

Administração estratégica e a influência da cooperação e negociação no desempenho das organizações

Samantha Alice de Freitas Silva

Roseli Chaves

Alex Ribeiro Maia Baroni

Danilo de Melo Costa

Resumo: Este artigo focalizou as relações entre cooperação, negociação e desempenho em função da estratégia organizacional. Pretendeu-se analisar como se relaciona a cooperação e a negociação com o desempenho das organizações em prol da estratégia organizacional. A abordagem da pesquisa, predominantemente quantitativa, é baseada em questionário e todos os participantes responderam à pesquisa de forma eletrônica, aplicado via redes sociais. A coleta dos dados foi realizada por meio de um *survey* construído no Google Forms e envolveu 106 profissionais, todos trabalhando atualmente em empresas públicas ou privadas. Os dados foram analisados por meio de estatística inferencial utilizando o software Jamovi. Os resultados revelam uma correlação positiva entre a cooperação, negociação e o desempenho organizacional. Ademais, a negociação é um preditor do desempenho organizacional. E a cooperação é um preditor da estratégia organizacional.

Palavras-Chave: Estratégias; Cooperação; Negociação.

1. Introdução

A estratégia organizacional é fundamental para o desempenho e a sustentabilidade das organizações, pois define os objetivos e ações necessárias para uma empresa se manter competitiva (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). A negociação eficaz, baseada em interesses, facilita a resolução de conflitos e a formação de parcerias estratégicas, melhorando a produtividade (Fisher, Ury, & Patton, 2011). Além disso, a cooperação, pode gerar sinergias significativas, promovendo a inovação e uma posição de mercado mais forte (Noorda, 1988). Portanto, a integração de uma estratégia bem definida com práticas de negociação eficazes e parcerias cooperativas é relevante para o sucesso organizacional a longo prazo (Mintzberg, 1978; Porter, 1985).

O modelo de negociação de Harvard, desenvolvido por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (1991), representa uma abordagem estruturada e amplamente reconhecida para a resolução de conflitos e a consecução de acordos mutuamente benéficos. Assim, a aplicação do modelo de negociação de Harvard pode ser vista como uma ferramenta estratégica fundamental para facilitar a colaboração entre diferentes partes interessadas dentro e fora da organização. Fisher et al. (1991) destacam que os princípios fundamentais do modelo, como separar as pessoas do problema, focar nos interesses em vez das posições, inventar opções de ganho mútuo e insistir em critérios objetivos, promovem uma abordagem integrativa e colaborativa para a resolução de conflitos e a consecução de metas estratégicas comuns.

No sentido de atuar nas relações entre as partes que durante as negociações, encontra-se a cooperação. A qual proporciona uma melhor comunicação entre a equipe (Keyton, 2017) e favorece o alcance das metas estabelecidas pela organização (Guzzo & Dickson, 1996). Assim, frente à solução dos problemas, pode haver colaboração entre as

partes até mesmo em ambientes de competição (Kraus et al., 2018), o que remete à noção de “coopetição” (competição + cooperação).

O conceito de coopetição emerge como uma abordagem estratégica inovadora que combina elementos de cooperação e competição entre empresas. Originado nos anos 1980, o termo foi introduzido por Raymond Noorda, CEO da Novell, para descrever a dinâmica na qual as empresas concorrentes colaboram em certos aspectos enquanto competem em outros (Noorda, 1988). A coopetição reflete uma compreensão mais complexa das interações entre organizações no ambiente de negócios contemporâneo, destacando a habilidade de empresas em encontrar benefícios mútuos através da colaboração estratégica (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

Como consequência da cooperação e da negociação, uma empresa pode obter um melhor desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 2007). Portanto, seja, por exemplo, por meio do engajamento dos funcionários (Harter et al., 2002) ou adoção de ferramentas adequadas (Kaplan & Norton, 2007), a construção de um ambiente adequado dentro da organização atua em favor do desempenho organizacional. Por sua vez, favorece a implementação da estratégia que fora definida (Mintzberg, 1978; Porter, 1985).

Nesse contexto se estabelece o seguinte problema de pesquisa: Como se relaciona a cooperação e a negociação, para com o desempenho das organizações em prol da estratégia organizacional?

