Centro Universitário da FEI

Mestrado

Departamento de Administração

JOSÉ CARLOS HOELZ

# **O PAPEL DA CONFIANÇA E DO CONTROLE NAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS COLABORATIVAS:** Um Estudo de Contexto na Estrutura Organizacional

SÃO PAULO

2009

JOSÉ CARLOS HOELZ

# **O PAPEL DA CONFIANÇA E DO CONTROLE NAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS COLABORATIVAS:** Um Estudo de Contexto na Estrutura Organizacional

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário FEI para obtenção do Título de Mestre em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Charles Kirschbaum.

SÃO PAULO
2009

Hoelz, José Carlos

**O PAPEL DA CONFIANÇA E DO CONTROLE NAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS COLABORATIVAS: Um Estudo de Contexto na Estrutura Organizacional**

XXf: Il.

Dissertação de Mestrado – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. Charles Kirschbaum

O Papel da Confiança e do Controle. 2. Relações Colaborativas Kirschbaum, Charles, Orientador II. Título.

CDU XXX.X

JOSÉ CARLOS HOELZ

**O PAPEL DA CONFIANÇA E DO CONTROLE NAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS COLABORATIVAS:** Um Estudo de Contexto na Estrutura Organizacional

Dissertação de Mestrado – Centro Universitário da FEI
Comissão Julgadora

_____

Orientador Presidente – Prof. Dr. Charles Kirschbaum
Centro Universitário da FEI

_____

Examinador (1) – Prof. Dr. André O. Mascarenhas
Centro Universitário da FEI

_____

Examinador (2) – Prof. Dr. Marco Tulio Zanini
FDC – Fundação Dom Cabral

SÃO PAULO
2009

À minha esposa e filhas, minhas companheiras de todas as horas. À todos aqueles que me apoiaram nessa jornada.

## AGRADECIMENTOS

Há muitos nomes para serem incluídos nessa lista, mas para não ser injusto com ninguém, agradeço a todos aqueles que estiveram junto a mim nessa jornada, à todos aqueles que compartilharam as dificuldades e alegrias desse caminho, em especial à minha esposa e filhas que sempre, compreensivas, souberam entender as horas subtraídas do convívio familiar.

Em especial, gostaria de agradecer o apoio, sempre presente, do meu orientador, o Professor Charles Kirschbaum, que com suas observações perspicazes, me estimulou a ultrapassar os meus limites. Sou também muito grato aos Professores Andre O. Mascarenhas e Marco Tulio Zanini de quem, no exame de qualificação, obtive excelentes opiniões e sugestões que me ajudaram, em muito, a avançar em minha pesquisa.

Finalmente, agradeço a todos os meus colegas e professores da FEI, pelo convívio altamente estimulante, e pelas horas de discussões e geração livre de idéias. À todos o meu muito obrigado.

*Aquele que não tem confiança nos outros, não lhes pode ganhar a confiança.*

*Lao Tsé*

## RESUMO

Essa dissertação representa uma proposta de trabalho que tem por objetivo aprofundar o esforço teórico de estabelecer relações entre “controle” e “confiança” por meio do de um estudo de caso onde as relações inter-organizacionais de controle e confiança estejam contextualizados organizacionalmente. Em outras palavras ela procura responder ao seguinte problema: Como os mecanismos de sustentação da confiança e do controle se relacionam e são explicados em uma perspectiva mais subjetiva, no âmbito da construção das relações sociais no escopo de uma estrutura organizacional?

Com o objetivo de responder a essa questão a estratégia de pesquisa selecionada é mista (CRESWELL, 1987), de natureza exploratória e está baseada no pressuposto qualitativo de construção de significados segundo a perspectiva da pesquisa etnometodológica, ou seja, parte-se do pressuposto que os significados múltiplos das experiências individuais são construídos e reconstruídos por meio da prática no dia-a-dia pelos atores sociais em interação (COULON, 2005), com ênfase na relação controle/confiança, complementarmente foi realizada a análise da rede social da organização, por meio do estudo do sociograma resultante do mapeamento das relações interpessoais desenvolvidas pelo grupo estudado, partindo-se do pressuposto que as relações sociais são a base da dinâmica de funcionamento de qualquer interação humana, seja no contexto de trabalho seja em um ambiente social (MOSCOVICI, 1998).

Concluindo esse estudo a análise dos dados foi bem sucedida em explicar como, de uma maneira mais subjetiva, os mecanismos de sustentação da confiança e do controle se relacionam e são explicados no âmbito da construção das relações sociais no escopo de uma estrutura organizacional. A análise dos dados encontrou muitos indícios que reforçam a idéia que em sua dimensão mais subjetiva a confiança e o controle estão intrinsecamente ligados, e ainda, que as fronteiras existem na medida em que os indivíduos que ocupam essas posições experimentam, realizam, refletem e reconsideram o binômio confiança e controle, passando assim, também, a reconstruir as fronteiras organizacionais, sua permeabilidade e significância para os envolvidos.



Palavras-chave: Confiança, Controle, Relações Inter-organizacionais Colaborativas.

ABSTRACT

This dissertation is a proposal for work that aims to deepen the theoretical effort to establish relations between "control" and "trust" through a case study where the inter-organizational relationships of control and trust contextualized in organization. In other words it attempts to answer the following problem: How the mechanisms to sustain the trust and control are related and are explained in a more subjective, as part of the construction of social relations in the scope of an organizational structure?

Aiming to answer this question the strategy of search is selected mixed (Creswell, 1987), exploratory in nature and is based on the quality of construction of meanings from the perspective of ethnomethodology search, it is assumed that the multiple meanings of individual experiences are constructed and reconstructed through practice the day-by-day by the actors in social interaction (Coulon, 2005), with emphasis on relationship control / trust, in addition was made to analyze the social network of the organization, through the study of the resulting mapping of interpersonal relations developed by the group, based on the assumption that social relations are the basis of the dynamics of functioning of any human interaction, whether in the context of work is in a social environment (MOSCOVICI , 1998).

Completing this study data analysis was successful in explaining how, in a more subjective, the mechanisms to sustain the confidence and control are related and are explained in the context of the construction of social relations in the scope of an organizational structure. Data analysis found much evidence that reinforce the idea that in its more subjective confidence and control are inextricably linked, and that the boundaries exist to the extent that individuals who occupy these positions have, do, reflect and reconsider the binomial confidence and control, passing well, too, to rebuild the organizational boundaries, permeability and its significance for those involved.

Key words: Trust, Control, Cooperative Interorganizational Relationships.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Gráfico de Participação..... 30
FIGURA 2 – Gráfico de Idades ..... 30
FIGURA 3 – Gráfico do Nível de Educação ..... 31
FIGURA 4 – Gráfico de Formação ..... 31
FIGURA 5 – Gráfico do Tempo de Trabalho ..... 32
FIGURA 6 - Gráfico do Papel do Participante ..... 32
FIGURA 7 - Diagrama de Rede de Aconselhamento ..... 60
FIGURA 8 – Diagrama de Rede de Comunicação ..... 61

SUMÁRIO

1.0 - INTRODUÇÃO ..... 12
1.1 – FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E OBJETIVOS ..... 14
2.0 - A NATUREZA DO CONTROLE E DA CONFIANÇA ..... 15
2.1 - O DILEMA DA FRONTEIRA ORGANIZACIONAL ..... 18
2.2 – A PERSPECTIVA INTEGRADA DA CONFIANÇA E DO CONTROLE ..... 19
2.3 – AS REDES SOCIAIS ..... 21
3.0 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... 23
4.0 – ENFOQUE ANALÍTICO E METODOLÓGICO ADOTADO ..... 25
4.1 – POPULAÇÃO ALVO DA PESQUISA ..... 27
4.2 – EMPRESA ALVO DA PESQUISA ..... 28
5.0 – RESULTADOS – ANÁLISE DA PESQUISA SEMI-PADRONIZADA ..... 29
5.1 – CARACTERIZANDO A POPULAÇÃO PESQUISADA ..... 30
5.2 – DEPÓSITOS DE CONHECIMENTO SOBRE CONFIANÇA ..... 34
5.3 – DEPÓSITOS DE CONHECIMENTO SOBRE CONTROLE ..... 38
6.0 – RESULTADOS DA PESQUISA – ANÁLISE DE VIGNETTES ..... 41
7.0 - RESULTADOS DA PESQUISA – SOCIOGRAMA ..... 60
8.0 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ..... 64
9.0 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 69
10.0 - ANEXOS ..... 74
10.1 – MODELO DE PESQUISA APLICADO ..... 74
10.2 - TRANSCRIÇÃO DE RESPOSTAS ..... 80

## 1. INTRODUÇÃO

A utilização intensiva do conhecimento é essencial para o processo de inovação e conseqüente crescimento sustentável das organizações, a obtenção de rápido acesso a fontes de conhecimento e de novas tecnologias se constitui um dos principais motivos para que as empresas desenvolvam redes de colaboração (POWELL, 1990). Assim sendo, o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos entre empresas, é necessário, em grande parte, devido a essas contingências (GIBBONS, 2001), nesse contexto, as organizações na busca do sucesso e da redução da incerteza em seu ambiente, colaboram entre si por meio de parcerias e alianças estratégicas compartilhando informações e co-desenvolvendo produtos e serviços.

Segundo Child et alii (2005), a estratégia de colaboração é uma tentativa das organizações realizarem os seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações de maneira muito melhor do que por meio da competição. Essa abordagem permite que as empresas em um contexto estratégico movam-se em direção aos seus objetivos reduzindo significativamente os esforços que teriam de empreender de modo individual. Uma das formas mais importantes da cooperação entre organizações são as alianças estratégicas, Ranjai Gulati (1998) define por alianças estratégicas os arranjos voluntários entre firmas que envolvem a troca, o compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços.

Desenvolver, gerenciar e controlar relacionamentos cooperativos inter-organizacionais, sem dúvida nenhuma, está dentre os principais desafios organizacionais modernos. Porém para que esse desafio seja exitoso é necessário compreender dois aspectos fundamentais que afetam os relacionamentos de cooperação entre organizações: A confiança e o controle, vários estudos apontam a confiança e o controle como fatores intrinsecamente ligados, que coordenados são de grande importância para estabilidade das relações inter-organizacionais colaborativas, para compreender-se melhor essa afirmativa é necessário, em primeiro lugar, entender de maneira isolada o significado desses dois fatores, para muitos estudiosos, a confiança é um componente fundamental da dinâmica organizacional, ela é tida como um fenômeno social que facilita e possibilita a colaboração inter-organizacional em um mundo de incerteza e complexidade. Outro aspecto freqüentemente associado à confiança é o fato de que ela serve como um mecanismo alternativo ao controle nas relações inter-organizacionais, suportando a

formação de estratégias coletivas, facilitando a coordenação das atividades econômicas, promovendo a troca aberta de informações e da aprendizagem inter-organizacional e contribuindo, significativamente, com a redução dos custos de transação. (ANDERSON E NARUS, 1990; LANE e BACHMANN, 2000; GULATI e NICKERSON, 2003). O fato da confiança modificar a perspectiva dos custos de transação é especialmente importante. Transações são eventos que podem ser estudados como relações contratuais no contexto das interações entre agentes econômicos. Os custos econômicos de transação são os recursos despendidos pra planejar, monitorar e adaptar transações econômicas entre agentes (WILLIANSON, 1985). Segundo Willianson, os custos econômicos de transação podem ser do tipo "*ex-ante"* e do tipo *"ex-post".* O do primeiro tipo é representado pelos custos de , desenhar, negociar e resguardar um acordo entre agentes econômicos, os custos *"ex-ante"* tratam-se das contingências e adaptações realizadas entre as partes para manter esse acordo. O do segundo tipo, os custos *"ex-post",* são representados pelos custos econômicos necessários para corrigir desalinhamentos e restabelecer a governança nos acordos entre agentes econômicos. A confiança permite o "relaxamento" dos custos econômicos de transação, porque na medida em que um agente econômico tem a percepção de confiança ao invés de um comportamento oportunístico do outro agente, ele pode economizar os custos necessários para monitorar, controlar e corrigir as transações onde a confiança é percebida (MÖLLERING, 2006).

O fato de que a confiança gera um impacto positivo sobre o desempenho dos relacionamentos inter-organizacionais, também é corroborada pelos estudos de Globermann e Nielsen (2005) e de Krishnam, Martim e Noordehaven (2006), além disso, é importante salientar que a confiança desempenha outros papéis nas relações inter-organizacionais, pois em determinados casos, a confiança parece substituir, nessas novas formas organizacionais, o "preço" e as relações de poder na coordenação de esforços (POWELL e WHITE, 2005). Por outro lado, também o controle é um elemento de importância para o desempenho das relações entre organizações, na medida em que, por meio dele, um parceiro pode influenciar em diversos graus o comportamento e os resultados de outros parceiros afetando os rumos das relações entre as organizações segundo os seus desejos (INKPEN e CURRAL, 2004).

A relação entre a confiança e controle tem sido amplamente estudada, porém muitos trabalhos analisam a estabilidade das relações inter-organizacionais com esperanças de previsibilidade e determinação do comportamento, onde há inferência do passado no comportamento futuro (por exemplo, LAZZARINI, 2007), de forma correlata, a "confiança" tem sido inferida por muitos pesquisadores a partir de dados quantitativos históricos. Essa abordagem é bastante comum, porém não suficiente para explicar os mecanismos de sustentação da confiança em uma perspectiva mais subjetiva, no âmbito da construção das relações sociais no escopo de uma estrutura organizacional. Outra questão que naturalmente surge é a co-existência da relação de controle à relação de confiança, vários estudos tentam explicitar como se dá a interação entre "confiança" e "poder" nas relações inter-organizacionais de forma sincrônica e diacrônica. A ameaça da confiança sucumbir à relação de poder poderia levar ao fracasso do modelo de "redes organizacionais" pregado atualmente, ou nos levaria à revisão de como realmente se dão os esforços colaborativos entre empresas (JOSSERAND, CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2004).

Essa dissertação representa uma proposta de trabalho que tem por objetivo aprofundar o esforço teórico de estabelecer relações entre "controle" e "confiança" por meio do de um estudo de caso onde as relações inter-organizacionais de controle e confiança estejam contextualizados organizacionalmente.

## 1.1. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA e OBJETIVO DA PESQUISA

Como explicado na introdução, essa dissertação representa uma proposta de trabalho que tem por objetivo aprofundar o esforço teórico de estabelecer relações entre "controle" e "confiança" por meio de um estudo de caso onde as relações inter-organizacionais de controle e confiança estejam contextualizadas organizacionalmente. Em outras palavras ela procura responder ao seguinte problema: Como os mecanismos de sustentação da confiança e do controle se relacionam e são explicados em uma perspectiva mais subjetiva, no âmbito da construção das relações sociais no escopo de uma estrutura organizacional?

## 2. A NATUREZA DO CONTROLE E DA CONFIANÇA

Um fator significativo que afeta o desempenho das relações inter-organizacionais colaborativas é o poder. Segundo Weber (1997), o poder consiste na capacidade de uma entidade “A” fazer com que uma entidade “B” aja conforme o seu desejo, dessa maneira exercer poder nos termos de um relacionamento corporativo está associado aos fatores que estabelece a capacidade de um dos elementos dessa relação a sujeitar o outro ou aos outros ao seu controle, naquilo que este entenda como necessário para o sucesso dessa relação. Lukes (2005) argumenta que devido ao fato de que a vontade de alguns prevalece sobre a vontade de outros o conflito e a resistência são características intrínsecas ao poder, nesse caso o conflito de interesses é uma categoria essencial do poder. Cabe-se argumentar, porém, que uma vez que o conflito e a resistência são inerentes às relações onde o poder se manifesta, quais instrumentos expressam o acordo tácito entre aqueles que sujeitam e aqueles que estão sujeitados, de forma que esta relação torne-se legitima e seja levada a termo com sucesso sem perder em um ciclo auto-destrutivo? Segundo Scott (2001), o comando econômico dentro de uma sociedade capitalista depende de poderes de autoridade legalmente constituídos estruturados através de relações de propriedade, o autor ainda argumenta que a lei comercial, a lei de propriedade e o contrato legal são as principais instituições jurídicas que definem a forma das empresas capitalistas. Pode-se inferir a partir disso que esse aparato jurídico legal em determinadas condições pode vir a determinar e legitimar o controle de um parceiro sobre os demais parceiros uma aliança inter-organizacional. Dessa forma, o controle em alianças estratégicas refere-se ao processo pelo qual um parceiro influencia em vários graus o comportamento e os resultados de outros parceiros e gerência ele mesmo a aliança (INKPEN e CURRAL, 2004). Essa influência pode ser exercida com base em atributos. Esses atributos podem ser: de poder, onde um dos parceiros detém o comando dos recursos chaves para o sucesso da aliança; de autoridade, quando o direito de um dos parceiros deriva da maioria do capital acionário; de especialidade, na medida em que apenas um dos parceiros possui um conhecimento especializado relevante para a aliança e de recompensa, pelo qual um dos parceiros compensa o outro parceiro.

Como se vê, o controle é um tema crítico para o gerenciamento e sucesso das iniciativas cooperativas, se os parceiros competirem pelo controle e não

chegarem a uma solução mútua aceitável, eles colocarão em risco sua relação e inibirão o potencial de realização de suas complementaridades e de aquisição de conhecimento (CHILD et al., 2005). Como discutiu-se anteriormente o contrato entre as partes que compõem uma relação entre organizações, legitima o controle de determinada organização sobre as demais criando as condições necessárias para que essa relação seja levada a termo, mas de muitas maneiras, ao mesmo tempo que essa necessidade de controle expressa por meio do contrato traz estabilidade ela também é um fator de restrição a troca de informações entre as organizações constituindo assim um restritor a colaboração, parece claro que para o sucesso de relações entre organizações é preciso estabelecer-se um equilíbrio entre a necessidade de controle e a igual necessidade de manter-se a colaboração entre os sócios. A confiança é fator, que introduzido dos relacionamentos inter-organizacinais, traz diversas vantagens para as organizações envolvidas, dentre as quais a redução de custos de transação nas trocas de informação e a solução de problemas de compromisso entre as partes. Essas propriedades, da confiança, são suportadas pelos estudos de Krishnam e Martim (2006), que mostram resultados consistentes que apóiam o argumento de que existe um relacionamento positivo entre confiança inter-organizacional e o fortalecimento do desempenho das alianças entre empresas em condições de incerteza ambiental. Essas evidências também estão presentes no estudo de Globermann e Nielsen (2005) sobre o impacto da confiança nas alianças estratégicas internacionais, eles encontraram fortes evidências empíricas de que a confiança desempenha um papel crítico na escolha da equidade versus a não equidade da governança. Gulati e Nickerson (2003) definem dois tipos de confiança inter-organizacional, a confiança inter-organizacional endógena, que emerge dos arranjos de governança, nos quais está incorporada uma troca entre duas organizações. Nesse caso a confiança é intrínseca às estruturas dos arranjos de governança e a confiança inter-organizacional exógena, que deriva das experiências passadas das organizações em um largo contexto institucional, neste tipo a confiança é preexistente ao contexto formalizado das estruturas dos arranjos de governança.

Apesar do comportamento colaborativo não depender apenas da confiança, pode-se afirmar, claramente, que quanto maior o nível de confiança, maior a probabilidade de ocorrência de colaboração (GAMBETTA, 1988). Em seus estudos Gambetta define confiança ou, simetricamente, desconfiança, como o nível particular

da probabilidade subjetiva, com a qual um agente espera que um outro agente, ou grupo de agentes, que executarão uma ação em particular, antes que ambos possam monitorar tal ação. Nesta definição, a condição de ignorância ou incerteza sobre o comportamento dos outros é um elemento central da noção de confiança, ele é relacionado com o limite de se obter um conhecimento integral sobre os outros, seus motivos e suas respostas às mudanças endógenas e exógenas. Um aspecto importante a ser considerado é que as empresas incorrem em inúmeros riscos quando decidem entrar para uma aliança estratégica. Um desses riscos é que seu parceiro haja oportunisticamente; em outras palavras que ele consiga vantagens apenas para ele, quando uma oportunidade surgir. Quando uma aliança é formada, é muito difícil distinguir que parceiro terá um comportamento oportunista e qual não terá. A reputação do parceiro e seu comportamento confiável é fator decisivo para proceder à aliança (CHILD et al., 2005). Devemos considerar também que a confiança e o controle estão interligados ao risco nas alianças estratégicas, ambos são fontes, com maior ou menor efetividade, de redução dos riscos nas parcerias inter-organizacionais. Esses dois caminhos podem ser usados de forma combinada para o gerenciamento dos resultados do controle de riscos (DAS e TENG, 2001).

Outra característica importante da confiança é que ela é um fenômeno multidimensional, isto é, para sua operacionalização ela depende de sua ocorrência tanto no nível interpessoal quanto no nível inter-organizacional. Para se compreender a natureza complexa da confiança nas relações de colaboração, é necessária uma abordagem multidimensional, onde é necessário atentar-se aos diferentes papéis que a confiança desempenha nas diferentes fases dos relacionamentos colaborativos, bem como os diferentes tipos de confiança envolvida. A confiança tem um papel dinâmico nestes relacionamentos, pois ela muda à medida que as organizações mudam as suas aspirações e realinham os seus objetivos (NIELSEN, 2004).

A cooperação entre organizações cria uma dependência mútua entre elas, esse arranjo requer a confiança para ser bem sucedido. A confiança se constitui um elemento cultural essencial para o aumento de performance das alianças inter-organizacionais, sem ela é impossível a realização de parcerias inter-organizacionais bem sucedidas. A questão que se coloca é como as relações de confiança podem ser construídas na estratégia das alianças corporativas? Segundo alguns autores, a confiança nas relações entre as organizações se desenvolve em

vários estágios. Esse processo evolucionário se desenvolve e amadurece de forma que os parceiros possam acumular conhecimento, um sobre o outro, melhorando e reforçando a bases deste relacionamento, em outras palavras, a confiança evolui por meio da compreensão mútua e se consolida com a adesão. Nesse processo a confiança é construída gradualmente na medida em que os parceiros se desenvolvem de um estágio para outro, a construção da confiança é um processo cíclico e interativo, onde os problemas são avaliados interativamente (BLOMQVIST e STAHLE, 2000; CHILD et al., 2005). Dessa maneira, a confiança pode ser desenvolvida de forma continuada por meio do aprendizado mútuo. A compreensão dos mecanismos de construção de um relacionamento de confiança é um elemento chave para que as organizações possam gerenciar as condições necessárias para a construção da confiança. Isto é sem dúvida um ferramental poderoso a disposição das organizações para que elas possam obter sucesso em seus relacionamentos com outras organizações.

## 2.1. O DILEMA DA FRONTEIRA ORGANIZACIONAL

Para Thompson (2003) a incerteza é o desafio da racionalidade organizacional e a tecnologia e o ambiente são as maiores fontes da incerteza desafiam essa racionalidade. O reconhecimento da interdependência organizacional entre o ambiente e a incerteza gera chances maiores de sobrevivência organizacional. Quando se concebe a organização como um sistema aberto e permeável, torna-se necessária à habilidade de lidar com a incerteza para produzir certeza. Essa condição se torna mais crítica na interação do *"core técnico"* da organização com o "ambiente externo". Nesses casos as organizações buscam gerenciar a sua dependência com o ambiente externo isolando o *"core técnico"* das incertezas ambientais, para que isso ocorra é necessário o controle das transações com o ambiente por meio da criação de um *"buffer"* que gere a proteção necessária desses elementos. Essa ação se presta também a preservar as competências essências da organização, quando nos focamos nas fronteiras organizacionais, percebemos que o problema adquire tonalidades mais críticas, pois enclausurar a organização e impedi-la de lidar com o ambiente é impossível. Nessa fronteira nos chama a atenção o papel social de indivíduos que tem como missão estabelecer e incrementar relacionamentos inter-organizacionais colaborativos. Na condução de

suas funções esses indivíduos vivem o dilema de construir relações de confiança, ao mesmo tempo em que tem o dever preservar por meio de estrito controle aquelas competências distintivas que são vitais a organização. Exemplificando, esses indivíduos que atuam no gerenciamento de projetos que, muitas vezes, envolvem parcerias no co-desenvolvimento de produtos, eles precisam, ao mesmo tempo, estabelecer relações de confiança que permitam gerar o comprometimento necessário para que possam ser bem sucedidos em seu intento e proteger aquelas informações que são competências distintivas de sua organização. O dilema envolvido entre a confiança e o risco das ações oportunísticas são tratadas por Granovetter (1985), onde ele argumenta que o "*embeddedness" ,* ou seja, a visão de que a incorporação das relações sociais e suas estruturas (redes de relações sociais) no comportamento econômico, mas do que os arranjos institucionais ou a moralidade generalizada, é o principal responsável pela confiança e pelo risco da ação oportunística na vida econômica, em outras palavras, as relações sociais e suas estruturas oferecem as condições necessárias para o comportamento de confiança. Para Granovetter a confiança está engendrada nas relações pessoais, mas a sua existência gera a possibilidade da ação oportunística, daí o dilema vivenciado por aqueles que agem na fronteira organizacional.

Assim sendo, postulamos que esses indivíduos têm o desafio de manter a confiança com outros indivíduos dentro e fora da organização ao mesmo tempo em que eles exercem, convertem, sofrem e desempenham relações de poder internamente e externamente na organização. Internamente, esses indivíduos fronteiriços devem garantir a proteção das informações oriundas do "core técnico" e, externamente, devem manter o fluxo de informações necessário para que as relações de colaboração sejam levadas a termo.

## 2.2. A PERSPECTIVA INTEGRADA DA CONFIANÇA E DO CONTROLE

A perspectiva dualista de Möllering (2005) propõe uma visão integrativa da confiança e do controle. O ponto central dessa argumentação é apoiado na perspectiva de que a noção de confiança e de controle são noções complementares e intrinsecamente indissociáveis, essa visão diverge frontalmente de estudos que vêem a confiança e o controle como fenômenos separados e definidos em termos da variação do nível pelo qual eles são impostos nas formas de relacionamento

inter-organizacional. A perspectiva dualista por pressupõe que o problema básico a ser tratado é a forma como atores chegam a expectativas positivas do comportamento de outros atores por quem podem ser positiva ou negativamente afetados. Com base no pressuposto de “embeddedness”, a estrutura analítica proposta por Möllering estuda como se dão as relações entre controle e confiança, interpretando interações estruturais complexas entre atores e como essas interações influenciam sobre a possibilidade de qualquer ação benéfica ou maléfica, o ponto principal é que se interação social, como tal, só é possível se e quando os agentes estão e incorporados e conservam a sua agência, então as expectativas desses atores por outros terão como base ambos os lados (inseparáveis). Em outras palavras, quando fazem expectativas dos outros, mais ou menos conscientemente, o ator não separa as influências da estrutura e da agência. Para Möllering a estrutura analítica que examina o controle e a confiança pode ser concebida pela dualidade da estrutura e da agência, mais especificamente, pelo problema básico da formação de expectativas positivas a respeito de outros: quando um ator abre mão das expectativas positivas das influências estruturais sobre os outros, fala-se de controle. Quando um ator abre mão das expectativas positivas sobre uma hipótese de benefício da agência por parte do outro, ele fala de confiança.

Os elementos centrais da visão integrativa de controle e confiança proposta por Möllering são os seguintes:

- A confiança e o controle assumem um a existência do outro: Em linguagem comum, significa dizer, em primeiro lugar, que não se pode ter um sem o outro, cada um requer normalmente a existência do outro. A confiança pressupõe a existência de controle e em contrapartida, controle assume, assim, a existência de confiança, em outras palavras o controle não é suficiente, se não for suportado pela confiança.
- Confiança e controle referem-se um ao outro: Se, tal como alegado, a confiança assume a existência do controle e vice-versa, então deve se acrescentar que estes dois elementos não se limitam a coexistir, mas eles existem, reflexivamente, em uma relação um com o outro, gerando referências cruzadas entre confiança e controle.
- Confiança e controle criam um ao outro: A confiança produz controle, que por sua vez, produz confiança. Em outras palavras o controle é produzido

pela confiança sem eliminar a agência e, em contrapartida, o controle produz confiança sempre que os agentes mantenham as estruturas sociais, mesmo que essas possam ser contraditórias e ambíguas, ou de alguma outra forma, imperfeitas e aberta a interpretação, deixando margem para fins lucrativos ou malévolos da agência. Em outras palavras, um ator pode alcançar expectativas positivas dos outros, observando que as estruturas sociais induzem outras pessoas a usar de benevolência em sua agência, a fim de confirmar essas mesmas estruturas sociais.

- Confiança e controle são irredutíveis um ao outro: A perspectiva de dualidade pressupõem que a confiança não pode ser entendida como uma subcategoria de controle, nem o controle é uma forma de confiança.
- Confiança e controle requerem suspensão: Esse argumento pressupõe que os elementos fundamentais da dualidade confiança/controle apontam para um terceiro conceito: suspensão. Um ator assume expectativas positivas sobre outros intervenientes, remetendo para uma dualidade confiança/controle e suspendendo as incertezas subsistentes, em outras palavras, não é possível assumir expectativas positivas sobre os outros, se o ator não consegue compreender qual é a incerteza que isso acarreta.

