



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA

ESCOLA DE INFORMÁTICA APLICADA

Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) sobre Relacionamentos Interorganizacionais e seus processos de Tomada de Decisão, Negociação e Gestão de Conflitos

Bárbara Beato Ribeiro

Orientadora

Bruna Diirr Gonçalves da Silva

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

DEZEMBRO DE 2020

Catálogo informatizada pelo autor

B484 Beato Ribeiro, Bárbara
Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) sobre
Relacionamentos Interorganizacionais e seus
processos de Tomada de Decisão, Negociação e Gestão
de Conflitos / Bárbara Beato Ribeiro. -- Rio de
Janeiro, 2020.
62 f

Orientadora: Bruna Diirr Gonçalves da Silva.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro,
Graduação em Sistemas de Informação, 2020.

1. Relacionamentos Interorganizacionais. 2.
Conflitos. 3. Tomada de Decisão. 4. Negociação. 5.
Mapeamento Sistemático da Literatura. I. Diirr
Gonçalves da Silva, Bruna, orient. II. Título.

Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) sobre relacionamentos interorganizacionais e seus processos de tomada de decisão, negociação e gestão de conflitos

Bárbara Beato Ribeiro

Projeto de Graduação apresentado à Escola de Informática Aplicada da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Aprovado por:

Bruna Diirr Gonçalves da Silva (UNIRIO)

Henrique Prado de Sá Sousa (UNIRIO)

Gleison dos Santos Souza (UNIRIO)

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL.

DEZEMBRO DE 2020

Agradecimentos

É difícil colocar em palavras todas as pessoas e nossos percursos para chegar até aqui. Agradeço muito à minha mãe, por não me deixar conhecer a palavra “desencorajar”. À professora Bruna Diirr que me abriu um leque fantástico de conhecimento e me encaminhou nesta escrita. Aos professores Henrique e Gleison ao aceitarem comentar, avaliar, sugerir melhorias. Ao “Teteu” e Paulo que ouviram tudo que eu disse e ajudaram como puderam. Aos professores de BSI da UNIRIO, fundamentais para minha formação. Aos meus amigos e familiares que de uma forma ou outra, estiveram comigo.

Por você, “Mamys”

“Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas.”

Antoine de Saint-Exupéry(1943) “O Pequeno Príncipe”

RESUMO

As organizações cada vez mais participam de relacionamentos interorganizacionais para obterem vantagens comerciais, lucros, difusão de ideias. Porém, ao realizar esses contratos sociais e considerando a heterogeneidade das organizações participantes, é comum ocorrerem conflitos, bem como serem necessárias negociações e consequentes decisões tomadas. A proposta desta pesquisa é mapear, através de um mapeamento sistemático da literatura, identificar esses conflitos, negociações e tomadas de decisões nesses relacionamentos, bem como, melhorias nos processos em andamento. Esse mapeamento permite compreender os pontos críticos, as ferramentas computacionais e protocolos já utilizados, bem como identificar brechas no que existe dentro desse contexto. O resultado obtido ao longo do detalhamento do MSL nos pauta justamente a falta de uma unificação em termos de processos e ferramentas computacionais adotadas, possibilitando assim novas oportunidades de pesquisa neste contexto.

Palavras-chave: Relacionamentos Interorganizacionais, Conflitos, Tomada de Decisão, Negociação, Mapeamento Sistemático da Literatura.

ABSTRACT

Organizations increasingly engage in interorganizational relationships to obtain business advantages, profits, dissemination of ideas. However, when carrying out these social contracts and considering the participating organizations' heterogeneity, it is common to face conflicts, demands for negotiations, and subsequent decision-making. The purpose of this research is to identify, through a systematic literature mapping, these conflicts, negotiations, and decision making in these relationships, as well as improvements in the ongoing processes. It allows understanding the critical points, the computational tools and protocols already used and identifying gaps within this context. The result obtained during the SLM highlights the lack of unification in terms of the adopted processes and computational tools, thus enabling new research opportunities in this context.

Keywords: Interorganizational Relationship, Conflict, Decision Making, Negotiation, Systematic Literature Mapping.

Sumário

Introdução	9
Motivação	10
Objetivos	11
Organização do texto	12
Fundamentação Teórica	13
Relacionamento Interorganizacional	13
Conflito	16
Tomada de Decisão	17
Negociação	19
Trabalhos Relacionados	20
Mapeamento Sistemático	22
Mapeamento Sistemática da Literatura (MSL)	22
MSL sobre conflitos, tomadas de decisão e negociação em relacionamentos interorganizacionais	23
Resultados Encontrados	30
QP1 - Quais são os principais conflitos em um relacionamento interorganizacional?	30
QP2 - Como as tomadas de decisão são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?	34
QP3 - Como as negociações são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?	39
QP4 - Quais soluções/estratégias/ferramentas geralmente são adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais?	45
QP5 - Quais limitações existem na tomada de decisão/gestão de conflitos/negociação em relacionamentos interorganizacionais?	50
Conclusão	51
Referências Bibliográficas	53
Apêndice 1: Protocolo do Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL)	60

Lista de Tabelas

Tabela 1. Artigos selecionados em cada fase	28
Tabela 2. Principais conflitos em um relacionamento interorganizacional	33
Tabela 3. Tomadas de decisão realizadas em relacionamentos interorganizacionais	38
Tabela 4. Propostas apresentadas e aspectos de negociação em relacionamentos interorganizacionais	44
Tabela 5. Soluções/estratégias/ferramentas geralmente adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais - Propostas Teóricas	47
Tabela 6. Soluções/estratégias/ferramentas geralmente adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais - Propostas	49

Lista de Figuras

Figura 1. Ciclo de vida de um relacionamento interorganizacional (Traduzido de Diirr e Cappelli, 2018)	15
Figura 2. Os 5 estilos de administração de conflito (Chiavenato, 2010)	17
Figura 3. Os 6 passos para a tomada de decisão	18
Figura 4. Condução de MSL de Kitchenham e Charters (Traduzido de Kitchenham e Charters, 2007)	23
Figura 5. Planejamento, Execução e Resultado deste MSL	24
Figura 6. PICO	26
Figura 7. Publicação por ano	30
Figura 8. “Processo de negociação do agente” (Traduzido de Hu <i>et al.</i> , 2004)	39
Figura 9. Processo de negociação na criação de uma VO criado a partir dos tópicos do modelo de negociação (Traduzido de Oliveira e Camarinha-Matos, 2010)	41
Figura 10. Porcentagem dos tipos de proposta encontradas acerca de teórica ou prática	46

1. Introdução

1.1. Motivação

Organizações buscam **maximizar seus resultados** e **reduzir suas adversidades** no menor espaço de tempo possível. Para isso, a cada dia, elas buscam ter uma ampla opção de ferramentas computacionais e maiores oportunidades de negócio. Além disso, lidam com demandas dos clientes também aumentando, e funcionários que necessitam estar em constante aprendizagem, etc. Esses são alguns fatores que impulsionam os chamados relacionamentos interorganizacionais (de Castro *et al.*, 2011; Diirr e Cappelli, 2018). Estes ocorrem quando as organizações escolhem manter entre si um trato duradouro no que tange “às transações, os fluxos e ligações de recursos” (Oliver, 1990 apud: de Castro *et al.*, 2011).

Além dos problemas inerentes a uma organização unitária, dentro da convivência entre empresas e pessoas ocorrem conflitos, tomadas de decisão e negociações, tanto entre as organizações (contexto interno) e entre estas e os clientes (contexto externo) (Malakowsky e Kassick, 2014). Nesse sentido, o que se percebe são novos desafios frente às organizações, muitas vezes unidas em sociedades, que devem estar preparadas para trabalharem em conjunto, **compartilhando seus resultados**, dinâmicas, **integrando seus processos**, por vezes suas ferramentas, concordando em seus tópicos e com uma cultura que leve ao **entendimento mútuo**. Se não for possível estabelecer um compromisso entre todas as dinâmicas atuais, a relação interorganizacional pode falhar (Bocanegra *et al.* 2011; Legner e Wende 2007; Van Fenema *et al.* 2014; Zhu e Huang 2007).

Nesse contexto, se faz necessário compreender onde essa relação pode falhar, o porquê e **se isso é relacionado aos principais pontos que levam a uma tomada de decisão**, as **etapas e acontecimentos em uma negociação**, bem como **se estão relacionados a gerência dos conflitos** no contexto da gestão de relacionamentos interorganizacionais. Por isso, analisaram-se as soluções e limitações existentes para essas organizações, bem como

definiu-se as ferramentas computacionais encontradas, pautadas nos trabalhos primários encontrados, o que organiza um corpo de conhecimento sobre o assunto.

1.2. Objetivos

Este trabalho visa realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema em questão, para a maior compreensão sobre como as questões de conflitos, tomadas de decisão e negociações estão sendo tratadas nos relacionamentos interorganizacionais. Este levantamento é um mapeamento do que foi observado até então, solidificando uma base de conhecimento acerca do assunto, trazendo verificação e resumindo o que foi pesquisado até o presente momento.

Pretende-se mostrar quais soluções, ferramentas computacionais e limitações essas questões retornam às empresas e o que está sendo feito (ou não) para que esses processos, essenciais e diários, sejam menos burocráticos, mais benéficos e transparentes para as organizações e seus funcionários.

Para tanto, foi elaborado um Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL), visando buscar em diferentes bases (Web of Science, Scopus (Elsevier), IEEE Digital Library e ACM Digital Library), estudos que respondessem a cinco questões de pesquisa: “Quais são os principais **conflitos** em um relacionamento interorganizacional?”; “Como as **tomadas de decisão** são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?”; “Como as **negociações** são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?”; “Quais **soluções/estratégias/ferramentas** geralmente são adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais?”; “Quais **limitações** existem na tomada de **decisão/gestão de conflitos/negociação** em relacionamentos interorganizacionais?”

Além disso, como apontado por Kitchenham e Charters (2007), um mapeamento sistemático da literatura possibilita resumir as evidências existentes sobre o assunto tratado, identificar lacunas para sugerir outras investigações e promover uma base sólida para novas pesquisas. Assim, esta pesquisa também **propõe analisar o material retornado após o procedimento de seleção de artigos, resumindo o que existe do tema, apontando as devidas brechas e produzindo uma base para futuras pesquisas na área.**

1.3. Organização do texto

O presente trabalho está estruturado em capítulos e, além desta introdução, está apresentado na seguinte estrutura:

O Capítulo II reúne os principais tópicos estudados, descrevendo-os.

O Capítulo III apresenta o que é um mapeamento sistemático e detalha como foi realizado o deste trabalho.

O Capítulo IV detalha as questões de pesquisa, respondendo-as.

Por fim, o Capítulo V reúne as considerações finais, benefícios obtidos, limitações identificadas e sugere possibilidades de aprofundamento do assunto.

2. Fundamentação Teórica

Para realizar o mapeamento é necessário ter um conjunto de conhecimento pertinente. Dessa forma, fundamenta-se o que é um relacionamento interorganizacional, conflito, tomada de decisão e negociação.

2.1. Relacionamento Interorganizacional

Relacionamentos interorganizacionais podem ser entendidos como organizações que firmam um acordo específico, a fim de atingir um **objetivo em comum**, minimizando seus problemas e maximizando seus resultados dentro dessa parceria (Diirr e Cappelli, 2018). Entre o que compartilham, pode-se ter recursos humanos, financeiros, equipamentos, processos e principalmente **informação**. Também podem-se obter novas oportunidades de negócio.

Neste contexto, pauta-se como **benefícios**, o aumento da rede de negócios, as novas tecnologias compartilhadas, a captação de recursos e clientes, o compartilhamento de informação e riscos e etc. Já para **desafios**, ressalta-se principalmente a dificuldade em trabalhar em conjunto, podendo-se distinguir os desafios em 3 grandes grupos: os chamados **desafios externos** (englobando questões naturais, sociais, políticas); os **internos** (como as greves, problemas de infraestrutura da organização); e os **relacionados à rede** (aqueles “inerentes à interação entre organizações, como questões de gestão, definição de processos de negócios, identificação e uso de conhecimento e colaboração”) (Diirr e Cappelli, 2018).

Pensando nessas sociedades, além de benefícios e desafios, também pode-se enfatizar a motivação e definição, o tipo de relação, a estrutura e o ciclo de vida dos relacionamentos interorganizacionais.

Em termos de **motivação e definição**, ou **o que leva as organizações a colaborarem**, um relacionamento interorganizacional ocorre no momento em que diferentes organizações percebem um problema equivalente e tentam explorá-lo, através do compartilhamento e troca de habilidades, recursos, experiências. Nesse sentido, o objetivo se torna mútuo e as soluções

podem ser ampliadas. É um processo que pode beneficiar, por exemplo, a globalização, tecnologia e diminuir os problemas financeiros.

No que tange ao **tipo de relação**, os relacionamentos interorganizacionais podem ser bem estruturados ou não, devendo-se escolher a que mais se **adequa à situação** encontrada. Nesse sentido, analisam-se os objetivos, interesses em comum, a confiança e transparência, a duração dessa relação e ao que está relacionada (um projeto? vários processos?), riscos, dentre outros. Relacionamentos menos estruturados, ou ad-hoc, é de interação mais informal e sem regularidade. Já os relacionamentos estruturados podem ocorrer com organizações com diferença de poder (nesse sentido temos, por exemplo, franquias, aquisições, terceirização.) ou com a existência de uma igualdade (por exemplo, consórcios, empresas virtuais.). Percebe-se especial interesse de muitos autores sobre as organizações ou empresas virtuais (*virtual organization* - VO ou *virtual enterprise* - VE). VEs são cooperações temporárias (entre fornecedores, clientes, concorrentes.) formadas para compartilhar tecnologia, custos, oportunidade de negócio etc., os quais as entidades sozinhas não conseguiriam e, dessa forma, explora-se o mercado exigente (Davidow e Malone, 1992; Cang e Yu apud: Møller, 1996; Katzy e Schuh, 1997; Choy e Lee, 2001; Samdantsoodol *et al.*, 2012). Também identifica-se o termo VBE (*Virtual Breeding Environment*) que fornece os meios necessários para a criação de uma VO através de uma aliança de longo prazo entre as organizações interessadas (Oliveira e Camarinha-Matos, 2008).

Sobre a estrutura dos relacionamentos, identificam-se formações como *supply chain*, *star* ou *hub* e *peer to peer*. *Supply chain* se caracteriza por uma interação linear, i.e., interação com o vizinho direto. *Star* ou *hub* tem-se uma organização gerenciando as interações entre os participantes (pensando numa estrela, o meio dela se comunica com as pontas). Na *peer to peer*, a colaboração não tem uma hierarquia nem forma e formato definido. Além disso, como apontado por Van Fenema *et al.* (2014), pode ser **vertical**, “quando uma organização reorganiza seu serviços e processos de negócios em um relacionamento cliente-fornecedor para melhor utilizar a parceria para capacidades e recursos”; **horizontal**, “quando diferentes organizações fazem parte de cadeias de valor, áreas geográficas ou contexto de trabalho semelhantes, compartilhando recursos e processos para melhor atender às demandas de seus clientes, reduzir custos e melhorar a inovação e o serviço qualidade”; ou **híbrido**, “quando as organizações se envolvem em uma cooperação horizontal e vertical, estando envolvidas em uma rede complexa de partes interessadas para atingir um objetivo comum.”.