O artigo está dividido em introdução, quatro capítulos e seis seções. Portanto, o referencial teórico apresenta-se como um capítulo separado, o qual contém três seções voltadas para discutir as estratégias organizacionais, cooperação, negociação, desempenho e a relação entre elas. Dando sequência, a metodologia possui um capítulo específico, o qual engloba três seções, que são: caracterização do campo, coleta de dados e análise dos dados. Em seguida, encontra-se o capítulo sobre os resultados da pesquisa. A discussão desses resultados está presente em um capítulo separado. Por fim, foram destacadas as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

2.1. Histórico das estratégias organizacionais

Os recursos e habilidades internas de uma empresa são fundamentais para competir de forma eficaz no mercado (Penrose, 1959). Por outro lado, a gestão de pessoas desempenha um papel importante no desenvolvimento de competências essenciais (Drucker, 1954). É necessário assegurar que as capacidades organizacionais estejam alinhadas com a estratégia da empresa, visando o alcance de objetivos de longo prazo (Drucker, 1954).

Para entender o crescimento e a competitividade de uma empresa, é necessário considerar abordagens históricas que enfocam a gestão de pessoas e os recursos internos. Coase (1930) argumenta que há um tamanho ideal para a firma, destacando que o crescimento excessivo pode gerar ineficiências. Para uma empresa ser produtiva e competitiva, ela deve reduzir os custos de transação (Coase, 1930). Esta visão sugere a necessidade de uma gestão eficiente dos processos internos e das relações de trabalho, enfatizando a importância de minimizar burocracias e maximizar a eficiência operacional (Coase, 1930).

Em contraste, Barnard (1938) vê a empresa um sistema aberto, externo, onde a estratégia baseada em competências oferece uma vantagem competitiva. Ele sublinha a importância de formular um propósito claro e garantir que a estrutura organizacional suporte à estratégia estipulada (Barnard, 1938). Essa abordagem destaca a relevância ao

considerar que os recursos humanos são fundamentais para o crescimento da empresa e sucesso da estratégia organizacional (Barnard, 1938).

Portanto, a experiência e habilidades da equipe são vitais, assim como a capacidade gerencial, que inclui liderança, tomada de decisão, planejamento estratégico e comunicação eficaz (Barnard, 1938). Esse enfoque destaca a necessidade de desenvolver e nutrir talentos internos, promovendo um ambiente que favoreça o aprendizado contínuo e a inovação (Barnard, 1938; Penrose, 1959). A visão baseada em recursos sugere que a estratégia de crescimento da empresa se baseia em seus recursos internos, sem considerar o tamanho como um fator limitante, contrariamente ao que Coase propõe. Penrose (1959) reforça essa ideia, sugerindo que o potencial de crescimento está na capacidade da empresa de alavancar seus recursos internos de forma eficaz.

Além disso, Drucker (1954) contribui com o conceito de administração por objetivos, enfatizando a importância de definir metas claras e alinhá-las com o desempenho da empresa. Isso envolve uma gestão de pessoas orientada para resultados, onde cada membro da equipe comprehende seus objetivos individuais e como eles contribuem para os objetivos organizacionais (Drucker, 1954). Peter Drucker (1954) é conhecido por suas contribuições para a gestão moderna, enfatizando a importância do planejamento estratégico, da eficiência operacional e da inovação. Suas ideias sobre descentralização, gestão por objetivos e responsabilidade social das empresas complementam a abordagem de Penrose, destacando a importância da gestão eficaz para o crescimento sustentável das empresas.

As interações entre indivíduos, equipes, processos, recursos e sistemas devem ser harmoniosas e integradas. Uma gestão eficaz de pessoas deve fomentar a cultura de colaboração, comunicação aberta e alinhamento estratégico. Assim, ao interligar as abordagens de Coase, Barnard, Drucker, Penrose (1930, 1938, 1954, 1959), fica evidente que a gestão de pessoas é um elemento central para reduzir custos de transação, formular e implementar estratégias baseadas em competências, e alcançar objetivos claros e alinhados com o desempenho organizacional.

As inter-relações dentro de uma organização são fundamentais para a eficácia da gestão de pessoas e a implementação de estratégias de crescimento e competitividade (Porter, 1985). Porter (1985) descreve essas interações de forma detalhada, classificando-as em verticais e horizontais. As interações verticais envolvem relações de subordinação entre gestores e funcionários em diferentes níveis hierárquicos, fortalecendo a estrutura de comando e controle (Porter, 1985). Em contrapartida, as interações horizontais permitem que os empregados de diversos setores, mas no mesmo nível hierárquico, colaborem em projetos conjuntos, promovendo descentralização, autonomia e cooperação (Porter, 1985).