Quando relacionamos a problemática de controle-confiança com o contexto de fronteiras organizacionais, esperamos obter uma perspectiva menos objetivista, mas tendendo ao construtivismo das fronteiras. As fronteiras existem na medida em que os indivíduos que ocupam essas posições experimentam e realizam o *"enactment"* dessas separações, quando os indivíduos refletem e reconsideram o binômio confiança e controle, eles passam também a reconstruir as fronteiras organizacionais, sua permeabilidade e significância para os envolvidos.

## 2.3. REDES SOCIAIS

Entendem-se por redes sociais, um grupo de indivíduos que, de forma agrupada ou individual, relacionam-se uns com os outros, com um fim específico, caracterizando-se pela existência de fluxos de informação (ALEJANDRO e NORMAN, 2005). Em outras palavras, as rede sociais podem ser definidas por um conjunto de ligações entre um determinado conjunto de indivíduos.

A análise de redes pode ser aplicada no estudo de diferentes situações e questões sociais, para estudar como os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem, a unidade de análise não são os atributos individuais (classe, sexo, idade, gênero), mas o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros. A estrutura é apreendida concretamente como uma rede de relações e de limitações que pesa sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos e nas opiniões dos indivíduos. A análise de redes não constitui um fim em si mesma, ela é o meio para realizar uma análise estrutural cujo objetivo é mostrar em que a forma da rede é explicativa dos fenômenos analisados. O objetivo é demonstrar que a análise de uma díade (interação entre duas pessoas) só tem sentido em relação ao conjunto das outras díades da rede, porque a sua posição estrutural tem necessariamente um efeito sobre sua forma, seu conteúdo e sua função. Portanto, a função de uma relação depende da posição estrutural dos elos, e o mesmo ocorre com o status e o papel de um ator. Estudar a informação através das redes sociais significa considerar as relações de poder que advêm de uma organização não-hierárquica e espontânea e procurar entender até que ponto a dinâmica do conhecimento e da informação interfere nesse processo (MARTELETO, 2001), sendo assim a  análise as redes sociais, por sua vez, é uma ferramenta que nos permite conhecer as interações entre qualquer classe de indivíduos, partindo preferencialmente de dados qualitativos. Os elementos básicos de uma rede social são os seguintes (WASSERMAN e FAUST, 1994; ALEJANDRO e NORMAN, 2005):

- Ator ou nó – São entidades (indivíduos, grupos, países, organizações, etc...) objetos de estudo na análise de redes sociais;
- Laço Relacional – São laços que existem entre dois ou mais atores
- Tríade – Conjunto de três atores e os laços entre eles;
- Relação – Coleção de laços de um tipo específico entre os membros de um grupo específico;
- Rede Social – Conjunto finito de atores e as relações entre eles.

A utilização da análise de redes sociais nas organizações como forma de traduzir os laços em mapas que permitam aos gestores entender como a organização realmente trabalha é preconizada em diversos estudos. Dentre eles podemos citar Krackhardt e Hanson (1993) e Cross e Prusak (2002). Krackhardt e Hanson (1993), em seu estudo de como se comportam as redes informais, sugerem

que é possível obter uma visão geral da organização diagramando três tipos de redes de relacionamentos:

- A rede de aconselhamento que mostra quais são os *"players"* proeminentes da organização de quem outras pessoas dependem.
- A rede de confiança que mostra com quais membros da organização são compartilhadas informações delicadas em um momento de crise.
- A rede de comunicação que mostra com quais membros da organização são compartilhadas comunicações em uma base regular.

Para a compreensão dessas redes é de fundamental importância entender o papel das figuras centrais nas redes sociais informais. Cross e Prusak (2002), colocam que o primeiro indivíduo que você deve notar ao analisar o diagrama de uma rede social é a pessoa com quem todos mais falam, esses indivíduos geralmente ocupam uma posição central do diagrama. É importante ressaltar que essas pessoas que atuam como figuras centrais em redes informais nem sempre são as pessoas que são designadas para isso no organograma da empresa. Em outras palavras a análise da centralidade de determinados indivíduos permite a compreensão efetiva de como o fluxo de informação realmente ocorre nas organizações, essa informação quando utilizada de maneira positiva, permite que a organização aumente sua produtividade e eficiência. As figuras centrais, agem como elementos facilitadores do fluxo de informação conectando diversos atores de diversas redes dentro da organização.

## 3.0. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo buscou examinar a dimensão subjetiva da sustentação da confiança, seguindo uma extensa tradição nas ciências sociais, que remonta os estudos etnometodológicos de Garfinkel (1963) às proposições de dualidade de estrutura e agência de Möllering (2005).

Segundo Coulon (1995), a importância teórica e epistemológica da etnometodologia se traduz na ruptura do modo sociológico tradicional de se pensar, mas do que uma teoria, a etnometodologia é uma perspectiva de pesquisa, uma nova postura intelectual. A etnometodologia constitui um novo mapa paradigmático no campo da sociologia. Coulon define por etnometodologia o estudo empírico dos métodos que os indivíduos usam para dar sentido e ao mesmo tempo completar as

suas atividades diárias: comunicando, tomando decisões e raciocinando. Para os etnometodologistas a vida social é construída por meio da linguagem – não a linguagem dos gramáticos ou dos lingüistas, mas a da vida diária. Pessoas falam dão ordens para outros, respondem a questões, lecionam, participam de reuniões e são entrevistadas – tudo na mesma competência de linguagem, considerando isso é que a interrogação etnometodológica se desenvolve. Em suas descrições e interpretações da realidade social, os sociólogos usam os mesmos recursos de linguagem das pessoas comuns. A idéia de que expressões da linguagem comum são meios dar sentido um determinado contexto social constitui um dos principais conceitos da etnometodologia a indicialidade. Outro conceito é a reflexividade que designa as práticas que ao mesmo tempo descrevem e constituem o quadro social, descrever uma situação é constituí-la, a reflexividade exprime a equivalência entre a compreensão e a expressão dessa compreensão. Os atores sociais descrevem os seus processos reflexivos, procurando demonstrar a realidade que experienciam, esse processo trata-se do conceito de relatabilidade. A relatabilidade não é simplesmente a descrição da realidade, mas a propriedade que permite que os atores tornem o mundo visível a partir de suas ações. Segundo Coulon, outro conceito inerente a etnometodologia é a noção de membro, segundo ele membro é uma pessoa dotada de conjuntos de modos de agir, de métodos, de atividades de *"savoir-faire"*, que a fazem inventar dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que a cerca.

Garfinkel (1963) ilustrou, em seus estudos, a importância da confiança como uma natureza da realidade social, em seu artigo "*A Conception of Experiments with 'Trust' as a Condition of Stable Concerted Actions"* Garfinkel coloca a confiança como base das regras do jogo que se constroem enquanto se joga. Essa assertiva é base para a percepção de que o conceito de confiança é socialmente construído e reconstruído de forma subjetiva pelos atores na medida que esses experienciam o seu dia-a-dia. Esse conceito é de importância central para esse estudo que buscará dentro dos princípios dos etonometodológicos, descrever as implicações da relação confiança e controle no contexto da estrutura organizacional.

Outro aspecto a ser examinado por esse estudo diz respeito, a estrutura analítica proposta por Möllering, de forma que se possa contextualizar a confiança e o controle como elementos complementares, rompendo com uma abordagem dualista comum onde confiança e controles são vistos como elementos separados,

assim sendo, esse estudo procurará estender o conhecimento sobre a interação entre poder e confiança ao agregar à análise, o nível da "estrutura organizacional" que é freqüentemente esquecido ou deixado como pano de fundo.

A partir das propostas de Thompson (2003), esse estudo buscou, ainda, recuperar as proposições teóricas que estabelecem relações entre o *"core técnico"* da organização e os indivíduos nas fronteiras organizacionais. Segundo esse autor, o *"core técnico"* deve ser preservado face ao ambiente externo. A análise do problema de interação do *"core técnico"* com o ambiente externo torna-se ainda mais dramática, face à permeabilidade das fronteiras organizacionais em ambientes fortemente colaborativos que dependem da confiança para o estabelecimento de esforços de cooperação. Dessa forma, esse estudo propõe que e no nível *"micro",* quando analisados os papéis sociais construídos e reconstruídos nas interações sociais, observa-se uma tensão, principalmente sobre aqueles indivíduos que ocupam papéis fronteiriços *(boundary spanning roles)*. Assim sendo, esse estudo postula que esses indivíduos têm o desafio de manter a confiança de outros indivíduos dentro e fora da organização e ao mesmo tempo em que eles exercem, convertem, sofrem e desempenham relações de poder internamente e externamente na organização. Internamente, esses indivíduos fronteiriços devem garantir a proteção das informações oriundas do *"core técnico"* e, externamente, devem manter o fluxo de informações.

## 4.0. ENFOQUE ANALÍTICO METODOLÓGICO

Ao definir o método de pesquisa misto, Creswell, argumenta que a "[...] investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta de dados" (CRESWELL, 2007, p.184). Sendo assim, esse estudo foi modelado para se utilizar uma estratégia de pesquisa mista, de natureza exploratória, que está baseada no pressuposto qualitativo de construção de significados segundo a perspectiva da pesquisa etnometodológica, ou seja, parte-se do pressuposto que os significados múltiplos das experiências individuais são construídos e reconstruídos por meio da prática no dia-a-dia pelos atores sociais em interação (COULON, 2005). Em contraste com um posicionamento que toma a estrutura organizacional como uma dimensão autônoma de análise, essa metodologia de pesquisa seguirá uma abordagem que complementa a análise da

estrutura com a produção discursiva dos atores implicados, apontando para uma estratégia interpretativista da dimensão subjetiva da experiência e das práticas (FAIRCLOUGH, 2005). Especificamente, interessa a construção social das fronteiras organizacionais (IEDEMA, DEGELING et al., 2004), com ênfase na análise da relação controle/confiança.

Complementarmente, será realizada a análise da rede social da organização, por meio do estudo do sociograma resultante do mapeamento das relações interpessoais desenvolvidas pelo grupo estudado. Para tal, partiu-se do pressuposto que as relações sociais são a base da dinâmica de funcionamento de qualquer interação humana, seja no contexto de trabalho seja em um ambiente social (MOSCOVICI, 1998). A análise da rede social, por meio do estudo da miríade de relacionamentos que a compõem, permite o entendimento de como a organização realmente trabalha (KRACKHARDT, HANSON, 1993). Para análise dos dados e desenho das redes sociais foram utilizados os softwares Ucinet 6.0 e NetDraw 2.1[1].

O plano de investigação para esse estudo utilizou-se de dois formatos de entrevistas, em um único formulário de pesquisa. O primeiro formato, do tipo semi-padronizado (ver anexos, item 10.1), buscou caracterizar o respondente e sua compreensão a respeito dos temas confiança e controle e como a sua experiência afeta essa visão. A análise desses "depósitos" de conhecimento a respeito de confiança e controle procurou explorar a noção de repertório cultural. Repertório cultural é o conjunto de estratégias resultantes da ação coletiva (SWIDLER, 2001), repertórios funcionam como ferramentas às quais os atores recorrem para compreender situações e definir linhas de ação. A idéia aqui é entender quais são os repertórios que as pessoas se utilizam para organizar as suas ações em situações que requerem confiança e controle.

O formulário de pesquisa do tipo semipadronizado, também endereçou duas questões com o objetivo de mapear a rede de aconselhamento informal e a rede comunicação do grupo estudado. Para tal, foram solicitados os respondentes que respondessem a quem, em seus relacionamentos, eles recorrem para um aconselhamento informal, sobre problemas técnicos em seus projetos e a quem eles recorrem quando precisam de alguma informação sobre uma reunião que não

[1] Esses softwares podem ser obtidos no endereço eletrônico http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm.

puderam participar, essas questões basearam-se no pressupostos do trabalho de Krackhardt e Hanson (1993).

O segundo formato de entrevista realizado foi do tipo *"vignette"* (ver anexos, item 10.1) e procurou abordar situações limites, envolvendo os elementos controle e confiança, no dia a dia de projetos. Essas entrevistas foram conduzidas com os gerentes de projetos das três unidades de negócio que compõe a organização estudada, nessas "*vignettes* os entrevistados foram convidados a discorrer sobre suas experiências, com o objetivo de identificar-se as reservas de conhecimento a respeito de tópicos relacionados aos conceitos de confiança, controle e sua coordenação nesses relacionamentos. As entrevistas do tipo "vignette" , em acordo com o paradigma etnometodológico, procuram fazer com que a partir de situações "fictícias", baseadas em situações comuns ao dia-a-dia, os entrevistados discorram sobre a suas experiências e ações tornando visível a e sua própria realidade.

Na condução desse estudo, um dos papeis centrais do pesquisador foi o de instrumento primário na coleta de dados. Dado esse fato cabe-se ressaltar que o pesquisador pertence aos quadros da organização estudada exercendo função executiva na área de interesse dessa pesquisa. Esse fato, que por um lado, permitiu o acesso privilegiado à informação, por outro, representou uma limitação devido às questões de poder envolvidas. Com o objetivo de mitigar as situações em que envolvam a subordinação direta ao pesquisador, esse estudo foi feito apenas com pares ou superiores ao entrevistador e adicionalmente, não serão selecionados para esse estudo processos de construção de relacionamentos organizacionais colaborativos conduzidos pelo pesquisador no exercício de suas funções na organização, no intuito de eliminar os possíveis vieses inerentes a essa condição.

## 4.1. POPULAÇÃO ALVO DA PESQUISA

Conforme o anteriormente descrito a população estudada são os Gerentes de Projetos da organização alvo, essa escolha fundamentou-se no fato de que esses indivíduos em seu dia-a-dia atuam nos limites organizacionais. Não é incomum que os Gerentes de Projeto trabalhem em projetos que são desenvolvidos em conjuntos por vários parceiros. Esses indivíduos tem autonomia para decidir qual o nível de intensidade dos controles necessários para cada projeto. Eles, também, têm como objetivo o desenvolvimento de novos negócios e prospecção de oportunidades, e

para tal dependem do desenvolvimento de laços de confiança com os demais parceiros para serem bem sucedidos. Em muitos casos, no intuito de proteger as competências técnicas específicas da organização as relações com as organizações parceiras são protegidas por contratos de confidencialidade, os chamados NDAs (do inglês , No Disclosure Agreements). Pelos motivos aqui pontuados, a população pesquisada reuniu todos atributos necessários para o exames teóricos e postulações delimitadas para esse estudo.

## 4.2. EMPRESA ALVO DA PESQUISA

A organização estudada é uma empresa brasileira especializada em software e tecnologia da informação que atua em vários segmentos da indústria. Essa empresa conta com uma estrutura global de prestação de serviços que inclui seis unidades no Brasil, uma subsidiária nos Estados Unidos, Japão e um escritório na Europa.

Totalizando receitas de US$ 30 milhões no ano de 2008, essa organização alcançou uma taxa de crescimento composto anual (CAGR, na sigla em inglês) de 44% no período de 1999 até 2008. Ela conta com aproximadamente 450 funcionários e atua nas linhas de negócios de projetos de solução de software e gerenciamento de outsourcing[2] de aplicações, com foco nas tecnologias de arquitetura orientada a serviço (do inglês SOA-Service Oriented Architecture) e WEB 2.O[3]. Essa organização, também, detém o CMMI 5 (do inglês Capability Maturity Model Integration – Nível 5), considerado o nível máximo no mais respeitado padrão de qualidade de software do mundo.

A organização investe fortemente na exportação de software, e como resultado teve um aumento de 150% no faturamento das vendas para o mercado

[2] Aqui se refere ao oferecimento de um serviço de terceirização do gerenciamento de aplicações dos clientes (AMO do inglês Application Management Outsourcing). O apelo principal da oferta desse tipo de serviço são os benefícios potenciais a serem gerados para aquelas empresas que os contratam. Dentre eles está a redução de custos, a melhoria da performance operacional, aumento da produtividade e maiores retornos financeiros.

[3] A utilização do termo WEB 2.0 é bem retratada por Miller (2006). Trata-se da utilização da Internet como um a plataforma de trabalho, expandindo em muito as possibilidades de utilização de dispositivos. Em essência a WEB 2.0 é uma Internet mais colaborativa, onde as aplicações são virtuais e onde os dados são livremente compartilhados entre as aplicações, usuários e “sites” de Internet. Nesse contexto os sistemas operacionais não são mais relevantes e a Internet em si é a plataforma.

norte-americano desde 2005. Essa organização prioriza a comercialização de serviços em gerência de aplicações e *offshore*[4], que responderam por 40% dos seus negócios realizados e espera que, até 2010, 50% do seu faturamento seja proveniente das exportações e serviços.

Essa organização aposta também em convênios para acelerar o desenvolvimento de inovações tecnológicas para o mercado de tecnologia de informação (TI). Essa organização é adequada ao estudo aqui proposto, pois devido ao fato dela desenvolver projetos em colaboração com vários parceiros, ela vivência em seu dia-a-dia os fatores envolvidos na construção da confiança com seus parceiros. Essa organização é parceira das principais universidades e centros de pesquisa brasileiros, sua estratégia de ação está inserida em um programa de cooperação para pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas para o mercado de TI que visa a redução de custos e o aumento de agilidade na implantação de soluções de software.

## 5.0. RESULTADOS - ANÁLISE DA PESQUISA SEMIPADRONIZADA

Como comentado no plano de investigação, a entrevista do tipo semi-padronizada teve como objetivo caracterizar o respondente e sua compreensão a respeito dos temas confiança e controle, bem como de que maneira a sua experiência afeta essa visão.

Iniciaremos abaixo a descrição dos resultados dessa pesquisa, que contou com a adesão de 67% dos respondentes (figura 1) fornecendo elementos que permitiram determinar o contexto histórico, social e cultural que estes estão inseridos.

[4] O termo *"offshore"* aqui se trata da estratégia das empresas do setor de tecnologia de Informações em oferecerem os seus serviços globalmente, marcadamente para os mercados dos Estados Unidos e Europa. Com esse objetivo a empresa citada mantém escritórios nesses dois mercados.




Figura 1 – Gráfico de Participação

## 5.1. CARACTERIZANDO A POPULAÇÃO PESQUISADA

Com relação a idade os participantes concentram-se majoritariamente na faixa de 30 aos 40 anos como mostra a figura2.

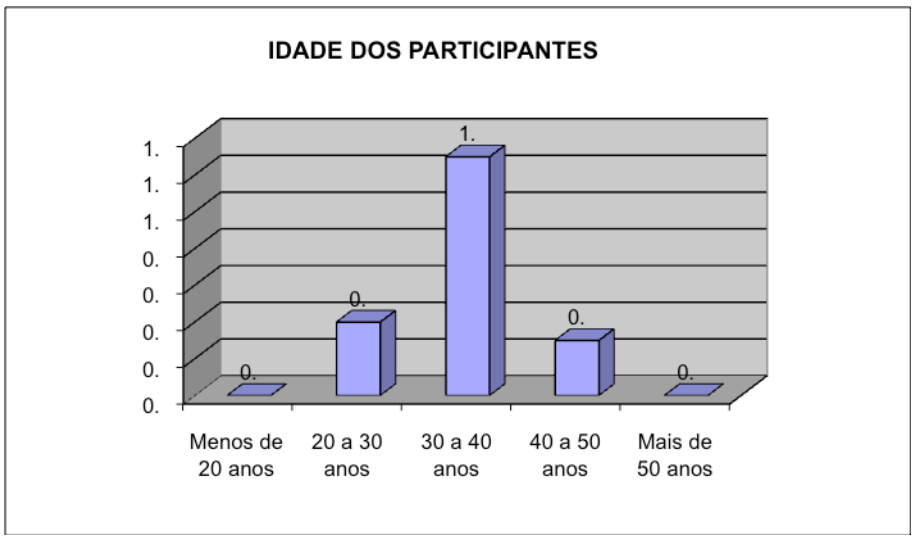



Figura 2 – Gráfico das Idades

A totalidade dos participantes tem nível de educação superior com forte indice de especialização em sua área de trabalho, o índice de pós graduação é iguamente

alto (60%). Com relação a área de formação, os partipantes também tem uma forte homogeinidade, com a totalidade dos respondentes formada na área de Tecnologia de Informação.

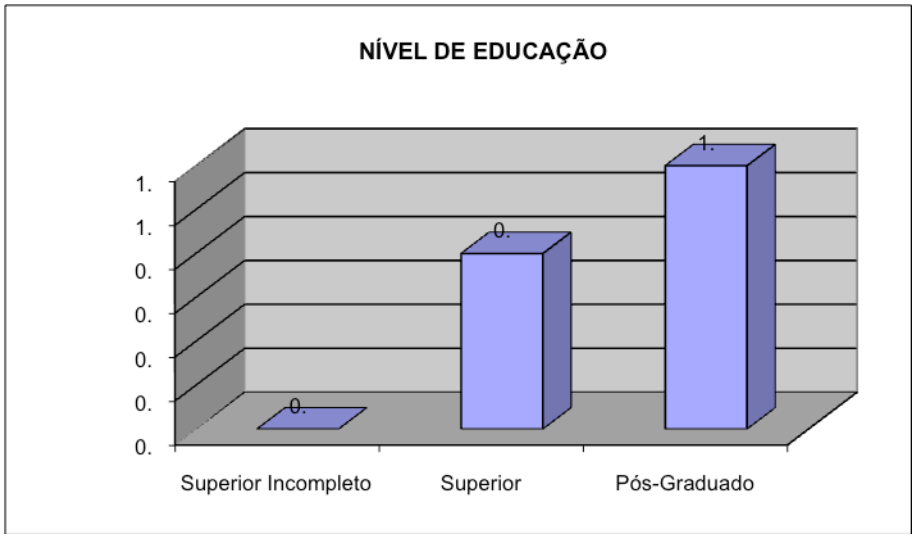



Figura 3 – Gráfico do Nível de Educação

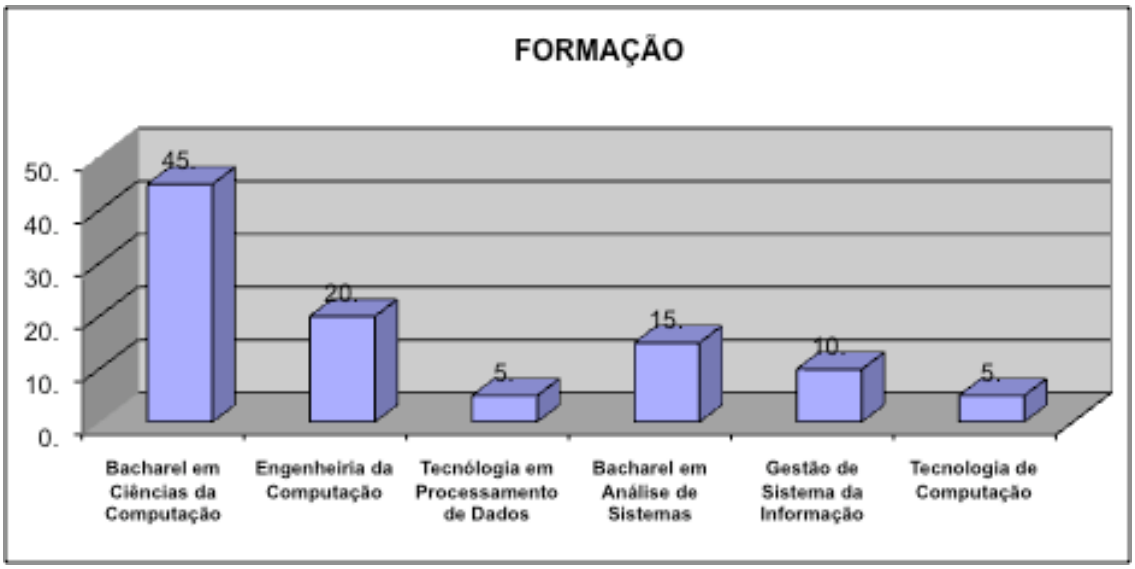



Figura 4 – Gráfico de Formação

Com relação ao tempo de trabalho na empresa também há uma concentração de respondentes com até 5 anos de tempo de trabalho (65%), os demais participantes da pesquisa tem entre 6 e 10 anos de trabalho na empresa. Esses dados também apontam uma homegeinedade dos respontentes no que se relaciona

ao tempo de empresa. O mesmo se repete com releção ao papel que os participantes exercem, eles são em sua totalidade executivos de médio escalão, gestores de projetos e de negócios nas unidades da organização (figuras 5 e 6).

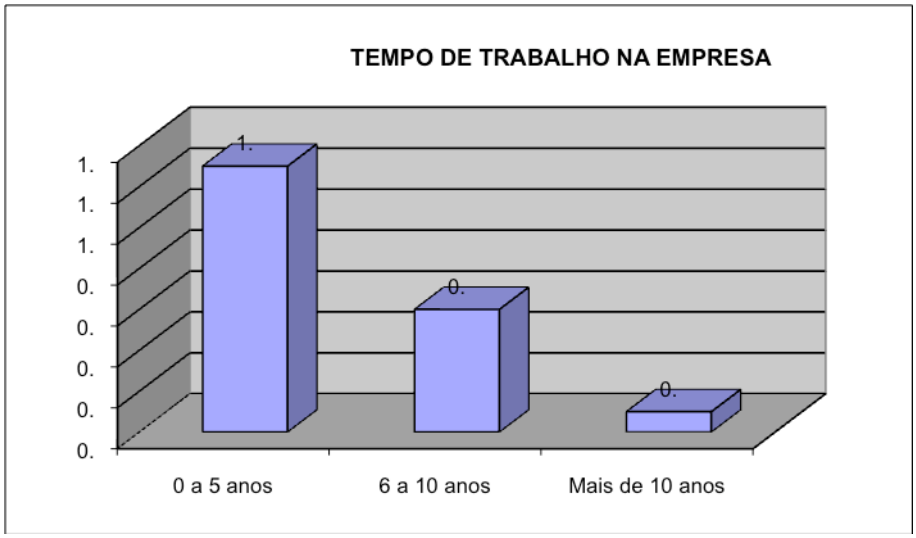



Figura 5 – Gráfico de Tempo de Trabalho

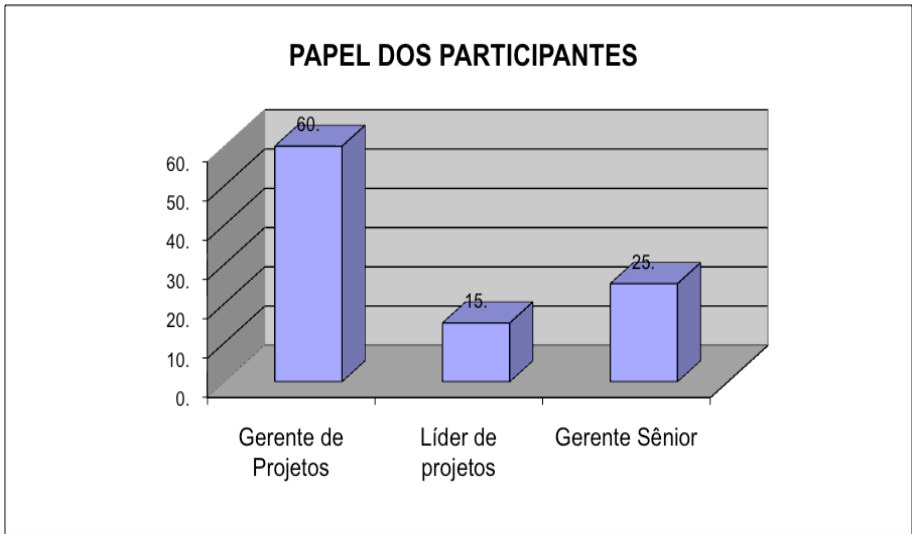



Figura 6 – Gráfico de Papel de Participantes

Com o objetivo de caracterizar a população respondente foi realizada ainda uma questão aberta esperando-se identificar o momento de vida que esta população está vivendo. Dado que essa população tem forte coesão em características como idade, condição social e papel, caracterizando um grupo homogêneo, com atribuições semelhantes na organização. A idéia aqui foi

identificar, no contexto pessoal, os elementos que os caracterizam como grupo social. Como resposta a pergunta, “Você pode me falar a respeito das principais coisas que você está fazendo em sua vida nesse momento? Existe alguma coisa especialmente importante ou incomum?” obteve-se respostas bastante semelhantes indicando que os respondentes também, em sua vida pessoal, vivem um momento comum. Os respondentes, de uma maneira geral, encontram-se em uma fase de construção de família, onde vários deles estão casados recentemente ou manifestaram planos de fazê-lo em um curto prazo de tempo, como mostram os extratos de respostas abaixo:

- “Estou construindo um lar com minha esposa e criando uma filha...”
- “Estou cuidando da minha família e de um filho pequeno...”
- “Estou me preparando para o meu casamento...”
- “Estou me preparando para ser pai mas uma vez...”
- “Estou vivendo a espera de um filho, esse é um momento muito especial...”
- “Estou me preparando para casar e procurando um apartamento...”
- “Me tornei mãe há 7 meses.”
- “Estou planejando a compra de minha casa...”
- “Estou me preparando para o meu casamento em 2010.”

As respostas também indicaram uma preocupação dos entrevistados com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e com a especialização em seus campos de atuação, algo que chama a atenção dado a alta especialização da população estudada como indicam os extratos abaixo.