Por fim, tem-se o ciclo de vida dos relacionamentos interorganizacionais. Como demonstrado na Figura 1 a seguir, esse ciclo de vida está pautado em **5 etapas**: criação (contendo identificação, formação e configuração), operação, avaliação, evolução e dissolução. Na **criação**, ocorre a identificação da oportunidade de negócio (Identificação), dos parceiros (Formação) e configura-se (Configuração) o modelo de negócio, como a interação vai ocorrer, análises de desempenho e risco e etc. Na **operação** está enquadrado o compartilhamento de recursos e as ações de fato para o objetivo ser alcançado. Após isso, as organizações avaliam (**Avaliação**) se o relacionamento foi benéfico ou não, para decidir entre a **Dissolução** (quando é melhor desfazer a parceria) ou a **Evolução** (mantendo ou redefinindo a parceria, em busca de um novo propósito de colaboração).

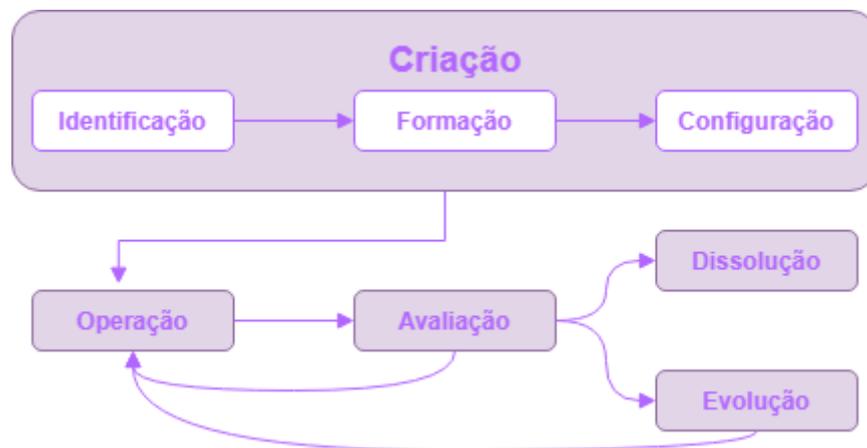


Figura 1. Ciclo de vida de um relacionamento interorganizacional (Traduzido de Diirr e Cappelli, 2018)

Com essa perspectiva, percebe-se que são muitos os caminhos que uma organização percorre para que decida trabalhar em conjunto com outra, mesmo com todas as vantagens apresentadas. Nesse aspecto, este trabalho destaca os desafios envolvendo conflito, tomada de decisão e negociação nessas relações.

2.2. Conflito

Griffin (2007 apud: Malakowsky e Kassick, 2014) explica o conflito como: “o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas, que, de **forma negativa** causa discórdia e antipatia e, de **forma positiva**, motiva o aprendizado e a busca por novos

desafios”. O conflito também pode ser compreendido como pontos de percepção de um assunto diferente (Robbins et al., 2010) e como uma situação de desconfiança, discordância entre as partes (Chiavenato, 2010). Também se faz relevante ressaltar que essa discordância pode ser entre pessoas de um grupo social semelhante, empresa, entre empresas e entre os interesses pessoais e organizacionais (Chiavenato, 2010).

É relevante entender as condições antecedentes ao conflito para compreendê-lo, analisá-lo e, se possível, antecipá-lo. Por exemplo, em relacionamentos interorganizacionais, os atritos ocorrem por observação de um tópico similar, mas em diferentes pontos de vista, tais como, a qualidade de um produto, a prioridade de uma tarefa, a liderança, etc. Nesse sentido, Chiavenato (2010) observou 4 condições as quais antecedem um conflito: a) Ambiguidade de papel (quando temos mais de uma pessoa envolvida em um determinado papel, o que leva à compreensão de cada qual sobre o que deve ser feito); b) Objetivos Concorrentes (quando os objetivos não se alinham, gerando discordância); c) Recursos compartilhados (divisão e re-alocação de recursos necessários); e d) Interdependência de atividade (quando uma pessoa depende de outra para que uma finalidade seja alcançada).

Ao estudar conflitos, Robbins *et al.* (2010) também pauta 5 estágios de ciclo de vida: a) Oposição ou incompatibilidade - o qual se tem as condições para que o conflito se forme, tais como comunicação, estrutura, cultura, etc. b) Cognição e Personalização - O qual percebe-se o conflito e as questões relacionadas; c) Definição de estratégias - Como os interessados atuarão para que o conflito se resolva; d) Comportamento - Referindo-se ao processo de “interação e envolvimento” com a situação em questão; e) Consequências - Ação e reação entre os envolvidos, a qual afeta diretamente o desempenho.

A gestão de conflitos em uma organização ou relacionamento interorganizacional (inclusive pessoal) apoia-se em administrá-lo de forma benéfica para os envolvidos, essencialmente para a organização. Neste contexto, Chiavenato (2010) ressalta como forma de administrar conflitos: a fuga (ou evitação), a acomodação (ou suavização), a competição (ou comando autoritário), a concessão (ou acordo) e, a colaboração (ou resolução dos problemas), tal como demonstrado na figura 2. Além disso, Ahrens (2012) destaca que o ideal é buscar compreender o ponto de vista do outro, gerando “soluções e reflexões sobre o motivo”.

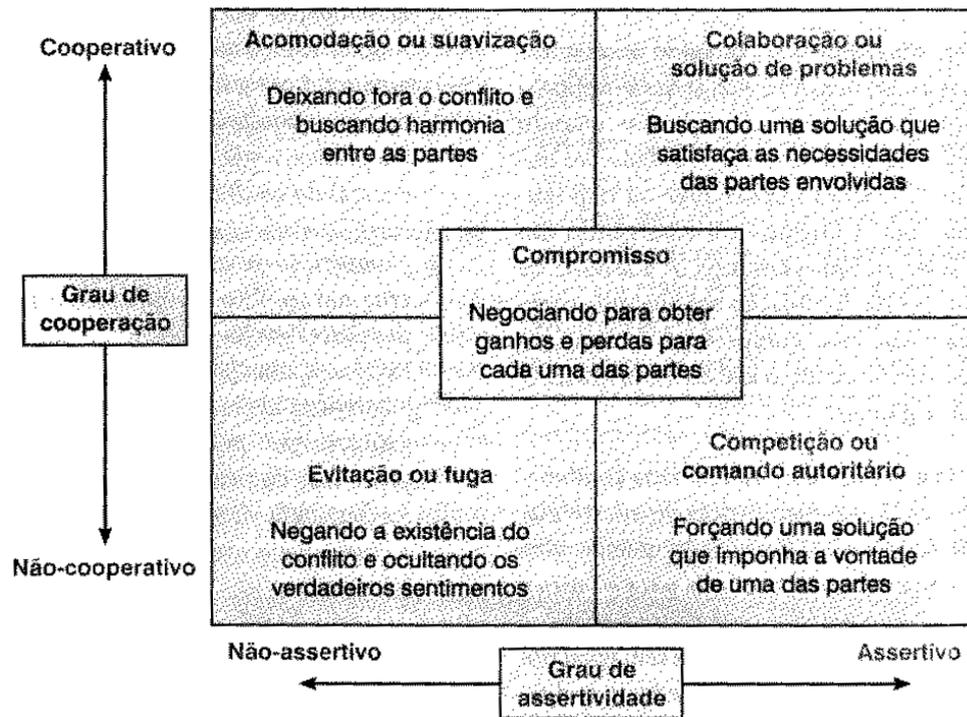


Figura 2. Os 5 estilos de administração de conflito (Chiavenato, 2010)

2.3. Tomada de Decisão

Segundo Simon (apud: Bertoncini *et al.*, 2011), grande estudioso do processo de solução de problemas nas organizações e considerado pai do processo decisório, a tomada de decisão pode ser vista como um **processo do comportamento humano**, sendo influenciado pela **racionalidade, intuição e percepção**, o que mostra que a resolução de problemas não são resolvidos apenas por meio de regras bem estabelecidas e nem sempre é possível ter acesso a todos os dados necessários.

Pensando em organizações, conforme a Figura 3, a maioria dos estudiosos da área indicam que a tomada de decisão nesse contexto envolve os seguintes passos (Moritz e Pereira, 2012): “1- Formular o problema; 2 - Estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo; 3 - Proceder a uma montagem técnica do modelo; 4 - Testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções; 5 - Estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação e; 6 - Implementar a solução na organização.”

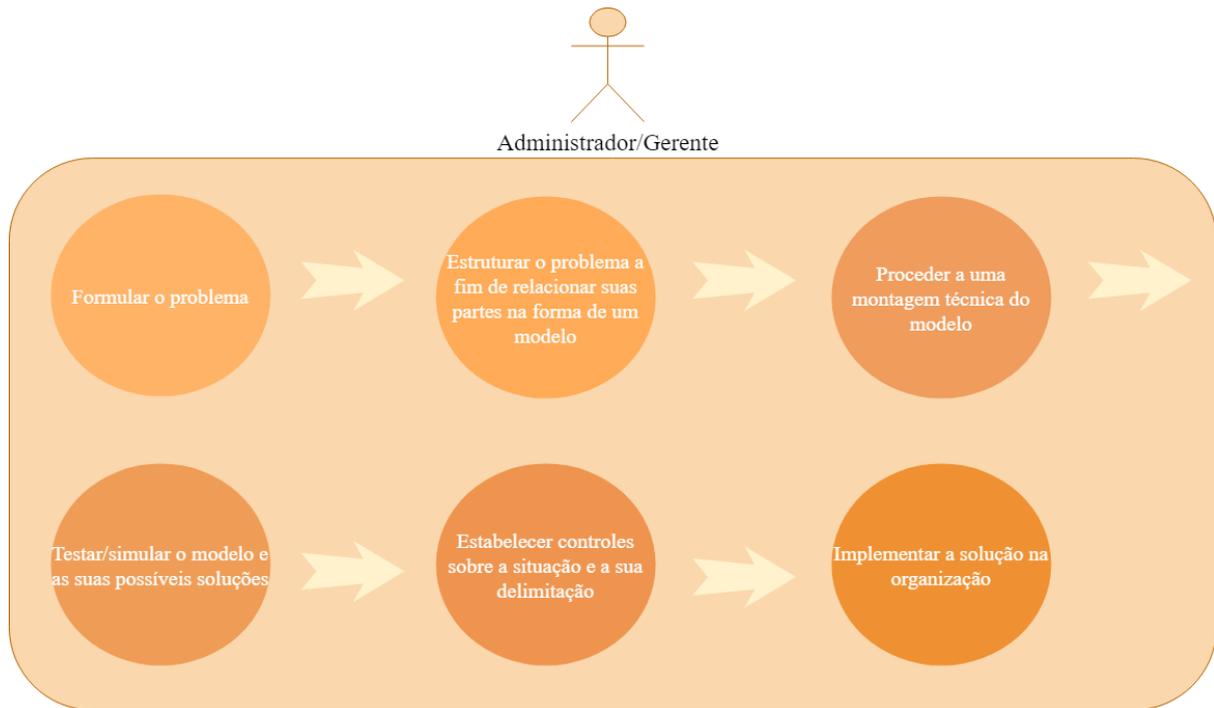


Figura 3. Os 6 passos para a tomada de decisão

Moritz e Pereira (2012) demarcam os estilos de tomada de decisão, baseando-se nos administradores, naquele que é responsável por tomar a decisão e seguir com as consequências, sejam elas boas ou ruins. Nesse aspecto, são demarcados 3 estilos: **Indivíduo avesso a problemas (AP)**, os quais buscam evitar mudanças, mantendo o *status quo*; **indivíduo solucionador de problemas (SP)**, os que esperam um problema aparecer para solucioná-lo, a situação mais comum; e **indivíduo previsor de problemas (PP)**, que tenta antecipar os problemas.

É importante salientar que o **administrador/gerente/responsável** por tomar uma decisão em uma organização, seja ela qual for o nível, deverá se comprometer para que todos nessa organização tomem-na de forma efetiva. Além disso, o excesso (ou a falta) de informação com o tempo hábil que as pessoas têm para decidir faz com que nem sempre a decisão tomada seja a melhor, mas sim a melhor possível com consequências incertas. Ferramentas computacionais podem auxiliar na tomada de decisão. Simon foi um apoiador desse contexto.

Acerca de benefícios e dificuldades, Bertoncini *et al.* (2011) concluem em seu trabalho que a decisão é uma etapa para um fim e que pode **“gerar outra decisão ou processos de resolução de problemas”**. O tomador de decisão tem por objetivo não somente

lidar com o problema, mas “criar e inovar”. Uma desvantagem é que nem sempre essas pessoas têm a experiência necessária ou orientação para tomar uma boa decisão.

2.4. Negociação

Segundo Turel e Yuan (2010; apud: Oliveira e Camarinha-Matos, 2010), uma negociação envolve duas ou mais partes as quais buscam um **objetivo** através de uma decisão de consenso, o que leva à não aplicação de decisões unilaterais. Negociação é uma "comunicação interativa e um processo de tomada de decisão" que pode utilizar diversos mecanismos para que cumpra seu objetivo, tais como, teoria dos jogos, leilões, etc. (Oliveira e Camarinha-Matos, 2010).

Esse objetivo tem que ser bem definido, contendo o mínimo e máximo a ser aceito, além da prioridade (caso exista mais de um tópico em questão). Os objetivos podem ser classificados como ideais ou realistas. Os objetivos ideais “são aqueles que podem ser alcançados se o outro negociador concorda com o que você solicita”. Já os objetivos realistas “são aqueles em que o outro negociador não aceita a sua proposta e oferece resistência, atingindo-se o objetivo após concessões das partes envolvidas” (Oliveira e Rodrigues, 2005).

É possível observar como esse processo está interligado com os dois outros tópicos aqui abordados: tomada de decisão e conflito. Uma negociação leva a uma tomada de decisão e é o resultado de (ou pode vir a se tornar) um conflito. Como apontado por Oliveira e Rodrigues (2005), uma negociação é uma perspectiva para o futuro: resolvem-se problemas do passado, ou previstos dentro de um determinado contexto, para que posteriormente não se tenha nenhum tipo de problema ou que o mesmo já esteja identificado e acordado.

Um ponto importante nesse processo é a **comunicação**. Os negociadores, aqueles que devem ter conhecimento do que está sendo negociado, quais concessões e restrições possíveis, o tempo estimado para se firmar um acordo, necessitam saber como se comunicar para que a negociação se desenvolva bem e não ocorra nenhum mal-entendido, que pode se tornar um impedimento de um acordo (Diniz 2005; apud: Oliveira e Rodrigues, 2005).