Chandler (1962) ressalta a relevância de expandir a visão para além da empresa, alinhando a estratégia com as possibilidades externas. As modificações nas estratégias devem resultar em adaptações na estrutura da organização. Dentre essas modificações, encontra-se a escolha entre centralização e descentralização: a centralização, fundamentada no comando e controle, resulta em uma gestão mais rígida com foco na padronização, enquanto a descentralização oferece maior liberdade de ação e flexibilidade na gestão (Chandler, 1962).

Selznick (1957), por outro lado, concentra-se na dimensão institucional das organizações, argumentando que elas têm papéis e responsabilidades além de simplesmente buscar lucro. Suas ideias sobre liderança carismática, cultura organizacional e valores compartilhados se alinham com a visão de Penrose (1959) de que o crescimento das empresas é influenciado não apenas por fatores internos, mas também por fatores externos e sociais.

Ao correlacionar as ideias de Penrose (1959), Drucker (1954) e Selznick (1957), pode-se entender o crescimento das empresas como um processo complexo que envolve a mobilização e alocação eficaz de recursos tangíveis e intangíveis, o estabelecimento de metas claras e estratégias adaptáveis, e o reconhecimento da importância das instituições e da cultura organizacional para o sucesso a longo prazo.

Com um planejamento adequado e uma integração eficaz, a administração estratégica de pessoas, a valorização das habilidades em constante evolução e a criação de parcerias entre organizações, são essenciais para o crescimento e a perpetuação das empresas e dos indivíduos participantes (Sausen et al., 2017). As alianças estratégicas que promovem a cooperação, interatividade e inovação entre os envolvidos no ambiente competitivo das corporações (Sausen et al., 2017).

2.2. Cooperação e Negociação

A cooperação não é um constructo recente dentro dos estudos de estratégia empresarial. Assim, partindo de estudos seminais, coube a Chandler (1962) em sua obra *Estratégia e Estrutura*, estabelecer a relação entre a estratégia empresarial e a estrutura organizacional. Chandler (1962) estruturou suas pesquisas, no sentido que a estrutura de uma empresa está diretamente relacionada com o seu ambiente externo, e por isso, a estrutura tem de seguir pela estratégia empresarial que a empresa definiu. Visão essa que se mostrava como um avanço dentro das pesquisas que estavam em desenvolvimento à época, como pelos autores Drucker (1954) e Selznick (1957).

Portanto, uma vez que o ambiente externo direciona os esforços da empresa, a competição é algo nativo e presente nessa relação corporativa (Porter, 1985). Desta forma, durante as décadas de 1950 e 1960, nas quais Chandler, Drucker e Selznick desenvolveram seus estudos, a competição ocupava uma posição de destaque. Mas em oposição àquilo que vinha sendo pesquisado nesse período, Thompson (1967) abordou em seus estudos que também poderia haver cooperação como parte de uma estratégia corporativa. Nesse período ainda não havia sido criado o termo cooperação, embora Thompson (1967) já seguisse por tratar sobre compartilhamento de conhecimentos e recursos. Sob essa visão, essa narrativa encontra-se no entorno da epistemologia da cooperação, abordando desta forma, aqueles aspectos fundantes que ajudaram a construir aquilo que hoje é conhecido como cooperação.

Destarte, o termo cooperação só foi constituído no ano de 1996, na obra dos autores Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (Dearden & Lilien, 2001; Gnyawali & Park, 2011). Quando esses autores seguiram com a publicação de um livro e um artigo publicado no ano de 1997, no qual reforçaram sobre o termo cooperação, e expuseram: “[...] escolhemos chamar isso de cooperação porque combina competição e cooperação” (Nalebuff & Brandenburger, 1997, p. 28).

Sob uma metáfora, da mesma maneira que foi utilizada pelos autores Brandenburger e Nalebuff (1997), a cooperação atua de forma a permitir às partes envolvidas, serem capazes de criarem um “bolo” maior, portanto, também têm a possibilidade de obter uma “fatia” maior. Essas partes envolvidas na cooperação podem ser grupos de indivíduos de uma mesma organização (Cordes et al., 2008) ou até diferentes organizações (Fisher & Qualls, 2018).

A cooperação pode figurar inclusive como um catalisador da inovação, ao permitir aos envolvidos enxergarem novas oportunidades de atuação (Andrade, Lima, & Borges, 2014). E as Forças Competitivas ainda permitem o mapeamento das relações que a organização mantém, assim mostrando-se como um ferramental de importância para identificar sob que medida a cooperação pode se dar em um ambiente externo (Porter, 1985).