- “Estou buscando equilibrar as responsabilidades profissionais com o desenvolvimento pessoal e a convivência em família.”
- “Estou estudando governança de TI para obter a certificação COBIT...”
- “Estou estudando muito, principalmente a língua Inglesa...”
- “Estou realizando o mestrado na área de Engenharia de Software...”
- “Estou fazendo o meu segundo MBA, o que me diverte bastante...”
- “Estudando mais Inglês e violão...”
- “Estou estudando uma certificação relacionada a minha carreira...”

De uma maneira geral, as respostas do grupo estudado demonstram, não apenas, características bastantes homogêneas, mas também indicam uma

produção discursiva comum, resultante de uma aparente formação social comum que será aprofundada nas demais análises.

## 5.2. DEPÓSITOS DE CONHECIMENTO SOBRE CONFIANÇA

Com o objetivo de identificar a compreensão dos respondentes a respeito do tema confiança e como a sua experiência afeta essa visão, ou seja quais são os seus "depósitos de conhecimento" sobre confiança foram realizadas as seguintes questões:

- Você considera a confiança um fator importante nos relacionamentos entre empresas? Caso afirmativo de que maneira?
- O que lhe vem a mente quando você pensa em confiança entre empresas?
- Que fatores afetam a sua percepção de confiança?

De maneira geral, é importante denotar que a percepção dos respondentes a respeito da confiança nos relacionamento inter-organizacionais é baseada em sua experiência diária, várias das repostas remeteram essa percepção ao conjunto de processos de trabalho desses indivíduos, isso é ratificado por uma linguagem comum nitidamente dominada por aqueles que fazem parte desse grupo. Os respondentes tem uma percepção comum do significado e da importância da confiança. Essa percepção ratifica a visão teórica amplamente divulgada nos estudos do campo, como é denotado abaixo a partir de extratos de respostas dos pesquisados:

- A confiança como um fator de **equilíbrio** nas relações entre parceiros comerciais:
  - "Quando penso em confiança me vem a mente o termo ganha-ganha..."
  - "Parceiros comerciais se ajudam mutuamente no desenvolvimento de novos negócios, na aquisição de novos clientes e no desenvolvimento do portfólio já existente. A confiança é essencial para se chegar em resultados ganha-ganha."

- “A confiança maximiza as chances de um acordo do tipo ganha-ganha, alem de, no geral, produzir resultados melhores no final dos trabalhos...”

- A confiança como um **redutor das incertezas** nas relações entre parceiros comerciais:
  - “Se não houver confiança, do cliente para o fornecedor, ele nunca vai comprar nada, pois sempre ficará preso a sua incerteza...”
  - “Com mais confiança também é possível eliminar riscos que são inseridos no planejamento.”
- A confiança como um **facilitador da troca de informações** e como **promotor de transparência** entre parceiros comerciais:
  - “A confiança permite que se façam acordos menos formais, ela permite que se saiba o que se esperar da outra parte sem que isso precise estar formalizado com todas as letras.”
  - “Confiança é um fator que precisa ser conquistado ao longo da relação, principalmente com transparência.”
  - “Quando penso em confiança me vem a mente a prática de transparência e colaboração...”
  - “Quando penso em confiança me vem a mente a divisão de responsabilidades e a confiança nas informações trocadas entre os envolvidos”
  - A confiança permite uma relação transparente sobre oportunidades e ameaças....”
  - “Quando penso em confiança me vem a mente a abertura para expor os problemas ocorridos, visão comum de ambas as empresas sobre o objetivo de um projeto.”
- Confiança como agente **redutor de atividades adicionais** e por conseqüência de **custos de transação** entre parceiros comerciais:
  - “A confiança permite que os trabalhos sejam feitos concentrados nos desafios e problemas a serem resolvidos, evitando que sejam criadas atividades adicionais no planejamento para garantir maior proteção.”

- “Quando há algum tipo de desconfiança no relacionamento, mecanismos que consomem muita energia precisam ser criados para garantir o resultado da parceria.”
- “Tudo fica mais fácil (gasta menos energia e *stress*) se você acredita que a pessoa com quem se relaciona não quer tirar proveito de você”

Além da percepção tradicional sobre confiança, algumas respostas também evidenciaram um **elemento estratégico** para as organizações, ou seja, nesse contexto a confiança é vista como fator determinante para a expansão da atuação da organização ou ainda como fator de importância para a caracterização das ofertas dessa empresa, como é descrito abaixo nos extratos de respostas:

- “Atuo na empresa alvo, tocando um projeto de *mentoring* de processos, esse projeto não faria mais sentido se os relacionamentos não estivessem sólidos...”
- “Quando penso em confiança vem a minha mente, em um primeiro momento, a colaboração necessária para que as empresas continuem buscando o crescimento, pois os seus ‘ótimos locais’ tem que convergir para ‘ótimos globais’ que só serão alcançados com relações de confiança e de parceria.”

Com relação aos fatores que reforçam ou reduzem a percepção de confiança, o grupo respondente, também apresenta uma visão homogênea que é amplamente respaldada pela teoria. É importante ressaltar, porém, que na maioria dos casos, a ausência de fator que reduz confiança indica um reforço da confiança e vice-versa, outra característica comum às respostas é uma visão que remete a uma quebra de expectativa de um comportamento esperado do outro, esse dado parece também respaldar a definição mais aceita, na teoria, de que confiança é algo positivo que se espera em relação ao comportamento do outro. Os seguintes fatores são denotados a partir dos extratos de textos:

- A **ambigüidade ou ausência de informações** é um fator redutor da confiança nas relações entre parceiros comerciais.
  - “A clareza de posicionamento é um fator importante para a percepção de confiança, posicionamento vago ou ambíguo é sinal de ocultamento de interesse ou de expectativa.”

- “Os principais fatores que afetam a confiança e a falta de informação e a falta de transparência.”
- “Os principais fatores que afetam a percepção de confiança é não contar a verdade ou tentar esconder algo dentro do relacionamento.”
- “Quando os assuntos não são demonstrados de maneira clara, isso pode muda o rumos dos acordos com os parceiros.”
- “Conversas e indicadores que se alteram ao longo do tempo afetam a minha percepção de confiança.”
- “Informações erradas ou mascaradas afetam a minha percepção de confiança.”

- O **não cumprimento de acordos** é um fator redutor da confiança nas relações entre parceiros comerciais.
  - “A entrega daquilo que foi combinado é o principal influenciador da confiança. O cumprimento do acordo fortalece a percepção de confiança e a falta disso a reduz.”
  - “Falhas naquilo que foi acordado é algo que deixa a confiança mais fraca”
  - “O não cumprimento de acordos afeta a minha percepção de confiança, se você vê que não dá diga não. Vai doer menos do que dizer sim e deixar para falar no final que não deu.”
- A **ausência de consistência nos resultados** é um fator redutor da confiança nas relações entre parceiros comerciais.
  - “A garantia de cumprimento do que foi prometido, resultado final alcançado depois de um engajamento, ..., são fatores que afetam a minha percepção de confiança.”
  - “Falhas de performance recorrentes, não toleradas, não justificadas e, muitas vezes, até mascaradas por parte do parceiro de negócio são fatores que afetam a minha percepção de confiança.”
- A **ausência de uma postura ética** por parte de um dos parceiros é um fator redutor da confiança entre parceiros comerciais
  - “O caráter e a postura dos envolvidos são fatores que afetam a minha percepção de confiança.”

- “Comportamento anti-éticos é um fator que afeta a minha percepção de confiança.”
- “A postura dos interlocutores, a consistência na argumentação e o fato de a pessoa sustentar ou não a palavra dada.”

- A **ausência de consistência entre discurso e a prática** como fator redutor da confiança entre parceiros comerciais.
  - *“Walk as you talk”* Faça o que você fala.
  - “Não mudar de opinião dependendo do rumo que irá tomar, ou seja, ser fiel aos seus pensamentos. A não ser que realmente perceba que estava errado.”
  - “A mudança de discurso entre o combinado e o apresentado, discursos diferentes, frente a frente com superiores afetam a minha percepção de confiança”

## 5.3. DEPÓSITOS DE CONHECIMENTO SOBRE CONTROLE

O questionário aplicado remeteu três questões que procuraram esclarecer o entendimento do grupo pesquisado a respeito da percepção de controle. As respostas a essas questões, também remeteram a uma percepção comum do significado do controle. As seguintes questões foram aplicadas:

- Você considera o controle um fator importante nos relacionamentos entre empresas? Caso afirmativo de que maneira?
- O que lhe vem a mente quando você pensa em controle?
- Na condução de projetos que tipo de controle você costuma utilizar?
- O que você pensa a respeito dos mecanismos de controle formais utilizados na Empresa alvo? Em eficiência eles diferem em alguma maneira dos mecanismos não formais?

Como comentado anteriormente essas questões foram respondidas de maneira similar pelo grupo pesquisado. As respostas não só evidenciam uma forte visão compartilhada sobre a importância do controle como também apontaram para um elemento de previsibilidade, ou seja, o controle empresta a previsibilidade necessária para que os relacionamentos inter-organizacionais sejam bem sucedidos, o controle aqui é visto como “ferramenta”, algo que é aplicado no sentido de obter uma maior visibilidade dos objetivos da parceria, potencializando as ações e os

ajustes necessários para levá-la a termo. Essa assertiva mostra a importância central do controle na estabilização das relações entre parceiros comerciais, representadas nos extratos de repostas a seguir:

- “O controle é fundamental nos relacionamentos para que se possa visualizar o andamento das atividades em questão. O controle não precisa ser reportado de forma detalhada, mas precisa existir para garantir que as informações reportadas sejam corretas e tenham fundamento. Sem controle, não é possível ser assertivo nas previsões e projeções das atividades, e com isso, não é possível transmitir credibilidade nas informações reportadas.”
- “Com o controle sabemos em que ponto estamos nas parcerias...”
- “O controle é essencial para qualquer relacionamento comercial, especialmente para parceiros. Se há relações de parceria e objetivos mútuos, o controle se “faz essencial para poder ajustar e acompanhar o desempenho da parceria.”
- “Quando eu penso em controle, penso em organização, em ter as informações necessárias para tomada de decisão.”
- “Quando eu penso em controle, penso no entendimento seguro do que está sendo feito. Planejamento das atividades e controle efetivo.”
- “Quando penso em controle, penso em mecanismos que permitem medir uma determinada variável e compará-la com uma meta para poder tomar decisões e realizar ajustes em função de diferenças entre o esperado e o realizado.”
- “Quando penso em controle, penso em acompanhamento de indicadores, riscos e decisões estratégicas.”

Outro aspecto importante do controle ressaltado pelas repostas dos pesquisados é sobre o seu caráter formal. As respostas dos pesquisados indicam que quando eles pensam em controle, eles pensam, basicamente, em artefatos e mecanismos formais de controle, mais especificamente nos mecanismos formais utilizados pela empresa alvo. Com relação a esses mecanismos, a maioria dos pesquisados os vêem como eficazes, superiores e em alguns casos complementares aos mecanismos não formais, porém em nenhum momento os pesquisados cogitaram não se utilizar dos mesmos, eles acreditam na eficácia

comprovada desses mecanismos ao longo do tempo, como podemos ver nos extratos de respostas à seguir.

- “Em sua maioria os mecanismos de controle utilizados pela empresa alvo são eficazes, por outro lado, os mecanismos não formais refletem os acordos e metas combinados verbalmente, são mais eficazes quando utilizados internamente e não entre organizações.”
- “Sinceramente, acho os mecanismos de controle da empresa alvo sensacionais. Sem duvidas, eles diferem dos mecanismos não formais, pois a informações que os mecanismos de controle formais geram, lhe permitem a tomada de decisões com um risco moderado.”
- “Sou defensor dos mecanismos formais de controle, pois eles foram sendo improvisados com o tempo e retro-alimentados pelas as nossas lições aprendidas durante os anos. Mecanismos não formais não tem garantia de resultado, podem ser usados como *“feeling”* mas não tem garantia de resultado.”
- “Os mecanismos formais são úteis e suficientes, na verdade, eles se somam aos mecanismos não formais. Diria que para uma boa gestão de projetos, precisamos de controles formais e não formais.”
- “Além dos mecanismos formais gerar maior comprometimento, eles fazem com que os gestores envolvidos pensem no projeto de maneira mais ampla, no momento da preparação de um rito formal de controle, os gerentes de projetos precisam pensar em questões que, algumas vezes no dia-a-dia, não são tratadas como deveriam.”
- “Acho que os mecanismos formas são extremamente eficazes, contudo não existem por si só, devem estar muito bem engrenados com os mecanismos de comunicação e mecanismos não formais de controle.”

A pesquisa também evidenciou um aspecto cultural inerente a utilização dos controles na empresa alvo. Na visão dos pesquisados, como vimos anteriormente, os controles formais e em específico o conjunto de mecanismos formais utilizados pela empresa alvo são considerados mais eficazes, ou até mesmo complementares aos mecanismos não formais, porém algumas das repostas remeteram a uma

necessidade de maturidade para aplicação desses controles, ou seja, os respondentes entendem que a eficiência da aplicação de controles depende da maturidade de que os aplica.

- "Os mecanismos formais utilizados pela empresa alvo são bons e bem estabelecidos. Em função disso eles requerem uma curva de aprendizado e de maturidade mais longa para serem praticados. Eu não sei dizer se eles diferem na eficácia em relação aos mecanismos não formais, mas eu entendo que são complementares..."
- "Considero os mecanismos da empresa alvo muito bem construídos. A própria dinâmica do uso e o aperfeiçoamento contínuo pelo uso e contribuição dos colaboradores, tende a torná-los mais eficazes."
- "Eu gosto do controles formais da empresa alvo porém acho que poderíamos trocar mais experiências e assim criar formas mais simples de visão do andamento de projetos, não correndo o risco de erros devido a falta de conhecimento das ferramentas utilizadas

## 6.0. RESULTADOS DA PESQUISA – ANÁLISE DE VIGNETTES

Como pontuado anteriormente, o segundo modelo utilizado para essa entrevista, foi composto de *vignettes* e procurou abordar situações limites, envolvendo os elementos controle e confiança, no dia-a-dia de projetos. A partir desses casos "fictícios" procurou-se, com as respostas do grupo estudado, verificar as características destes dois elementos por meio da análise da produção discursiva comum a este grupo.

- VIGNETTE 1 (anexo 10.2): A empresa A prometeu o desenvolvimento de um componente de software x para a empresa B. Depois de um mês de atraso, B realiza uma reunião com A para rever o projeto. Houve mais cinco reuniões nos seis meses subseqüentes para rever o cronograma devido a atrasos. Quando B dizia que iria mudar de fornecedor, A sempre garantia que dessa vez iria

> cumprir os prazos e que afinal de contas o histórico entre as duas empresas sempre fora positivas. Quem tem razão? Por que? No final das contas, B deve confiar em A? Por que? O que é confiança para você?

Ao analisarmos as respostas, verifica-se que a percepção de confiança é fortemente influenciada por um histórico consistente de entregas e de cumprimento dos acordos entre os parceiros. De uma maneira geral, a falha em um determinado projeto no presente, pode determinar até mesmo o cancelamento desse projeto, porém não constitui motivo suficiente para que o fornecedor seja descartado para novos trabalhos, como evidenciam as respostas a seguir:

- "Dependendo do histórico que B tem com A, se o problema foi especificamente nesse projeto, a confiança fica abalada, mas não a ponto de perde-la totalmente. Mas se, por outro lado, o histórico for apenas de atrasos e problemas, a confiança de degradará cada vez mais..."
- "Para determinar se B deve confiar em A deve-se considerar o histórico do relacionamento construído. Quem sabe B deve aumentar o controle e participar mais do andamento do projeto."
- "Romper o contrato nem sempre é a melhor saída e por isso B mantendo o projeto com A deve se manter confiante."
- "B só deve confiar em A se houver um histórico de parceria entre eles."
- "B deve confiar em A porque as empresas tem um histórico positivo. Porém a empresa B já deveria ter adotado, nesse caso, mecanismos de controle mais fortes para o projeto em andamento, de forma até mesmo a ajudar a empresa a garantir o cumprimento das metas."
- "A confiança que a empresa B tem na empresa A depende mais dos resultados passados do que do projeto em questão. Olhando friamente (apenas ) esse projeto podemos dizer que a confiança está abalada..."

- “Tudo depende do histórico de acordos e trabalhos realizados entre as duas empresas e como os possíveis problemas estão sendo mostrados para B.”
- “A confiança entre parceiros não pode ser medida pelos resultados de um projeto apenas. A confiança é o resultado de um trabalho conjunto de construção dos resultados.”

A segunda *vignette*, procura estabelecer uma situação limite que faça o respondente refletir sobre uma situação de *“trade-off”* entre confiança e controle. Com veremos a seguir:

- VIGNETTE 2 (anexo 10.2): João Marcelo, da empresa X, e Pedro Paulo, da empresa Y, estão engajados em um projeto conjunto de desenvolvimento de um aparelho médico. Para tanto, X fornece a tecnologia de miniaturização eletrônica, e Y fornece a tecnologia de mensuração do conteúdo sanguíneo. João Marcelo teme que Pedro Paulo passe as informações de X para seus concorrentes. No entanto, não há tempo hábil para a elaboração de um contrato. O que fazer? Por que?

Na organização estudada, não são incomuns os projetos que são conduzidos com acordos de confidencialidade entre os parceiros. Nas respostas analisadas, parte dos respondentes não cogitaram, de maneira nenhuma, conduzir um projeto sem um acordo de confidencialidade, ou seja simplesmente declinaram da oportunidade face ao risco da perda de informações. Porém, por outro lado chamaram a atenção respostas, que remeteram ao raciocínio de que mesmo em situações de conflito, em alguns casos, os entrevistados não vêem vantagens em impor as restrições contratuais ao parceiro. Essa observação sugere que os entrevistados reconhecem que os contratos ente as partes não dão a proteção real para a informação, tornando necessária a criação de uma expectativa positiva com relação às intenções do outro. Não se trata aqui de estabelecer uma primazia da confiança em relação ao controle, mas sim de demonstrar que o simples estabelecimento de relações de controle não torna, necessariamente, dispensável

o estabelecimento de relações confiança, exemplificando a proposição de Möllering (2005) em que confiança e controle assumem a existência do outro. Há ainda uma terceira constatação, em que alguns respondentes estabelecem a confiança é uma premissa para o estabelecimento de relações entre parceiros, ou há confiança ou não há uma transação, e nesse caso cabe-se questionar, porque seriam necessários os contratos? Essa constatação parece sugerir que, também, nesse caso os contratos cumpririam apenas um papel simbólico, não representando em si um fator real de proteção das informações.

- "Uma análise de risco deve ser empreendida pela organização X, a cada projeto desse tipo, pois sempre há a possibilidade de vazamento de informações. No entanto, se há motivos concretos para X não confiar em Y, um contrato não trará a confiança a X..."
- "A confiança deve ser colocada como premissa, mesmo porque um contrato não garante que X não passe as informações."
- "Sendo dados muitos sigilosos, a solução é não começar o projeto. A não ser que X e Y já tenham trabalhado anteriormente. Quando há um relacionamento e já se conhece o histórico da empresa é mais fácil confiar."
- "A segurança da informação deve ser friamente avaliada. Não são raras as decisões de manter os negócios, dando menor prioridade às formalidades e aos procedimentos de segurança. Caso a tecnologia da empresa X, não seja um grande diferencial, creio que os riscos de iniciar os trabalhos sem um acordo de confidencialidade deva ser assumido, desde que seja feita uma análise de idoneidade da empresa Y e a conclusão seja positiva."

Na terceira *vignette* é explorada uma situação onde o respondente é convidado a refletir sobre a escolha entre a contratação de uma empresa líder de tecnologia com reputação variável e outra com tecnologia inferior, mas com recomendações positivas em termos de seriedade do trabalho.

- VIGNETTE 3 (anexo 10.2): Xavier da Cunha está considerando contratar um *off-shore* para um grande projeto a ser entregue para a maior empresa de cerveja

> do país. Uma das empresas é líder na tecnologia a ser incorporada no projeto. Entretanto, essa empresa tem uma reputação variável. Alguns ex-parceiros transmitiram ótimas impressões, enquanto outros torceram um pouco o nariz. A outra empresa a ser considerada tem uma tecnologia bem inferior, no entanto, todas as recomendações foram positivas, em termos de seriedade de trabalho. Com qual empresa Xavier da Cunha deve efetivar a parceria? Por que?

As reações dos respondentes a esse caso se dividem de duas formas:

- Os que optam pela empresa de melhor histórico considerando que em um contrato *"off-shore"* a energia gasta para controlar o parceiro representa um risco alto demais.
    - "Xavier da Cunha deveria efetivar a parceria com a empresa de melhor histórico de entrega. O projeto é um empreendimento único que será determinado, em grande parte, pela consistência nas entrega feitas pelo terceiro. Como esse projeto seria *off-shore*, seria difícil para Xavier aplicar ações corretivas junto ao parceiro caso esse venha a apresentar problemas."
    - "Xavier da Cunha deveria efetivar a parceria com a segunda empresa (de melhor histórico de entrega), porque o cliente de Xavier da Cunha é de tal importância que ele não pode correr o risco de não entregar, em função de ter uma tecnologia melhor, que pode trazer ou não benefícios."
    - "A grosso modo parece que a empresa mais séria (com um melhor histórico de entregas) é uma opção menos arriscada."
    - "Eu trabalharia com a segunda empresa, já que as recomendações positivas que ela recebeu já incluem o problema' da tecnologia inferior."

- Os que optam por trabalhar com a empresa líder em tecnologia, porém partem da premissa que precisaram aumentar o nível de controle para reduzir os riscos e garantir o sucesso do projeto.
    - "Assumindo-se que não podemos conhecer melhor a segunda empresa, seus cases de sucesso e o *feedback* dos clientes de que a tecnologia é inferior, parece-me que há a possibilidade de seguir com a empresa líder em tecnologia desde que com o controle mais próximo."
    - "A contratação do líder pode ser uma opção com a adoção de clausulas de riscos e '*Success Fee'*, por exemplo."
    - "Xavier da Cunha deveria buscar a empresa líder, e formular um contrato com os controles necessários para que o projeto seja um sucesso."
    - "Xavier da Cunha deveria efetivar a parceria com a empresa líder em tecnologia. Se existem impressões negativas quanto a ela é só apertar mais a rédea. Fortificar o controle e impor checkpoints mais constantes."
    - "Xavier da Cunha deveria efetivar a parceria com a empresa líder em tecnologia, tentando entender os pontos fracos dela, na qual as reclamações aparecem e trabalhar neles..."
    - "Xavier deve analisar os riscos, se o se projeto depende de muita tecnologia, então deve contratar a empresa lide na tecnologia e então executar um forte controle."

De uma maneira geral, as respostas a VIGNETTE 3 sugerem que a reputação do parceiro exerce um determinado peso na escolha dos respondentes, em outras palavras, esses respondentes tendem a confiar em parceiros que tem uma melhor reputação, mesmo quando esses possuem desvantagens técnicas, porém nos casos em que a reputação do parceiro é variável, uma parte significativa dos respondentes, entendem como necessário a execuções de ações de controle como o elemento necessário para garantir o sucesso do empreendimento.

A quarta *vignette* explora uma situação na qual o respondente é convidado a optar em manter a parceria com uma empresa que tem uma forte consistência na entrega e um longo histórico de trabalho conjunto, ou então trocá-la por outro parceiro que não é muito conhecido por ele, mas que te uma solução inovadora.

- VIGNETTE 4 (anexo 10.2): A empresa X está desenvolvendo um projeto com empresa Y que na verdade é a uma continuação de uma longa cadeia de projetos que já dura sete anos. X confia em Y, mas no último mês o presidente de X conheceu em uma feira em Stutgart uma empresa alemã que parece dar uma solução para seus problemas que nunca esperaria de Y. Ele pensa seriamente em largar Y. O que o presidente da empresa X deveria fazer? Por que? Ele deveria sugerir que Y adotasse a solução apresentada em Stutgart? Por que?

Os respondentes, de uma maneira geral, relutaram fortemente em substituir a empresa em que já há um forte laço de confiança baseado no histórico consistente de entregas. Em alguns casos eles sugerem que em primeiro lugar tentariam algum tipo de acordo com a empresa já estabelecida e na qual eles confiam mais. Os extratos de respostas abaixo são bons exemplos dessa situação:

- “O presidente da empresa X deve entender melhor a oferta da empresa de Stutgart (inovadora). Fazer uma prova de conceito e ponderar os prós e os contras.”
- “Ele deveria estudar melhor a opção de troca, procurar entender se o que ele viu na feira realmente atende as suas expectativas, montar um planejamento e uma análise de retorno, para então tomar uma decisão.”
- “O presidente da empresa X poderia tentar fazer com que Y aprendesse o que a empresa alemã faz, ...”
- “O presidente precisa conhecer os clientes e ex-clientes dessa empresa (inovadora) para avaliar melhor o seu potencial, ..., A

decisão de troca não deveria existir sem uma boa conversa com a empresa atual. Se o relacionamento existe a 7 anos, algo de bom deve haver e portanto deve ser dada uma chance a empresa atual."

- "Discutir as alternativas com a empresa atual (melhor histórico) para tentar encontrar uma solução de parceria que esteja alinhada a nova necessidade. O risco de troca de parceria deve ser levado em conta na tomada de decisão."
- "Dada a duradoura relação e acreditando na parceria/confiança que as empresas têm, uma medida mais adequada seria que o presidente da empresa X, chame um executivo da empresa Y para a sua situação e propor uma proposta de trabalho."
- "Deveria convidar a empresa Y a apresentar uma solução para o problema, antes de simplesmente romper a parceria."

As repostas a VIGNETTE 4 indicaram que um histórico bem sucedido de trabalho conjunto entre os parceiros influencia fortemente a percepção de confiança. Quando os respondentes foram inquiridos se deveriam sugerir à empresa já conhecida por eles a adoção da solução inovadora eles massivamente responderam que sim, na verdade essa assertiva já estava, na maioria dos casos, presentes na primeira resposta, indicando que para os respondentes o histórico de entregas bem sucedidas tem um peso significativo na percepção de confiança.

A quinta *vignette* propôs aos respondentes a reflexão sobre a quebra de confiança, como veremos abaixo:

- VIGNETTE 5 (ver anexo 10.2): Vignette 5 – A empresa Oak acabou de formalizar um contrato de fornecimento para a empresa Delta de cimentos. Depois de três meses de andamento do projeto, um dos executivos de Delta descobre que o gerente do projeto da Oak já gerenciou projetos para Omega, que também é cliente de OAK, principal concorrente de Delta. Esse executivo sente-se traído e considera romper o contrato com Oak, ou pelo menos, nunca mais contratar a Oak. Ele está

> certo? Por que? Oak agiu de forma apropriada em lançar propostas para as duas empresas (Omega e Delta)? Por que? Delta pode confiar na Oak? Por que?

Nessa vignette os respondentes são convidados a refletir sobre três proposições:

- Na primeira, eles devem decidir se uma empresa cliente tem, ou não, razão em seu desejo de romper o contrato, quando descobre que o seu parceiro já prestou serviços para o seu principal concorrente. Com relação a essa primeira proposição os respondentes, em sua maioria, não concordam com o rompimento do contrato, em outras palavras, eles não consideram quebra de confiança que um fornecedor atenda a duas empresas concorrentes. E que, nos casos, onde esse dado configura uma restrição ao atendimento, ele deve figurar no contrato entre esses parceiros. Essa assertiva pode ser verificadas nos extratos de respostas a seguir:
    - "Não. Porque não podemos trocar de fornecedor igual se troca de carro. O que ele deveria fazer, era pedir a substituição do Gerente de Projeto e continuar os trabalhos."
    - "É uma utopia ter exclusividade de fornecimento. No mundo real as empresas atuam em mercados cujos concorrentes são alvo de negócios. No meu entendimento o executivo é imaturo do ponto de vista de relações comerciais."
    - "Não. Vejo por um lado positivo o fato dele ter conhecimento do business. Isso é natural no mercado. NDA continua sendo essencial no caso."
    - "O executivo se sentir traído, só mesmo se ele perguntou antes e a empresa Oak mentiu. Se não a empresa Oak não foi questionada, o executivo da Delta não tem porque se sentir traído. Talvez ele pode começar a desconfiar que algum dado possa vazar, ele pode pedir para trocar o

gerente se quiser, ou de repente, confiar na garantia de confidencialidade dos contratos."