Oliveira e Rodrigues (2005) citam algumas das **dificuldades** presentes durante um processo de negociação, principalmente se referindo à cultura de uma empresa. Dentre elas, destaca a complexidade de entender a hierarquia da outra empresa, bem como a compreensão da importância da negociação para o outro e sua estratégia de negócio. Em contrapartida, cita diversos autores, que colocam na própria definição de negociação que, ao se saber negociar

bem, pode-se obter “**benefícios para ambas as partes**” (Simintiras e Thomas, 1981 apud: Oliveira e Rodrigues, 2005) e que podem ser “duradouros” (Nierenberg, 1981 apud: Oliveira e Rodrigues, 2005).

2.5. Trabalhos Relacionados

Buscando trabalhos cujo enfoque está relacionado a esta pesquisa, ou seja, um mapeamento sistemático da literatura no contexto de relacionamentos interorganizacionais e que pautem conflito, tomada de decisão e negociação, esta seção tem por finalidade apresentá-los, listando as diferenças entre o presente trabalho e os demais.

Lopez *et al.* (2019) conduziram uma RSL para desenvolverem um *framework* cujo objetivo é apoiar VEs (*Virtual Enterprise*) em termos de *data information/business*, além de melhorar a sinergia das empresas. Sua conclusão é de que existe a falta de uma análise a fundo nas empresas, bem como de um modelo ou mapeamento. Também incitam a melhoria da seleção de parcerias, que está pautada em tarefas da organização, mas poderia ser expandida, adicionando “como parâmetros os componentes (dados, aplicativo e tecnologia)” além das linhas de negócio. Pode-se pautar que a revisão proposta foi no tocante à tomada de decisão, o que leva à intervenção e resultado desta RSL ser de um escopo menor do que a preocupação desta pesquisa. Também a revisão foi o meio para se chegar ao fim (o *framework* com o enfoque em *data information/business*), enquanto que a proposta final deste trabalho é o resultado do MSL e suas implicações.

Investigar os problemas e desafios, demonstrados através de uma revisão sistemática da literatura também foi a pesquisa de Samdantsoodol *et al.* (2012). Os autores se pautaram em VEs dentro do chamado SCM (*Supply Chain Management*). Suas questões foram: “1) Quais problemas e desafios de VE em *Supply Chains* a maioria dos papéis estão focados? 2) Quais pesquisas foram realizadas para resolver esses problemas e desafios? 3) Qual é a lacuna nesses papéis e quais são os futuros trabalhos?”, o que se pode atribuir junto da leitura do artigo ao que se define e classifica-se como conflitos neste trabalho. No entanto, focaliza em um de contexto mais específico (*supply chain*, problemas e desafios) do que o escopo de interesse desta pesquisa. Ao final, o artigo leva à conclusão de que muitos trabalhos já foram realizados academicamente na área, porém falta passar do teórico e colocar na prática, em casos reais. Também menciona a falta de uma “abordagem holística na integração de VE,

organização de integração e cooperação entre seleção de parceiro, seleção de parceiro certo, negociação, segurança e gerenciamento de riscos sob os aspectos de SC”.

Troussier *et al.* (2010) também realizou uma revisão sistemática da literatura para implementar “conceitos colaborativos emergentes” em organizações virtuais, que englobam, por exemplo, o apoio à “colaboração entre fornecedores e colaboração entre OEM (*Original Equipment Manufacturers*) e fornecedores para o desenvolvimento e fabricação de equipamentos de montagem”. A RSL dos autores destacou importantes pontos sobre as “estratégias e sistemas desenvolvidos para apoiar a colaboração entre o OEM e seus fornecedores” até aquele presente momento (2010). Os autores destacam três “dos principais modelos de dados” os quais incluem as informações técnicas, incorporam diversos fluxos de trabalho para gerenciar a colaboração e a definição de cada participante. Em termos do objetivo deles, pode-se considerar cumprido, mas destacam que tem questões a serem apontadas, como técnica e de segurança. Novamente, encontra-se um trabalho em que a RSL não é o fim, mas uma parte do meio para cumprir-se um objetivo. Além disso, o trabalho de Troussier *et al.* (2010) está focado na colaboração, sendo um objetivo mais particular do trabalho do grupo em comparação com o qual está sendo apresentado.

3. Mapeamento Sistemático

Este capítulo visa introduzir o processo usado para a realização do Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) proposto, bem como apresentar o MSL executado para a presente pesquisa.

3.1. Mapeamento Sistemática da Literatura (MSL)

O processo de mapeamento sistemático da literatura (MSL) é uma metodologia de pesquisa, a qual consiste em passos bem definidos os quais são hábeis em extrair/elucidar **evidências** de um determinado **tópico** (Biolchini *et al.*, 2005). Dessa forma, uma MSL permite analisar, selecionar, interpretar e sumarizar o que a literatura atual dispõe para este tópico (Kitchenham 2004; Biolchini *et al.*, 2005). A MSL é denominada estudo secundário, ou seja, um estudo que analisa os estudos primários relacionados a um tópico de pesquisa, com o objetivo de “integrar/sintetizar evidências relacionadas a uma questão de pesquisa específica.” (Kitchenham, 2004). Os estudos denominados primários são os estudos empíricos que investigam um tópico em específico. Estes são lidos para se realizar uma MSL. Um mapeamento sistemático é diferente de uma revisão sistemática no tocante à sua profundidade, "...um mapeamento sistemático possui uma pergunta de pesquisa do tipo exploratória e exige menos profundidade na extração dos dados". (Randolph, 2009; Dermeval *et al.*, 2020).

O presente trabalho foi realizado com base no processo de 3 etapas definido por Kitchenham e Charters (2007), como demonstrado na figura 4: **Planejamento** - Fase na qual se identifica a necessidade de um MSL e se produz o protocolo (em que é definido o tema, as questões a serem respondidas critérios); **Execução** - Pesquisa da *String* de busca em bases digitais, salvando as informações encontradas, e extração das informações relevantes dos trabalhos selecionados (momento no qual é realizada a leitura dos *abstracts* e posteriormente dos artigos, dividindo os artigos através dos critérios de inclusão, exclusão e qualidade criados anteriormente); e **Resultado** - Documentação e publicação do MSL desenvolvida (momento o qual o artigo é de fato escrito, resumindo a experiência, o processo, os

resultados encontrados, soluções e limitações existentes (caso exista)).

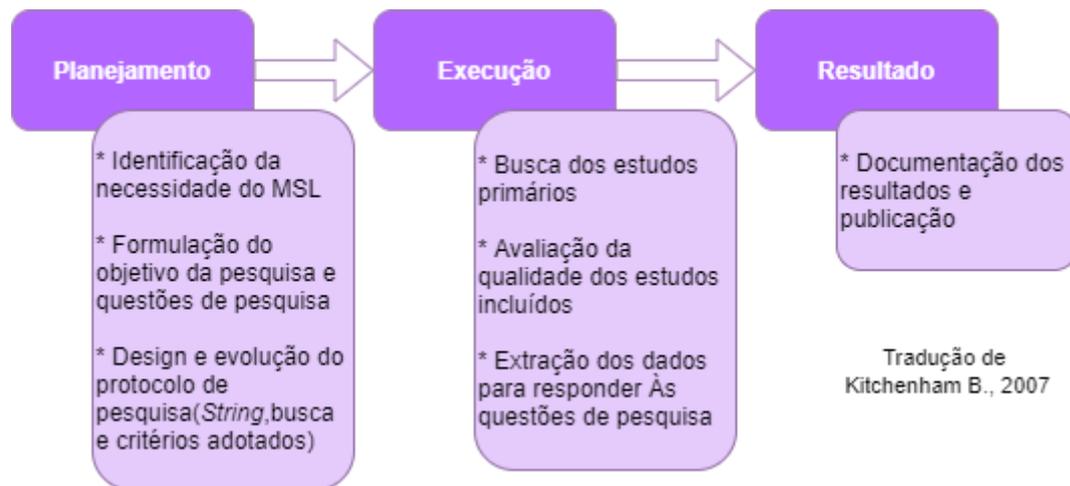


Figura 4. Condução de MSL de Kitchenham e Charters (Traduzido de Kitchenham e Charters, 2007)

3.2. MSL sobre conflitos, tomadas de decisão e negociação em relacionamentos interorganizacionais

A Figura 5 apresenta alguns detalhes do MSL com o processo definido por Kitchenham e Charters (2007).

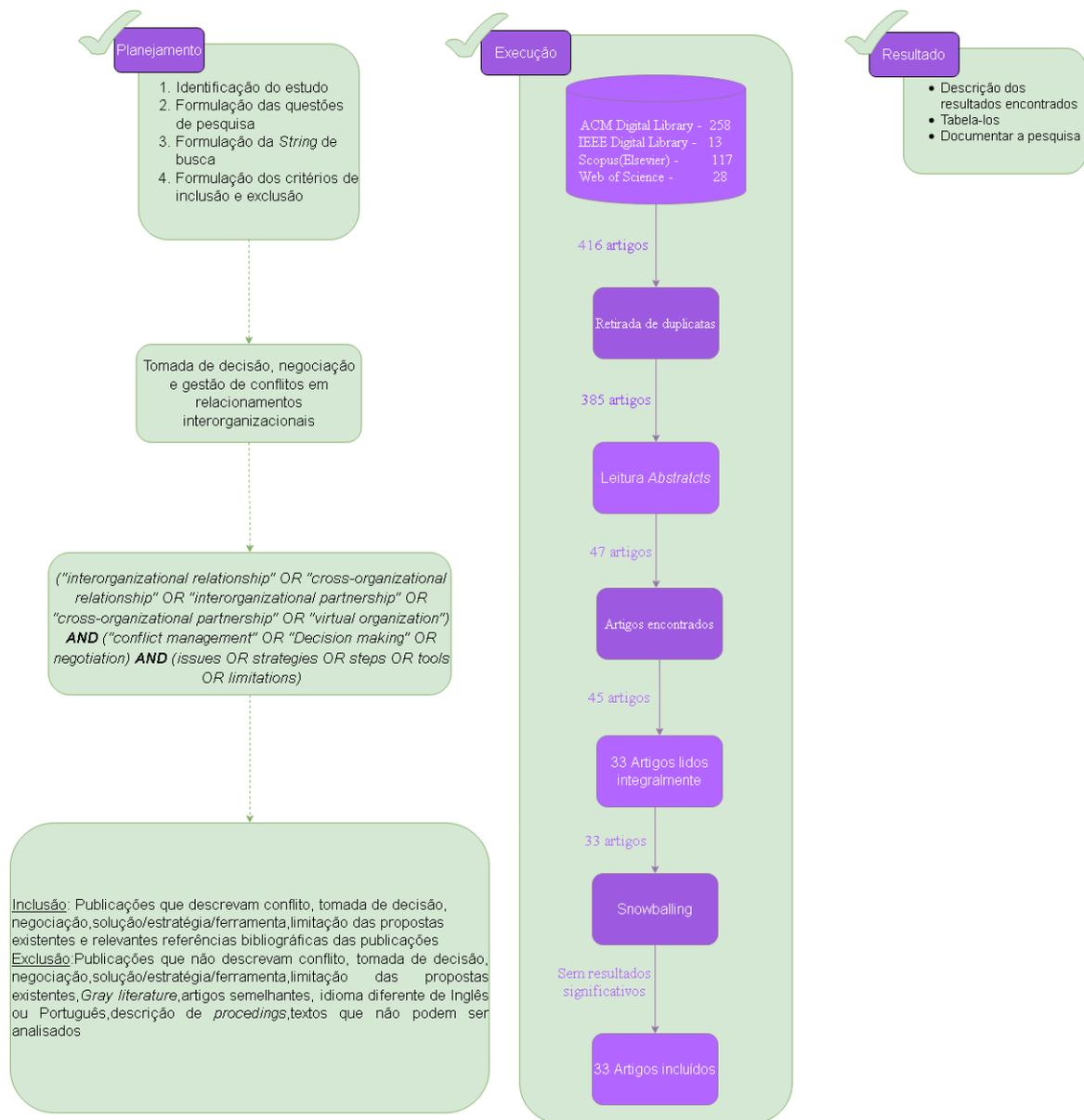


Figura 5. Planejamento, Execução e Resultado deste MSL

Na fase de **planejamento**, o primeiro passo foi a definição do protocolo de mapeamento (Apêndice.:1), que descreve a conduta de um MSL proposto, garantindo que a análise seja “**abrangente, imparcial e repetível**”. Assim, foi identificada a seguinte questão de pesquisa: “*O que foi discutido até então sobre conflito, tomada de decisão e negociação em relacionamentos interorganizacionais?*”. Esta questão de pesquisa foi detalhada em 5 subquestões:

- **QP1** - Quais são os principais conflitos em um relacionamento interorganizacional?
- **QP2** - Como as tomadas de decisão são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?
- **QP3** - Como as negociações são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?
- **QP4** - Quais soluções/estratégias/ferramentas computacionais geralmente são adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais?
- **QP5** - Quais limitações existem na tomada de decisão/gestão de conflitos/negociação em relacionamentos interorganizacionais?

Após isso, a abordagem **PICO** (*Population, Intervention, Comparison, Outcome*) foi utilizada para estruturar as palavras para busca nas bases de dados. Ela é derivada de observações da Medicina, na qual define-se População como o grupo o qual está sendo observado; Intervenção, o que será observado; Comparação, quando aplicável, é o que será comparado no contexto em questão; e Resultado, ou seja, o resultado esperado. Também existe a derivação, **PICOC**, o qual o último C é de Contexto (*Context*), ou seja, em que contexto a pesquisa está inserida. Dessa forma, o contexto tratado é o de Relacionamentos Interorganizacionais; a população é pesquisas, projetos, iniciativas e discussões em gestão de relacionamentos interorganizacionais; a intervenção como a gestão de conflitos, tomadas de decisão e negociação; Não se aplicam comparações; e, o resultado esperado são pontos de conflito, estratégias de tomada de decisão, etapas de negociação, ferramentas/estratégias adotadas, limitações existentes, como descrito na Figura 6.



Figura 6. PICO

Também foram realizados alguns testes para calibrar a string no intuito de não ignorar conteúdo relevante, mas concomitantemente, não trazer mais artigos do que seria possível de verificar. Assim, a seguinte *String* de busca foi delineada:

("interorganizational relationship" OR "cross-organizational relationship" OR "interorganizational partnership" OR "cross-organizational partnership" or "virtual organization") AND ("conflict management" OR "Decision making" OR negotiation) AND (issues OR strategies OR steps OR tools OR limitations).

Nesse momento também foram definidas as bibliotecas digitais utilizadas no MSL: Web of Science, Scopus (Elsevier), IEEE Digital Library e ACM Digital Library. Essas bases foram selecionadas por indexarem uma quantidade significativa de artigos relevantes para a área e de fontes confiáveis e abrangentes.