Assim, a cooperação ocorre pelo estabelecimento de relações sociais entre seus envolvidos (Granovetter, 1973). Desta forma, todas as relações associadas com atividades econômicas encontram-se imbricadas também em contextos sociais (Granovetter, 1985). Noção essa pontuada por Granovetter (1985) em contraste com autores que àquela época (Becker, 1957; Friedman, 1953) destacavam que tão somente o aspecto econômico mostrava-se como essencial. Portanto, a cooperação pode mostrarse como uma norma organizacional, da qual o apoio entre as partes está associado com um aspecto cultural (Cordes et al., 2008).

A cooperação pode ser alcançada segundo diferentes fatores. Entre os quais, é possível de se analisar como associada a uma comunicação clara e eficaz dentro dos membros da equipe de trabalho (Keyton, 2017). Essa noção engloba uma redução nos conflitos e acaba por promover uma melhor cultura dentro da organização (Keyton, 2017). Além do que, a colaboração e a ajuda mútua são aspectos imperativos para que a equipe possa atingir as metas estabelecidas (Guzzo & Dickson, 1996). E entre esses fatores, o apoio dentro daqueles da equipe atua para que a colaboração seja mais forte (Kahn, 1990). Até mesmo quando da ocorrência de conflitos, pois é necessário que as equipes possam atuar juntas para resolver, de forma que exista uma colaboração entre todos (Jehn, 1995).

Enquanto isso, a negociação desempenha um papel decisivo nas estratégias organizacionais, atuando como um mecanismo dinâmico e adaptativo que influencia diretamente a forma como as organizações planejam, implementam e ajustam suas estratégias (Fisher, Ury, & Patton, 2011). A integração eficaz de processos de negociação dentro do contexto estratégico permite às organizações não apenas lidar com desafios e oportunidades emergentes, mas também promover a inovação e a sustentabilidade a longo prazo (Mintzberg, 1978; Porter, 1985).

No âmbito estratégico, a negociação não se limita apenas à resolução de conflitos ou à obtenção de acordos (Fisher, Ury, & Patton, 2011). Ela permeia todas as camadas da organização, desde a definição inicial dos objetivos estratégicos até a execução e monitoramento das iniciativas estratégicas (Fisher, Ury, & Patton, 2011). A habilidade de negociar eficazmente não só facilita a cooperação interna entre diferentes unidades organizacionais, mas também fortalece as relações com *stakeholders* externos, como fornecedores, clientes e parceiros estratégicos (Porter, 1985).

Além disso, a negociação estratégica envolve a capacidade de antecipar e responder de forma proativa às mudanças no ambiente externo, adaptando as estratégias organizacionais conforme necessário (Porter, 1985). Essa flexibilidade é essencial em um mundo empresarial caracterizado pela rápida evolução tecnológica, mudanças regulatórias e volatilidade econômica (Kaplan & Norton, 2007). Assim, compreender a interseção entre negociação e estratégias organizacionais não apenas enriquece o corpo teórico da gestão estratégica, mas também fornece *insights* práticos para líderes e gestores que buscam otimizar o desempenho organizacional e alcançar vantagem competitiva sustentável (Kaplan & Norton, 2007).

Além disso, autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), destacam que as estratégias organizacionais não são apenas formuladas de forma centralizada, mas emergem também de interações complexas e dinâmicas entre os diversos *stakeholders* da organização. A negociação, nesse sentido, serve como um mecanismo para alinhar interesses divergentes e coordenar esforços rumo aos objetivos estratégicos comuns. No contexto das estratégias emergentes, conforme discutido por Mintzberg (1978), a habilidade de negociar habilmente permite às organizações adaptar suas estratégias às mudanças no ambiente externo e às oportunidades que surgem, garantindo assim sua relevância contínua no mercado. Portanto, a integração eficaz da negociação nas estratégias organizacionais, conforme abordado por Porter (1985) e outros estudiosos,

não apenas fortalece a posição competitiva da empresa, mas também facilita a inovação, a adaptação estratégica e a sustentabilidade a longo prazo.

Para o fortalecimento dos aspectos da negociação entre as partes dentro de uma organização, expõe-se que a transparência é necessária, a qual coopera para o alcance de resultados justos (Colquitt et al., 2001). Além do que, há necessidade que os funcionários tenham habilidades para a negociação, pois assim podem alcançar soluções mais eficazes (Elfenbein et al., 2008). Esse posicionamento é expresso, em função que durante as negociações, há uma busca por um resultado benéfico para as partes envolvidas (Morris et al., 1999). No entanto, para que isso ocorra é preciso compreender as posições e comportamento da outra parte em uma negociação (Morris et al., 1999). Além do que, é preciso estabelecer procedimentos claros para que as negociações possam ser conduzidas entre as partes (Brett & Gelfand, 2005).