- "Sim, ele está certo quanto ao desconforto gerado pela situação, mas pensar em romper o contrato, sem averiguar melhor o fato, não. A Oak deveria ter comunicado antes à Delta que o gerente já havia servido à sua concorrente, para verificar se a Delta teria restrições ao gerente."
- "É muito comum que as empresas se especializem em verticais de mercado. Sendo assim, não é raro que empresas tenham concorrentes na sua carteira de clientes. A postura do executivo da Delta só é válida se existir algo em contrato que não permita o compartilhamento de recursos da Oak com os concorrentes da Delta. Caso contrário, pode até existir insatisfação, mas que em termos legais, não existe embasamento/justificativa."
- "Não, a menos que ele tenha fortes indícios de que haja desvio de informações. Se há um relacionamento bem estabelecido entre Oak e Delta, e se Oak tem uma postura correta, não há razões para essa atitude."
- "É comum o fato de fornecedores de um grau mais baixo da cadeia produtiva ter como cliente empresas que, entre si, são concorrentes. Empresas que geram bens de consumo, em geral, comprar partes e peças de um mesmo conjunto de fornecedores. De qualquer forma, para que não surjam situações desconfortáveis como a colocada acima, é interessante (e, por vezes, exigido em contrato) que o fornecedor garanta um isolamento entre tecnologias e equipes desses clientes."
- "Não, é muito comum um mesmo fornecedor atender empresas concorrentes. O que a empresa pode fazer é proteger-se através de contratos de confidencialidade."

- Na segunda, eles são convidados a refletir se o fornecedor agiu corretamente ao lançar propostas para duas empresas

concorrentes. Massivamente os respondentes consideraram que a empresa fornecedora estava ao correta ao lançar propostas para duas empresas concorrentes, o que confirma a primeira proposição, como mostram os extrato de respostas a seguir:

- “Sim. Se a Delta se sentiu prejudicada, ela poderia negociar uma adendo ao contrato onde profissionais que já trabalharam na outra empresa, não poderiam ser alocados nela.”
- “Sim. Seu negócio é beneficiado com a otimização de produtos, ofertas e serviços. Existe por exemplo no mundo do automobilismo, principalmente da F1 exemplos claros de fornecedores que possuem negócios com concorrentes diretos, por exemplo o fornecimento de pneus ou motores.”
- “Sim. Está trabalhando para disputar *market share* num momento de economia delicada. Se eu entendi corretamente, o contrato é de fornecimento de cimento. Não vejo problema algum por ser *commodity*. Mesmo sendo serviço, e existindo possibilidade de compartilhamento conhecimento de negócio, vejo que os prós superam os contras.”
- “Não vejo problemas em atender duas empresas concorrentes, só deve ficar claro entre seus funcionários que as informações de ambas empresas, aliás de todo e qualquer cliente são sempre confidenciais. No entanto, se havia uma cláusula limitando a ação da Oak para empresas concorrentes, e mesmo assim a Oak colocou proposta, aí sim, ela agiu inapropriadamente.”
- “Sim. Desde que haja transparência e a Oak seja claramente uma empresa ética e com mecanismos que garantam a confidencialidade de informações, não vejo problema em colocar propostas para empresas concorrentes.”
- “Depende do contrato com as empresas. Caso alguma delas tenha exigido exclusividade, creio que sim. Caso contrário, a

Oak está correta, inclusive porque pode trazer diferenciais de conhecimento de negócio, sendo fornecedora de mais de uma empresa do mesmo ramo."

- "Não vejo problemas com a emissão das duas propostas. A conduta do fornecedor no dia a dia dos projetos é que vai terminar o quanto ele pode ser confiável em cada empresa."
- "Se não houvesse uma regra explícita, apresentada com a antecedência necessária, nenhuma problema em fazer isso. A empresa deve ser profissional o suficiente para lidar com essas situações."
- "Só estaria certo se tivesse algum contrato de exclusividade. Já vi muitas empresas de Tecnologia de Informação prestarem serviços para mais de uma empresa do mesmo ramo."

- Na terceira, eles são convidados a refletir se a empresa cliente deve ou não confiar na empresa fornecedora.Também nesse caso os respondentes, em sua maioria, consideraram que a empresa cliente deve confiar na empresa fornecedora, para muitos deles a confiança em um parceiro está muito mais relacionada a uma postura verificada na condução de trabalhos conjuntos do que no fato desse parceiro ter participado em trabalhos com concorrentes.
  - "Sim, desde que a Oak tenha agido dentro de expectativas claramente alinhadas."
  - "Em não tendo visto ou evidenciado nada de errado, pode. Isso é natural no mercado. Acordos de confidencialidade sempre são essenciais."
  - "Delta pode confiar na Oak, se a Oak demonstrar confiaça e sigilo em todas as informações. Uma boa estratégia é ter executivos de contas diferentes, gerentes e equipe de projetos diferentes."
  - "Em princípio, sim. Apesar da falha da Oak em comunicar o fato, se a empresa está fazendo um bom trabalho, e o projeto vai bem e a Oak se mostra uma empresa séria, acho

que a Delta pode dar um voto de confiança. E pedir um acordo formal de confidencialidade ou mesmo que se troque o gerente. Ou seja, deve tratar esse evento em si, e não escalá-lo para a relação como um todo."

- "Sim. Existem termos de confidencialidade e normas de segurança de informação nas empresas que permitem que as informações da empresa Delta sejam protegidas."
- "Sim, desde que não haja indícios da falta de ética ou de profissionalismo citados acima."
- "Delta deveria confiar, pois não considero essa uma prática incomum, imoral ou ilícita. Na verdade, isso é de conhecimento público. Uma falha de Oak foi colocar as mesmas pessoas trabalhando em concorrentes diretos, mas não considero como um fator que deveria levar ao rompimento da parceria."

O que a VIGNETTE 5 mostra é que a quebra de confiança esta relacionada ao não cumprimento de acordos vigentes ou falta de postura ética nos projetos em andamento entre esses dois parceiros, esse fator parece ter mais peso que o fato da empresa fornecedora atuar em concorrentes. Essa *vignette* mostra também como a situação pode e deve ser mitigada a partir de uma série de análises e ações. Esse é um material rico de "agência": Um obstáculo se coloca e todos foram proativos em salvar a relação, com soluções mais ou menos convergentes, mas não idênticas, porém, bem criativas.

Na sexta *vignette* os respondentes são estimulados a refletir sobre até que ponto em uma parceria, onde a percepção de confiança está presente, pode-se se abrir mão do controle.

- VIGNETTE 6 (anexo 10.2): Adriano foi designado como gerente de projetos de um projeto internacional. O objetivo é desenvolver um software para controle de plataformas de extração de petróleo do golfo do México. O desenvolvimento do software será feito em parte Brasil e em parte pela empresa X

contratada nos EUA. No decorrer do projeto, X mostra-se confiável realizando as suas entregas, dentro do prazo, custo e qualidade esperada. Em determinado momento do projeto há uma forte necessidade de redução de custos. Portanto, há necessidade de redução das viagens realizadas no projeto.

Nessa *vignette* são feitas três perguntas, expostas abaixo:

- Na primeira pergunta, há o questionamento se em uma situação limite, o gerente de projetos, pode deixar o parceiro sem controle presencial. Em resposta a essa questão os respondentes posicionaram-se massivamente que o Gerente de Projetos não deveria deixar o parceiro sem controle. Para os respondentes, no limite, a forma de controle poderia se alterar para um meio não presencial, mas de maneira, alguma o parceiro poderá ser deixado sem controle. Em algumas respostas, fica claro ainda que a percepção de confiança não altera a decisão dos respondentes em manter o controle do projeto, ou seja, não fica evidenciado em nenhuma das repostas que os gerentes de projetos estariam dispostos em diminuir o controle face a percepção de confiança, essa posição dos respondentes fica clara com os extratos de respostas a seguir:
    - “A redução das viagens dificulta, mas não impossibilita o controle. Com ausências mais prolongadas, o risco aumenta para Adriano, mas pode ser monitorado e mitigado, em especial com o alinhamento das expectativas entre Adriano e X.”
    - “Em hipótese alguma. Porque se você não controla, você não consegue gerenciar mais o projeto...”
    - “Dependendo do nível de confiança obtido e com utilização de ferramentas remotas Adriano poderá continuar o controle sem a necessidade de presença física.”
    - “Não pode deixar sem controle, pode montar um plano de ação para reduzir o controle e fazer conferencias telefônicas

periódicas para evidenciar a continuação da boa performance da empresa X."

- "Não se pode deixar X sem controle, na verdade, ele pode deixar de realizar as viagens mas alterar a forma como controla X. Ao invés de ir presencialmente, pode adotar solução de vídeo-conferência e sendo presente por fone e e-mails."
- "Não, continua mantendo o controle remotamente, utilizando de tecnologias como (computador, celular, conferencia telefônica, etc...)."
- "Sem controle não é o melhor termo, ele pode deixar de fazer acompanhamentos "*on-site*", mas existem outras formas de acompanhamento que não precisam ser feitas presencialmente."
- "Não. O que é preciso é viabilizar que os controles sejam mantidos no mesmo grau de eficiência, mesmo quando realizados à distância. O controle é fundamental, pois ajuda a manter o foco de ambas as empresas e a compartilhar e tratar situações de risco tão logo quanto estes controles as sinalizarem."
- " Esse é uma cenário complexo para analisar, pois algumas opções podem ser tomadas para reduzir o custo sem impacto tão forte no controle. De qualquer forma, no cenário dado, se o prazo já decorrido for considerável e X mostrar, consistência efetiva na sua confiabilidade, a redução de controle não deverá ser fator de redução de qualidade."
- "Se a empresa já se mostrou confiável, acho que é possível fazer o controle por outros meios como telefone, vídeo-conferência, avaliar o produto a distancia, etc..."

- Na segunda pergunta, questiona-se o que o gerente de projetos pode fazer para controlar o parceiro, no caso da ocorrência da situação limite onde ele não poderá mais o fazer presencialmente, a resposta a essa questão foi parcialmente compreendida na

primeira pergunta. De uma maneira geral, os respondentes, em sua relutância em abrir mão do controle do projeto expressaram que controlariam o parceiro de maneira remota utilizando-se de aporte de tecnologia.

- "Adriano pode realizar checkpoints periódicos com o GP de X, solicitar *status reports* e inspecionar *milestones* de entrega intermediários, garantindo que o trabalho realmente está caminhando conforme o plano."
- "Utilizar a tecnologia existente atualmente para controlar remotamente. Por exemplo, Vídeo-conferência, Conferencia Telefônica, *Go-To-Meeting*, etc..."
- "Utilizar ferramentas de comunicação remota ou a contratação de uma pessoa para trabalhar alocada no cliente."
- "Conferências telefônicas freqüentes, solicitar relatórios de indicadores e entregas parciais."
- "Adotar solução de vídeo-conferência e sendo presente por fone e emails. Ele pode nomear alguém lá para facilitar os *reports*."
- "Pode estabelecer meios de controle não presenciais, utilizando-se dos recursos de comunicação atuais. Assim ele mantém um certo nível de controle e consegue diminuir os custos com viagens."
- "Vídeo-conferência, planejamentos com entrega de curto prazo para acompanhamento e tomada de ações rápidas. Reuniões semanais de acompanhamento via telefone, etc. Viagens periódicas, porém mais espaçadas devem ser planejadas."
- "Revisar se os mecanismos de controle são adequados e podem ser realizados mesmo à distância. Acrescentar outros mecanismos, informações e evidências em sua rotina de controle que supram os *gaps* identificados pela impossibilidade de estar fisicamente na empresa X. Procurar usar os recursos tecnológicos disponíveis, como uso de

vídeo-conferências, ferramentas de colaboração e compartilhamento de informações, para minimizar os impactos da redução de visitas à empresa X."

- "Acho que o acompanhamento in-loco pode ser reduzido. Os checkpoints poderiam ser usados para se levantar o cenário macro e solicitações de evidências específicas poderiam ser realizadas para fazer um controle "amostral". A freqüência de amostragem poderia ser ajustada em função da confiança."
- "Realizar trabalhos remotos com reuniões virtuais e checkpoints, na verdade o mesmo trabalho quanto estivesse pessoalmente porém de forma remota e diferenciada para que fosse efetiva."
- "Uso de vídeo-conferências, por exemplo, diminuiria custo sem redução considerável de controle. Além disso, um foco claro em pontos chaves como cronograma, riscos e indicadores de qualidade no decorrer do desenvolvimento auxiliaria bastante. Em suma, a comunicação deve ser fluente, mesmo sem uma presença física."

- Na terceira pergunta, questiona-se se após a decisão de abandonar o principal instrumento de controle do parceiro, caso haja falha nas entregas, o gerente de projetos deve retomar o controle presencial. Respondendo a essa questão, os entrevistados responderam que o gerente de projetos deveria retornar ao modo anterior de controle. Há algumas ressalvas, no sentido de estabelecer uma análise de causa raiz antes de se tomar a decisão de retomar o nível de controle anterior, mas de uma maneira geral, os entrevistados concorda com o restabelecimento das viagens, ao menos, para obter-se um melhor entendimento do problema.
  - "Ele deve analisar as causas-raiz da falha na entrega – em conjunto com o GP de X --, e só então decidir se a retomada das viagens resolveria de fato o problema. "

- “Sim. Mas aí ele pode intercalar, por exemplo faz 3 reuniões semanais remotas e 1 semana ele viaja.”
- “Sim. Deve prevalecer a qualidade em detrimento da obtenção de receita.”
- “Deve. Para verificar “on-site” o que aconteceu e ter evidências que corroborem um plano de ação eficiente para retomar as entregas de X.”
- “Deve retornar as viagens para entender o que aconteceu, mas não para ficar controlando o dia-a-dia. As pessoas devem responder da mesma maneira, independente se o controle estiver perto ou longe. Ou seja, Adriano deve tentar implantar uma cultura de desempenho que independe da sua presença física, mas continua sob seu controle.”
- “Antes de retornar as viagens, precisa investigar o que levou a falhar e depois tomar a decisão.”
- “Sim. Por que provavelmente o custo financeiro e o impacto nas relações de confiança dos envolvidos será maior que o custo das viagens. “
- “A presença de Adriano ajudará no acompanhamento, mas sendo uma empresa correta, não há essa necessidade. Creio que podem ser feitos novos planejamentos, ainda com acompanhamento remoto. Caso as falhas continuem a ocorrer, o acompanhamento presencial pode ser reavaliado, visto que era um modelo que estava funcionando.”
- “Sim, se for identificado que a falha ocorreu devido à redução da efetividade do controle causada pela redução de visitas à empresa X. Deve-se tentar achar um bom termo que não onere excessivamente o projeto, mas que garanta uma retomada da efetividade do controle.”
- “Pode acontecer isso sim. Por algum motivo, um corte de custo pode por a perder uma entrega importante e pode ser revista. Nesse exemplo não acredito que a proximidade seja um impeditivo para gestão do projeto. A equipe precisa ter

maturidade para cumprir metas, mesmo que não esteja ao lado do gestor.”

- “Outras alternativas de acompanhamento poderiam ser exercitadas primeiro, mas não descarto a opção de retomar as viagens como último recurso para colocar o projeto de volta nos trilhos.”
- “Com certeza deve retomar, pois isso indicaria que a parceria ainda não atingiu o ponto suficiente de maturidade.”
- “Sim, mas é bem provável que a causa raiz do problema não seja essa. Equipes boas não dependem de controle presencial somente.”
- “Sim, pois primeiro deve identificar o que falhou nos controle criados, e depois tomar ações para que essas falhas sejam eliminadas.”

## 7.0. RESULTADOS DA PESQUISA – ANÁLISE DO SOCIOGRAMA

Na pesquisa semi-padronizada foram endereçadas duas questões com objetivo identificar e diagramar as redes de aconselhamento e de comunicação da empresa pesquisada. Os resultados do mapeamento das redes de aconselhamento e comunicação são apresentados graficamente nas figuras 7 e 8.

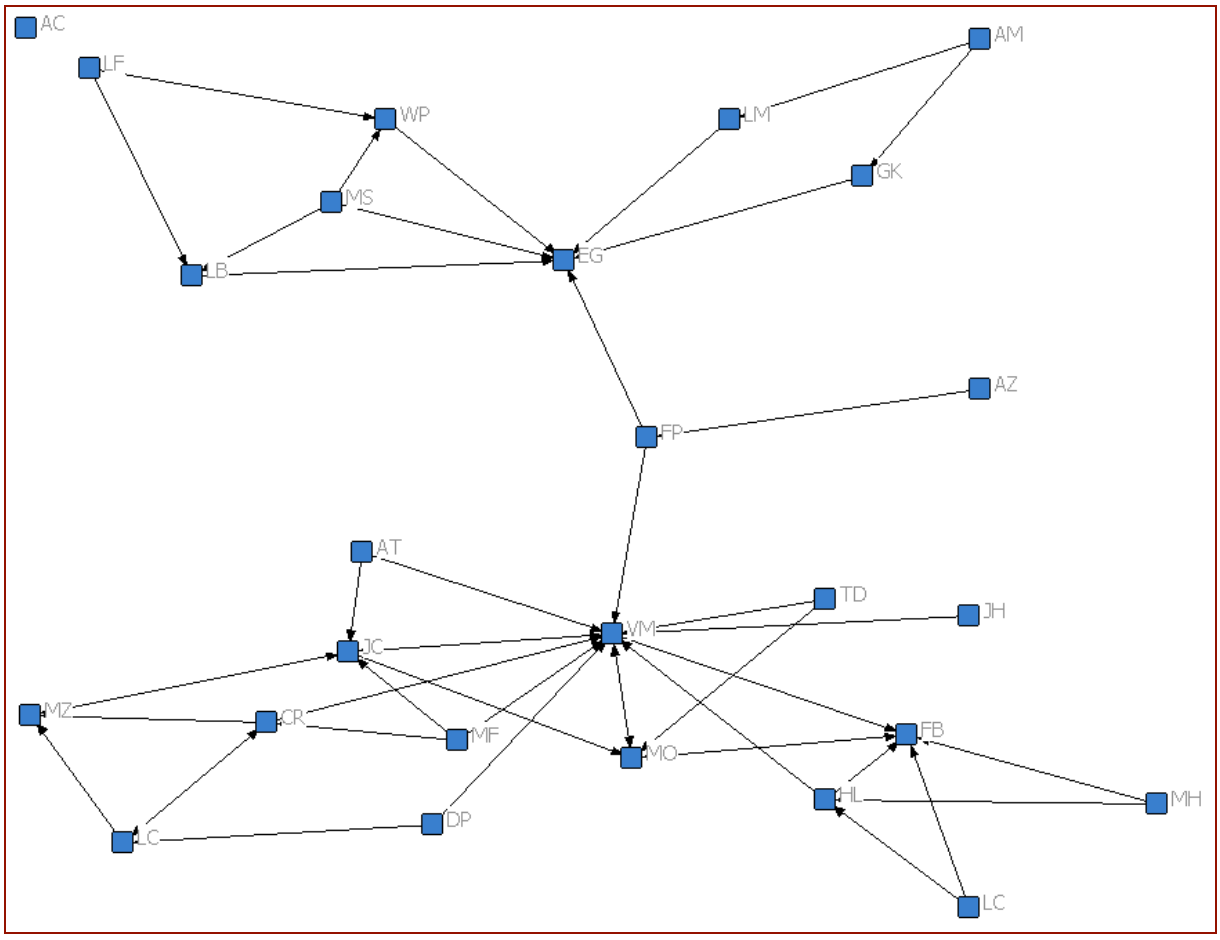



**FIGURA 7 – Diagrama da Rede de Aconselhamento**

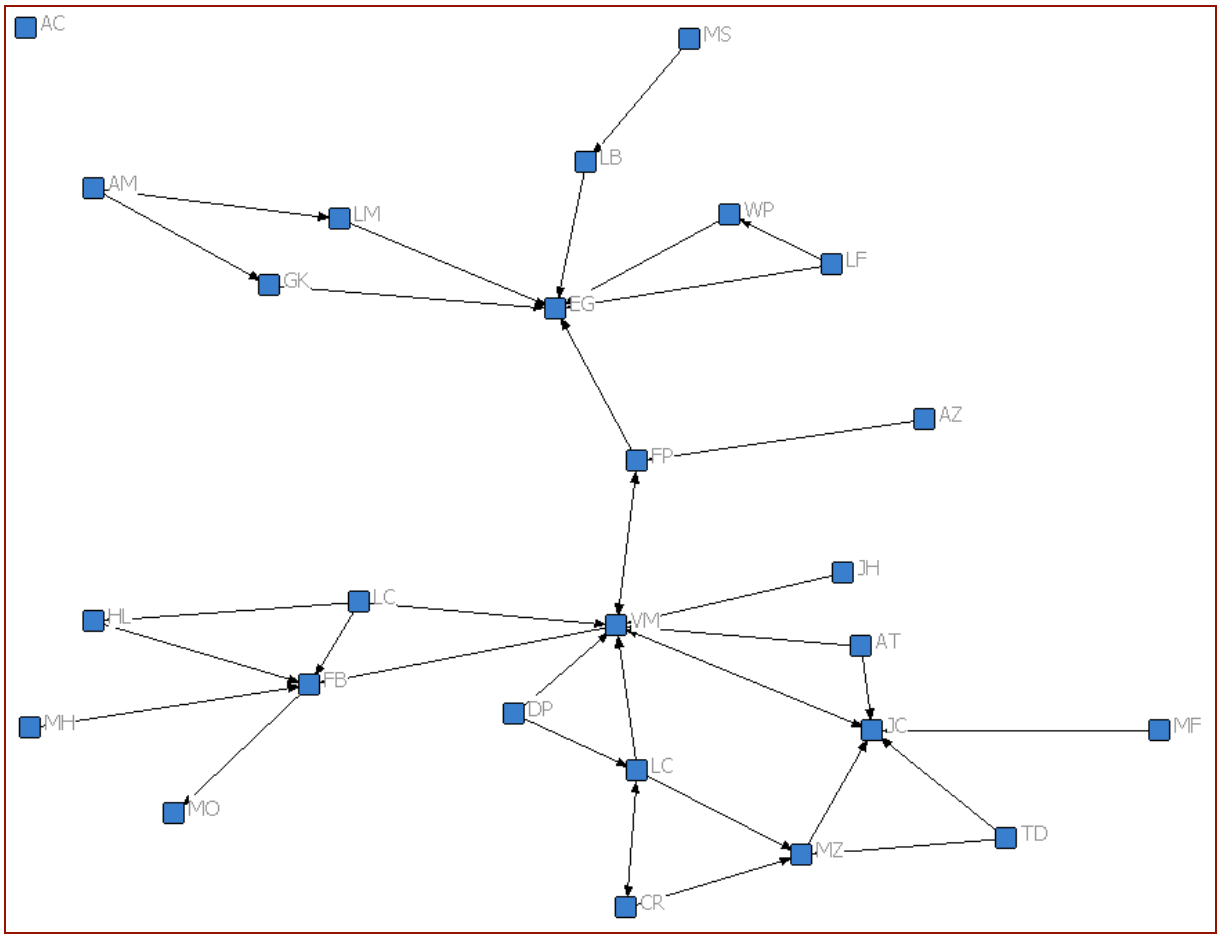



**FIGURA 8 – Diagrama da Rede de Comunicação**

A análise dos dados dos diagramas de rede de aconselhamento, que aponta a quem os gerentes de projetos recorrem, de maneira informal, em caso de aconselhamento técnico, e dos dados do diagrama de rede de comunicação, que indica a quem as pessoas recorrem em uma situação de comunicação regular mostram praticamente as mesmas figuras centrais (VM, FB, EG, JC), há apenas uma diferença, no diagrama da rede de comunicação onde há uma figura central que não aparece centralizado no diagrama de aconselhamento técnico que é MO.

Ao analisarmos o papel de (VM, FB, EG e JC), percebemos que na população estudada esses indivíduos tem um traço importante em comum, eles são os gestores seniores da empresa alvo, e por definição, esses indivíduos tem uma dupla responsabilidade, no âmbito interno, são os gestores de pessoas

responsáveis pelos gerentes de projetos e pela manutenção e reprodução do processo de controle de gestão de projetos e no âmbito externo são os executivos de contas, responsáveis pelo relacionamento com clientes e parceiros, enfim, pela continuidade dos negócios.

O papel, desses executivos, como mantenedores e reprodutores do processo de controle de gestão de projetos é suportada pela análise dos dados que sugere que esses gestores são a referencia técnica para suas equipes, essa análise é reforçada pela posição central dessas pessoas no diagrama de rede de aconselhamento e na rede formal de comunicações, porém o que chama a atenção, como elemento distintivo de análise, é que esses indivíduos (VM, FB, EG e JC) são, também, responsáveis pela construção de relacionamentos com parceiros o que exige uma postura diferenciada em relação àquelas demandadas internamente.

Quando coloca-se em perspectiva a análise da dinâmica das relações entre controle e confiança, verifica-se que o estudo das redes mostra e que esses indivíduos, não apenas são responsáveis por proteger as informações do "*core técnico*" (THOMPSON, 2003), mas são também elementos importantes na difusão e propagação das informações relativas a esse controle no grupo social de qual fazem parte. Possivelmente, esses indivíduos influenciam fortemente a coesão da percepção de controle no grupo estudado. Por outro lado, sabe-se que em ambientes fortemente colaborativos há uma grande dependência da confiança para o estabelecimento de esforços de cooperação, distintivamente, do que se poderia esperar do senso comum, esses indivíduos também são elementos chaves no estabelecimento desse relacionamento com o os parceiros externos a organização estudada. Para entender melhor essa situação faz-se necessário aprofundar o exame das informações por meio da análise dos dados das "*vignettes"* relativos as respostas desses indivíduos chave, pois uma vez que esses indivíduos cumprem um importante papel difusor da informação na organização estudada, por meio dessas respostas pode-se compreender melhor, como se dá a gênese das relações controle/confiança pela percepção daqueles que tem o papel de construir essas relações na fronteira organizacional. Quando verificam-se as respostas desses indivíduos às "*vignettes*", percebe-se o seguinte:

- Para esses indivíduos há um "*trade-off"* claro, entre credibilidade e controle, quanto menor a percepção de credibilidade, maior o controle aplicado no sentido de mitigar riscos associados. É importante ressaltar

que, para eles, a credibilidade está fortemente relacionada a um histórico consistente de entregas.

- Há fortes indícios que esses indivíduos não cogitam iniciar um projeto, onde informações confidenciais estejam envolvidas, sem o estabelecimento de um contrato de sigilo de informações.
- Em casos em que os parceiros não tem um reputação solida, eles entendem que o aumento de controle é um meio eficaz de atingirem os objetivos de seus projetos.
- Esses indivíduos de uma maneira geral, relutam em abandonar um relacionamento com uma empresa com um histórico de entregas já estabelecido, mesmo que esta não apresente a solução mais inovadora.
- Em cenários de conflito eles examinam melhor a situação e procuram entender o contexto de cada uma das escolhas. Eles não descartam empresas que falham em um projeto específico desde que essas já tenham um histórico de sucesso no passado.

A análise dos dados das *"vignettes"* das respostas dos indivíduos chave (VM, FB, EG e JC), mostra dois pontos interessantes. Em primeiro lugar que para eles, na condução de seu trabalho, o controle é um elemento fundamental de mitigação do risco da perda de informação e em segundo lugar, que para esses indivíduos o histórico de entregas é o principal elemento indutor de confiança em parceiros organizacionais. Essa visão é instigante, pois ela contraria a noção de que esses indivíduos seriam mais tolerantes a novidade e a inovação, e que ergueriam menos barreiras para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos com parceiros de negócio. Nitidamente, para esses indivíduos a balança pende mais para o controle e para o conservadorismo nas relações com os parceiros comerciais, o que se percebe dada a importância que se dá ao histórico nas relações com os parceiros. Aparentemente, em um status inicial, para esses indivíduos as relações com os parceiros comerciais devem se iniciar com os "escudos" levantados, e a medida que essas relações avançam esses "escudos" podem ser gradualmente abaixados, uma vez que nesses casos se estabelece com o passar do tempo o histórico tão essencial, para esses, ao estabelecimento da confiança. Essa análise é importante pois mostra como as fronteiras organizacionais são construídas em sua dimensão subjetiva, por meio das relações sociais que as compõem, pois esses

indivíduos são os atores sociais que em sua dinâmica de trabalho diária, determinam através de suas decisões e ações quais são os verdadeiros limites da organização e qual o nível de permeabilidade dessa fronteira.

## 8.0. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foi possível por meio desse estudo verificar que a população estudada, trata-se de um grupo social com características homogêneas, com forte coesão em características como idade, condição social e papel e momento da vida pessoal, o que caracteriza um grupo, não apenas, com atribuições semelhantes na organização mas que, também, tem uma história de vida comum. A análise dos dados apontou, que esse grupo social possui, além de características bastantes homogêneas, uma produção discursiva comum, resultante de uma formação social comum.

O estudo também nos permitiu verificar os depósitos de conhecimento a respeito dos elemento confiança na organização estudada. Eles apontam que a população pesquisada tem uma percepção comum do significado e da importância da confiança. A análise dos dados ratifica a visão teórica, onde confiança atua como mecanismo alternativo ao controle nas relações inter-organizacionais, suportando a formação de estratégias coletivas, facilitando a coordenação das atividades econômicas, promovendo a troca aberta de informações e da aprendizagem inter-organizacional e contribuindo, significativamente, com a redução dos custos de transação. (ANDERSON E NARUS, 1990; LANE e BACHMANN, 2000; GULATI e NICKERSON, 2003). Para os pesquisados a confiança é um fator de equilíbrio nas relações entre parceiros comerciais; Age como um redutor das incertezas nas relações entre esses parceiros; Atua como um facilitador da troca de informações entre parceiros e é vista como um agente redutor de atividades adicionais e por conseqüência de custos nas relações entre parceiros comerciais. Além da percepção tradicional sobre confiança, algumas respostas também evidenciaram um elemento estratégico para as organizações, ou seja, nesse contexto a confiança é vista como fator determinante para a expansão da atuação da organização ou ainda como fator importante para caracterização das ofertas dessa empresa. Com relação aos fatores que reforçam ou reduzem a percepção de confiança, o grupo respondente, também apresenta uma visão homogênea que é amplamente respaldada pela teoria. Os dados de sugerem que o principal fator redutor da

confiança é a uma quebra da expectativa de um determinado comportamento esperado, esse dado parece também respaldar a definição mais aceita, na teoria, de que confiança é algo positivo que se espera em relação ao comportamento do outro (GAMBETTA, 1988).