Após a definição das bibliotecas, foram definidos os critérios de inclusão. Eles foram utilizados como guias ao ler os abstracts, pautando se o artigo estava de acordo (ou não) para

ir para a fase de leitura completa e o porquê dessa escolha. Os critérios para incluir (CI) um artigo do mapeamento foram, em ordem e respectivamente:

- **CI1** - Podem ser selecionadas publicações que descrevem conflitos enfrentados.
- **CI2** - Podem ser selecionadas publicações que descrevem a tomada de decisão.
- **CI3** - Podem ser selecionadas publicações que descrevem negociações realizadas.
- **CI4** - Podem ser selecionadas publicações que descrevem soluções/estratégias/ferramentas geralmente adotadas.
- **CI5** - Podem ser selecionadas publicações que descrevem limitações das propostas existentes.
- **CI6** - Devem ser consideradas as referências bibliográficas que aparecem nas referências das publicações e forem consideradas relevantes apesar de não terem sido identificadas pelas palavras-chave do estudo.

Além disso, os critérios de exclusão (CE) foram definidos com o propósito de retirar aqueles artigos que não poderiam contribuir para este mapeamento. Para tal, foram definidos em ordem, os seguintes:

- **CE1** - Não serão selecionadas publicações em que as palavras-chave da busca não apareçam no título, resumo e/ou texto da publicação (exclui-se daí o campo “palavra-chave”, as seções agradecimentos, biografia dos autores, referências bibliográficas e anexos) e não há variações destas palavras-chave (exceto plural).
- **CE2** - Não serão selecionadas publicações que não descrevem conflitos enfrentados, decisões tomadas, negociações realizadas, soluções/estratégias/ferramentas existentes e limitações das propostas.
- **CE3** - Não serão selecionados artigos similares (mesmo autor e temática semelhante) a outros artigos encontrados.
- **CE4** - Não serão selecionados "grey literature" (estudos que não passaram por revisões externas).
- **CE5** - serão selecionadas descrições de proceedings.
- **CE6** - Não serão selecionadas publicações que não foram escritas em Inglês ou Português.
- **CE7** - Não serão selecionados artigos cujo texto completo não possa ser analisado.

Durante a **execução**, a *string* de busca foi aplicada nas bibliotecas digitais. Obteve-se um total de 416 artigos (desde 1997), os quais foram importados no Parsif.al, uma ferramenta de auxílio à condução de revisão sistemática. Essa ferramenta permitiu retirar as duplicatas e separar os artigos pelo critério de inclusão/exclusão através da leitura do *abstract*. Somente após essa avaliação preliminar que foi realizada a leitura integral dos artigos classificados como “aceitos”, processo no qual também destacou-se concomitantemente o que no texto era relevante para esta pesquisa bem como em um arquivo pessoal junto do Parsif.al¹.

Como demonstrado na tabela 1, dos 416 artigos retornados pelas 4 bases de busca juntas, foram obtidos 28 artigos duplicados. Dos 385 estudos remanescentes, apenas 47 foram aceitos após a leitura dos *abstracts*, sendo que 2 trabalhos não foram encontrados no texto integral. Assim, 45 artigos foram lidos integralmente ao final, sendo 33 artigos de fato incluídos neste mapeamento sistemático.

Tabela 1. Artigos selecionados em cada fase

Resultado da busca	416
Retirada de duplicatas	385
Leitura <i>Abstracts</i>	47
Artigos encontrados	45
Artigos Incluídos	33

Como abordagem complementar para a execução das buscas nessas bases, utilizou-se também o procedimento denominado *Snowballing* (Wholin, 2014), que pode ser dividido em *Backward Snowballing* e *Forward Snowballing*. No *Backward Snowballing*, o qual foi utilizado neste MSL, analisa-se as **referências** usadas em cada estudo pré-selecionado, buscando obter, nessas referências, mais estudos relevantes para a pesquisa. Enquanto que no *Forward Snowballing*, as buscas são pelas **citações**, ou seja, analisa se os estudos que citam os estudos pré-selecionados nas buscas. Esse processo se repete, para cada estudo novo obtido através de um dos processos, até que não tenha mais nenhum novo estudo relevante a

¹ https://parsif.al/barbara_br/barbara-beato/

ser adicionado.

Além do *snowballing*, foram pesquisados os termos “tomada de decisão”, “negociação”, “conflitos” e “mapeamento sistemático” no *Google Scholar*, com o intuito de levantar a leitura complementar para a fundamentação teórica.

Durante o **resultado**, as informações obtidas em cada artigo foram armazenadas no Parsif.al e exportadas para uma planilha eletrônica através desta ferramenta. As análises dessas informações serão apresentadas no capítulo seguinte.

4. Resultados Encontrados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos da análise dos 33 artigos selecionados através do mapeamento sistemático. Conforme a Figura 7, nota-se que os artigos selecionados datam de 1997 a 2019, sendo as bases pesquisadas em abril de 2020. As informações obtidas pela análise do material que permitiram responder às questões de pesquisa propostas são detalhadas nas subseções a seguir.

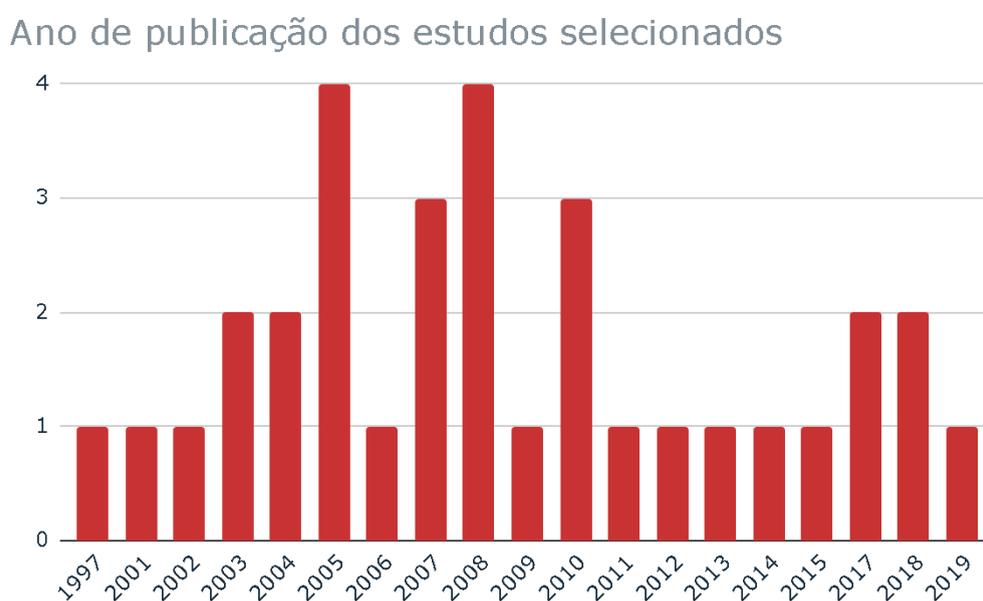


Figura 7. Publicação por ano

4.1. QP1 - Quais são os principais conflitos em um relacionamento interorganizacional?

Os artigos que tratam de conflitos, ou seja, de oposição entre as partes, apontam tais situações em diferentes aspectos do relacionamento interorganizacional. Para tal, cada qual demonstrou onde o conflito ocorre. Dessa forma, para apontar quais são os principais conflitos, também será necessário apontar onde acontece tal conflito, para que seja dado o devido embasamento. A leitura de cada artigo retornou um resultado específico sobre onde se ambientaliza o conflito. Elliott e Scacchi (2003) discutem a utilização ou não de software não livre (software proprietário) no apoio a outras ferramentas computacionais em uma

organização virtual de desenvolvimento de software livre. Um software livre é aquele que desenvolvedores conseguem executar, modificar e acessar o código fonte; já o software não-livre não tem tamanha liberdade de estudo, modificação e colaboração. Os autores relatam que o conflito ocorreu ao utilizar uma ferramenta não-livre para apoiar gráficos e documentação (sistema operacional tipo Unix, cujo objetivo é ser formado por software livre) de GNUe. Tal conflito foi resolvido através da plataforma de chat, e-mails e dentro da comunidade, através de argumentos, onde ficou decidido que continuaria se utilizando desses softwares até o momento em que alguém pudesse trocá-los por um livre que cumprisse os requisitos. Cabe ressaltar a importância das pessoas no tangente à formalização e resolução do conflito em questão, tendo o chat como uma ferramenta de apoio à comunicação.

Zhao *et al.* (2005) trataram da seleção de parceiros, pautando que é um problema comum em organizações virtuais e de gestão de *supply chain*. O artigo trouxe um novo algoritmo heurístico (investigação baseada na aproximação progressiva de um problema), denominado HPSO, comparando-a com modelos já existentes (PSO - *Particle Swarm Optimization* e SA - *Simulated Annealing*). A simulação demonstrou a eficácia do algoritmo, o qual é mais fácil de aplicar e preserva as vantagens de PSO e SA ao combinar a velocidade do PSO em “pesquisa colaborativa baseada na população, inspirada no comportamento social da flocagem de pássaros” com a probabilidade do SA “para evitar ficar preso em um local ideal”. A seleção de parceiros é tratada como um ato importante na formação da organização virtual, que por si só pode gerar conflitos, já que seu despreparo traz riscos como custos mais elevados, atrasos de entrega do processo, além de falhas, o que também são riscos que geram conflitos.

Ollus *et al.* (2007) levantaram que falta uma base sólida para a gestão e controle de organizações virtuais, o que desencadeia problemas, como a dificuldade de se mensurar a qualidade de uma organização virtual (VO - *Virtual Organization*). O artigo defende que os principais desafios para gerenciar uma VO são resultados de sua natureza temporária e “a distribuição das operações em organizações independentes, mas interdependentes, com seu próprio objetivo, comportamento e cultura”. Assim, os autores introduzem e explicam o *framework* ECOLEAD (*European Collaborative Networked Organisations Leadership Initiative*), que apoia negociações, formação de contratos, seleção de novos parceiros e tomada de decisão em organizações virtuais.

Carneiro *et al.* (2011) pautam que conflitos são comuns nas organizações virtuais (VO - *Virtual Organization*), o que atrasa os processos e desperdiça vantagens existentes em participar de uma VO. O trabalho também divide os tipos de conflito que podem ser encontrados, sendo eles: Operacionais - quando há a violação das normas pré-estabelecidas na operação; De relação - associados ao relacionamento em si, sendo ressaltada a confiança entre os integrantes de uma VO que utilizam recursos idênticos; De interesse - geralmente associado a um bem (financeiro ou não) indevidamente utilizado; De estratégia - associado a quais bens os grupos/indivíduos de uma VO têm acesso e quais gostariam de ter (normalmente acontecendo na fase inicial de uma VO a qual são distribuídos os bens e são feitas as definições de escopo). Além disso, também relata 4 dimensões de conflito, baseado em um outro trabalho (ARCON): Estrutural - associados a membros e funções; De componente - associados a bens físicos, conhecimento, ferramentas; Funcional - associados a tarefas, metodologias, modelos; De mercado - associados a interação interno-externo, como entre a VO e um cliente. Com isso, os escritores criaram um modelo estruturado de contrato, desenvolvendo também um sistema de informação para criar cenários de conflito e “determinar os resultados possíveis e prováveis”. Ao combinar o modelo com a plataforma UMCourt (ferramenta de negociação e mediação), criou-se um *framework* para resolução de conflitos em redes colaborativas.

No escopo de aprendizagem interorganizacional, Ganz (2018) tenta compreender, através de modelos, como as organizações utilizam e difundem o que aprendem. O autor argumenta que se os membros de organizações buscam novas informações para auxiliar a sair da inércia quando já existe um conflito político, essa busca é tardia. Além disso, propõe que tal conflito também tem uma explicação política. Quando essa aprendizagem é produto de uma negociação interna entre atores das organizações mas com diferentes objetivos, esse aprendizado pode auxiliar a acabar com um impasse oferecendo benefício mútuo. Porém, seu impacto pode também ser assimétrico. Outro ponto levantado é o benefício pessoal contraposto ao da VO. Dessa forma, conclui-se que existe uma dificuldade e consequente demora para difundir o conhecimento devido a falta de consenso e interesse.

Pensando em Manufaturas, Tayles *et al.* (2005) examinaram 3 empresas da área e como suas posições ficaram de “manufatura tradicional à virtual”, sendo apresentados seus respectivos estudos de caso, alguns contendo informações financeiras com o objetivo de estudar as implicações e demonstrar as decisões estratégicas. Com isso, o artigo pauta a

dificuldade de contabilizar o capital intelectual (IC) e os artigos intangíveis. Através das análises apresentadas, percebe-se que os relatórios financeiros são limitados para esses dois tópicos, o que carece a tomada de decisão nesse aspecto.

Com esses artigos, percebe-se que os principais conflitos encontrados estão relacionados aos contratos: sejam sociais, comerciais, de contratação, explícitos ou não, e em todas as suas etapas: da formulação, as propostas e ao término e conseqüente acordo (ou não) de tais contratos. Nessas etapas, inclui-se a seleção de parceiros, as ferramentas computacionais utilizadas durante o relacionamento, os tipos de conflito existentes, a temporalidade do relacionamento, o desgaste da negociação (muitas vezes causada pela demora na resolução e várias etapas de re-negociação). Nesse contexto, percebe-se como os integrantes de relacionamentos interorganizacionais, seja os indivíduos ou um grupo, são importantes nos termos dos conflitos, seja sendo o causador de um conflito ou o responsável por intermediar e/ou resolver outro, através da comunicação, uso apropriado de ferramentas computacionais e processos, propostas compartilhadas etc.

A Tabela 2 resume as propostas apresentadas pelos artigos no tocante aos conflitos identificados em relacionamentos interorganizacionais.

Tabela 2. Principais conflitos em um relacionamento interorganizacional

Artigo	Tipo de proposta	Conflitos Identificados
Elliott e Scacchi (2003)	Proposta Teórica	Utilização de software livre no apoio a ferramentas
Zhao <i>et al.</i> (2005)	Algoritmo	Seleção de parceiros em <i>supply chain</i>
Ollus <i>et al.</i> (2007)	<i>Framework</i>	Falta de uma base para gestão e controle de organizações virtuais
Carneiro <i>et al.</i> (2011)	Modelo + <i>Framework</i>	Tipos de conflito existentes nas organizações virtuais e atrasos decorrentes dos mesmos
Ganz (2018)	Proposta Teórica	Aprendizado dentro da organização. Como o mesmo ocorre e é difundido
Tayles <i>et al.</i> (2005)	Proposta teórica	Contabilizar capital intelectual (IC) e artigos intangíveis (conhecimento tácito)

4.2. QP2 - Como as tomadas de decisão são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?

Ambientado na saúde pública, Page (2002) trata da importância dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão - grupo de pessoas que têm algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa. O artigo retoma a ideia de Michel *et al.* (1997) sobre a teoria dos *stakeholders*, o qual aborda o dilema sobre como determinar às partes interessadas para o planejamento estratégico e tomada de decisão de forma eficaz e eficiente. Com isso, mostra-se os 3 atributos que um stakeholder pode ter: legitimidade, poder e urgência. Com esse exemplo de caso e demonstrando o DOSS (um método para determinar os *stakeholders* da saúde pública), o artigo traz definições sobre *stakeholder* e também uma forma de categorizar os *stakeholders* da organização e a própria organização como *stakeholder* em um ponto de vista mais amplo. Dessa forma, visa auxiliar os responsáveis, como os gerentes, a tomarem decisão através de pessoas focadas no interesse da corporação.