Com relação aos repositórios de conhecimento sobre o elemento controle, o estudo mostrou, também, uma percepção comum do significado do controle. Essa percepção evidencia uma forte visão compartilhada sobre a importância do controle, bem como aponta para um certo elemento de previsibilidade, ou seja, o controle, na organização estudada, empresta a previsibilidade necessária para que os relacionamentos inter-organizacionais sejam bem sucedidos. O controle aqui é visto como “ferramenta” , algo que é aplicado no sentido de obter uma maior visibilidade dos objetivos da parceria, potencializando as ações e ajustes necessários para levá-la a termo. Essa assertiva mostra a importância central do controle na estabilização das relações entre parceiros comerciais. Outro aspecto importante sobre o elemento controle que emergiu dos dados é sobre o seu caráter formal. Os dados evidenciaram um aspecto cultural inerente a utilização do controles na organização estudada, na visão dos pesquisados, os controles formais, em específico o conjunto de mecanismos formais utilizados pela organização estudada, são considerados mais eficazes do que ou até mesmo complementares aos mecanismos não formais, porém os dados também indicaram que, os respondentes entendem que a eficiência da aplicação de controles depende da senioridade de quem os aplica.

O estudo das *vignettes*, demonstrou, de maneira mais clara, a coordenação entre os elementos de confiança e controle, na organização estudada. A análise dos dados mostrou que em sua dimensão mais subjetiva a confiança e o controle estão intrinsecamente ligados, mas que objetivamente eles não podem substituir um ao outro. A pesquisa mostra que o fato de que em uma determinada situação onde o vínculo de confiança seja estabelecido, esse fato por si não dispensa o controle. Da mesma forma que nas situações onde o controle já está estabelecido, esse fato, também, não elimina a necessidade de confiança (MÖLLERING, 2005). Os dados mostram que na organização estudada a percepção de confiança é fortemente influenciada por um histórico consistente de entregas e de cumprimento dos acordos entre os parceiros. De uma maneira geral, a falha em um determinado projeto no presente, pode determinar, até mesmo, o cancelamento desse projeto, porém não constitui motivo suficiente para que o fornecedor seja descartado para novos

trabalhos. Outro aspecto, evidenciado pelos dados é que em uma situação limite onde seja necessária um “trade-off” entre confiança e controle, a população pesquisada, não cogitara, de maneira nenhuma, conduzir um projeto sem um acordo de confidencialidade, ou seja eles simplesmente declinam da oportunidade face ao risco da perda de informações. Porém, chama a atenção que esse mesmo grupo, por outro lado, em determinadas situações de conflito, não vê vantagens em impor as restrições contratuais ao parceiro. Esses dados sugerem que os entrevistados reconhecem que os contratos ente as partes, apesar de ser uma medida mitigadora de risco, não dão a proteção real para a informação, tornando necessária a criação de uma expectativa positiva com relação às intenções do outro. Não se trata aqui de estabelecer uma primazia da confiança em relação ao controle, mas sim de demonstrar que o simples estabelecimento de relações de controle não torna, necessariamente, dispensável o estabelecimento de relações confiança. Em uma situação onde já exista laços de confianças estabelecidos , os dados mostram que os pesquisados relutam fortemente em substituir a empresa que já possui um histórico consistente de entregas e portanto eles confiam. Mesmo quando forçados a tomar essa decisão, os pesquisados sugerem que, em primeiro lugar, buscariam algum tipo de acordo onde pudessem continuar com a empresa já estabelecida e na qual eles confiam mais.

O estudo, também, demonstrou que a reputação do parceiro exerce um determinado peso na escolha da população pesquisada, em outras palavras, esse grupo tende a confiar em parceiros que tem uma melhor reputação, mesmo quando esses possuem desvantagens técnicas, porém nos casos em que a reputação do parceiro é variável, uma parte significativa dos pesquisados, entendem como necessário a execuções de ações de controle como o elemento necessário para garantir o sucesso do empreendimento. Quando estimulados a refletir sobre até que ponto em uma parceria, onde a percepção de confiança está presente, pode-se se abrir mão do controle. A pesquisa mostrou que, no limite, a percepção de confiança não altera a decisão dos entrevistados em manter o controle do projeto, ou seja, não fica evidenciado em nenhuma das repostas que os gerentes de projetos estariam dispostos em diminuir o controle face a percepção de confiança.

Quanto a quebra de confiança o estudo mostrou os entrevistados não consideram quebra de confiança que um fornecedor atenda a duas empresas concorrentes e, que nos casos, onde esse dado configurar uma restrição ao

atendimento, ele deve figurar no contrato entre esses parceiros. Em sua maioria, eles consideraram que a confiança em um parceiro está muito mais relacionada a uma postura verificada na condução de trabalhos conjuntos do que no fato desse parceiro ter participado em trabalhos com concorrentes. Os dados mostram, que a quebra de confiança esta relacionada ao não cumprimento de acordos vigentes ou falta de postura ética nos projetos em andamento entre esses dois parceiros, esse fator parece ter mais peso que o fato da empresa fornecedora atuar em concorrentes.

A pesquisa ainda revelou, por meio da análise, dos dados dos diagramas de rede de aconselhamento, e de comunicação, que os gestores seniores da organização estudada, devido ao seu papel, são os elementos que sofrem as maiores tensões da fronteira organização, pois ao mesmo tempo que são referencias técnicas internas eles são os principais responsáveis pelo estabelecimento de relacionamentos com parceiros, clientes e pela prospecção de novos negócios. Essa observação é suportada teoricamente pelo framework proposto por Thompson (2003), onde são observadas as contradições expressas pela necessidade de proteção do "core técnico" na medida em que as organizações buscam lidar com o "ambiente externo". Quando os dados obtidos pela análise de redes foram cruzados com os dados das *"vignettes"*, a analise resultante mostrou que, em primeiro lugar, na condução de seu trabalho, o controle é um elemento fundamental de mitigação do risco da perda de informação e em segundo lugar, que para esses indivíduos o histórico de entregas é o principal elemento indutor de confiança entre parceiros organizacionais. Essa visão trouxe elementos de instigantes para análise, pois ela contraria a noção de que indivíduos, na fronteira organizacional, seriam mais tolerantes a novidade e a inovação, e que ergueriam menos barreiras para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos com parceiros de negócio, nitidamente, para esses indivíduos, a balança pendeu mais para o controle e para o conservadorismo nas relações com os parceiros comerciais, isso é perceptível dada a importância que se deu ao histórico nas relações com os parceiros, aparentemente, em um status inicial, para esses indivíduos as relações com os parceiros comerciais devem se iniciar com os "escudos" levantados, e a medida que essas relações avançam esses "escudos" podem ser gradualmente abaixados, uma vez que nesses casos se estabelece com o passar do tempo o histórico tão essencial, nessa organização, ao estabelecimento da confiança. Essa

análise é importante pois mostra como as fronteiras organizacionais são construídas em sua dimensão subjetiva, por meio das relações sociais que as compõem.

Finalmente, acredito que esse estudo foi bem sucedido em explicar como, de uma maneira mais subjetiva, os mecanismos de sustentação da confiança e do controle se relacionam e são explicados no âmbito da construção das relações sociais no escopo de uma estrutura organizacional. A análise dos dados encontrou muitos indícios que apóiam os elementos centrais que reforçam a idéia que em sua dimensão mais subjetiva a confiança e o controle estão intrinsecamente ligados, e ainda, quando relaciona-se a problemática do controle-confiança com o contexto de fronteiras organizacionais, obteve-se uma perspectiva menos objetivista, mas tendendo ao construtivismo dessas fronteiras. As fronteiras existem na medida em que os indivíduos que ocupam essas posições experimentam, realizam, refletem e reconsideram o binômio confiança e controle, passando assim, também, a reconstruir as fronteiras organizacionais, sua permeabilidade e significância para os envolvidos.

É importante ressaltar que os elementos destacados pela pesquisa tiveram como objetivo principal, evidenciar, discutir e avançar as proposições teóricas apresentadas nesse estudo, colocando-os dentro da perspectiva da prática organizacional. Apesar disso entendo que o aumento da abrangência, introduzindo-se mais estudos de casos, e a inclusão de um estudo quantitativo buscando evidenciar a correlação entre os fatores sugeridos preliminarmente por esse estudo, se constitui uma sugestão interessante para a ampliação e o aprofundamento das conclusões aqui obtidas.

## 9.0. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


ALEJANDRO, V.A.; NORMAN, A.G. ***Manual Introdutório à Análise de Redes Sociais***. Universidad Autônoma del Estado de México, Jun. 2005.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. ***A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships***, Journal of Marketing, Vol. 54, January 1990, pp. 42-58.

BLOMQVIST, K.; E STAHLE, P. ***Building Organizational Trust***, Paper presented at the 16th Annual IMP Conference, Bath, England, 2000.

CHILD, J. et al. ***Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures***, Oxford University Press, Second Edition, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDELER, P.S., ***Métodos de Pesquisa em Administração***. 7ª. ed., Porto Alegre, Bookman, 2003.

COULON, A., ***La Etonometodologia***, Ediciones Cátedra, Madrid, 2005.

CRESWELL, J. W. ***Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches***. 2ª. ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

CROSS, R.; PRUSAK, L. ***The People Who Make Organizations GO-or Stop***. Harvard Business Review, June 2002, p.5-12.

DAS T.K.; TENG B.S. ***Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framewor***k, Organization Studies, 2001, 22, 251.

FAIRCLOUGH, N. Peripheral Vision: ***Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism***. Organization Studies, v.26, n.6, June 1, 2005, p.915-939. 5

GAMBETTA, D., ***'Can We Trust Trust?'***, in Gambetta Diego (ed.) Trust:Making and Breaking Coopertative Relations, electronic edition, Departament of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237, 1988, electronic edition: < http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>

GARFINKEL, H. ***A Conception of Experiments with 'Trust' as a Condition of Stable Concerted Actions***. Em: HARVEY, O. J. (Ed.). Motivation and Social Interaction. NY: Ronald Press, 1963. P.187-238.

GIBBONS, R. Firms (and Other Relationships). Em: DIMAGGIO, P. (Ed.). ***The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective***. Princeton: Princeton University Press, 2001. P.186-199.

GLOBERMAN, S.; NIELSEN, B.B. ***Trust and the Governance of International Strategic Alliances***. Copenhagen Business Schol, 2005, electronic edition: <http:// uk.cbs.dk/content/download/64711/902708/>

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

GULATI, R., ***Alliances and Networks,*** Strategic Management Journal, Vol. 19, Pages 293-317, 1998.

GULATI, R.; NICKERSON, J.A. ***Interorganizacional-Trust: the choice of make, buy, or ally; and the performance of interorganizacional relationships in the US auto industry***, 2003, electronic edition: <http://www.olin.wustl.edu/faculty/nickerson/>.

IEDEMA, R.; DEGELING, P. et al. '***It's an Interesting Conversation I'm Hearing': The Doctor as Manager***. Organization Studies, v.25, n.1, January 1, 2004, p.15-33. 2004.

INKPEN, A.C.; CURRAL, S. J. ***The Coevolution of Trust, Control and Learning in Joint Ventures,*** Organization Science, Vol. 15, No. 5, September-October 2004, pp. 596-599.

JOSSERAND, E; CLEGG, S.; et al., ***Friends or Foes? Practicing Collaboration – An Introduction***, M@n@gement, Vol7, No 3, pages 37-45, 2004.

KRACKHARDT, D.; HANSON J.R. ***Informal Networks: The company behind the chart***. Harvard Business Review, July-August 1993, p.104-111.

KRISHNAM, R.; MARTIN X.; NOORDERHAVEN, N. G. ***When Does Trust Matter to Alliance Performance?***, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 5, pages 894-917, 2006.

LANE, C.; BACHMANN, R. ***Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications***. Oxford University Press, 2000.

LAZZARINI, S.A. ***The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines***, Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 4, pages 345-367, 2007.

LUKES, S. ***POWER: A Radical View***. Palgrave Macmillan, Second Edition, 2005.

LUNA, S. V. ***Planejamento de pesquisa: uma introdução***. EDUC, São Paulo, 1996.

MARTELETO, R.M., ***Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação***, Ci. Inf. vol.30 no.1 Brasília Jan./Apr. 2001.

MILLER M. ***Googlepedia: The Ultimate Google Resource***, Pearson Technology Group, 2006.

MÖLLERING, G. ***The Trust/Control Duality: A Integrative Perspective on Positve Expectations of Others***, International Sociology, Vol. 20, pages 283-305, 2005.

MÖLLERING, G. ***Trust: Reason, Routine, Reflexivity***, Elsevier, First Edition, 2006.

MOSCOVICI, F. ***Desenvolvimento Interpessoal***. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. 276 p.

NIELSEN, Bo. B. ***The Role of Trust in Collaborative Relatioships: A Multidimensional Approach.*** Management, Vol. 7, No. 3, 239-256, 2004.

POWELL, Walter W. ***Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of organization, Research in Organizational Behavior***, Vol. 12, pages 295-236, 1990.

POWELL, Walter W. et al. ***Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizacional Collaboration in the Life Sciences,*** American Journal of Sociology, Vol. 110, pages 1132-1205, 2005.

SCOTT, J. ***POWER.*** Blackwell Publishers Inc., First Edition, 2001.

SWIDLER, A., ***Talk of Love: How Culture Matters***, The University Chicago Press, Chicago and London, 2001.

THOMPSON, J. D. ***Organizations in Action.*** New Brunswick: Transaction Publishers, pages 1-65, 2003.

VERGARA, S. C. ***Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.*** 10. Ed., Atlas, São Paulo, 2009.

WASSERMAN, S; FAUST, K. ***Social Network Analisys: methods and applications***. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEBER, Max. ***Economia y sociedad.*** México: Fondo de Cultura Econômica, 1997. (1ª ed. Em alemão, 1992).

WILLIAMSON, O.E. ***The economic institution of capitalism.*** New York: Free Press, 1985,

ZANINI, M. T. ***Trust Within Organizations of the New Economy: A Cross-Industrial Study***. 2007, Dissertation Universitat Magdeburg.

## 10.0. ANEXOS

### 10.1. MODELO DA PESQUISA APLICADA (Sem Respostas)

Pesquisa de Mestrado

Título do Projeto: O Papel da Confiança e do Controle nas Relações Inter-organizacionais Colaborativas: Um Estudo de Contexto na Estrutura Organizacional
Pesquisador Responsável: José Carlos Hoelz
Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Centro Universitário FEI
Telefone para contato: (011) 8953-9802

Caros colegas, eu trabalho na EMPRESA ALVO e estou convidando-os a participar do meu projeto de pesquisa: "O Papel da Confiança e do Controle nas Relações Inter-organizacionais Colaborativas – Um Estudo de Contexto na Estrutura Organizacional". Este projeto, de minha responsabilidade, como pesquisador do Centro Universitário FEI, tem por objetivo aprofundar o esforço teórico de estabelecer relações entre "controle" e "confiança" nas relações inter-organizacionais no contexto da estrutura organizacional.
A sua participação no referido estudo será no sentido de esclarecer qual a importância da confiança e do controle nas relações inter-organizacionais têm para você, nesse estudo não há respostas certas ou erradas, ou uma teoria a ser testada.
É importante ressaltar que a sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma indentificá-lo será mantido em sigilo. Durante a pesquisa, você terá o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois de sua participação.
Finalmente, uma vez orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e tendo compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, ao responder o questionário abaixo você estará manifestando o seu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por sua participação.

Atenciosamente,
José Carlos Hoelz

* Required

1 – Qual o seu nome? *

2 – Onde você nasceu (Cidade/Estado)? *

3 – Qual a sua idade? *

menos de 20 anos
20 a 30 anos
30 a 40 anos
40 a 50 anos
mais de 50 anos

4 – Qual o seu papel na EMPRESA ALVO? *

Gerente Sênior
Gerente de Projetos
Líder de projetos

5 – Qual o seu nível de educação? *

Superior incompleto
Superior
Pós-Graduado

6 – Qual a sua formação? *

7 – Aqui na EMPRESA ALVO você trabalha a quanto tempo? *

0 a 5 anos

6 a 10 anos

mais de 10 anos

8 – Você pode me falar a respeito das principais coisas que você está fazendo em sua vida nesse momento? Existe alguma coisa especialmente importante ou incomum? O que? *

9 – Quando você tem uma dificuldade técnica em um projeto, a que outro gestor você costuma recorrer para um aconselhamento informal? *

10 – Quando você falta em uma reunião de sua UMKT a quem você costuma recorrer para saber o que se passou na reunião (até 3 nomes)? *

11 – Você considera a confiança um fator importante nos relacionamentos entre parceiros comerciais? *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

11.1 – De que maneira? *

12 – O que lhe vem a mente quando você pensa em confiança entre organizações? *

13 – Que fatores afetam a sua percepção de confiança? *

14 – Você considera o controle um fator importante nos relacionamentos entre parceiros comerciais? *

**1** 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14.1 – De que maneira? *

15 – O que lhe vem a mente quando você pensa em controle? *

16 – Na condução de projetos que tipos de controle você costuma utilizar? *

17 – O que você pensa a respeito dos mecanismos formais de controle utilizados na EMPRESA ALVO ? Em eficácia eles diferem em alguma maneira dos mecanismos não formais? *

**Abaixo vou lhe apresentar alguns casos fictícios, e gostaria de saber a sua opinião a respeito deles. É importante ressaltar que não há respostas certas ou erradas para essas questões**

Vignette 1 – A empresa A prometeu o desenvolvimento de um componente de software x para a empresa B. Depois de um mês de atraso, B realiza uma reunião com A para rever o projeto. Houve mais cinco reuniões nos seis meses subseqüentes para rever o cronograma devido a atrasos. Quando B dizia que iria mudar de fornecedor, A sempre garantia que dessa vez iria cumprir os prazos e que afinal de contas o histórico entre as duas empresas sempre fora positivas. Quem tem razão? Por que? *

Vignette 1.1 – No final das contas, B deve confiar em A? Por que? O que é confiança para você? *

Vignette 2 – João Marcelo, da empresa X, e Pedro Paulo, da empresa Y, estão engajados em um projeto conjunto de desenvolvimento de um aparelho médico. Para tanto, X fornece a tecnologia de miniaturização eletrônica, e Y fornece a tecnologia de mensuração do conteúdo sanguíneo. João Marcelo teme que Pedro Paulo passe as informações de X para seus concorrentes. No entanto, não há tempo hábil para a elaboração de um contrato. O que fazer? Por que? *

Vignette 3 – Xavier da Cunha está considerando contratar um off-shore para um grande projeto a ser entregue para a maior empresa de cerveja do país. Uma das empresas é líder na tecnologia a ser incorporada no projeto. Entretanto, essa empresa tem uma reputação variável. Alguns ex-parceiros transmitiram ótimas impressões, enquanto outros torceram um pouco o nariz. A outra empresa a ser considerada tem uma tecnologia bem inferior, no entanto, todas as recomendações foram positivas, em termos de seriedade de trabalho. Com qual empresa Xavier da Cunha deve efetivar a parceria? Por que? *

Vignette 4 – A empresa X está desenvolvendo um projeto com empresa Y que na verdade é a uma continuação de uma longa cadeia de projetos que já dura sete anos. X confia em Y, mas no último mês o presidente de X conheceu em uma feira em Stutgart uma empresa alemã que parece dar uma solução para seus problemas que nunca esperaria de Y. Ele pensa seriamente em largar Y. O que o presidente da empresa X deveria fazer? Por que? *

Vignette 4.1 – Ele deveria sugerir que Y adotasse a solução apresentada em Stutgart? Por que?

Vignette 5 – A empresa Oak acabou de formalizar um contrato de fornecimento para a empresa Delta de cimentos. Depois de três meses de andamento do projeto, um dos executivos de Delta descobre que o gerente do projeto da Oak já gerenciou projetos para Omega, que também é cliente de OAK, principal concorrente de Delta. Esse executivo sente-se traído e considera romper o contrato com Oak, ou pelo menos, nunca mais contratar a Oak. Ele está certo? Por que? *

Vignette 5.1 – Oak agiu de forma apropriada em lançar propostas para as duas empresas (Omega e Delta)? Por que? *

Vignette 5.2 – Delta pode confiar na Oak? Por que? *

Vignette 6 – Adriano foi designado como gerente de projetos de um projeto internacional. O objetivo é desenvolver um software para controle de plataformas de extração de petróleo do golfo do México. O desenvolvimento do software será feito em parte Brasil e em parte pela empresa X contratada nos EUA. No decorrer do projeto, X mostra-se confiável realizando as suas entregas, dentro do prazo, custo e qualidade esperada. Em determinado momento do projeto há uma forte necessidade de redução de custos. Portanto, há necessidade de redução das viagens realizadas no projeto. Adriano pensa em reduzir viagens para X. Adriano pode deixar X sem controle? Por que? *

Vignette 6.1 – Adriano pode deixar X sem controle? Por que? *

Vignette 6.2 – O que Adriano pode fazer para controlar X? Por que? *

Vignette 6.3 – Se após a decisão de cancelar as viagens para os EUA, X vier a

falhar nas entregas, Adriano deve retomar as viagens? Por que? *

Powered by Google Docs

Terms of Service – Additional Terms

## 10.2. TRANSCRIÇÃO DE RESPOSTAS

Pesquisa de Mestrado

Título do Projeto: O Papel da Confiança e do Controle nas Relações Inter-organizacionais Colaborativas: Um Estudo de Contexto na Estrutura Organizacional
Pesquisador Responsável: José Carlos Hoelz
Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Centro Universitário FEI
Telefone para contato: (011) 8953-9802

Caros colegas, eu trabalho na EMPRESA X e estou convidando-os a participar do meu projeto de pesquisa: “O Papel da Confiança e do Controle nas Relações Inter-organizacionais Colaborativas – Um Estudo de Contexto na Estrutura Organizacional”. Este projeto, de minha responsabilidade, como pesquisador do Centro Universitário FEI, tem por objetivo aprofundar o esforço teórico de estabelecer relações entre “controle” e “confiança” nas relações inter-organizacionais no contexto da estrutura organizacional.
A sua participação no referido estudo será no sentido de esclarecer qual a importância da confiança e do controle nas relações inter-organizacionais têm para você, nesse estudo não há respostas certas ou erradas, ou uma teoria a ser testada.
É importante ressaltar que a sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma indentificá-lo será mantido em sigilo. Durante a pesquisa, você terá o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências,

enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois de sua participação.
Finalmente, uma vez orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e tendo compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, ao responder o questionário abaixo você estará manifestando o seu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por sua participação.

Atenciosamente,
José Carlos Hoelz

* Required

1 – Qual o seu nome? *
R1 – AT
R2 – LF
R3 – AM
R4 – FB
R5 – AZ
R6 – MZ
R7 – MF
R8 – VM
R9 – AC
R10 – MH
R11 – JH
R12 – HL
R13 – DP
R14 – FP
R15 – MS
R16 – GK
R17 – LC
R18 – TD
R19 – CR

R20 – LC

2 – Onde você nasceu (Cidade/Estado)? *

R1 – São José dos Campos/SP

R2 – Belo Horizonte/MG

R3 – Americana/SP

R4 – Uberaba/MG

R5 – Belo Horizonte / MG

R6 – São Paulo

R7 – Lambari / MG

R8 – Dourados/MS

R9 – Bragança Paulista

R10 – Campinas/SP

R11 – São Paulo

R12 – Caçapava / SP

R13 – Campinas/ São Paulo

R14 – Mauá/SP

R15 – Rio de janeiro

R16 – Apucarana – Paraná

R17 – Indaiatuba / SP

R18 – São José do Rio Preto/SP

R19 – Campinas/SP

R20 – Brasília/DF

3 – Qual a sua idade? *

R1 – 30 a 40 anos

R2 – 30 a 40 anos

R3 – 40 a 50 anos

R4 – 20 a 30 anos

R5 – 30 a 40 anos

R6 – 40 a 50 anos

R7 – 40 a 50 anos

R8 – 30 a 40 anos

R9 – 30 a 40 anos

R10 – 30 a 40 anos

R11 – 30 a 40 anos

R12 – 30 a 40 anos

R13 – 20 a 30 anos

R14 – 30 a 40 anos

R15 – 30 a 40 anos

R16 – 20 a 30 anos

R17 – 30 a 40 anos

R18 – 30 a 40 anos

R19 – 30 a 40 anos

R20 – 20 a 30 anos

4 – Qual o seu papel na EMPRESA ALVO? *

R1 – Gerente de Projetos

R2 – Gerente de Projetos

R3 – Líder de projetos

R4 – Gerente Sênior

R5 – Gerente de Projetos

R6 – Gerente de Projetos

R7 – Gerente de Projetos

R8 – Gerente Sênior

R9 – Gerente de Projetos

R10 – Gerente de Projetos

R11 – Gerente de Projetos

R12 – Gerente Sênior

R13 – Líder de projetos

R14 – Gerente Sênior

R15 – Gerente de Projetos

R16 – Gerente Sênior

R17 – Gerente de Projetos

R18 – Líder de projetos

R19 – Gerente de Projetos

R20 – Gerente de Projetos

5 – Qual o seu nível de educação? *

R1 – Superior

R2 – Pós-Graduado

R3 – Pós-Graduado

R4 – Pós-Graduado

R5 – Pós-Graduado

R6 – Superior

R7 – Pós-Graduado

R8 – Pós-Graduado

R9 – Superior

R10 – Pós-Graduado

R11 – Pós-Graduado

R12 – Superior

R13 – Superior

R14 – Superior

R15 – Pós-Graduado

R16 – Pós-Graduado

R17 – Pós-Graduado

R18 – Superior

R19 – Pós-Graduado

R20 – Superior

10 - Qual a sua formação?

R1 – Bacharel em Engenharia de Computação

R2 – Ciência da Computação

R3 – Tecnólogo em Processamento de Dados

R4 – Bacharel em Ciência da Computação

R5 – Engenharia

R6 – Gestão de Sistema da Informação

R7 – Tecnologia de Computação

R8 – Bacharel em Ciências da computação – USP São Carlos

R9 – Bacharel em Ciências da Computação

R10 – Eng Computação

R11 – Ciências da Computação

R12 – Engenharia de Computação

R13 – Análise de Sistemas

R14 – Bel. Em Ciências da Computação

R15 – Ciência da Computação

R16 – Mestre em Ciência da Computação

R17 – Analise de Sistemas

R18 – Bacharelado em Ciência da Computação

R19 – Analista de Sistemas

R20 Ciência da Computação

7 – Aqui na EMPRESA ALVO você trabalha a quanto tempo? *

R1 – 0 a 5 anos

R2 – 0 a 5 anos

R3 – 0 a 5 anos

R4 – 6 a 10 anos

R5 – 0 a 5 anos

R6 – 0 a 5 anos

R7 – 0 a 5 anos

R8 – mais de 10 anos

R9 – 0 a 5 anos

R10 – 6 a 10 anos

R11 – 0 a 5 anos

R12 – 6 a 10 anos

R13 – 0 a 5 anos

R14 – 6 a 10 anos

R15 – 0 a 5 anos

R16 – 6 a 10 anos

R17 – 0 a 5 anos

R18 – 0 a 5 anos

R19 – 0 a 5 anos

R20 – 6 a 10 anos

8 – Você pode me falar a respeito das principais coisas que você está fazendo em sua vida nesse momento? Existe alguma coisa especialmente importante ou

incomum? O que? *

R1 – Criando uma filha; Construindo um lar com minha esposa; Desenvolvendo uma carreira na empresa; Especialmente importante: buscando equilibrar responsabilidades profissionais com o desenvolvimento pessoal e a convivência com a família.

R2 – Em termos profissionais, estou estudando governança de TI para obter a certificação CoBit, e posteriormente pretendo certificar-me PMP. Em paralelo, estou estudando inglês, e pretendo já iniciar uma outra língua. Em termos pessoais, comecei a treinar para correr a Meia Maratona de BH, em Abril.

R3 – Construindo uma carreira profissional voltada para gestão; Cuidando da família, especialmente do filho; Me preparando para uma aposentadoria tranqüila e Estudando muito, principalmente a língua inglesa."

R4 – Estou trabalhando bastante, com objetivo de crescer nossos contratos internacionais. No âmbito pessoal, estou me preparando para meu casamento, que ocorrerá em Julho de 2009 e para a minha mudança para os EUA, que ocorrerá também em Julho de 2009.

R5 – Neste momento, além das atividades profissionais, estou realizando mestrado na área de Engenharia de Software e estou em processo de montar a linha de pesquisa que vou defender.

R6 – Trabalhando muito e curtindo a família.

R7 – Atualmente estou fazendo um mestrado, estando na fase de definição da dissertação e me preparando para obter uma certificação.

R8 – Atualmente estou atuando como gerente de negócios na EMPRESA ALVO e tenho assumido desafios além da gestão e acompanhamento de projetos e contratos. Passo a atuar não somente na entrega, mas também na expansão de negócios da minha unidade. Na vida pessoal, estou me preparando para ser pai mais uma vez ☺

R9 – Profissionalmente, vivendo o desafio de ajudar a empresa a manter e ampliar a área de IT Governance. Pessoalmente, vivendo a espera de um filho ou uma filha. A esposa está grávida e é um momento muito especial para nós."

R10 – Me tornei mãe há 7 meses.

R11 – Me preparando para casar. Procurando apartamento para comprar.

R12 – Estou planejando uma viagem de férias para os EUA para fazer um curso de inglês e trabalhar por alguns meses no escritório da Philadelphia.

R 13 – Neste momento o que estou fazendo de especial é trabalhar em minha carreira de gestor na EMPRESA ALVO e a compra de minha casa.
R 14 – Nada em especial. Profissionalmente atuou na gestão de uma unidade de negócios, a qual tem como foco/desafio o aumento da carteira de clientes em 2009.
R15 – Não entendi muito bem se a pergunta é relativa a trabalho ou vida pessoal ou os dois... Não há nada incomum que eu esteja fazendo atualmente. Importante pra mim é o meu trabalho, família e aperfeiçoamento de conhecimentos Gerais. Estou fazendo meu segundo MBA, que me diverte bastante, nem acho cansativo. Estou no momento interessada em filosofia. Gostaria de ter “”prazer de verdade”” em fazer algum esporte, tentei vários, mas ainda não me encontrei.”
R16 – Estudando mais inglês, violão e preparando meu casamento. Profissionalmente, estou totalmente voltado a geração de novos negócios.
R17 – No momento, além de trabalhar, estou estudando para certificação relacionada a minha carreira. Nos tempos vagos, procuro curtir a minha família com passeios simples, tais como ir ao shopping, ao parque, etc ..”
R18 – Na minha vida pessoal não estou fazendo nada de incomum.
R19 – Na EMPRESA ALVO estou trabalhando como Gerente de Projeto, atuando em 3 clientes diferentes e em duas praticas diferentes também.
R20 – Estou me preparando para o meu casamento em 2010.

9 – Quando você tem uma dificuldade técnica em um projeto, a que outro gestor você costuma recorrer para um aconselhamento informal? *
R1 - Ao Arquiteto de Sistemas ou ao Gerente Sênior.
R2 – Procuro o outro Gerente de Projetos que faz o meu coaching na EMPRESA ALVO, que é o WP. Na ausência dele, procuro o Gerente de Negócios, EG.
R3 - MZ.
R4 – Meu perfil de trabalho já está mais no lado de portfólio de projetos e gerência de negócios. Sobre dificuldades e/ou aconselhamento nesse âmbito, recorro a meu Diretor.
R5 – Diante de uma dificuldade técnica, procuro quem consegue esclarecer minha dúvida, não necessariamente um gestor, mas quem detém alguma informação que pode me ajudar. Gosto muito de ouvir experiências a fim de captar o melhor de todas elas e tentar formular minha própria proposta.
R6 – Gerente Sênior

R7 – Nos locais anteriores em que trabalhei costumava recorrer à minha gerência, de um modo geral. Dependendo do assunto ou da circunstância, poderia recorrer a outro colega ou até mesmo a colaborador de uma empresa parceira (cliente, fornecedor). Aqui na EMPRESA ALVO ainda é cedo dado que comecei de fato a atuar recentemente, mas acredito que o caminho mais utilizado deverá ser recorrer ao mentor.

R8 – Costumo trocar experiência com Gerentes de Negócio ou Gerentes Seniores da empresa: FB, FP, JH e também com o diretor da minha unidade – MO.

R9 – Geralmente o Gerente Sênior, ou a um par que tenha vivido ou esteja vivendo alguma experiência parecida.

R10 – Gerente Sênior

R11 – Na verdade quando tenho dificuldades técnicas eu não recorro à outro Gestor, mas à LTs, Projetistas, Arquitetos ou mesmo à um LES.

R12 – Ao gerente de negócios do contrato (FB). O relacionamento muito próximo permite uma separação entre assuntos formais e informais.

R13 – LC ou VM

R14 – Para uma consulta informal recorro a algum dos gerentes de tecnologia com os quais tenho mais amizade. Excepcionalmente recorro ao diretor de tecnologia.

R15 - A um gestor que seja próximo de mim numa relação de amizade e por quem eu tenha adimiração profissonal.

R16 - Ao gerente de negócio responsável pela conta.

R17 - Aos meus pares e ao GN. Dependendo do assunto, aos arquitetos que trabalham comigo.

R18 - Para dificuldades técnicas procuro recorrer ao meu mentor ou ao gerente do projeto.

R19 - Geralmente para outro GP da mesma gerencia.

R20 - Gerentes de projetos e gerentes seniores – FB, HL e VM.

10 – Quando você falta em uma reunião de sua UMKT a quem você costuma recorrer para saber o que se passou na reunião (até 3 nomes)? *

R1 – Gerente Sênior – JH Gerente de Negócio – VM

R2 – Nunca faltei, mas se faltasse. Iria procurar saber quem foi, e muito provavelmente, iria procurar: Emerson Gonçalves; WP e LB

R3 – KZ; MZ; SZ

R4 – Não costumo faltar, mas se acontecer, recorro a meu diretor, MO.

R5 – Gerente de negócio, Analista, Diretora (nesta ordem). Sobre nomes: FP, AL, FH.

R6 – A pessoa quem convocou a reunião, depois lideres que estão ligados diretos ao assunto

R7 - JH – CR– VM

R8 – Normalmente com o diretor – MO. Outras opções são: FBr, NT e JH.

R9 – Ao meu Gerente Sênior.

R10 - Gerente Sênior – FB – HL

R11 – VM, LD e DB.

R12 – FB e VM que são as pessoas que ficam fisicamente mais próximas também.

R13 – AP, LC e VM

R14 – Raramente falto, pois em geral sou um dos responsáveis pela reunião. Quando ocorre de faltar recorro aos outros GNs (RF ou FH) ou a DN.

R15 – LB – WP – EG

R16 – Gerente de Negócios, Diretor de Negócios e/ou outros gerentes de projeto.

R17 – Aos meus pares

R18 – MO, VM

R19 – Geralmente para o meu GN ou algum GP.

R20 – FB – HL

11 – Você considera a confiança um fator importante nos relacionamentos entre parceiros comerciais? *

R1 - 4

R2 - 4

R3 - 5

R4 - 5

R5 - 5

R6 - 4

R7 - 5

R8 - 5

R9 - 5

R10 - 4

R11 - 3

R12 - 4

R13 - 5

R14 - 5

R15 - 5

R16 - 5

R17 - 5

R18 - 4

R19 - 5

R20 - 5

11.1 – De que maneira? *

R1 – Permite que se façam acordos menos formais / detalhados, mais rapidamente e com bons resultados para ambas as partes. A confiança permite que se saiba o que esperar da outra parte sem que isso precise estar formalizado com todas as letras – o que, em geral, é muito custoso de se fazer e freqüentemente ainda apresenta “falhas”.

R2 - A confiança é importante, pois te dá mais tranqüilidade de se trabalhar e diminui um pouco a pressão, principalmente porque somos fornecedores, e dependendo do cliente, há uma pressão natural sobre nós.

R3 - Atuo na Odebrecht, tocando o projeto de Mentoring de Processos. Este projeto não faria mais sentido se os relacionamentos não estivessem sólidos.

R4 – Parceiros comerciais se ajudam mutuamente no desenvolvimento de novos negócios – aquisição de novos clientes – e no desenvolvimento do portfólio já existente. A confiança é essencial para se chegar a resultados ganha-ganha.

R5 – Sim é um fator importante, porque se não houver confiança do cliente para o fornecedor, ele nunca vai comprar nada, pois sempre ficará preso à sua incerteza. Para que haja relacionamento, é importante confiar.

R6 – Confiança é uma fator que precisa ser conquistado ao longo da relação, principalmente com transparência

R7 – A própria parceria comercial inicia-se e se mantém quando há uma relação de confiança. Assim, eu diria que a confiança é um dos pilares de uma parceria comercial.

R8 – A confiança permite que os trabalhos sejam feitos concentrados nos problemas e desafios a serem resolvidos, evitando que sejam criadas atividades adicionais ao

planejamento para garantir maior proteção. Com mais confiança também é possível eliminar riscos que são inseridos nos planejamentos.

R9 – Quando você se propõe a entrar em um projeto acompanhado de um parceiro, é preciso que você tenha confiança na capacidade e idoneidade deste parceiro. Primeiro pelo compromisso da entrega ao cliente e depois pela própria questão de disputas comerciais que poderiam surgir de uma atitude mal-intencionada do parceiro. Em ambos os casos a imagem da empresa está em jogo perante o cliente.

R10 – A confiança facilita as negociações.

R11 – A confiança para mim tem um peso médio no relacionamento com o parceiro. Mesmo que a confiança do cliente no seu trabalho seja importante, a desconfiança na fábrica sempre vai existir. Nunca conheci um cliente que confiasse 100% em orçamentos, apontamento de horas e entregas, e nem por isso os projetos foram impactados. Todo comportamento do fornecedor é meticulosamente analisado e nunca o cliente deixará de exercer o papel de auditor no trabalho da fábrica. O que quero fazer entender é que mesmo em um ambiente hostil e de total desconfiança, é possível entregar projetos e demandas menores.

R12 – Quando há algum tipo de desconfiança no relacionamento, mecanismos que consomem muita energia precisam ser criados para garantir o resultado da parceria. Acho que é possível conduzir um relacionamento onde a confiança não seja plena, mas ninguém gosta de gastar mais energia do que o necessário para realizar alguma atividade.

R13 – No alinhamento prévio com relação as possíveis mudanças que poderão ser realizadas nos acordos feitos.

R14 – A confiança permite uma relação transparente sobre oportunidades e ameaças no que concerne a parte de negócios que fazemos juntos e isso pode gerar vantagens competitivas para ambos os lados.

R15 – Tudo fica muito mais fácil (gasta menos energia e estresse) se você acredita que a pessoa com que você se relaciona não quer tirar proveito de você e sim obter um benefício mútuo.

R16 – Ela maximiza as chances de um acordo do tipo “ganha-ganha”, além de, no geral, gerar resultados melhores ao final dos trabalhos. O clima de confiança aumenta o potencial de sucesso dos projetos.

R17 – Sim, O ato de deixar de analisar se um fato é ou não verdadeiro, entregando essa análise à fonte de onde provém a informação e simplesmente absorvendo-a.

R18 – Concordo que a confiança de ambos os lados é importante, facilita o trabalho de chegar-se a um objetivo comum. A confiança motiva as empresas a abrirem de maneira clara suas dificuldades, facilitando o envolvimento da outra parte na resolução destas.

R19 – O status feito presencialmente e recorrente ajuda na passagem e na troca de informações.

R20 – Especialmente em relações comerciais a confiança no trabalho que está sendo realizado e a forma de condução e controle do projeto são essenciais para que haja um clima favorável entre o comprador e executor para que o resultado esperado por ambos seja atingido.

12 – O que lhe vem a mente quando você pensa em confiança entre organizações? *

R1 – Penso em: Entendimento claro das expectativas da outra parte, e em ética e clareza ao se posicionar em relação a essas expectativas; Histórico de cumprimento das expectativas. Exemplo: se sei que a outra parte espera “”X”” da minha organização, então a minha organização deve se posicionar claramente quanto a sua intenção de prover ou não esse “”X””.”

R2 – O termo “ganha-ganha”. A partir do momento que você confia, é natural que você aceite alguns pontos, que normalmente você iria procurar entender melhor, caso desconfiasse.

R3 – Cooperação entre as pessoas.

R4 – Vem à minha mente, em primeiro momento, a colaboração necessária para que as empresas continuem buscando crescimento seus crescimentos, pois seus “ótimos locais” tem que convergir para “ótimos globais” que serão alcançados com relações de confiança e parceria.

R5 – Quando penso em confiança entre as organização penso que uma parte espera 100% receber o que foi pedido à outra parte. É uma relação de pedir e receber.

R6 – Transparência em ambos os lados na relação

R7 – Prática de transparência (dentro dos limites coerentes) e colaboração, definição e busca objetivos comuns como base, eficácia nas negociações.

R8 – Parceria no sucesso e no insucesso das iniciativas – divisão de responsabilidades e confiança nas informações trocadas entre os envolvidos.

R9 - Fazer o que diz que faz

. Compromisso com a entrega de projetos com prazos, qualidade e custos esperados

. Visão compartilhada de riscos

. Ética e honestidade"

R10 – Parceria, acordos onde todos ganham.

R11 – Uma eterna batalha, onde cada organização tenta de todas as formas se respaldar para cobrir a falta de confiança dos parceiros, organizações pares, clientes e fornecedores. Se o CNPJ não é do mesmo dono, não há confiança à prova de falhas.

R12 – Confiança entre as pessoas que representam cada uma das organizações.

R13 - Eu penso no respeito e no profissionalismo entre o acordo feito entre elas.

R14 – O cliente que acredita e da autoridade ao fornecedor na atuação conjunta.

R15 – Acredito que entre organizações a confiança está distrubuída em diversos setores: Você confia na capacidade e qualidade profissional da outra organização; Você confia que a relação será de parceria e não tirar mais proveito.

R16 – Parceria estratégicas, inteligência competitiva...

R17 – Confiança entre organizações = confiança entre duas empresas ou entre duas sub-divisões de uma mesma empresa

R18 – Abertura para discutir os problemas ocorridos, visão comum de ambas as empresas sobre o objetivo de um projeto.

R19 – Bom trabalho

R20 – Relação de confiança entre organizações, parceria, crescimento conjunto, metas e resultados.

13 – Que fatores afetam a sua percepção de confiança? *

R1 – A entrega daquilo que foi combinado é o principal influenciador da confiança. Cumprimento de acordo fortalece a percepção de confiança, a falta disso reduz a percepção de confiança.

Clareza de posicionamento também é um fator importante. Posicionamento vago ou ambíguo é sinal de ocultamento de interesse ou de expectativa.

R2 - Falta de informação – Falta de transparência

R3 – Algumas insatisfações geram ruídos nos relacionamentos e enfraquece a confiança.

R4 – Garantia de cumprimento do que foi prometido, resultado final alcançado depois de um engajamento, colaboração mútua e noção de controle.

R5 – Falhar uma vez é algo que deixa a questão da confiança mais fraca. O grau de conhecimento e postura das pessoas envolvidas em uma negociação podem também influenciar a percepção de confiança.

R6 – Não contar a verdade ou tentar esconder algo dentro do relacionamento

R7 – Nível de "cumplicidade" nas interações, compartilhamento de informações e de conhecimento, atingimento de metas comuns, inexistência ou pouca ocorrência de situações de conflito em níveis comerciais/contratuais, grau de envolvimento das partes na solução de problemas.

R8 – Caráter ou postura dos envolvidos no relacionamento. Cultura das empresas envolvidas – existem empresas que não possuem a relação de confiança como parte de sua cultura e tem por objetivo ganhar ao máximo nos seus relacionamentos profissionais. Competência das empresas envolvidas.

R9 – Falhas de comunicação; Comportamentos anti-éticos; Falhas de performance recorrentes, não-tratadas, não-justificadas, e muitas vezes até mascaradas por parte do parceiro de negócio

R10 – Acordos cumpridos, comunicação clara.

R11 – Não estou certo se entendi o objetivo da pergunta, mas o que afeta a confiança e não apenas a percepção dela, são quebras de acordos. E quando eu digo acordos, eu me refiro à SLAs, entregas, comportamento interno, perda de reuniões etc. Essas quebras de acordos, tácitos ou formalizados, abalam a confiança entre as organizações.

R12 – Postura dos interlocutores, consistência de argumentação, o fato da pessoa sustentar ou não sua palavra dada. A opinião pode mudar, mas isso precisa ficar claro para o interlocutor: "antes achava X, agora analisei A e B e a conclusão mudou para Y".

R13 – Quando assuntos não são demonstrados de maneira clara onde estes podem mudar o rumo de acordos.

R14 – Conversas e números/indicadores que se alteram no tempo afetam minha percepção de confiança.

R15 – O não cumprimento de acordos afeta determinantemente a confiança.

Se você vê que não dá, diga não. Vai doer menos do que dizer sim e deixar pra falar no final que não deu. Se você cometeu erros, assuma-os, não busque desculpas. O seu parceiro irá compreender um erro, mas desconfiará de suas desculpas.

R16 - "Walk as you talk". Faça o que você fale.

R17 - Veracidade dos dados. Transparência . Confidencialidade dependendo do assunto. Não mudar de opinião dependendo do rumo que irá tomar, ou seja, ser fiel aos seus pensamentos. A não ser que realmente perceba que estava errado.

R18 – Quando as pessoas envolvidas parecem dar uma abertura que na realidade não existe, pois internamente os problemas são tratados como defeitos e não "issues" a serem atacados.

R19 – Informação errada ou mascarada

R20 – Não divulgação de informações, mudança de discurso entre o combinado e o apresentado, discursos diferentes frente a frente e com níveis superiores.

14 – Você considera o controle um fator importante nos relacionamentos entre parceiros comerciais? *

R1 4
R2 4
R3 4
R4 4
R5 5
R6 4
R7 4
R8 4
R9 5
R10 4
R11 5
R12 4
R13 5
R14 4
R15 5
R16 3
R17 4
R18 5

R19 5

R20 5

14.1 – De que maneira? *

R1 - Controle permite medir e comunicar o que está sendo feito por cada uma das partes. Com base na informação, é possível verbalizar se expectativas estão sendo cumpridas – na percepção de cada uma das partes.

R2 – Quando você mostra o controle de um projeto, baseado em uma metodologia forte e enraizada, o próprio cliente se sente mais 96letrônic quanto ao andamento dos projetos.

R3 – O controle proporciona transparência.

R4 – A medida que a confiança é obtida através do fortalecimento da parceria comercial, o controle tende a diminuir. Contudo, dada a conjuntura econômica recente onde o paradigma de controle mais afrouxado levaram a descobertas muito desagradáveis, acredito que o aumento de controle voltará a ser foco.

R5 – Sem controle não há como garantir que o que é pedido é entregue. É importante sim, ter controle, para saber medir e mudar a estratégia de determinada ação tomada.

R6 – Com os artefatos necessários e acordados entre ambas as partes

R7 – Como um meio de assegurar que os problemas, quando surgirem, sejam tratados no momento certo, da maneira certa, de forma que não escalem a um nível que possa comprometer a relação de confiança. Complementando com a questão da confiança, pode-se dizer que a confiança é a base do relacionamento, e o controle é um suporte para que a confiança se mantenha.

R8 – O controle é fundamental nos relacionamentos para que seja possível visualizar o andamento das atividades em questão.

O controle não precisa ser reportado de forma detalhada, mas precisa existir para garantir que as informações reportadas sejam corretas e tenham fundamento.

Sem controle, não é possível ser assertivo nas previsões e projeções das atividades, e com isso, não é possível transmitir credibilidade nas informações reportadas.

R9 – Aquilo que se tem acordado entre os parceiros comerciais deve ser cumprindo. O bom relacionamento nasce da confiança de que o outro se empenha em cumprir as metas estabelecidas. E para saber se estas metas estão sendo atingidas é

preciso que haja controle, indicadores objetivos de como as coisas estão caminhando..

R10 – Com controle sabemos em que ponto estamos das parcerias, a confiança aumenta.

R11 – De todas as maneiras. A palavra controle apenas, é muito abrangente.

Controle e escopo, de andamento, de orçamento, de calendário. Todo tipo de controle é crucial no relacionamento entre organizações, especialmente se houver alguma parceira comercial.

R12 – Podemos dizer que os “mecanismos que consomem energia” citados anteriormente são os mecanismos de controle. Quanto menos confiança, mais controle se faz necessário.

R13 – Todo o acontecimento deve ser apresentado de forma fundamentada e clara, para isso é necessário que o controle seja realizado de forma eficiente permitindo manobras e negociação entre as partes fortalecendo o relacionamento.

R14 – É importante o controle, mas falando em confiança o controle deve ser minimizado, já que um lado crê no outro, assim, o que é dito não deveria precisar ser provado.

R15 – Como disse sobre confiança anteriormente, acredito que o cumprimento de acordos é fator fundamental na confiança. Os acordos precisam ser controlados de forma estabelecer responsáveis, prazos e qualidade de entrega. Este controle será o registro histórico de que o parceiro poderá ou não confiar em você e vice-versa.

R16 – Concordo, mas o excesso dele pode minar a realização de um bom trabalho e “sufocar” o lado mais fraco.

R17 – Concordo que quanto maior a confiança menor o controle do lado de quem confia, porém maior deve ser o controle de quem oferece a confiança.

R18 – Todo controle é fundamental para a medição dos indicadores.

R19 – Gestão como um todo.

R20 – O controle é essencial para qualquer relacionamento comercial, especialmente para parceiros. Se há relação de parceria e objetivos mútuos o controle se faz essencial para poder ajustar e acompanhar a saúde e desempenho da parceria.

15 – O que lhe vem a mente quando você pensa em controle? *

R1 – Penso em medir e comunicar resultados para as partes interessadas.

R2 – As ferramentas de integradas da EMPRESA ALVO

R3 – Quem está coordenando “puxa” ou “destila” a situação das atividades e consegue mapear o controle.

R4 – Garantia de que os compromissos assumidos serão acordados e que explicações sobre problemas não antecipados sejam providas e que planos de ação para restabelecimento do acordado sejam apresentados e colocados em prática.

R5 – Organização, qdo penso em controle visualizo ter as informações necessárias disponíveis para a tomada de alguma decisão.

R6 – Acompanhamento, estatística, resultados em números e satisfação

R7 – Ferramentas e práticas de acompanhamento, contratos, existência de elementos da(s) estrutura(s) organizacional(is) encarregados de tarefas de acompanhamento e supervisão.

R8 – Entendimento seguro sobre o que está sendo feito. Planejamento das atividades e acompanhamento efetivo.

R9 - Comunicação; Gestão de riscos; Indicadores de performance (qualidade, custo, prazo); Metas comerciais.

R10 – Métricas

R11 – Processo. O controle por si só, pode ser feito sem um processo definido. Já passei por dezenas de clientes e antes da EMPRESA ALVO não aplicava nenhum processo ou metodologia para controle dos meus processos. Se essa pergunta me fosse feita há 3 anos, responderia uma série de coisas, mas hoje quando penso em controle, penso em processo.

R12 – Mecanismos que permitem medir uma determinada variável e compará-la com uma meta e tomar decisões de ajuste em função do “erro” (diferença entre o esperado e o realizado).

R13 – Estar ciente dos acontecimentos e facilmente conseguir tomar decisões sobre fatos e números.

R14 – Acompanhamento de indicadores, riscos e decisões estratégicas.

R15 – Controle significa não esquecer pendências, acordos e tarefas. Além de medir seus, prazos, responsáveis, qualidade, indicadores em geral, etc. O que não pode ser medido, não pode ser controlado.

R16 – Conversas com os stakeholderes, reuniões de status, relatórios, controle de pendências.

R17 – Ter dados verdadeiros para que as anállises sejam reais

R18 – PMI (do Inglês Project Management Institute)

R19 – Acompanhamento e realmente entender e saber o que está sendo feito no projeto. Saber detalhes de tudo.

R20 – Controle de custo, risco, prazo, recursos e performance/qualidade.

16 – Na condução de projetos que tipos de controle você costuma utilizar? *

R1 – Cronogramas, pendências, riscos, POP, proposta técnica, status report, planilha GP-GS.

R2 – Cronograma, Jira e o Oracle Discoverer

R3 – Sempre deixo pré-agenda uma próxima reunião de checkpoint para gerar o compromisso de reporte. Não utilizo nada muito complexo; essencialmente uma visão planejado x realizado, com ações corretivas. Segue um ciclo PDCA.

R4 – Indicadores de performance – CPI/SPI, satisfação de clientes e margem de projetos e programas.

R5 – Gosto de saber o que acontece com o andamento do projeto e com as pessoas que estão envolvidas nele. Não gosto de ter o domínio e controle de todos os pontos desde os mais técnicos aos mais pessoais, mas tento de maneira suficente garantir que tudo vai bem.

R6 – Cronograma, Planilha de Custo, 99letrônic de desempenho.

R7 – Controle do andamento das atividades, dos custos, dos riscos e da qualidade.

R8 – Na EMPRESA ALVO existem muitos mecanismos e ferramentas de controle. Controlamos riscos, custo, satisfação de cliente, satisfação de equipe, prazo, produtividade, maturidade CMM, maturidade da gestão do projeto (OPM3), entre outras informações. Existem alguns ritos importantes como checkpoints de projeto, medições da área de qualidade, apontamento de horas e percentual concluído das tarefas, entre outros.

R9 – Métricas que auxiliem a monitorar a efetividade e performance nos fatores citados anteriormente: Comunicação; Gestão de riscos; Indicadores de performance (qualidade, custo, prazo); Metas comerciais.

R10 – Controles PMI

R11 – Controle de Cronogramas uso o RUP (do Inglês Rational Unified Process). Controle de andamento de projetos uso o PMI (do inglês Project Management Institute).

R12 – Na perspectiva interna, isso depende bastante do projeto. Para a maioria, considero que as reuniões de acompanhamento são suficientes. Para outros, prefiro verificar amostras de indicadores, planejamentos, reports de qualidade, etc.
R13 – O nível de controle é realizado baseado na equipe que irá trabalhar no projeto quanto as atividades de execução. Quanto a custo/prazo estes são acompanhados semanalmente com reuniões com equipe de gestão para verificar possíveis ações não tomadas.
R14 – Acompanhamento de cronograma, de escopo, avaliação constante de riscos, indicadores de qualidade, acompanhamento de satisfação do cliente e da equipe e controles financeiros (custo e margem).
R15 – Nossa, esta resposta dá um livro ou vários livros...Vou tentar resumir em um único e óbvio parágrafo. Um projeto precisa controlar suas áreas de atuação e respectivos indicadores: Escopo, RH, Prazo, Custo, Riscos Fornecedores, qualidade, comunicação e principalmente a Integração entre todas estas áreas.
R16 – Conversas com os stakeholderes, reuniões de status, relatórios, controle de pendências.
R17 – Controle de Recursos / Custo / Riscos / Prazo / Escopo, etc
R18 – Controle de riscos, pendências, cronograma, comunicação, etc.
R19 – A princípio reuniões internas semanais com a equipe para detalhamento das atividades, e caso seja necessário essas reuniões deverão ser feitas diariamente.
R20 – Todos os citados acima.

17 – O que você pensa a respeito dos mecanismos formais de controle utilizados na EMPRESA ALVO ? Em eficácia eles diferem em alguma maneira dos mecanismos não formais? *
R1 – Em sua maioria são eficazes e ajudam o GP a informação que todo GP precisa ter de qualquer forma.
Os mecanismos não formais refletem os acordos e metas combinados verbalmente, são mais eficazes quando usados internamente na organização, e não tanto entre organizações – pois a distância e a diferença de cultura entre organizações pede maior grau de formalização.”
R2 – Sinceramente, acho os mecanismos da EMPRESA X sensacionais. Tenho pouco tempo de empresa, e posso garantir que não há empresa de TI em Belo Horizonte que possua tal controle dos projetos, recursos e infra-estrutura. Com

certeza, eles diferem dos mecanismos não formais, pois a informação que os mecanismos geram, é que te dá subsídio para toma da de decisão com um risco moderado.”

R3 – Pude sentir a diferença de qualidade confrontando com outros fornecedores, porém é necessário a maturidade da EMPRESA ALVO para empregá-los com sucesso. Ou seja, tem que fazer parte do DNA.

R4 – Sou defensor dos mecanismos formais de controle, pois eles foram sendo improvisados com o tempo e retro-alimentados pelas nossas lições aprendidas durante os anos. Mecanismos não formais não têm garantia de resultado. Podem ser usados como “feeling”, mas não tem confiabilidade de resultado.

R5 – Os mecanismos formais são úteis e suficientes. Na verdade, eles não diferem dos mecanismos não formais, mas eles se somam aos não formais. Diria que para uma boa gestão de projeto, precisamos de controles formais e não formais.

R6 – Acho que se fazem necessário, não é uma questão de diferença e sim de acordos

R7 – Apesar de ser muito recente na empresa, já foi possível perceber que os mecanismos de controle formais são bons e bem estabelecidos. Em função disso, eles requerem uma curva de aprendizado e de maturidade mais longa para serem praticados. Eu não sei dizer se eles diferem na eficácia em relação aos mecanismos não formais, mas eu entendo que são complementares. Os mecanismos formais forçam uma constante parada para reflexão e entendimento da situação do projeto. Os mecanismos não formais funcionam para estreitar relacionamento dentro da equipe e para coletar informações que suportam os mecanismos formais.