Com o exemplo na manufatura, Olender e Krenczyk (2017), pautando nos problemas na tomada de decisão dos custos de produção e transporte, foi demonstrado, utilizando o formalismo (ou seja, as regras/os métodos) da teoria dos jogos (por exemplo, descrevendo o cenário de tomada de decisão com jogadores, estratégias, ações desses jogadores), uma forma de encontrar o melhor custo benefício. No artigo, seus conflitos são tomadas de decisão acerca desse tópico manufatureiro.

A tomada de decisão é sugerida através da formalização de um protocolo de votação para organizações virtuais com vários agentes, governadas por normas, com ênfase em “caracterização de papéis, poderes (institucionais), permissões, obrigações e até sanções dos eleitores (agentes)” por Pitt *et al.* (2005). Este artigo também destaca que numa organização virtual, há um ciclo de vida (por exemplo: escolha dos parceiros, formação dos contratos, definição do processo etc.). Isso requer que tomadas de decisão sejam efetuadas a cada fase existente. A justificativa é a necessidade dos envolvidos chegarem a um consenso, o qual é adquirido através do voto.

Manring (2007) traz a importância dos *stakeholders* para o processo de tomada de decisão. O autor argumenta que para se ter sucesso numa rede de gerenciamento de ecossistemas, são necessários 3 pontos: ”1. participação de todas as partes interessadas; 2.

Processos sólidos de tomada de decisão com base em objetivos comuns claros; e 3. Forte legitimidade, derivada das partes interessadas”. Assim, o objetivo do artigo é, através de 2 estudos de caso, demonstrar um modelo que forneça uma base de conhecimento que auxilie a rede a compreender sua estrutura pelo diálogo, troca de informações/conhecimento e aprendizagem pelos *stakeholders*. Os autores concluíram que as partes necessitam se engajar para, através do consenso, chegar a uma cultura de tomada de decisão colaborativa sobre esse gerenciamento ecossistêmico e os recursos envolvidos.

Sarkis *et al.* (2007) indicam que um dos principais problemas de seleção de empresas parceiras depende muito das métricas de desempenho em agilidade que precisam ser atendidas pela outra empresa, sendo elas: tempo, custo, robustez e escopo. Com essa base, os autores demonstram um modelo matemático baseado na metodologia ANP (*Analytical Network Process*), além de “métricas e medidas existentes na literatura sobre agilidade” e um exemplo ilustrativo de como avaliar e selecionar bons parceiros para cada negócio. Os fatores utilizados foram focados em aspectos intra e interorganizacionais, além de “incluir níveis estratégicos e operacionais de análise, juntamente com medidas tangíveis e intangíveis”. Cabe salientar, tal como ressaltado no artigo, que se necessita de casos de uso reais para o modelo ser melhor avaliado.

Galeano *et al.* (2008) também utiliza o anteriormente citado ECOLEAD (*European Collaborative Networked Organisations Leadership Initiative*) para auxiliar na tomada de decisão. Esse trabalho oferece os sistemas Trust-Man (*Trust Management System* - visa contribuir para a confiança existente dentro de uma VO, aplicando mecanismos através de equações matemáticas para medir nível de confiança existente), DSS (*Decision Support System* - fornece suporte a decisão através da análise de dados, possibilitando gerar relatórios, analisar lacunas, gerar indicadores de desempenho e comunicação de informações pertinentes) e VIMS (*Virtual Organization Information Management System* - armazena as informações das VOs existentes, podendo se verificar que parcerias existem, quantas e as oportunidades de colaboração). Juntos, principalmente com as outras ferramentas do projeto, os 3 sistemas fornecem uma tomada de decisão mais inteligente, com integração e monitoramento com indicadores de desempenho das partes envolvidas (pessoas e organizações).

De Lemos *et al.* (2015) descrevem a tomada de decisão no processo de seleção de parceiros, pautando os riscos envolvidos no processo de formação de organizações virtuais

(VO). Os autores demonstram através do DEA (Análise Envoltória de Dados), que é uma metodologia de análise de eficiência a qual permite trabalhar com múltiplas entradas e modelá-las, e a Lógica Difusa, que “permite que especialistas em risco definam suas próprias regras, ajustando-as de acordo com os interesses da organização”. Ou seja, a empresa consegue ajustar qual fator é considerado de maior risco para si. Entretanto, a pesquisa foi realizada através de uma simulação e, com isso, seus resultados podem estar em algum nível afastados da realidade das VOs.

Após uma revisão sistemática da literatura, Lopez *et al.* (2019) sugerem o desenvolvimento de um *framework* cujo objetivo é apoiar empresas virtuais (VE - *Virtual Enterprise*) em termos de Arquitetura empresarial e, com isso, melhorar a sinergia do grupo. Com o *framework*, é possível reduzir o desperdício de informação e recursos numa organização, bem como, entregar melhores resultados nas demandas e solicitações de clientes. As decisões seriam tomadas com o auxílio dos dados, através de sua análise.

Fang *et al.* (2008) apresentam um embasamento sobre empresas, tomada de decisão e confiança, e 9 hipóteses as quais são avaliadas com empresas chinesas. O objetivo foi focar nos efeitos da confiança entre as relações, mas também ressaltou se que a amostra empírica ficou limitada a IJVs (*international join ventures*), especialmente no tocante à colaboração de *marketing*. Citando Buchel (2003, p. 91), "muitas vezes a raiz das dificuldades dentro de um empreendimento são relações ruins". Com esse olhar, o foco do artigo é demonstrar que essas relações ruins são causadas por falta de confiança, que seria um fator chave para resolução de conflitos e, com isso, cita a confiança em diferentes situações e níveis de entidades colaborativas. Assim, é possível observar que a confiança influencia a tomada de decisão.

Zhang *et al.* (2010) propõem um algoritmo para verificar as possíveis junções de uma empresa em várias VOs, o que apoia à tomada de decisão garantindo assim que seus recursos sejam bem utilizados e auxiliando no processo de tomada de decisão. Dessa forma, as organizações podem avaliar se devem ou não fazer parte de uma VO considerando, por exemplo, se não possui recurso suficiente ou se pode contribuir com várias VOs por ter recursos em excesso. Esse algoritmo perde em termos de eficiência para outros já existentes porém, isso ocorre por o mesmo fazer re-verificações conforme necessário, para evitar casos fora da curva.

Retornando à ideia de aprendizagem trazida por Ganz (2018), as organizações tomam decisões em conflitos políticos, que levam à uma decisão inadequada. Existe uma decisão

mais ativa e eficaz quando o *status quo* da organização é preservado, observando-se que “quando o aprendizado é gratuito, o agente sempre aprende. Quando o aprendizado é caro e a política de *status quo* é considerável desejável ou muito indesejável, aprender é um desperdício”.

Calmet e Maret (2013) apresentam um *framework* que quantifica a confiança a partir de parâmetros matemáticos e auxilia então na tomada de decisão. Pensando que a tomada de decisão necessita de conhecimento, os autores afirmam que a “confiança deve ser definida com firmeza e dentro de limites bem definidos”. Dessa forma, o artigo demonstra o quanto que a confiança é necessária para que ocorra uma decisão. Porém, cabe ressaltar que o modelo é “adequado para sistemas que dependem de bases de conhecimento”, bem como pode cair na falácia do “*Data Paradox*”, o qual pauta que obtemos muita informação através dos dados porém ainda não sabemos aproveitá-los adequadamente.

De forma explicativa e com uma exemplificação de um exportador chinês, Bhimani e Bromwich (2010) respondem à questão de pesquisa ao demonstrar que pela economia globalizada, atual complexidade e rapidez do mercado, além de planos estratégicos, é necessário ter os contadores, os atores da parte econômica, os quais possuem o conhecimento técnico na parte financeira, no processo de tomada de decisão e não somente pessoas envolvidas na linha gerencial.

Dessa forma, percebe-se que é pelo diálogo entre contratante e contratado, bem como, pela liderança e preparo dos *stakeholders* que as decisões são consideradas. Também criou-se alguns *frameworks* para auxiliar a tomada de decisão, muitos deles ainda sem um caso real de teste e conseqüente uso. Alguns artigos levantaram, em algum momento, que dentro de uma organização todos tomam, em algum nível, uma decisão, sendo este um dos motivos que fazem a disseminação da cultura da empresa tão importante.

A Tabela 3 sucinta as propostas apresentadas pelos artigos no tocante à tomada de decisão em relacionamentos interorganizacionais.

Tabela 3. Tomadas de decisão realizadas em relacionamentos interorganizacionais

Artigo	Tipo de proposta	Aspecto da tomada de decisão
Page (2002)	Proposta teórica /Uso de Metodologia já existente	Importância dos stakeholders durante a tomada de decisão
Olender e Krenczyk (2017)	Proposta teórica - Formalismo	Problemas na tomada de decisão, tentando aplicar a teoria dos jogos para identificar o melhor custo-benefício com exemplo em Manufaturas
Pitt <i>et al.</i> (2005)	Protocolo	Formalização de um protocolo de votação; Existência de um ciclo de vida que requer a tomada de decisão em todas as suas fases
Manring (2007)	Modelo	O que é necessário para ter sucesso em tomadas de decisão numa rede de gerenciamento de ecossistemas
Sarkis <i>et al.</i> (2007)	Modelo matemático	Métrica de desempenho para seleção de parceiros
Galeano <i>et al.</i> (2008)	Ferramenta	Conjunto de ferramentas para uma tomada de decisão
de Lemos <i>et al.</i> (2015)	Modelo matemático	Riscos envolvidos no processo de formação de organizações virtuais (VO)
Lopez <i>et al.</i> (2019)	<i>Framework</i>	Apoio à arquitetura empresarial
Fang <i>et al.</i> (2008)	Modelo matemático	Hipóteses sobre empresas, tomada de decisão e confiança, focando se nos efeitos da confiança na tomada de decisão
Zhang <i>et al.</i> (2010)	Algoritmo	Verificar possíveis junções entre VOs para otimizar uso de recursos e facilitar tomada de decisão
Ganz (2018)	Proposta teórica	Crítica a tomada inadequada de decisão
Calmet e Maret (2013)	<i>Framework</i>	Quantificar a confiança para auxiliar a tomada de decisão
Bhimani e Bromwich (2010)	Proposta teórica	Pauta a importância dos contadores, pessoas com conhecimento técnico na parte financeira para a tomada de decisão

4.3. QP3 - Como as negociações são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?

Hu *et al.* (2004) apresenta a ABGISI (*Agent Based Grid Infrastructure of Social Intelligence*), um *framework* com cooperação multiagente como foco, no qual apresenta 3 funções: “Representação da informação do agente; o sistema de apoio ao comportamento social do agente, que inclui o sistema mediador do agente e o mecanismo de negociação racional do agente, e a estrutura de federação do agente”. Na funcionalidade de auxiliar negociações o objetivo é produzir um contrato, podendo ser aceito ou rejeitado ao final das propostas, conforme a figura 8. Para isso, utiliza-se 5 mecanismos, o protocolo de negociação, a *engine* (local em que a negociação ocorre), a representação do conteúdo da negociação, um modelo mental do agente (o qual expõe o conhecimento, crenças e afins do agente) e a inferência da *engine* (a qual trata da estratégia, decide o comportamento do agente etc.)

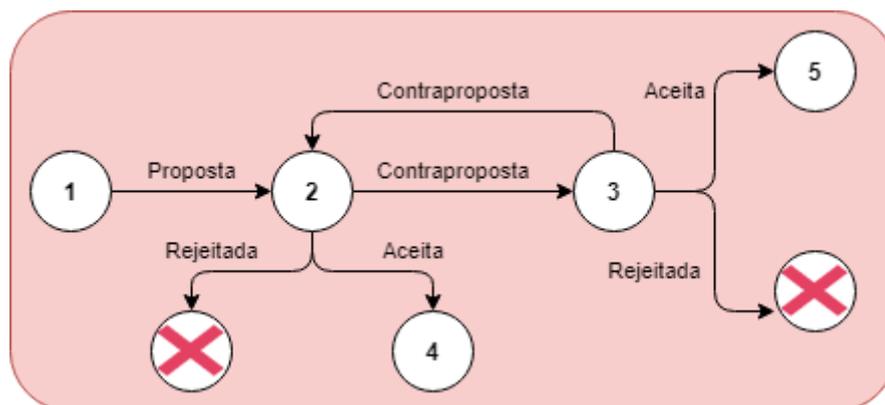


Figura 8. “Processo de negociação do agente” (Traduzido de Hu *et al.*, 2004)

Ness e Haugland (2005) trabalham em 3 passos: 1º Adota-se uma “perspectiva dinâmica sobre contratos”; 2º Foca-se no que é esse processo de negociação e como se desenvolve; e 3º Combina-se a teoria dos contratos e teoria da negociação para abordar a estrutura e ação dos contratos (a teoria dos contratos se concentra nas dimensões estruturais dos relacionamentos e a teoria da negociação presta atenção especial ao comportamento e ações das partes envolvidas). Através de um exemplo de um conflito entre o governo da Noruega e uma empresa privada para manutenção de determinadas estradas, é possível observar que confiança, maturidade no processo, bom gerenciamento, aceitar o auxílio de terceiros quando não há um consenso etc. levam a uma negociação mais eficiente e que alegra as partes envolvidas.

Enquanto que Ryutov *et al.* (2017) apresentam um *framework* cujo objetivo é dar suporte sob demanda às VOs para criação de acordos (relação de confiança) através da captura do comportamento dos atores existentes em um contrato e negociação. Para tal, pode-se utilizar na lógica 4 declarações: a) a privacidade, no tocante a informação de dados trocados; b) o chamado “endossos e credenciamento”, o qual é uma lista de certificações a qual o parceiro deve manter consigo; c) a confiabilidade, já que a mesma afeta a obtenção de resultados; e d) a reputação, que é pautada em mecanismos de reputação e a recomendação de terceiros. A importância delas varia de acordo para acordo, e quanto mais importante - mais sensível - for, a mesma poderá travar o andamento do contrato. Dessa forma, criam-se “representações genéricas e reutilizáveis de acordos que podem ser aplicados em uma variedade de organizações”.

Zhao *et al.* (2006) estendem um *workflow* proposto anteriormente por eles, voltado para colaboração e contrato B2B (*Business to Business*) em organizações virtuais. A proposta é que as mesmas tenham controle sobre as informações que estão sendo divulgadas e para quem, garantindo assim não passar informação em excesso para as outras organizações sem que perca-se a confiança. Considerando que B2B necessita de serviços de TI, a arquitetura também se estende a essa área da empresa, sem contudo, deixar de separar o que é suporte e infraestrutura tecnológica dos serviços de negócios.