R8 – Sim. Os mecanismos formais, além de gerar maior comprometimento, fazem com que os gestores envolvidos pensem no projeto de forma mais ampla. No momento da preparação de um rito formal de controle, o gerente de projeto precisa pensar em questões que, algumas vezes no dia-a-dia, não são tratadas como deveriam.

R9 – Considero os mecanismos da EMPRESA ALVO muito bem construídos. A própria dinâmica de uso e aperfeiçoamento constante através da contribuição dos colaboradores, tende a torná-los mais úteis e eficazes. Acredito que a formalização e a inserção destes mecanismos num ambiente e cultura que prima pela organização, pelo processo bem estruturado e bem executado proporcionam maior segurança de que estes mecanismos são efetivamente utilizados, o que poderia não ocorrer no

emprego de mecanismos menos formais. A cultura da empresa, neste ponto, é fundamental, pois incentiva fortemente o uso dos mecanismos para garantir um bom controle uma gestão saudável dos projetos. Aqui na EMPRESA X ouvi pela primeira vez o termo “”higiênico”” empregado para designar os controles formais mínimos que precisam ser executados para garantir um ambiente de negócios saudável. Achei uma visão muito interessante e muito significativa dos valores adotados pela empresa.

R10 – Os mecanismos são excelentes e necessários. Eles são especiais porque tem a eficiência comprovada.

R11 – São controles com benchmark no mercado e comprovadamente eficazes. Se diferem fortemente dos mecanismos não formais, pois tem comprovação histórica. São adotados pelo mercado e não utilizá-los é atraso ou remar contra a maré.

R12 – Considero-os eficientes, na medida que permitem uma navegação top-down pelo contrato. O gestor pode decidir quando parar de descer no nível de detalhe do seu controle... Posso simplesmente olhar o dashboard de contratos e acreditar no que vejo ali ou posso olhar cada projeto do contrato e seus indicadores ou posso abrir o cronograma para verificar o planejamento e as horas realizadas... Acho que os mecanismos não formais são eficazes quando as coisas estão dando certo. Quando a coisa aperta, o primeiro passo que é dado (ou que deveria ser dado na minha opinião) é restabelecer a formalização do controle.”

R13 – Eu gosto dos controles formais da EMPRESA ALVO porém acho que poderíamos trocar mais experiências e assim criar formas mais simples de visão do andamento dos projetos de forma integrada não correndo o risco de erros devido a falta de conhecimento das ferramentas utilizadas.

R14 – É importante o mecanismo formal, em especial as reuniões de acompanhamento mensal são um ótimo momento de expor problemas, conquistas, ações e de alinhar todos com o andamento dos projetos/contratos. Acredito que são mais eficazes, pois são regulares e disciplinados.

R15 – Penso que são muito bons, muito amarrados e eficientes. Os mecanismos formais são fundamentais para o sucesso dos projetos da organização, principalmente uma organização grande e com muitos projetos. Em qualquer trabalho ou projeto, você precisa de pessoas e pessoas tem mais ou menos bom vontade com você dependendo da sua relação com elas. Assim, os mecanismos não formais, tais como habilidade de se relacionar, ficar atendo aos acontecimentos

(nas conversas de corredor ou cafezinho) podem ser muitos eficazes, mas acredito que a informalidade é só mais um meio de se conseguir o que é necessário.
R16 – Acho que eles são externamente eficazes. Contudo, não existem por si só. Devem estar muito bem engrenados com os mecanismos de comunicação (interpessoal) e mecanismos não formais de controle.
R17 – Considero muito detalhistas – forte controle (Custo alto). Sim para o lado positivo.
R18 – Os mecanismos não formais apenas complementam os formais.
R19 – Os mecanismos formais realmente ajudam na condução, mas o by the book deve ser bem explorado para que seja realmente eficaz.
R20 – Os mecanismos formais de controle da EMPRESA ALVO são extremamente eficientes e especialmente quando combinados com os novos mecanismos de controle que estão sendo introduzidos pela metodologia agile tornam o controle de projetos extremamente eficiente, transparente e não custoso.

Abaixo vou lhe apresentar alguns casos fictícios, e gostaria de saber a sua opinião a respeito deles. É importante ressaltar que não há respostas certas ou erradas para essas questões

Vignette 1 – A empresa A prometeu o desenvolvimento de um componente de software x para a empresa B. Depois de um mês de atraso, B realiza uma reunião com A para rever o projeto. Houve mais cinco reuniões nos seis meses subseqüentes para rever o cronograma devido a atrasos. Quando B dizia que iria mudar de fornecedor, A sempre garantia que dessa vez iria cumprir os prazos e que afinal de contas o histórico entre as duas empresas sempre fora positivas. Quem tem razão? Por que? *
R1 – B tem razão em não confiar em A. Certamente, ela não se estudou com cuidado o estado de seu trabalho nas várias vezes em que prometeu prazos de entrega para B. Esse é um comportamento não ético.
R2 – Na verdade, não é quem tem razão. O problema neste caso, é que B se tornou dependente de A, logo descartá-lo após meses de construção, e colocar um outro fornecedor pode ser mais penoso a continuar com A.
R3 – Me parece que está faltando um GP. Melhor trocar o GP e não o fornecedor.

R4 – Empresa B, como cliente, tem sempre razão. A empresa A tem que apresentar um plano crível, negociando compromissos tanto internamente quanto com a empresa B e provando que entregará na data prevista. A cada novo atraso onde A é a única responsável, ela perde credibilidade e demanda aumento de controle. Óbvio que se B contribuiu para o atraso, nenhum dos dois tem razão.

R5 – A empresa B contratou um serviço para a empresa A e confiava que A entregaria o que fosse pedido nas condições impostas por B. Atrasar uma vez, duas vezes vai, mas 5 vezes é demais... Então olhando friamente, e apenas com os dados fornecidos, A poderia ser mais precisa para honrar seus compromissos e evitar desgastes.

R6 – Nenhum dos dois, todas as duas precisam parar para pensar juntas quais as razões porque não consegue cumprir os prazos e juntas tomar as ações necessárias

R7 – Não acho que seja o caso de alguém ter ou não razão. O que entendo (com base nas informações apresentadas) é que, se a companhia B não decidiu pela troca de fornecedor, mesmo com os atrasos, um dos motivos deve ser que de fato, o histórico positivo do relacionamento tem um peso, além do que a empresa B deve ter o controle de até quando pode absorver o impacto do atraso. Óbvio que poderia haver algum outro fator que tenha impedido a empresa B de trocar o fornecedor, mas no contexto acima, eu entendo que o relacionamento anterior tem um peso forte.

R8 - A empresa B tem razão em estar insatisfeito com o cenário apresentado. O fato de trocar de fornecedor precisa ser avaliado com mais detalhes, pois é uma operação complexa e custosa. A empresa A não pode se apoiar no passado para garantir que o projeto em questão será entregue. O histórico de resultados pode servir para mostrar que a empresa A tem comprometimento e, independente dos resultados, irá sim entregar o projeto.

R9 – Encontrar quem tem “”razão”” é algo difícil. A empresa A por certo apresentava suas “”razões”” para os atrasos e provavelmente se comprometia a corrigir os problemas. Porém a atitude de B mostra que, apesar do histórico positivo, A já não se mostrava tão “”confiável”” quanto antes.

R10 – A empresa B. Porque a falta de controle e comunicação prejudicou o projeto.

R11 – Não há dúvidas que o Fornecedor está errado. Não apontou o atraso com antecedência e só fez reuniões subseqüentes e não preventivas. Comprometeu a necessidade do cliente e ainda por cima manteve o cliente dependente. O cliente

errou em não cortar logo no segundo mês o contrato. No exemplo acima não é mencionado o tempo do projeto, mas se esse tempo fosse menor que 6 meses, o cliente poderia ter passado para outro fornecedor.

R12 – Acho que o histórico de sucesso dá um crédito que é limitado. O limite deste crédito é subjetivo, mas parece-me que o fornecedor não está fazendo por merecer a confiança do cliente neste projeto.

R13 – Em minha opinião e pelo simples relato a empresa B me parece estar com toda razão de mudar de fornecedor pois acordos não estão sendo cumpridos ou mesmo problemas não estão sendo conversados de forma eficaz e transparente.

R14 – O cenário é muito restrito para poder dizer quem tem razão. Aparentemente B tem razão ou pelo fato de A não cumprir o acordo ou, ao menos, pelo fato de A não conseguir deixar claro quando o acordo será realmente cumprido.

R15 – B tem razão.

A não cumpre seus compromissos historicamente, portanto não é confiável."

R16 – Nenhum dos dois. O projeto devia ter sido cancelado.

R17 – B tem razão, pois A não cumpriu com os acordos.

Neste caso, A deveria ser mais transparente, deveria mostrar o prazo [real] (baseado em 105letrônica) para B e ao mesmo tempo um segundo prazo [meta] com ações a serem tomadas e formas de acompanhamento para que as ações ocorram.

R18 – B tem razão em sentir desconforto dos acordos não cumpridos, porém confiança é exatamente a abertura nítida dos problemas. Não existem projetos sem problemas.

R19 – Deverá ser analisado porque o A está atrasando. Não consigo medir se os problemas estavam só em A ou nos dois. Pode ser que no decorrer do novo planejamento, surgiram alterações que implicaram no atraso.

R20 – Nenhuma das duas empresas tem razão. Um projeto e sempre uma relação de parceria entre as partes. Se houve atraso no projeto um novo plano de projeto foi comunicado e acordado entre as partes, portanto se o atraso continuou ocorrendo a culpa e compartilhada entre ambas as partes. A troca de empresas pode ser considerada uma forma de 105letrôn para atingir o resultado do projeto.

Vignette 1.1 – No final das contas, B deve confiar em A? Por que? O que é confiança para você? *

R1 – B não deve confiar em A, pois A não sabe o que pode prometer.

R2 – Depende do histórico que B tem com A. Se o problema foi especificamente neste projeto, a confiança fica abalada, mas não a ponto de perdê-la totalmente. Mas se o histórico sempre foi de atrasos e problemas, a confiança vai se degradando cada vez mais. Confiança pra mim é ver no parceiro que ele não quer apenas ganhar em cima de mim, ou seja, ele quer ganhar junto comigo. Juntos sempre cresceremos.

R3 – Deve considerar sim o histórico do relacionamento construído. Quem sabe B deva aumentar o controle e participar mais do andamento.

R4 – A tem que propor um plano crível e negociando compromissos tanto internamente quanto com B para propor uma data de entrega convincente. Toda vez que o plano é postergado, A perde confiabilidade.

R5 – Talvez romper o contrato nem sempre é a melhor saída, e por isso B, mantendo o projeto com A deve permanecer confiante. Sem confiança, não dá para continuar nenhuma relação, pois confiança é a capacidade de alimentar a esperança e a certeza de que vai dar certo!

R6 – Só deve confiar se já há uma história de parceria entre elas. Confiança é uma fator que precisa ser conquistado ao longo da relação, principalmente com transparência.

R7 – Sim, por que as empresas têm um histórico positivo. Porém, a empresa B deveria já ter adotado, neste caso, mecanismos de controle mais fortes para este projeto, de forma até mesmo a ajudar a empresa a garantir o cumprimento das metas. Confiança, neste caso, dá a possibilidade de as empresas trabalharem em conjunto para resolver tal situação.

R8 – A confiança da empresa B na empresa A depende mais dos resultados passados do que do projeto em questão. Olhando friamente esse projeto, podemos dizer que a confiança está abalada. Sobre a confiança, podemos analisá-la de 2 formas: a primeira como sendo confiança no planejamento apresentado para finalização do projeto e a segunda como sendo a confiança na veracidade da informação apresentada. Na minha visão, se o segundo item estiver abalado, não é saudável a manutenção do relacionamento. Precisa existir esse tipo de confiança no relacionamento entre empresas/parceiros. Caso a confiança ou desconfiança seja em relação ao sucesso do plano apresentado, creio que é um cenário normal, dado o histórico de replanejamentos e o ideal seria um maior envolvimento da empresa B no problema para entender o que realmente está acontecendo.

R9 – Se os problemas são recorrentes mesmo com a promessa de que “agora vai”, há que se pesar os argumentos e situações que ocorreram. Possivelmente os riscos não foram compartilhados ou problemas não foram devidamente apontados e tratados pela empresa A, resultando nos atrasos. Se este é o caso, B certamente perderá a confiança em A.

R10 – Não deve, porque vários prazos já foram perdidos e os acordos não foram honrados. Confiança é honrar seus acordos.

R11 – Sobre o que é confiança, nas primeiras perguntas já dissertei sobre o assunto. Quanto ao caso acima, B certamente feriu a parceria e provavelmente, salvo à impedimentos legais, perderá a conta. A confiança pode sim ser retomada, mas leva muito mais tempo e esforço do que o normal e mantém cicatrizes abertas. Sempre o cliente se apoiará nesse problema para reclamar de quaisquer pequenos problemas futuros.

R12 – Não, se a palavra do fornecedor não foi cumprida sem justificativa, o que parece ser o caso, já que o cliente convocou o fornecedor para falar do problema.

R13 – Tudo depende do histórico de acordos e trabalhos realizados entre as duas empresas e como os possíveis problemas estão sendo mostrados para B.

R14 – É complicado um cenário de confiança quando, repetidamente, A promete cumprir um acordo e sempre falha.

R15 – B não deve confiar em A. A não cumpre seus compromissos, portando não é confiável.

R16 – Deve confiar , sim, mas deve demonstrar sua confiança de uma forma mais objetiva. Talvez convidando A para participar novamente do processo licitação.

R17 – B não deve mais confiar em A, pois na minha opinião, confiança é o ato de deixar de analisar se um fato é ou não verdadeiro, entregando essa análise à fonte de onde provém a informação e simplesmente absorvendo-a. Porém o lado que fornece as informações deve ter 2 vezes mais o controle pois não pode falhar.

R18 – Sim, A está sendo clara nos problemas em relação à visão que tem destes. Confiança é essa abertura para ambas empresas resolverem juntos os problemas encontrados.

R19 – B deverá confiar em A caso o atraso tenha ocorrido devido a problemas não expostos pelo próprio B. Se o B sentir que os atrasos são realmente justificados, a confiança permanece.

R20 – A confiança entre parceiros não pode ser medida pelo resultado de um projeto apenas. A confiança e o resultado de um trabalho conjunto de construção de resultados.

Vignette 2 – João Marcelo, da empresa X, e Pedro Paulo, da empresa Y, estão engajados em um projeto conjunto de desenvolvimento de um aparelho médico. Para tanto, X fornece a tecnologia de miniaturização eletrônica, e Y fornece a tecnologia de mensuração do conteúdo sanguíneo. João Marcelo teme que Pedro Paulo passe as informações de X para seus concorrentes. No entanto, não há tempo hábil para a elaboração de um contrato. O que fazer? Por que? *

R1 – Uma análise de risco deve ser empreendida pela organização X a cada projeto desse tipo, pois sempre há a possibilidade de vazamento de informações. No entanto, se há motivos concretos para X não confiar em Y, um contrato não trará essa confiança. X deve buscar outro parceiro ou gerenciar o risco.

R2 – Fazer um contrato de confidencialidade de todo jeito, é melhor atrasar o projeto e se resguardar a entregar no prazo e depois ser engolido ou copiado pela concorrência.

R3 – A confiança deve ser colocada com premissa, mesmo porque um contrato não garante que X passe as informações.

R4 – Não começar. Há necessidade de se assinar um NDA (No Disclosure Agreement). Departamentos jurídicos dessas empresas com certeza demandariam isso.

R5 – Sendo dados muito sigilosos, a solução é não começar o projeto. A não ser que X e Y já tenham trabalhando anteriormente. Quando já há um relacionamento, já se conhece o histórico da pessoa/empresa é mais fácil confiar. No entanto, colocar em risco negócio da empresa é um risco muito maior do que o perder este contrato.

R6 – Precisa chegar em um acordo para proteger direitos e propriedades das suas informações, caso contrario para o projeto

R7 – Se as informações que serão compartilhadas estão claramente ligadas a um diferencial competitivo da empresa X, eu entendo que deve ser formalizado um acordo, mesmo que não seja um contrato, mas um acordo de confidencialidade, no mínimo. Até porque tal acordo formal é um instrumento jurídico que pode ser utilizado. Se, por outro lado, a criticidade de tal informação não é tão forte, e se há

um grau de confiança entre as partes, pode-se prosseguir apenas com um acordo informal, até como um meio para reforçar essa confiança.

R8 – A segurança da informação deve ser friamente avaliada. Não são raras as decisões de manter os negócios, dando menor prioridade às formalidades e aos procedimentos de segurança. Caso a empresa X tenha tecnologia de ponta, que seja um diferencial competitivo, a sugestão é a elaboração de um acordo de confidencialidade (NDA) sobre os dados e informações manuseadas. Caso não seja possível esse acordo, a oportunidade deve ser declinada.

Caso a tecnologia não seja um grande diferencial, creio que o risco de iniciar os trabalhos sem o acordo de confidencialidade pode ser assumido, desde que seja feita uma análise da idoneidade da empresa Y e a conclusão seja positiva.

R9 – Grande problema de confiança. Melhor seria ter desenvolvido um relacionamento ou escolhido um parceiro (se é que X tinha esta opção) de confiança. Como o fato está “consumado”, é preciso num primeiro momento proteger informações críticas, compartilhando somente o que realmente precisa ser compartilhado para o bom andamento do projeto. Em seguida é preciso desenvolver um relacionamento entre os profissionais, e mais que isso entre as empresas X e Y, buscando estabelecer esta parceria segura. Na construção deste relacionamento é preciso estar atento a sinais que indiquem a confiabilidade do parceiro. É claro, se houver espaço ainda para elaboração de um NDA, que seja feito ainda que em meio ao projeto.

R10 – Aguardar a elaboração do contrato se a informação que pode ser passada à concorrência é de diferencial de mercado. Isso porque algumas informações precisam ser protegidas por contrato e não devem ser compartilhadas na base da confiança.

R11 – Não existe como não haver tempo hábil para a elaboração de um contrato. Em questão de horas pode ser criado um e assinado por ambas as partes. Se não existir contrato, a chance de Pedro Paulo utilizar essas informações com outro cliente seu, é praticamente certa. Mesmo que ambas empresas sejam certificadas com Políticas de Segurança e termos internos de Confiabilidade, se Pedro Paulo precisar utilizar a informação e não tiver impedimentos legais, certamente o fará.

R12 – Se o João teme que a divulgação aconteça, ele precisa do contrato.

R13 – Se João já teme este caso, isso quer dizer que não confia em Pedro e em minha opinião não deveria fazer o trabalho pois não existe a confiança para andar sem um contrato.
R14 – Ter uma conversa franca sobre o assunto, abrir as preocupações e oportunidades do trabalho conjunto e, para formalizar, assinar algum tipo de contrato ou de acordo de NDA.
R15 – O Risco é alto demais. Eu não faria um projeto sem contrato, principalmente se, por algum motivo, tenho a desconfiança de que o outro não é confiável. Entendi que é um projeto sigiloso e inovador. Num projeto como este não há tempo para a elaboração um contrato e as pessoas não tem confiança entre si? Na minha opinião imediata, eu diria que este projeto está com um altíssimo risco de não ter sucesso. Eu não faria um projeto sem o contrato ou até mesmo buscaria outro parceiro. Teríamos que adiar o inicio do projeto se necessário. Mas isto pode significar não fazer o projeto? Mas de que adianta um projeto fracassado? Se já começa errado, vai terminar errado.
R16 – Assinar um contrato de NDA. Levaria meia hora.
R17 – "X – João Marcelo (tecnologia de miniaturização eletrônica) Y – Pedro Paulo (tecnologia de mensuração do conteúdo sanguíneo). Neste caso João deve ter confiança em Pedro, caso contrario desistir do projeto, pois ou você confia na sua equipe ou terá todas as variáveis para o projeto não dar certo.
R18 – Se existe confiança entre ambas empresas, o projeto deve ser continuado. Se não existe histórico de trabalho entre ambas, o projeto deve ser revisto.
R19 – Deverá ser analisada a confiança da empresa envolvida, e deverá ser analisada caso realmente a informação passe outros concorrentes a empresa tenha algum prejuízo.
R20 – Se há confiança e parceria entre as empresas eles devem trabalhar junto com um contrato informal enquanto durante o desenvolvimento o contrato formal e desenvolvimento.

Vignette 3 – Xavier da Cunha está considerando contratar um off-shore para um grande projeto a ser entregue para a maior empresa de cerveja do país. Uma das empresas é líder na tecnologia a ser incorporada no projeto. Entretanto, essa empresa tem uma reputação variável. Alguns ex-parceiros transmitiram ótimas impressões, enquanto outros torceram um pouco o nariz. A outra empresa a ser

considerada tem uma tecnologia bem inferior, no entanto, todas as recomendações foram positivas, em termos de seriedade de trabalho. Com qual empresa Xavier da Cunha deve efetivar a parceria? Por que? *

R1 – Com a empresa com melhor histórico de entrega. O projeto é um empreendimento único e seu resultado será determinado em grande parte pela consistência nas entregas feitas pelo terceiro. Como este é offshore, será difícil para Xavier aplicar ações corretivas junto ao parceiro caso este venha a apresentar problemas.

R2 – A empresa deve ficar com a empresa que possuir os valores, missão e visão mais parecidos com a dela, e procurar verificar se estes valores estão enraizados na mesma.

R3 – Como ainda não foi testada a reputação da primeira empresa, penso que se deveria iniciar com ele e caso apresente problemas

R4 – Resposta difícil com tão pouco insumo. Assumindo que não se pode conhecer mais a segunda empresa, seus cases de sucesso e feedback de clientes dela e que a tecnologia dela é “bem inferior”, parece-me que ainda há possibilidade de seguir com a empresa líder da tecnologia desde que com um controle mais próximo.

R5 – Xavier da Cunha deve colocar os pontos positivos e negativos de se fazer com uma ou outra empresa, estudar os riscos associados a cada uma delas e avaliar impacto. Após esta análise ele deve se decidir por qual irá corresponder a menores riscos ao seu projeto. Não há uma fórmula mágica, às vezes o essencial para ele é deter a melhor tecnologia, mesmo com problemas de entrega. Do que ter a melhor equipe, mas que não consegue superar a tecnologia desejada.

R6 – Deve analisar esse contrato e fechar a parceira com as proteções que ela acha 111letrôn de forma não ter problemas futuros

R7 – Com a segunda. Por que o cliente do Xavier da Cunha é de tal importância, que ele não deve correr o risco de não entregar, em função de ter uma tecnologia melhor, que pode trazer ou não benefícios. Além disso, entrar numa relação comercial importante “com um pé atrás”, pode aumentar a probabilidade de que haja problemas. De qualquer forma, se a tecnologia for, de fato, um diferencial, e se houver meios e tempo hábil, o Xavier poderia tentar fazer uma sondagem mais de perto para entender os porque da impressões negativas sobre a primeira empresa.

R8 – O fato de que alguns ex-parceiros torceram o nariz não pode ser ignorado. A sugestão é entender melhor o que aconteceu onde não deu certo e também onde

deu certo o trabalho com a empresa líder na tecnologia. Pode ser que os ex-parceiros também tenham responsabilidade no ocorrido.

Após essa análise, a decisão pode ser tomada com mais embasamento.

Opções viáveis são: A contratação da empresa líder com cláusulas de risco (sucess fee, por exemplo); Contratação da empresa com boa reputação, planejando uma capacitação dessa empresa.

R9 – É preciso entender as boas recomendações e as restrições quanto à empresa líder de mercado e identificar se no contexto do projeto em questão será possível reproduzir as boas experiências ou se o cenário é parecido com o dos casos onde houveram más experiências. Se o caso for este último, o que é possível fazer para reduzir os riscos? Se os riscos na parceria se mostrarem aceitáveis, com certeza a escolha deve ser pela empresa mais preparada. R10 – Buscar a empresa líder, e formular o contrato com os controles necessários para que o projeto seja um sucesso. Mas verificar se os que reclamaram foram de projetos similares ao que será implementado.

R11 – Com a empresa que é líder na tecnologia. Se existem impressões negativas quanto à ela, é só apertar mais a rédea. Fortificar o controle e impor checkpoints mais constantes. E outra coisa também, a empresa não é líder no mercado a toa. Certamente para atingir esse patamar a empresa deve ter alcançado um portfólio vasto, e obviamente a porcentagem de insatisfação sempre cai com o aumento de clientes.

R12 – Acho que vai depender de o quanto esta tecnologia é importante para o contrato. A grosso modo, parece que a “empresa séria” é uma opção menos arriscada.

R13 – Se for possível trabalhar com a empresa de menor tecnologia ele deveria fazer parceria com eles para garantir em retorno.

R14 – Com a empresa de maior tecnologia, tentando entender os pontos fracos dela, na qual as reclamações aparecem, e trabalhar neles de forma a transformar sua experiência em uma de ótima impressão.

R15 – Acho que as informações contidas no texto não são suficientes para uma decisão acertadas. Um projeto não dar certo com um Cliente, não significa que o fornecedor seja ruim. A culpa do fracasso pode ser do Cliente que não cumpriu com suas premissas e não do fornecedor. Seria necessário investigar melhor, nos casos dos fracassos, os reais motivos. Outros fatores devem ser levados em consideração,

tais como: volume de projetos executados, tamanho destes projetos, semelhança com o projeto que se deseja executar...
R16 – Contrataria a segunda empresa, já que as recomendações positivas que ela recebeu já incluem “o problema” da tecnologia inferior.
R17 – Xavier deve analisar os riscos, se o seu projeto depende muito da tecnologia, então deve contratar a empresa líder na tecnologia e executar um forte controle. Caso contrario, deve contratar a outra empresa.
R18 – Seria preferível fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre as opiniões tão divergentes.
R19 – Deve ser verificado se os parceiros que torceram o nariz são de confiança ou não. E deverá saber porque essa empresa teve problemas, ou seja, saber realmente o histórico. Eu acredito que se a tecnologia for realmente o diferencial do projeto não deverá ser contratada pois possivelmente terá um projeto com muito problemas.
R20 – A escolha de um parceiro não deve ser baseada apenas em indicações. Essa escolha deve ser feita baseada em critérios objetivos e comparáveis, governada por múltiplos critérios com diferentes pesos de acordo com a importância de cada um dos critérios para o contratante.

Vignette 4 – A empresa X está desenvolvendo um projeto com empresa Y que na verdade é a uma continuação de uma longa cadeia de projetos que já dura sete anos. X confia em Y, mas no último mês o presidente de X conheceu em uma feira em Stutgart uma empresa alemã que parece dar uma solução para seus problemas que nunca esperaria de Y. Ele pensa seriamente em largar Y. O que o presidente da empresa X deveria fazer? Por que? *
R1 – X deveria obter referências com os demais clientes da empresa alemã antes de se aventurar. Mesmo que ela tenha um bom histórico, ele deveria consultar Y para ver se esta poderia, também, oferecer o que a empresa alemã oferece, ou pedir que Y se posicione quanto a essa solução. Pode ser que Y conheça a solução, mas entenda que existem restrições a sua aplicação no projeto que a empresa X não conhece.
R2 – Ele deveria estudar melhor a opção de troca, procurar entender com sua área de TI se realmente o que ele viu na feira irá corresponder as suas expectativas, montar um planejamento e ROI, para então tomar a decisão.

R3 – Deve se aproximar da empresa alemã para conhecer a oferta antes de decidir. Deve prestar atenção nas novas relações de confiança também.

R4 – O presidente da empresa X deve entender melhor a oferta da empresa da feira em Stutgart. Fazer uma prova de conceito/um projeto teste e ponderar prós e contras. Seria interessante ter pessoas da empresa X envolvida nessa estratégia.

R5 – O presidente de X poderia tentar fazer com que Y aprendesse o que a empresa alemã faz. Ou senão, propor a Y que alocasse alguém da empresa alemã. Por último dar um prazo para Y e verificar a possibilidade de Y continuar nos projetos onde X esta satisfeito e nos demais deixar a empresa alemã atuar.

R6 – Verificar se a oportunidade de fato for melhor para seus 114letrôni, avisar a empresa x e tentar melhorar e negociar, caso contrario tem que mudar

R7 – Num primeiro momento, certificar-se de que a solução, de fato, é aplicável e será melhor que a solução dada por Y.

R8 – O presidente precisa conhecer clientes e ex-clientes dessa nova empresa para avaliar melhor o seu potencial. Além disso, se a decisão for a troca mesmo, deve ser feito um planejamento da substituição a médio prazo. A decisão de troca não deveria ser tomada sem antes existir uma boa conversa com a empresa atual. Se o relacionamento existe a sete anos, algo de bom deve haver e portanto, uma chance deve ser dada a empresa atual.

R9 – Se há uma parceria realmente estabelecida entre as empresas, X deve propor uma avaliação sobre a possibilidade de investir no desenvolvimento da solução que parece ser mais adequada. Em última instância, dado que X tem um bom relacionamento com Y, X poderia tentar uma parceria com a empresa alemã, aportando com o bom histórico e confiabilidade e agregando a solução adequada.

R10 – Fazer um projeto piloto com a nova empresa, para avaliá-la. Não é necessário manter o contrato com a empresa Y se a empresa alemã oferece melhores serviços.