Como levantado anteriormente, Oliveira e Camarinha-Matos (2008) demonstram uma ferramenta, criada a partir do projeto ECOLEAD, que apoia a negociação através da formulação de contratos (isso inclui os pontos contratuais, os tópicos de possíveis negociação e assinatura). Já foi testada por “um VBE suíço e um chinês”, os quais aprovaram seu uso. Oliveira *et al.* (2008) também trata desse projeto, afirmando que o objetivo do mesmo não é a automatização do processo de negociação, mas ser um auxílio para as pessoas nesse processo.

Oliveira e Camarinha-Matos (2010) também escreveram outro artigo sobre ECOLEAD e novamente levanta o sucesso Chinês e Suíço como caso experimental, pautando a importância do processo de negociação na formação desses empreendimentos, refletindo sobre modelos de acordo e com isso trazendo a proposta do WizAn, ferramenta de assistência à negociação para criação de VOs e estabelecimento de acordos VBES, anteriormente citada. O artigo levanta a necessidade de mapear e criar ferramentas para auxiliar o processo de contratação eletrônica, visando agilidade às negociações existentes e a credibilidade. Com

isso, os autores identificam e caracterizam os passos necessários para tal, conforme a figura 9, o que levou o caso experimental WizAn.

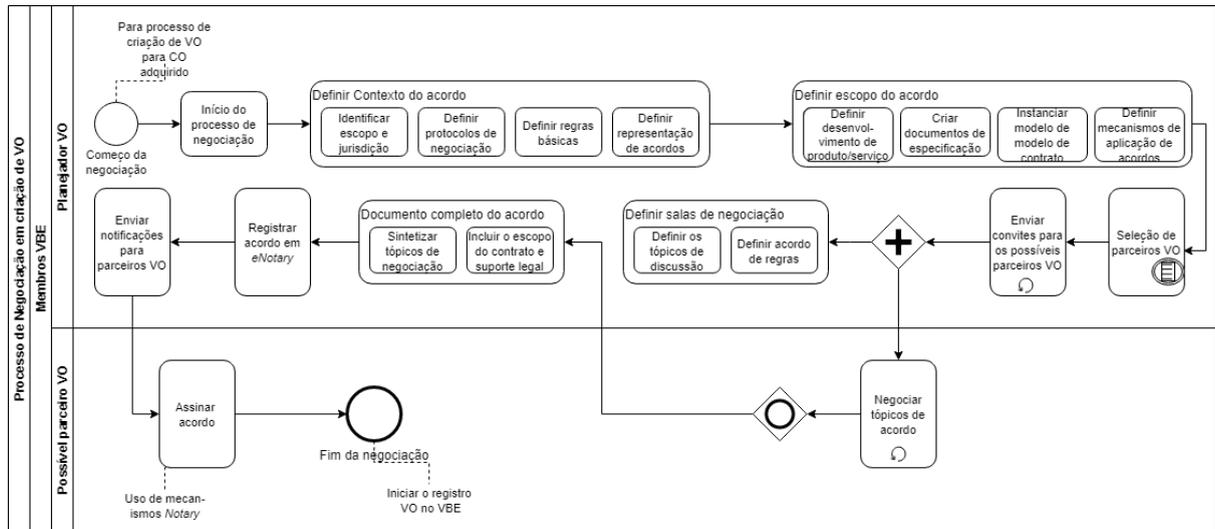


Figura 9. Processo de negociação na criação de uma VO criado a partir dos tópicos do modelo de negociação (Traduzido de Oliveira e Camarinha-Matos, 2010)

Empregando o IBM BPM Process, Obidallah *et al.* (2014) fornece a implementação da “estrutura de gerenciamento de mudança de procedimentos - SOVO”. Esse *framework* fornece o “passo a passo” para que VOs possam estrear modificações eficientes em seus processos de negócio/serviço. Pauta-se em 6 camadas para a identificação, negociação e implementação de mudanças: a) Camada de iniciação - no qual se verifica o RFC (*Request for change*); b) Camada de identificação e avaliação - contém procedimentos de identificação como de impacto e prioridades, dentre outros; c) Camada de comunicação e colaboração - colaboração para encontrar uma solução ao problema proposto; d) Camada de planejamento e autorização - planos de implantação e remediação de mudanças, além da autorização de uma mudança; e) Camada de coordenação e implementação - onde o coordenador designa quem executa a mudança; f) Camada de avaliação e fechamento - avaliação e monitoramento das mudanças. O projeto utilizou-se das “melhores práticas e recomendações” definidas em alguns projetos, como o próprio ECOLEAD.

Através do BAT (*Business Action Theory*), Melin e Axelsson (2004) demonstram a simetria e assimetria existente numa “interação de negócios suportados por sistemas de informação interorganizacionais” (IOS - *Interorganizational Information Systems*). Com isso, espera-se que a aplicabilidade do BAT seja melhorada, essencialmente na análise da interação comercial. Através da divisão das ações vendedor-comprador em 6 genéricas fases - "a)

Estabelecimento da fase de pré-requisitos de negócios, b) Fase de exposição e pesquisa de contatos, c) Fase de proposta, d) Fase contratual, e) Fase de atendimento e f) Fase de avaliação", essa proposta de Godkhul (1996) modela os processos de negócios com o propósito de analisar os compromissos das partes envolvidas durante a negociação, utilizando-se a teoria da linguagem em ação, redes industriais e *marketing* relacional.

Subramani e Venkatraman (2003) demonstram como fornecedores menores, chamados de “vulneráveis”, ou seja, aqueles que não têm poder de barganha, conseguem se resguardar com mecanismos de governança, integração e tomada de decisão perante empresas maiores. São testadas matematicamente 4 hipóteses sobre a negociação, considerando-se contexto social, histórico do relacionamento, controle e nível de incerteza. Conclui-se que alguns fatores como o nível de especificidade do conhecimento do domínio, nível de especificidade do processo de negócios e nível de especificidade de ativos físicos estão positivamente relacionados ao nível de quase integração e tomada de decisão conjunta. Cabe ressaltar que o estudo utilizou-se somente de dados fornecedores de uma empresa varejista com média de associação entre as partes superior a 17 anos.

Rocha e Oliveira (2001) utilizam conceitos existentes na *Meta Institution e Electronic Institution* para propor um algoritmo de aprendizagem, bem como demonstrar um *framework* e também um protocolo de negociação (*Q-Negotiation*) cuja proposta é auxiliar as negociações de VOs. Ele ressalta que o objetivo de cada VO é maximizar seu lucro, sem esquecer que a informação é essencial para uma negociação - de mais pode ser prejudicial para quem negocia, de menos para o negociante - necessitando ser privada ou compartilhada conforme a necessidade. Assim, a proposta do *Q-negotiation* permite que as transações tenham valores ponderados, de acordo com a importância dos atributos e, também possui um cálculo de compensação para que ocorra a transferência entre os agentes.

Bacarin *et al.* (2009) apresentam um *framework* para “uma estrutura de integração da cadeia produtiva agrícola”, contextualizando e também demonstrando um exemplo prático de uma *supply chain* agrícola. Os autores propõem contratos multipartidários como meio de descrição de uma organização virtual utilizando o protocolo de negociação SPICA, no qual a *framework* foi baseada. Além disso, discutem como integrar 3 dos estilos de negociação (são eles: “barganha, votação e leilão”) e algumas informações dessa implementação do protocolo SPICA. O protocolo guia o processo de negociação por um template de contrato, trabalhando

com RFP (*request for proposals*), RFI (*request for information*) e INFO (*information*), otimizando assim a negociação.

Torres *et al.* (2012) introduzem o *Zeuthen strategy*, estratégia de negociação utilizada por agentes artificiais para medir a probabilidade de conflitos. Essa estratégia pauta que existe uma predisposição a realizar uma negociação quando a perda é baixa. No artigo, a estratégia foi utilizada no chamado MACOCO, um sistema de recomendação para arquitetos de software.

Lazar (1997) traz um *overview* sobre parceria, benefícios e tipos de dificuldade encontradas (internas e externas) nessas parcerias. Conclui-se que cada parceria e problema devem ser vistos caso a caso, mas ter uma parceria, desde que bem administrada, é sempre bem vindo. Para manter essas parcerias e não perder o nível de performance, foi descrita a importância do protocolo GRIT (*Graduated Reciprocation in Tension reduction*), cujo objetivo é justamente auxiliar quando há impasses nas negociações. São também ressaltados pontos como a confiança, a intenção de dar “um passo atrás” para que as negociações voltem a progredir, e a redução de barreiras para a formação de uma parceria.

Logo, nota-se que a literatura está mais interessada não em como as negociações são levadas, mas quais fatores são importantes para elas acontecerem. A partir disso, são criados *frameworks* e definições para os processos serem bem sucedidos. Foram poucos os sistemas/*frameworks*/processos encontrados realmente em prática no contexto de relacionamentos interorganizacionais, sendo a maioria projetos que esperam um caso de uso real.

A Tabela 4 resume as propostas apresentadas pelos artigos no tocante às negociações em relacionamentos interorganizacionais.

Tabela 4. Negociações realizadas em relacionamentos interorganizacionais

Artigo	Tipo de proposta	Aspectos da negociação
Hu <i>et al.</i> (2004)	<i>Framework</i>	Processo de negociação durante cooperação multiagente
Ness e Haugland (2005)	Proposta Teórica	Estruturação de um contrato como reflexo da negociação
Ryutov. <i>et al.</i> (2017)	<i>Framework</i>	Criação de acordos através da captura do comportamento dos atores existente em um contrato
Zhao <i>et al.</i> (2006)	Workflow	Workflow para controlar a informação divulgada sobre si em uma negociação
Oliveira e Camarinha-Matos (2008)	Ferramenta	Apoio à negociação através da formulação de contratos
Oliveira <i>et al.</i> (2008)	Ferramenta	Auxílio ao processo de negociação
Oliveira e Camarinha-Matos (2010)	Ferramenta	Apoio tecnológico à negociação
Obidallah. <i>et al.</i> (2014)	<i>Framework</i>	Gerenciamento de mudanças
Melin e Axelsson.(2004)	Proposta Teórica	Demonstrar a simetria e a assimetria existentes numa interação comercial suportada por sistemas de informação interorganizacionais
Subramani e Venkatraman (2003)	Hipótese Matemática	Papel da governança para resguardar fornecedores menores
Rocha e Oliveira (2001)	<i>Framework</i>	Protocolo para auxílio às negociações em VOs
Bacarin <i>et al.</i> (2009)	<i>Framework</i>	Elaboração de contratos multipartidários; Proposta de integração de diferentes estilos de negociação, estruturação de integração da cadeia produtiva agrícola de uma <i>supply chain</i>
Torres. <i>et al.</i> (2012)	Estratégia de Negociação	Medir probabilidade de conflitos para definir predisposição à negociação. Utilizar a estratégia Zeuthen em um sistema de recomendação para arquitetos de software
Lazar (1997)	Overview	Protocolo para apoiar impasses em negociações

4.4. QP4 - Quais soluções/estratégias/ferramentas geralmente são adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais?

O mapeamento sistemático da literatura tentou demonstrar que **não há uma ferramenta padrão ou protocolo definido e consagrado** sobre qual ferramenta utilizar durante a gestão de conflitos, tomada de decisão e negociação, **nenhuma estratégia tipicamente adotada** para nenhum desses casos.

Em relação a soluções/estratégias metodológicas/teóricas sobre o assunto, existem diversas estratégias que pautam o assunto. Por exemplo, a Zeuthen, estratégia de negociação para medição de risco de conflito que foi citada por Torres *et al.* (2012).

Além disso, dos 33 artigos aceitos para este mapeamento sistemático, 14 estão entre os quais se fomenta uma solução baseada na literatura, em estratégia ou protocolo (classificados entre: proposta teórica, revisão sistemática, *workflow*, estratégia, *overview* e protocolo) e 19 como proposta prática (classificados entre: algoritmo, modelo e *framework*), conforme apresentado na Tabela 5 e Tabela 6. É interessante observar que mais de 70% foram escritos há mais de 10 anos, sendo o mais antigo de 1997. Dado o assunto, não são dados considerados ultrapassados, apesar do tempo que transcorreu, mas leva a inferir que, com o avanço da tecnologia, passou-se a pesquisar soluções mais práticas, para resolver os problemas do dia-a-dia.

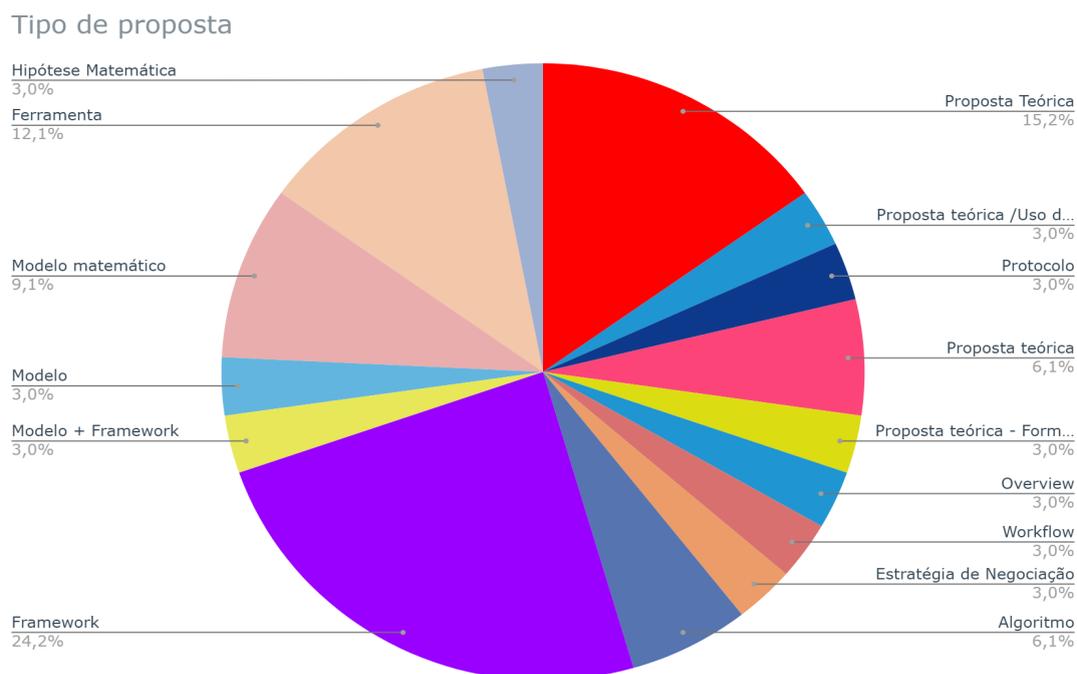


Figura 10. Porcentagem dos tipos de proposta encontradas acerca de teórica ou prática

A necessidade da **confiança em uma relação** é um ponto estratégico percebido através da leitura dos artigos, visto a quantidade de vezes e como aparecem descritos". A falta da mesma pode ser capaz de gerar conflitos internos e externos, tomadas de decisão equivocadas, tempo a mais gasto nas negociações etc. A **cultura de uma organização** também foi levantada como uma forte vertente de solução/diminuição de problemas. Ao se ter uma cultura organizacional, existe um pensamento como um todo e tal parecer é voltado para o ganho da organização.