R11 – Trocar de parceira. Não é o tempo de casa que mantém um contrato em vigência. No mundo dos negócios não existe essa amarração e a chance de empresas parceiras serem substituídas por custo ou por capacidade, é perene.

R12 – Discutir a alternativa com o parceiro atual para tentar encontrar uma solução na parceria que esteja alinhada a nova necessidade. O risco de troca de parceria precisa ser levado em conta na tomada de decisão.

R13 – Para tomada desta decisão, mais números e mesmo histórico da nova empresa deveriam ser levantados, mas com o que foi apresentado eu manteria o trabalho com a empresa Y.

R14 – Dada a duradoura relação e acreditando na parceria e confiança que as empresas têm, uma medida mais adequada seria o presidente da empresa X chamar um executivo da empresa Y, expor a situação e pedir para Y uma proposta de trabalho.

R15 – Largar Y não seria prudente. Uma relação de confiança se conquista com muito tempo e trabalho. Além disso, a empresa alemã “”parece”” dar uma solução para seus problemas. Se vai dar mesmo, é outra estória. Eu não colocaria todos os ovos em uma única cesta. Eu talvez contratasse a empresa alemã para projetos muito específicos, ou para uma consultoria. Ela precisaria ser muito bem testada. Não dá pra abandonar quem se confia por quem não conhece, até porque, quem você não conhece vai sempre parecer mais atraente. Pode ser uma armadilha.

R16 – Deveria convidar a empresa Y a apresentar uma solução para o problema, antes de simplesmente abandoná-la.

R17 – Deve analisar seriamente a solução da empresa alemã para ter certeza de que realmente irá solucionar os seus problemas. Se solução da empresa alemã for aberta, e a empresa X possui capacidade para desenvolver, deveria primeiro sugerir para X enviar uma proposta. Caso contrario, criar um projeto piloto e analisar os resultados. Caso seja positivo, trocar a empresa.

R18 – A concorrência do mercado existe e é saudável, X deve pensar em outras soluções. Porém poderia inicialmente verificar se Y não tem a possibilidade de conseguir alcançar a mesma solução.

R19 – Ele deverá investigar a “nova” empresa e saber realmente se tudo que ela pode oferecer atenderia e colocar na mesa para a “velha” empresa.

R20 – O presidente de X pode fazer uma parceria entre as empresas para alcançar o melhor resultado para a empresa. Através da parceria a empresa X pode se beneficiar do conhecimento adquirido por Y e do conhecimento técnico e da solução apresentada pela empresa alemã.

Vignette 4.1 – Ele deveria sugerir que Y adotasse a solução apresentada em Stutgart? Por que?

R1 – Ele deveria, se possível, consultar Y quanto à solução de Stutgart. Afinal, após 7 anos, Y deveria ser considerada especialista no projeto.

R2 – Sim. Mas ele deveria era tentar avaliar se a empresa Y estaria disposta a customizar o que ela tem hoje e verificar se é possível, em quanto tempo faria e o preço disso.

R3 – Depende. Se esta solução exigiu investimento e aprendizado da empresa alemã será necessário que a empresa Y também desenvolva o know-how. Já que existe a relação de confiança de X com Y outra ação poderia ser um jogo aberto onde X apresentasse a inovação vista na feira e instigasse Y a perseguí-la.

R4 – Em a prova de conceito sendo um sucesso, em os prós beneficiando os contras e em a empresa Y tendo competência para adotar a solução, iria para o próximo passo, com um pequeno projeto com a empresa Y.

R5 – Ele deveria sugerir que Y se capacitasse cada vez mais, fazendo curso na Alemanha ou contratando temporariamente um consultor para ensinar.

R6 – Sim, está respondido na 4

R7 – Sim, se confirmar que a solução da empresa alemã é, de fato, eficaz. Ao fazer Y saber sobre essa empresa alemã e sugerir que Y se familiarize com a outra oferta, pode ser que Y consiga rever sua oferta para se aproximar da qualidade da empresa alemã, e ambas (X e Y) sairiam ganhando.

R8 – Creio que o presidente deve sugerir a Y que passe a atende-lo da forma que a empresa de Stutgart diz fazer. Não necessariamente dizendo o como Y deve fazer.

R9 – Se não houver nenhuma condição de X desenvolver ou intermediar o uso desta solução através de uma parceria com a empresa alemã, sim. Isso com certeza demonstra a idoneidade da empresa X e manterá as portas abertas para outros projetos. Como disse antes, é fazer o que diz que faz, e por outro lado, não dizer que faz o que não tem capacidade de fazer.

R10 – Poderia comentar se a parceria fosse aberta.

R11 – O conhecimento adquirido durante 7 anos é um ativo. Por isso apenas, o cliente poderia conversar sobre a adoção da tecnologia, mas com metas de alcance. Ou seja, com prazos definidos de mudança.

R12 – Se a solução da empresa alemã é diferenciada e pode ser implementada por outra empresa, não vejo problemas no debate com o parceiro atual. Se a empregada de confiança não arruma as camisas de uma “forma revolucionária” descoberta

recentemente, talvez valha a pena tentar ensinar a arrumação a ela antes de trocar de empregada.

R13 – Em minha opinião ele poderia questionar Y se não poderia pensar e levantar uma solução para sua necessidade.

R14 – Sim, afinal, o fato da empresa de Stutgart ter uma aparente solução não quer dizer que a parceria toda funcionará tão bem e, principalmente, de forma ágil. Assim, dar a chance de um parceiro atual crescer é não só uma atitude esperada de uma relação real de parceria, como também é uma vantagem para o próprio cliente.

R15 – O primeiro passo seria sugerir que Y analisasse a solução e desse seu parecer sobre ela.

R16 – Se não fosse nada confidencial, sim.

R17 – Se a solução em Stutgart for aberta, deveria sim sugerir que Y adote a solução. Caso contrario ele como presidente não deveria passar a solução de um fornecedor para outro.

R18 – Sim, devido ao laço de confiança.

R19 – Ele deveria entender porque é que a Y nunca tinha proposta a nova solução.

R20 – Não, essa não e uma atitude correta e pode ser considerada como roubo de propriedade intelectual e acarretar mais problemas futuros.

Vignette 5 – A empresa Oak acabou de formalizar um contrato de fornecimento para a empresa Delta de cimentos. Depois de três meses de andamento do projeto, um dos executivos de Delta descobre que o gerente do projeto da Oak já gerenciou projetos para Omega, que também é cliente de OAK, principal concorrente de Delta. Esse executivo sente-se traído e considera romper o contrato com Oak, ou pelo menos, nunca mais contratar a Oak. Ele está certo? Por que? *

R1 – Depende do que estava acordado entre Oak e Delta: existia uma clara expectativa de exclusividade no fornecimento do serviço no ramo de cimentos? Em caso afirmativo, o executivo está certo em se sentir 117letrô.

R2 – Não. Porque não podemos trocar de fornecedor igual se troca de carro. O que ele deveria fazer, era pedir a substituição do GP e continuar os trabalhos.

R3 – É uma utopia ter exclusividade de fornecimento. No mundo real as empresas atuam em mercados cujos concorrentes são alvo de negócios. No meu entendimento o executivo é imaturo do ponto de vista de relações comerciais.

R4 – Não. Vejo por um lado positivo o fato dele ter conhecimento do business. Isso é natural no mercado. NDA continua sendo essencial no caso.

R5 – O executivo se sentir traído, só mesmo se ele perguntou antes e a empresa Oak mentiu. Se não a empresa Oak não foi questionada, o executivo da Delta não tem porque se sentir traído. Talvez ele pode começar a desconfiar que algum dado possa vazar, ele pode pedir para trocar o gerente se quiser, ou de repente, confiar na garantia de confidencialidade dos contratos.

R6 – Sim, devido as informações confidencias

R7 – Sim, ele está certo quanto ao desconforto gerado pela situação, mas pensar em romper o contrato, sem averiguar melhor o fato, não. A Oak deveria ter comunicado antes à Delta que o gerente já havia servido à sua concorrente, para verificar se a Delta teria restrições ao gerente.

R8 – É muito comum que as empresas se especializem em verticais de mercado. Sendo assim, não é raro que empresas tenham concorrentes na sua carteira de clientes. A postura do executivo da Delta só é válida se existir algo em contrato que não permita o compartilhamento de recursos da Oak com os concorrentes da Delta. Caso contrário, pode até existir insatisfação, mas que em termos legais, não existe embasamento/justificativa.

R9 – Não, a menos que ele tenha fortes indícios de que haja desvio de informações.Se há um relacionamento bem estabelecido entre Oak e Delta, e se Oak tem uma postura correta, não há razões para essa atitude.

R10 - <Não respondido>

R11 – Não. Fornecedores podem ter o direito de abocanhar a maior fatia possível de mercado, atendendo a concorrentes diretos. Se Delta quer exclusividade, deverá pagar por isso.

R12 – O objeto do contrato entre as empresas não me parece merecer tanta confidencialidade (cimento). No caso de projetos estratégicos, acho que seria de bom tom informar a experiência prévia ao cliente.

R13 – Em minha opinião não. As pessoas mudam de posições no mercado e se a postura deste profissional é boa, séria, acho que ele esta errado.

R14 – É comum o fato de fornecedores de um grau mais baixo da cadeia produtiva ter como cliente empresas que, entre si, são concorrentes. Empresas que geram bens de consumo, em geral, comprar partes e peças de um mesmo conjunto de fornecedores. De qualquer forma, para que não surjam situações desconfortáveis

como a colocada acima, é interessante (e, por vezes, exigido em contrato) que o fornecedor garanta um isolamento entre tecnologias e equipes desses clientes.
R15 – Acho estranho a Delta não saber ou a Oak não ter informado sobre os Clientes da Oak. Falta aí comunicação e/ou confiança de ambas as partes. Talvez seja útil um gerente que já tenha experiência em projetos de mesma natureza. Não acho que ele está certo. Acho que a situação precisa ser conversada e esclarecida."
R16 – Ele está errado. Deve exigir apenas um contrato de NDA.
R17 – Depende, pois se isso realmente era importante para Delta, deveria ter uma clausula na RFP e se mesmo assim Oak não respeitou, ai sim ele estaria certo.
R18 – Não, é muito comum um mesmo fornecedor atender empresas concorrentes. O que a empresa pode fazer é proteger-se através de contratos de confidencialidade.
R19 – Não está certo, porque se ele quisesse exclusividade deveria estar em contrato ou algo parecido. E além disso, deverá verificar se as informações que a OAK trabalhará são informações confidenciais que poderão colocar em check alguma coisa da empresa.
R20 – Se a informação não foi compartilhada anteriormente entre as partes o cliente pode se sentir traído e com a confiança quebrada por haver sonegação de informação.

Vignette 5.1 – Oak agiu de forma apropriada em lançar propostas para as duas empresas (Omega e Delta)? Por que? *
R1 – É perfeitamente aceitável que um fornecedor trabalhe para empresas concorrentes – desde que os concorrentes saibam disso. Existem contratos que permitem uma clara segregação de equipes e de informações, de modo que não existam conflitos de interesse.
R2 – Sim. Se a Delta se sentiu prejudicada, ela poderia negociar uma adendo ao contrato onde profissionais que já trabalharam na outra empresa, não poderiam ser alocados nela.
R3 – Sim. Seu negócio é beneficiado com a otimização de produtos, ofertas e serviços. Existe por exemplo no mundo do automobilismo, principalmente da Formula 1 exemplos claros de fornecedores que possuem negócios com concorrentes diretos, por exemplo o fornecimento de pneus ou motores.

R4 – Sim. Está trabalhando para disputar market share num momento de economia delicada. Se eu entendi corretamente, o contrato é de fornecimento de cimento. Não vejo problema algum por ser commodity. Mesmo sendo serviço, e existindo possibilidade de compartilhamento conhecimento de negócio, vejo que os prós superam os contras.

R5 – Não vejo problemas em atender duas empresas concorrentes, só deve ficar claro entre seus funcionários que as informações de ambas empresas, aliás de todo e qq cliente são sempre confidenciais. No entanto, se havia uma cláusula limitando a ação da Oak para empresas concorrentes, e mesmo assim a Oak colocou proposta, aí sim, ela agiu inapropriadamente.

R6 – Para verificar quem tem melhor concorrência.

R7 – Sim. Desde que haja transparência e a Oak seja claramente uma empresa ética e com mecanismos que garantam a confidencialidade de informações, não vejo problema em colocar propostas para empresas concorrentes.

R8 – Depende do contrato com as empresas. Caso alguma delas tenha exigido exclusividade, creio que sim. Caso contrário, a Oak está correta, inclusive porque pode trazer diferenciais de conehcimento de negócio, sendo fornecedora de mais de uma empresa do mesmo ramo.

R9 – Sim, desde que não haja nenhuma restrição formalmente imposta por uma das duas. Atender empresas concorrentes não é falta de ética ou profissionalismo. Falta de ética e de profissionalismo seria usar informações obtidas no atendimento de uma em benefício da outra ou não proteger adequadamente as informações de uma empresa, permitindo que a concorrente tenha acesso a elas.

R10 - <Não Respondido>

R11 – Prática comum de mercado.

R12 – Não vejo problemas com a emissão das duas propostas. A conduta do fornecedor no dia a dia dos projetos é que vai terminar o quanto ele pode ser confiável em cada empresa.

R13 – Se ele possui ganhos em ter trabalho com as duas, acredito que sim.

R14 – Creio que sim, pelo exposto acima.

R15 – Não sei se é ingenuidade da minha parte, mas não acho que isto seja um problema desde que esteja claro para todos o que está acontecendo... Cada um que tome a decisão que achar apropriada, de acordo com sua estratégia, área de negócio, etc...

R16 – Se não houvesse uma regra explícita, apresentada na antecedência necessária, nenhuma problema em fazer isso. A empresa deve ser profissional o suficiente para lidar com essas situações.
R17 – Sim, pois normalmente um fornecedor não trabalha com uma única empresa do ramo.
R18 - É muito comum um mesmo fornecedor atender empresas concorrentes.
R19 – Só estaria certo se tivesse algum contrato de exclusividade. Já vi muitas empresas de TI prestarem serviços para mais de uma empresa do mesmo ramo.
R20 – Oak e uma fornecedora de serviços e precisa de clientes para crecer. Se não há contrato de exclusividade, não há problemas.

Vignette 5.2 – Delta pode confiar na Oak? Por que? *
R1 – Sim, desde que a Oak tenha agido dentro de expectativas claramente alinhadas.
R2 – Pode. Porque a Oak não agiu de má fé, alocou um profissional como qualquer outro, se isso fosse um problema que fosse falado na assinatura do contrato.
R3 – Deve fortalecer as relações de confiança. Em três meses talvez não tenha dado tempo de criar relacionamentos.
R4 – Em não tendo visto ou evidenciado nada de errado, pode. Isso é natural no mercado. NDAs sempre são essenciais.
R5 – Delta pode confiar na Oak, se a Oak demonstrar confiança e sigilo em todas as informações. Uma boa estratégia é ter executivos de contas diferentes, gerentes e equipe de projetos diferentes.
R6 – Não, utilizou de má fé
R7 – Em princípio, sim. Apesar da falha da Oak em comunicar o fato, se a empresa está fazendo um bom trabalho, e o projeto vai bem e a Oak se mostra uma empresa séria, acho que a Delta pode dar um voto de confiança. E pedir um acordo formal de confidencialidade ou mesmo que se troque o gerente. Ou seja, deve tratar esse evento em si, e não escalá-lo para a relação como um todo.
R8 – Sim. Existem termos de confidencialidade e normas de segurança de informação nas empresas que permitem que as informações da empresa Delta sejam protegidas.
R9 – Sim, desde que não haja indícios da falta de ética ou de profissionalismo citados acima.

R10 - <Não Respondido>

R11 – Sem dúvidas. O que não pode acontecer é a utilização para beneficio 122letrôn, de informações previlegiadas.

R12 – Acho que isso depende da maneira como as informações chegam a mesa. Quando o fornecedor procura manter a integridade acima de tudo, as pessoas acabam ficando sem razões objetivas para criar desconfiança.

R13 – Sim. Se Delta realizar um bom trabalho e possui um contrato, acredito que sim.

R14 – Delta deveria confiar, pois não considero essa uma prática incomum, imoral ou ilícita. Na verdade, isso é de conhecimento público. Uma falha de Oak foi colocar as mesmas pessoas trabalhando em concorrentes diretos, mas não considero como um fator que deveria levar ao rompimento da parceria.

R15 – Não posso afirmar isto baseado apenas no fato contado. Precisaria saber mais do histórico das propostas e participar das conversas de esclarecimento da situação olhando no olho.

R16 – Sim. Não se trata de uma relação passional, mas técnica, de execução de contrato. “O que é combinado não sai caro”.

R17 – Se Oak é uma empresa idônea, com certeza Delta pode confiar.

R18 – Sim, se existir um contrato de confidencialidade. De qualquer maneira o modo mais sensato de se trabalhar deveria ter sido contar a Delta sobre a existência deste laço com a concorrente.

R19 – Confiar envolve vários fatores, mas se for só esse o que estiver em check, com certeza pode.

R20 – Sim, querer conquistar clientes não significa que a empresa será desonesta e misturar as informações.

Vignette 6 – Adriano foi designado como gerente de projetos de um projeto internacional. O objetivo é desenvolver um software para controle de plataformas de extração de petróleo do golfo do México. O desenvolvimento do software será feito em parte Brasil e em parte pela empresa X contratada nos EUA. No decorrer do projeto, X mostra-se confiável realizando as suas entregas, dentro do prazo, custo e qualidade esperada. Em determinado momento do projeto há uma forte necessidade de redução de custos. Portanto, há necessidade de redução das viagens realizadas

no projeto. Adriano pensa em reduzir viagens para X. Adriano pode deixar X sem controle? Por que? *

R1 – A redução das viagens dificulta, mas não impossibilita o controle. Com ausências mais prolongadas, o risco aumenta para Adriano, mas pode ser monitorado e mitigado, em especial com o alinhamento das expectativas entre Adriano e X.

R2 – Em hipótese alguma. Porque se você não controla, você não consegue gerenciar mais o projeto, afinal vc não sabe o que está acontecendo.

R3 – Dependendo do nível de confiança obtido e com utilização de ferramentas remotas Adriano poderá continuar o controle sem a necessidade de presença física.

R4 – Não pode deixar sem controle. Pode montar um plano de ação para reduzir o controle e fazer conf-calls periódicas para evidenciar a continuação da boa performance da empresa X.

R5 – Não se pode deixar X sem controle, na verdade, ele pode deixar de realizar as viagens mas alterar a forma como controla X. Ao invés de ir presencialmente, pode adotar solução de vídeo-conferência e sendo presente por fone e emails. Ele pode nomear alguém lá para faciltar os reports.

R6 – Não, Continua mantendo o controle remotamente, utilizando de tecnologias como (computador, celular, confernce call e etc)

R7 – Não. Primeiro que pode ser que a boa performance de X seja decorrente, em parte, do fato de se ter controles. A relação entre elas, por ser recente, talvez não tenha um grau de maturidade que deixe Adriano tranquilo em relação a X.

R8 – Sem controle não é o melhor termo, ele pode deixar de fazer acompanhamento on-site, mas existem outras formas de acompanhamento que não precisam ser feitas presencialmente.

R9 – Não. O que é preciso é viabilizar que os controles sejam mantidos no mesmo grau de eficiência, mesmo quando realizados à distância. O controle é fundamental, pois ajuda a manter o foco de ambas as empresas e a compartilhar e tratar situações de risco tão logo quanto estes controles as sinalizarem.

R10 - <Não Respondido>

R11 – Sem problemas. São comuns as revisões de budgets em projetos longos. X precisará se adaptar e mostrar esforço em ajudar seu cliente.

R12 - <Não Respondido>

R13 – Adriano não pode deixar X sem controle, mesmo esta se mostrando confiante.

R14 – Esse é uma cenário complexo para analisar, pois algumas opções podem ser tomadas para reduzir o custo sem impacto tão forte no controle. De qualquer forma, no cenário dado, se o prazo já decorrido for considerável e X mostrar, consistência efetiva na sua confiabilidade, a redução de controle não deverá ser fator de redução de qualidade.

R15 – Se a empresa já se mostrou confiável, acho que é possível fazer o controle por outros meios como telefone, vídeo-conferência, avaliar o produto a distancia, etc...

R16 – Não, não pode deixar sem controle. Pode rever a forma de controle para uma alternativa mais barata.

R17 – Não entendi direito, porque Adriano deixaria X sem controle se existem diversas formas de controlar? Adriano não deveria deixar X sem controle, ele simplesmente reduziria as suas viagens e teria que arranjar outra forma de controlar.

R18 – É possível realizar o controle de maneira remota.

R19 – Deverá ser verificado realmente se as viagens podem fazer diferença no andamento do projeto. E se fizer, outro corte deverá ser feito.

R20 – Não pode deixar sem controle pois isso não significa que a empresa continuará com o mesmo padrão de qualidade e compromisso.

Vignette 6.1 – Adriano pode deixar X sem controle? Por que? *

R1 – Resposta acima.

R2 – Em hipótese alguma. Porque se você não controla, você não consegue gerenciar mais o projeto, afinal vc não sabe o que está acontecendo.

R3 – idem acima

R4 – Mesma resposta acima.

R5 – Idem

R6 – Não, Continua mantendo o controle remotamente, utilizando de tecnologias como (computador, celular, conference-call e etc)

R7 – Não. Primeiro que pode ser que a boa performance de X seja decorrente, em parte, do fato de se ter controles. A relação entre elas, por ser recente, talvez não tenha um grau de maturidade que deixe Adriano 124letrônic em relação a X não ser controlada.

R8 – Sem controle não é o melhor termo, ele pode deixar de fazer acompanhamento on-site, mas existem outras formas de acompanhamento que não precisam ser feitas presencialmente.
R9 – Não. O que é preciso é viabilizar que os controles sejam mantidos no mesmo grau de eficiência, mesmo quando realizados à distância. O controle é fundamental, pois ajuda a manter o foco de ambas as empresas e a compartilhar e tratar situações de risco tão logo quanto estes controles as sinalizarem.
R10 - <Não Respondido>
R11 – Respondido acima.
R12 – Acho que nada pode ficar sem controle algum. A confiança pode reduzir a necessidade de entrar em detalhes. Se neste caso a intensidade/freqüência de acompanhamento da empresa americana era alta, pode-se tentar mudar o foco do controle, deixando-o mais intenso nas verificações.
R13 – mesma pergunta.
R14 – Acima.
R15 – respondido no item anterior.
R16 – Não, não pode deixar sem controle. Pode rever a forma de controle para uma alternativa mais barata.
R17 – Já respondido na 125letrôn anterior.
R18 – É possível realizar o controle de maneira remota, não será deixado X sem controle, apenas uma maneira diferente de controle deve ser pensada.
R19 – idem acima
R20 – Veja acima.

Vignette 6.2 – O que Adriano pode fazer para controlar X? Por que? *
R1 – Adriano pode realizar checkpoints periódicos com o GP de X, solicitar status reports e inspecionar milestones de entrega intermediários, garantindo que o trabalho realmente está caminhando conforme o plano.
R2 – Utilizar a tecnologia existente atualmente para controlar remotamente. Por exemplo, 125letr-conferencia, 125letr-conferencia, 125l-to-meeting entre outros.
R3 – Ferramentas de comunicação remota ou a contratação de uma pessoa para trabalhar alocada no cliente.
R4 – Conf-calls freqüentes, solicitar relatórios de indicadores e entregas parciais.

R5 – Adotar solução de vídeo conferência e sendo presente por fone e emails 126l. Ele pode nomear alguém lá para facilitar os reports.

R6 – Continua mantendo o controle remotamente, utilizando de tecnologias como (computador, celular, confernce call e etc)

R7 – Pode estabelecer meios de controle não presenciais, utilizando-se dos recursos de comunicação atuais. Assim ele mantém um certo nível de controle e consegue diminuir os custos com viagens.

R8 – Vídeo-conferencia, planejamentos com entrega de curto prazo para acompanhamento e tomada de ações rápidas. Reuniões semanais de acompanhamento via telefone, etc. Viagens periódicas, porém mais espaçadas devem ser planejadas.

R9 – Revisar se os mecanismos de controle são adequados e podem ser realizados mesmo à distância. Acrescentar outros mecanismos, informações e evidências em sua rotina de controle que supram os gaps identificados pela impossibilidade de estar fisicamente na empresa X. Procurar usar os recursos tecnológicos disponíveis, como uso de vídeo-conferências, ferramentas de colaboração e compartilhamento de informações, para minimizar os impactos da redução de visitas à empresa X."

R10 - <Não Respondido>

R11 – Apertar o controle de checkpoints e status meetings.

R12 – Acho que o acompanhamento in-loco pode ser reduzido. Os checkpoints poderiam ser usados para se levantar o cenário macro e solicitações de evidências específicas poderiam ser realizadas para fazer um controle "amostral". A freqüência de amostragem poderia ser ajustada em função da confiança.

R13 – Realizar trabalhos remotos com reuniões virtuais e checkpoints, na verdade o mesmo trabalho quanto estivesse pessoalmente porém de forma remota e diferenciada para que fosse efetiva.

R14 – Uso de vídeo-conferências, por exemplo, diminuiria custo sem redução considerável de controle. Além disso, um foco claro em pontos chaves como cronograma, riscos e indicadores de qualidade no decorrer do desenvolvimento auxiliaria bastante. Em suma, a comunicação deve ser fluente, mesmo sem uma presença física.

R15 – Telefone, videoconferências, relatórios com indicadores. Testar o produto através de links, etc...

R16 – Rever a forma de controle para uma alternativa mais barata. Conf. Calls, relatórios eletrônicos.

R17 – Pode criar outras formas de controle através de relatórios, reuniões por 127letr conf, etc.

R18 – Criar controles que funcionem bem em contatos remotos, utilizando muito documentações.

R19 – Com pontos de controle que não precisem de deslocamentos.

R20 – Adriano pode controlar X usando diferentes formas de vídeo e 127letr conferencias além de outras ferramentas 127letrônicas.

Vignette 6.3 – Se após a decisão de cancelar as viagens para os EUA, X vier a falhar nas entregas, Adriano deve retomar as viagens? Por que? *

R1 – Ele deve analisar as causas-raiz da falha na entrega – em conjunto com o GP de X --, e só então decidir se a retomada das viagens resolveria de fato o problema.

R2 – Sim. Mas aí ele pode intercalar, por exemplo faz 3 reuniões semanais remotas e 1 semana ele viaja.

R3 – Sim. Deve prevalecer a qualidade em detrimento da obtenção de receita.

R4 – Deve. Para verificar onSite o que aconteceu e ter evidências que corroborem um plano de ação eficiente para retomar as entregas de X.

R5 – Deve retornar as viagens para entender o que aconteceu, mas não para ficar controlando o dia-a-dia. As pessoas devem responder da mesma maneira, independente se o controle estiver perto ou longe. Ou seja, Adriano deve tentar implantar uma cultura de desempenho que independe da sua presença física, mas continua sob seu controle.

R6 – Antes de retornar as viagens, precisa investigar o que levou a falhar e depois tomar a decisão.

R7 – Sim. Por que provavelmente o custo financeiro e o impacto nas relações de confiança dos envolvidos será maior que o custo das viagens.

R8 – A presença de Adriano ajudará no acompanhamento, mas sendo uma empresa correta, não há essa necessidade. Creio que podem ser feitos novos planejamentos, ainda com acompanhamento remoto. Caso as falhas continuem a ocorrer, o acompanhamento presencial pode ser reavaliado, visto que era um modelo que estava funcionando.

R9 – Sim, se for identificado que a falha ocorreu devido à redução da efetividade do controle causada pela redução de visitas à empresa X. Deve-se tentar achar um bom termo que não onere excessivamente o projeto, mas que garanta uma retomada da efetividade do controle.

R10 - <Não Respondido>

R11 – Pode acontecer isso sim. Por algum motivo, um corte de custo pode por a perder uma entrega importante e pode ser revista. Nesse exemplo não acredito que a proximidade seja um impeditivo para gestão do projeto. A equipe precisa ter maturidade para cumprir metas, mesmo que não esteja ao lado do gestor.

R12 – Outras alternativas de acompanhamento poderiam ser exercitadas primeiro, mas não descarto a opção de retomar as viagens como último recurso para colocar o projeto de volta nos trilhos.

R13 – Depende. Isso Adriano verificar que as falhas aconteceram devido a sua “distancia” e o custo destas falhas ocorrerem novamente for maior que o custo das viagens sim.

R14 – Com certeza deve retomar, pois isso indicaria que a parceria ainda não atingiu o ponto suficiente de maturidade.

R15 – Sim. Porque fica claro que a presença física dele é necessária e seria um risco alto demais pro projeto.

R16 – Sim, mas é bem provável que a causa raiz do problema não seja essa. Equipes boas não dependem de controle presencial somente.

R17 – Sim, pois primeiro deve identificar o que falhou nos controle criados, e depois tomar ações para que essas falhas sejam eliminadas.

R18 – Deve retornar para reuniões decisivas, não necessariamente na mesma intensidade de anteriormente.

R19 – Deverá ser realmente analisado se foram as viagens que deixaram do projeto acontecer.

R20 – E necessário analisar as ferramentas de controle e os problemas encontrados para tomar decisão.