Nesse levantamento, como demonstrado pela Tabela 5, as bases trouxeram com proposta teórica, 3 artigos de conflito (Elliott *et al.*, 2003; Tayles *et al.*, 2005; Ganz, 2018), 5 artigos de tomada de decisão (Page, 2002; Pitt *et al.*, 2005; Bhimani e Bromwich, 2010; Olender e Krenczyk, 2017; Ganz, 2018) e 5 artigos de negociação (Lazar, 1997; Melin e Axelsson, 2004; Ness e Haugland, 2005; Zhao *et al.*, 2006; Torres *et al.*, 2012).

Tabela 5. Soluções/estratégias/ferramentas geralmente adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais - Propostas Teóricas

Artigo	Assunto	Tipo de Proposta	Solução Teórica
Elliott e Scacchi (2003)	Conflito	Proposta Teórica	Utilização de software livre no apoio a ferramentas
Tayles <i>et al.</i> (2005)	Conflito	Proposta Teórica	Estudo sobre a transição da "manufatura virtual à virtual"
Ganz (2018)	Conflito	Proposta Teórica	Aprendizado dentro da organização. Como o mesmo ocorre e é difundido
Page (2002)	Tomada de decisão	Proposta teórica /Uso de Metodologia já existente	Percepção da importância dos stakeholders durante a tomada de decisão
Pitt <i>et al.</i> (2005)	Tomada de decisão	Protocolo	Formalização de um protocolo de votação; Existência de um ciclo de vida que requer a tomada de decisão em todas as suas fases
Bhimani e Bromwich (2010)	Tomada de decisão	Proposta teórica	Percepção da importância dos contadores. pessoas com conhecimento na parte financeira para a tomada de decisão
Olender e Krenczyk (2017)	Tomada de decisão	Proposta teórica - Formalismo	Visualização dos problemas na tomada de decisão dos custos de produção e transporte
Ganz (2018)	Tomada de decisão	Proposta teórica	Crítica a tomada inadequada de decisão
Lazar (1997)	Negociação	Overview	Benefícios e tipos de dificuldade encontradas (internas e externas) em parcerias.
Melin e Axelsson (2004)	Negociação	Proposta Teórica	Demonstrar a simetria e a assimetria existentes numa interação comercial suportada por sistemas de informação interorganizacionais
Ness e Haugland (2005)	Negociação	Proposta Teórica	Estruturação de um contrato
Zhao <i>et al.</i> (2006)	Negociação	Workflow	Estender um workflow dos mesmos autores, para que as organizações tenham controle sobre a informação divulgada sobre si em uma negociação
Torres <i>et al.</i> (2012)	Negociação	Estratégia de Negociação	Utilizar a estratégia Zeuthen em um sistema de recomendação para arquitetos de software

Já em relação a ferramentas/soluções computacionais sobre o assunto, percebe-se que **não foi estabelecida uma ferramenta padrão** para nenhum dos casos tratados. Além disso, existem várias propostas as quais não foram passadas da fase de testes para a realidade. Propostas para a tomada de decisão e negociação foram a maioria.

Como demonstrado a seguir na Tabela 6, dos 20 artigos que tratam do assunto, 3 artigos são pautados em conflito (Zhao *et al.*, 2005; Ollus *et al.*, 2007; Carneiro *et al.*, 2011), 8 artigos em tomada de decisão (Manring, 2007; Sarkis *et al.*, 2007; Galeano *et al.*, 2008; Fang *et al.*, 2008; Zhang *et al.*, 2010; Calmet e Maret, 2013; de Lemos *et al.*, 2015; Lopez *et al.*, 2019) e outros 9 artigos em negociação (Rocha e Oliveira, 2001; Subramani e Venkatraman, 2003; Hu *et al.*, 2004; Oliveira e Camarinha-Matos, 2008; Oliveira *et al.*, 2008; Bacarin *et al.*, 2009; Oliveira e Camarinha-Matos, 2010; Obidallah *et al.*, 2014; Ryutov *et al.*, 2017).

Tabela 6. Soluções/estratégias/ferramentas geralmente adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais - Propostas

Artigo	Assunto	Tipo de Proposta	Proposta
Zhao <i>et al.</i> (2005)	Conflito	Algoritmo	Seleção de parceiros em <i>supply chain</i>
Ollus <i>et al.</i> (2007)	Conflito	<i>Framework</i>	Falta de uma base para gestão e controle de organizações virtuais
Carneiro <i>et al.</i> (2011)	Conflito	Modelo + <i>Framework</i>	Tipos de conflito existentes nas organizações virtuais e atrasos decorrentes dos mesmos
Manring (2007)	Tomada de decisão	Modelo	O que é necessário para ter sucesso numa rede de gerenciamento de ecossistemas
Sarkis <i>et al.</i> (2007)	Tomada de decisão	Modelo matemático	Métrica de desempenho como problema para seleção de parceiros
Galeano <i>et al.</i> (2008)	Tomada de decisão	Ferramenta	Conjunto de ferramentas para uma tomada de decisão
Fang <i>et al.</i> (2008)	Tomada de decisão	Modelo matemático	Hipóteses sobre empresas, tomada de decisão e confiança, focando se nos efeitos da confiança entre as relações
Zhang <i>et al.</i> (2010)	Tomada de decisão	Algoritmo	Verificar possíveis junções entre VOs
Calmet e Maret (2013)	Tomada de decisão	<i>Framework</i>	Quantificar a confiança para auxiliar a tomada de decisão
de Lemos <i>et al.</i> (2015)	Tomada de decisão	Modelo matemático	Seleção de parceiros, pautando os riscos envolvidos no processo de formação de organizações virtuais (VO)
Lopez <i>et al.</i> (2019)	Tomada de decisão	<i>Framework</i>	Apoio à arquitetura empresarial
Rocha e Oliveira (2001)	Negociação	<i>Framework</i>	Auxílio às negociações em VOs
Subramani e Venkatraman (2003)	Negociação	Hipótese Matemática	Como fornecedores menores se resguardam através da governança
Hu <i>et al.</i> (2004)	Negociação	<i>Framework</i>	Cooperação multiagente, pautando o auxílio de negociações no tocante ao assunto
Oliveira e Camarinha-Matos (2008)	Negociação	Ferramenta	Apoio à negociação através da formulação de contratos
Oliveira <i>et al.</i> (2008)	Negociação	Ferramenta	Auxílio ao processo de negociação
Bacarin <i>et al.</i> (2009)	Negociação	<i>Framework</i>	Estruturação de integração da cadeia produtiva agrícola de uma <i>supply chain</i>

Artigo	Assunto	Tipo de Proposta	Proposta
Oliveira e Camarinha-Matos (2010)	Negociação	Ferramenta	Apoio tecnológico à negociação
Obidallah <i>et al.</i> (2014)	Negociação	<i>Framework</i>	Gerenciamento de mudanças
Ryutov <i>et al.</i> (2017)	Negociação	<i>Framework</i>	Suporte sob demanda às VOs para criação de acordos através da captura do comportamento dos atores existentes em um contrato e negociação.

4.5. QP5 - Quais limitações existem na tomada de decisão/gestão de conflitos/negociação em relacionamentos interorganizacionais?

A partir de uma análise global dos artigos, é possível inferir **a falta de uma ferramenta padrão bem compreendida e formulada para apoiar o processo** das empresas. Dos 33 artigos, 19 demonstram um *framework* como solução de algum desses itens.

Alguns autores levantaram a própria organização **engajando seus funcionários**, compreendendo sua cultura e compartilhando sua política para eles. Fang *et al.* (2008), que mencionam “Os representantes de uma empresa geralmente têm dificuldade em entender a cultura, o conhecimento e a competência de seus colegas da empresa colaboradora, uma situação que pode ser exacerbada pela distância cultural” e também no exemplo utilizado por Calmet e Maret (2013), que demonstra que uma frase como “passei em um teste” pode passar por diferentes níveis de entendimento de seu sentido quando vamos de um país a outro.

Com essa perspectiva, é possível questionar **até que ponto as ferramentas, o apoio tecnológico são realmente a melhor solução para os problemas** de conflito, decisão e negociação. Para uma ferramenta servir de apoio a operação, a mesma necessita ser bem compreendida e difundida pelos usuários, fácil de manipular e que atenda aos requisitos do negócio. Sem a sustentação dos utentes, uma solução tecnológica não cumpre o seu papel de facilitadora no processo, mas torna-se **outro ponto burocrático no negócio**. Para tal, o estudo de sistemas de informação, o qual é compreendido como 3 dimensões (organização, pessoas e tecnologia) as quais interagem e influenciam umas às outras, tal como apontado por Laudon e Laudon (2016), torna-se essencial para a resolução desses conflitos.

5. Conclusão

As organizações estão comumente relacionando-se entre si, buscando através dessa união seus interesses e mantendo-se dessa forma competitivas no mercado globalizado, dinâmico e abrupto. Nesse contexto, é frequente os conflitos, as negociações e consequentes tomadas de decisão.

Assim, pautou-se o que é um conflito, uma tomada de decisão, negociação e relacionamentos interorganizacionais para que esta pesquisa pudesse buscar na literatura, através de um mapeamento sistemático, sua interrelação, problemas e soluções dentro do referido contexto, por meio das questões de pesquisa estabelecidas. Dessa forma, desejou-se trabalhar em cima desses aspectos, para demonstrar essas questões nas relações, pautando sua padronização, seja em problemas, seja em soluções e, realizar uma base de conhecimento acerca desses tópicos.

Este mapeamento sistemático de literatura, cujo processo foi clarificado na seção 3 (Mapeamento Sistemático), selecionou 33 artigos que foram utilizados como insumo na seção 4 (Resultados Encontrados). Demonstrou-se em que aspectos esses artigos compreendem em relação às questões de pesquisa. Porém, percebe-se que, apesar de conflito, tomada de decisão e negociação serem assuntos interligados, como apontado em suas definições na seção 2 (Fundamentação Teórica), os trabalhos retornados tendem a trabalhar somente acerca de um assunto.

Com esses resultados, pode-se demonstrar uma falta de processo e de ferramenta voltada a gestão de conflitos, negociação e tomada de decisão que seja *mainstream*, ou seja, comum aos relacionamentos interorganizacionais e que auxilie as questões tratadas. Também pode-se perceber as buscas para se encontrar um mecanismo para tal, como a quantidade de *frameworks* encontrados (25% dos artigos), sendo que um deles, o ECOLEAD, uma proposta europeia, com artigos encontrados nas bases desde 2007.

Também é relevante levantar as ameaças à validade desta pesquisa, que são relacionadas à “confiabilidade de seus processos” (Garcia *et al.*, 2018). Os vieses presentes

são referentes à seleção e validação da *String de busca*, *snowballing*, bem como, suas bases, e extensão e contexto do tema. Diante disso, levanta-se os seguintes aspectos:

- A reexecução deste MSL, por outros pesquisadores, pode classificar outros estudos como relevantes e, conseqüentemente, adicionando outras informações conclusivas. Também deve-se salientar que a *String* de busca foi executada em bases que indexam conferências, artigos e afins sobre Sistemas de Informação, especificamente (tanto bibliotecas quanto indexadores). Outras origens poderiam fornecer conhecimento e informação adicional aos resultados.
- Outro aspecto a ser considerado é o *snowballing*, o qual não retornou pesquisas consideráveis para o assunto em si, somente para a parte de fundamentação teórica. Nesse contexto, pauta-se o quanto que a pesquisa perde em termos de amplitude de casos.
- Um desafio importante é a extensão do tema. Pode-se evidenciar diferentes áreas e escopos para conduzir pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais. Neste sentido, “é imperativo limitar cuidadosamente o que está ou não no escopo do projeto de pesquisa” (Diirr e Cappelli, 2018).
- Curiosamente, quando proposto “relacionamentos interorganizacionais”, foi pensado em um contexto amplo, sendo que alguns dos artigos retornados, foram bem específicos em seu contexto, motivo pelo qual foram retirados da pesquisa, principalmente quando o assunto é *supply chain*.

Nesse aspecto, pode-se pensar como trabalhos futuros a proposta de abordagens e ferramentas computacionais de apoio à gestão de conflitos, negociação e tomada de decisão em relacionamentos interorganizacionais, realizando experimentos em cenários reais de modo a avaliar seu impacto e coletar dados que auxiliem em seu aprimoramento, evolução e conseguinte renovação desta pesquisa. Além disso, não somente em refazer o mapeamento ou fazer uma revisão sistemática para atualizá-lo conforme a época, aprimorando o conhecimento do tema em questão, mas em colocá-lo em contextos mais específicos e até compará-los entre si.

Referências Bibliográficas

Bacarin, E., Madeira, E.R.M., Medeiros, C. (2009) “Assembling and managing virtual organizations out of multi-party contracts”, *In: International Conference on Enterprise Information Systems*, pp. 758-769.

Balestrian A. (2002) “Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais”, Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/44111#:~:text=Simon%20no%20campo%20da%20teoria,da%20teoria%20da%20racionalidade%20limitada>. Acesso em 30 set. 2020.

Bertoncini C., Brito A., Leme E., Silva I. Silva T., Perri R. (2011) “Processo decisório: A tomada de decisão”. *Revista Científica Eletrônica de Agronomia*, v. 20, n. 1. Disponível em http://waltenomartins.com.br/sad_artigo_Bertoncini_eOutros.pdf. Acesso em 30 set. 2020.

Bhimani, A., Bromwich, M. (2010) “Management Accounting in a Digital and Global Economy: The Interface of Strategy, Technology, and Cost Information”, *In: Accounting, Organizations, and Institutions: Essays in Honour of Anthony Hopwood*, Chapman, C., .Cooper, D. e Miller, P. (eds), Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 85-111.

Biolchini, J., Mian, P.G., Natali, A.C. (2005) “Systematic Review in Software Engineering: Relevance and Utility”, *Technical Report ES-679/05*, Programa de Engenharia de Sistemas e Computação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Bocanegra J., Pena J., Ruiz-Cortes A. (2011) “Interorganizational Business Modeling: An Approach for Traceability of Goals, Organizational Models and Business Processes”. *IEEE Latin America Transactions*, v. 9, n. 1, pp.847-854.

Calmet, J., Maret, P. (2013) “Toward a Trust Model for Knowledge-Based Communities”, *In: International Conference on Web Intelligence, Mining and Semantics*.

Carneiro, D., Novais, P., Lemos, F., Andrade, F., Neves, J. (2011) “Issues on conflict resolution in Collaborative Networks”, *In: IFIP Advances in Information and Communication Technology*, pp. 271-278.

Chiavenato I. (2010) “Gestão de Pessoas”. Campus - 3a edição. pp. 455-485.

de Castro M., Bulgacov S., Hoffmann V. (2011) “Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná”, *RAC*, v. 15, n. 1, art. 2, pp. 25-46.

de Lemos, F.S.B., Fiorese, A., Alves, O.C., Jr., Vieira, R.G. (2015) “Using data envelopment analysis and fuzzy logic as intelligent risk-based decision making support for virtual organizations”, *In: Intelligent Systems Reference Library*, pp. 203-218.

Dermeval, D.; Coelho, J. A. P. de M.; Bittencourt, Ig I. (2020) "Mapeamento Sistemático e Revisão Sistemática da Literatura em Informática na Educação." In: JAQUES, Patrícia Augustin; SIQUEIRA; Sean; BITTENCOURT, Ig; PIMENTEL, Mariano. (Org.) *Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem Quantitativa*. Porto Alegre: SBC, 2020. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, v. 2) Disponível em: <<https://metodologia.ceie-br.org/livro-2>>.

Diirr B, Capelli C. (2018) “A systematic literature review to understand cross-organizational relationship management and collaboration”, *In: Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 145-154.

Elliott, M. S., Scacchi, W. (2003) “Free Software Developers as an Occupational Community: Resolving Conflicts and Fostering Collaboration”, *ACM SIGGROUP Bulletin*, pp. 21-30.

Fang, E.; Palmatier, R.W.; Scheer, L.K.; Li, N. (2008) “Trust at different organizational levels”, *In: International Conference on Enterprise Information Systems*, pp. 80-98.

Galeano, N., Molina, A., Beeler, J., Monnier, F., Pouly, M., Aguilera, C., Olmo, A., Laessig, D., Tiefensee, B. (2008) “VBE pilot demonstrators”, *Methods and Tools for Collaborative Networked Organizations*, pp. 405-430.

Garcia, T., da Silva, M., do Nascimento, R. (2018) "Mapeamento Sistemático: Adoção de Padrões de Interoperabilidade no Governo", *In: Revista Rios*, edição 2018 - N° 18

Ganz, S.C. (2018) “Ignorant decision making and educated inertia: Some political pathologies of organizational learning”, *Organization Science*, pp. 39-57.

Gymnopoulos, L., Tsoumas, V., Soupionis, I., Gritzalis, S. (2005) “Enhancing security policy negotiation in the grid”, *In: International Network Conference*, pp.175-182.

Hu, J., Gao, J., Liao, B., Chen, J. (2004) “An agents based grid infrastructure of social intelligence”, *In: Advanced Workshop on Content Computing*, pp. 33-38.

Kitchenham, B. (2004) “Procedures for Performing Systematic Reviews”, *Technical Report*, Department of Computer Science, Keele University, Keele.

Kitchenham, B., Charters, S. (2007). “Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering”. (EBSE 2007-001), *Keele University and Durham University Joint Report*.

Lazar, F.D. (1997) “Partnering - New benefits from peering inside the black box”, *Journal of Management in Engineering*, pp. 75-83.

Legner C., Wende K. (2007) “The Challenges of Interorganizational Business Process Design – a Research Agenda”. *In: European Conference on Information Systems*.

Lopez, C., Segura, M., Santórum, M. (2019) “Framework to Develop a Business Synergy through Enterprise Architecture”, *In: International Conference on Information Science and Systems*, pp.125-129.

Malakowsky, H., Kassick C. (2014) “O conflito no ambiente de trabalho: Um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais”, *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 11, n. 1, ISSN 2446-6875. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/74>> . Acesso em: 04 oct. 2020.

Manring, S.L. (2007) “Creating and managing interorganizational learning networks to achieve sustainable ecosystem management”, *Organization and Environment*, pp.325-346.

Melin, U., Axelsson, K. (2004) “Emphasizing Symmetry Issues in Business Interaction Analysis and IOS”, *In: International Conference on Electronic Commerce*, pp.312-318.

Moritz G., Pereira F. (2012) “Processo decisório”. 2a edição. pp. 34-53.

Ness, H., Haugland, S.A. (2005) “The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships”, *Journal of Business Research*, pp.1226-1239.

Obidallah, W. J., Raahemi, B., Alaieri, Fahad S. (2014) “Change processes and Procedures in Service Oriented Virtual Organizations and Collaborative Network”, *In: International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems*, pp. 50-55.

Olender, M., Krenczyk, D. (2017) “Practical example of game theory application for production route selection”, *In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.

Oliveira, A. I., Camarinha-Matos, L. M. (2010) “Negotiation and Contracting in Collaborative Networks”, *In: Emerging Trends in Technological Innovation*, First IFIP WG

5.5/SOCOLNET Doctoral Conference on Computing, Electrical and Industrial Systems, pp. 83-92.

Oliveira, A. I., Camarinha-Matos, L. M., Pouly, M. (2008) “Agreement negotiation support in VO creation”, *In: IFIP International Federation for Information Processing*, pp. 107-118.

Oliveira, A.I., Camarinha-Matos, L.M. (2008) “Agreement negotiation wizard”, *Methods and Tools for Collaborative Networked Organizations*, pp.191-218.

Oliveira, J. V. de, Rodrigues, L. C. (2005) “O Processo de Negociação, sua Estrutura e Importância no contexto Atual”. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/299_ARTIGO%20NEGOCIACAO.pdf. Acesso em 30 set. 2020.

Ollus, M., Jansson, K., Karvonen, I. (2007) “On the management of collaborative sme networks and Contracting in Collaborative Networks”, *In: IFAC Proceedings Volumes (IFAC-PapersOnline)*, pp. 49-54.

Page, C.G. (2002) “The determination of organization stakeholder salience in public health”, *Journal of Public Health Management and Practice*, pp. 76-84.

Pike, J.C., Joyce, E.W., Butler, B.S. (2017) “Overcoming transience and flux: routines in community-governed mass collaborations”, *Information Technology and People*, pp.449-472.

Pitt, J., Kamara, L., Sergot, M., Artikis, A. (2005) “Formalization of a Voting Protocol for Virtual Organizations”, *In: International Joint Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems*, pp.373-380.

Rocha, A.P., Oliveira, E. (2001) “Electronic institutions as a *framework* for agents' negotiation and mutual commitment”, *In: Portuguese Conference on Artificial Intelligence*, pp. 232-245.

Ryutov, T., Neuman, C., Zhou, L., Foukia, N. (2005) "Establishing agreements in dynamic virtual organizations", *In: Workshop of the 1st International Conference on Security and Privacy for Emerging Areas in Communication Networks*, pp. 92-101.

Samdantsoodol, A., Cang, S., Yu, H. (2012) "Overview of virtual enterprises in supply chain management", *In: International Conference on Automation and Computing: Integration of Design and Engineering*, pp. 193-201.

Sarkis, J., Talluri, S., Gunasekaran, A. (2007) "A strategic model for agile virtual enterprise partner selection", *International Journal of Operations and Production Management*, pp. 1213-1234.

Subramani, M.R., Venkatraman, N. (2003) "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence", *Academy of Management Journal*, pp. 46-62.

Tayles, M., Webster, M., Sugden, D., Bramley, A. (2005) "Accounting "gets real" in dealing with virtual manufacturing", *Journal of Intellectual Capital*, pp. 322-338.

Torres, R., Rivera, D., Astudillo, H. (2012) "Web service compositions which emerge from virtual organizations with fair agreements", *In: KES International Conference on Agent and Multi-Agent Systems: Technologies and applications*, pp. 34-43.

Troussier, N., Belkadi, F., Eynard, B., Messaadia, M., Gidel, T. (2010) "Supplier-oriented and product life cycle management *framework* to support virtual organisations", *International Journal of Product Development*, pp. 49-66.

Van Fenema, P., Keers, B., Zijm H. (2014) "Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries". *Shared Services as a New Organizational Form*, v. 13, pp. 175-217.

Wholin, C. (2014) “Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering”, *In: International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, London, England.

Zaffar, M.A., Kumar, R.L., Zhao, K. (2014) “Impact of interorganizational relationships on technology diffusion: An agent-based simulation modeling approach”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, pp. 68-79.

Zhang, G., Jiang, J., Su, Z., Qi, M., Fang, H. (2010) “Searching for overlapping coalitions in multiple virtual organizations”, *Information Sciences*, pp. 3140-3156.

Zhao, F., Zhang, Q., Yu, D., Chen, X., Yang, Y. (2005) “A hybrid algorithm based on PSO and simulated annealing and its applications for partner selection in virtual enterprise”, *In: International Conference on Intelligent Computing*, pp. 380-389.

Zhao, X., Liu, C., Yang, Y. (2006) “Supporting Virtual Organisation Alliances with Relative Workflows”, *In: Asia-Pacific Conference on Conceptual Modelling*, pp. 115-124.

Zhu Z., Huang H.(2007) “The Cultural Integration in the Process of Cross-border Mergers and Acquisitions”. *International Management Review*, v. 3, n. 2, pp. 40-44.

Apêndice 1: Protocolo do Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL)

Informações Gerais	
Título:	Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) sobre relacionamentos interorganizacionais e seus processos de tomada de decisão, negociação e gestão de conflitos
Pesquisadores:	Bárbara Beato Ribeiro
Descrição:	MSL para ser entregue como Trabalho de Conclusão de Curso em Bacharelado de Sistemas de Informação - UNIRIO.
Objetivos:	Identificar os principais pontos que levam a uma tomada de decisão, as etapas e acontecimentos em uma negociação, bem como ocorre a gerência dos conflitos no contexto da gestão de relacionamentos interorganizacionais, de forma a esclarecer e elencar esses pontos de conflito, delineando limitações e soluções através da pesquisa de mapeamento sistemático da literatura.
Questões de Pesquisa	
	<p><i>QP1 - Em um relacionamento interorganizacional, quais são os principais conflitos?</i></p> <p><i>QP2 - Como as tomadas de decisão são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?</i></p> <p><i>QP3 - Como as negociações são realizadas em relacionamentos interorganizacionais?</i></p> <p><i>QP4 - Quais soluções/estratégias/ferramentas computacionais geralmente são adotadas pelas organizações em relacionamentos interorganizacionais?</i></p> <p><i>QP5 - Quais limitações existem na tomada de decisão/gestão de conflitos/negociação em relacionamentos interorganizacionais?</i></p>
Identificação dos Estudos	
Palavras-chave :	<p>Population: Pesquisas, projetos, iniciativas e discussões em gestão de relacionamentos interorganizacionais.</p> <p>Intervention: gestão de conflitos, tomadas de decisão e negociações.</p> <p>Outcome: pontos de conflito, estratégias de tomada de decisão, etapas de negociação, ferramentas/estratégias adotadas, limitações existentes.</p>
String de busca:	<i>("interorganizational relationship" OR "cross-organizational relationship" OR "interorganizational partnership" OR "cross-organizational partnership" OR "virtual organization") AND ("conflict management" OR "Decision making" OR negotiation) AND (issues OR strategies OR steps OR tools OR limitations)</i>
Critérios de seleção das	- Existência de mecanismos de busca para coletar referências.

fontes de busca:	- Fontes consideradas significativas no sentido de oferecerem publicações pertinentes e que podem contribuir significativamente para o resultado da pesquisa.
Lista das fontes de Busca:	As fontes serão as bases de dados eletrônicas, disponíveis no portal CAPES, incluindo conferências, journals e relatórios técnicos indexados por: ACM DL, Compendex, IeeeXplore, ISI Web of Knowledge e Scopus.
Estratégia de busca	Os documentos identificados serão selecionados, primeiramente, pela String de busca (1º filtro), após será feita a leitura das seções de abstract e conclusão e verificação dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos (2º filtro).
Seleção e Avaliação dos Estudos	
Critérios de inclusão dos estudos:	<p>CI1 - Podem ser selecionadas publicações que descrevem conflitos enfrentados.</p> <p>CI2 - Podem ser selecionadas publicações que descrevem a tomada de decisão.</p> <p>CI3 - Podem ser selecionadas publicações que descrevem negociações realizadas.</p> <p>CI4 - Podem ser selecionadas publicações que descrevem soluções/estratégias/ferramentas geralmente adotadas</p> <p>CI5 - Podem ser selecionadas publicações que descrevem limitações das propostas existentes.</p> <p>CI6 - Devem ser consideradas as referências bibliográficas que aparecem nas referências das publicações e forem consideradas relevantes apesar de não terem sido identificadas pelas palavras-chave do estudo.</p>
Critérios de exclusão dos estudos:	<p>CE1 - Não serão selecionadas publicações em que as palavras-chave da busca não apareçam no título, resumo e/ou texto da publicação (exclui-se daí o campo “palavra-chave”, as seções agradecimentos, biografia dos autores, referências bibliográficas e anexos) e não há variações destas palavras-chave (exceto plural).</p> <p>CE2 - Não serão selecionadas publicações que não descrevem conflitos enfrentados, decisões tomadas, negociações realizadas, soluções/estratégias/ferramentas existentes e limitações das propostas.</p> <p>CE3 - Não serão selecionados artigos similares (mesmo autor e temática semelhante) a outros artigos encontrados.</p> <p>CE4 - Não serão selecionados “grey literature” (estudos que não passaram por revisões externas).</p> <p>CE5 - serão selecionadas descrições de proceedings.</p> <p>CE6 - Não serão selecionadas publicações que não foram escritas em Inglês ou Português.</p> <p>CE7 - Não serão selecionados artigos cujo texto completo não possa ser analisado.</p>

Estratégia para seleção dos estudos:	<p>O pesquisador aplicará a estratégia de busca para a identificação de potenciais documentos. Os documentos identificados serão selecionados (1º filtro) pelo mesmo pesquisador através da leitura das seções de abstract e conclusão e verificação dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos.</p> <p>Ao final, os documentos restantes do primeiro filtro serão lidos integralmente para a extração de informações sobre o que está sendo discutido e desenvolvido no contexto da gestão de relacionamentos interorganizacionais. Nesta etapa, algumas publicações podem ser excluídas considerando os critérios estabelecidos.</p>
Avaliação da qualidade dos estudos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. As fontes de estudos são confiáveis; 2. Os artigos foram submetidos a revisões externas/por pares e têm qualidade suficiente para contribuir com o MSL.
Síntese dos Dados e Apresentação dos Resultados	
Estratégia de extração dos dados:	<p>Após a execução do processo de seleção, os artigos serão numerados e estarão constando</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Título do documento 2. Autor(es) 3. Fonte 4. Ano de publicação 5. Foco da pesquisa 6. Objetivo endereçado 7. Conflitos enfrentados 8. Processo de tomada de decisão 9. Processo de negociação 10. Soluções/estratégias/ferramentas identificadas 11. Limitações existentes
Estratégia de sumarização dos dados:	<p>Os resultados serão tabulados a fim de identificar relatos de pesquisas em gestão de relacionamentos interorganizacionais de modo a identificar as principais dificuldades enfrentadas, negociações ocorridas, decisões tomadas e limitações dessas decisões.</p>
Estratégia de publicação:	<p>Seguir de acordo com o passo a passo da UNIRIO quanto a publicação e defesa de um TCC.</p>