2.3 Relação entre Estratégia, Desempenho, Cooperação e Negociação

A relação entre estratégia, desempenho, cooperação e negociação é intrinsecamente complexa (Carnevale & Pruitt, 1992). As estratégias muitas vezes determinam a abordagem adotada em processos de cooperação e negociação. Em situações de cooperação estratégica, como na formação de alianças e parcerias, as partes envolvidas frequentemente precisam negociar termos e condições que alinhem seus objetivos (Kale & Singh, 2009). Além disso, a escolha de estratégias de cooperação pode influenciar a dinâmica das negociações subsequentes e vice-versa. E a negociação ainda mostra-se relacionada com o desempenho organizacional (Carnevale & Pruitt, 1992). Por exemplo, a Teoria dos Jogos e o conceito de "cooperar para competir" discutem como as estratégias de cooperação podem ser adotadas mesmo em contextos competitivos, como evidenciado por Tirole (1988), que analisou a formação de cartéis ou alianças para maximizar seus lucros conjuntos. A cooperação estratégica frequentemente requer negociações complexas para harmonizar as expectativas e os interesses das partes envolvidas, ilustrando a importância das habilidades de negociação no sucesso de tais iniciativas.

Assim, o desempenho organizacional permite à organização alcançar suas estratégias (Kaplan & Norton, 2007). No entanto, para que isso seja facilitado, a organização pode se utilizar de ferramentas, como o BSC - Balanced Scorecard, as quais visam cooperar para atingir as estratégias estabelecidas (Kaplan & Norton, 2007). Porém, outros fatores são necessários na busca pelas estratégias, como o engajamento dos funcionários (Harter et al., 2002). E assim, favorecer o alcance das estratégias por meio do desempenho organizacional (Powell, 1995). Mas não tão somente o alcance, pois uma gestão adequada permite melhorar continuamente os processos e assim continuar obtendo melhores resultados (Douglas & Judge, 2001).

A inter-relação entre estratégia, cooperação e negociação destaca a necessidade de uma compreensão integrada desses conceitos para promover o sucesso em ambientes dinâmicos e competitivos. A pesquisa científica continua a aprofundar a compreensão dessas interações, oferecendo modelos e teorias que ajudam a explicar como estratégias eficazes podem ser formuladas e ajustadas para maximizar o sucesso em processos colaborativos e negociações.

Dada a orientação em busca do estado da arte na literatura, para responder o problema de pesquisa exposto nesta pesquisa, foram elencadas seis hipóteses, as quais estão dispostas a seguir:

H1: *Ceteris Paribus* - A cooperação entre os membros da organização está positivamente relacionada ao desempenho organizacional.

H2: *Ceteris Paribus* - A negociação está positivamente relacionada com desempenho organizacional.

H3: *Ceteris Paribus* - O desempenho organizacional é influenciado pela interação entre cooperação e negociação.

H4: *Ceteris Paribus* - A estratégia organizacional é uma consequência da cooperação e habilidades de negociação.

H5: *Ceteris Paribus* - O desempenho organizacional estratégico é influenciado pela negociação e controlado pelo sexo.

H6: *Ceteris Paribus* - O desempenho organizacional estratégico é influenciado pela cooperação e controlado pelo tipo de empresa.

Com a finalidade de testar essas hipóteses, a seção que compõe a metodologia expressa a sequência de etapas que foram conduzidas.

3. Método de pesquisa

A parte metodológica foi dividida em três pilares fundamentais, os quais são: caracterização do campo, coleta dos dados e análise dos dados.

3.1. Caracterização do campo

O campo de atuação desta pesquisa são os funcionários que trabalham em empresas públicas e privadas. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, que visa, por meio dos dados da amostra, aprofundar na relação entre os constructos de interesse.

3.2. Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário construído no Google Forms. No total, o questionário continha cinco seções. A primeira seção abordou aspectos sociodemográficos, que foram: cargo, sexo, idade, renda, escolaridade, estado civil, tempo de trabalho na organização, número de funcionários da organização, se atua na iniciativa pública ou privada e setor que trabalha.

Em seguida, foram inquiridas questões fechadas utilizando uma escala *Likert* de sete níveis, a qual variou de: 1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente (Gil, 2021). Na literatura especializada não há uma concordância sobre o número de pontos a ser utilizado nas escalas Likert (Joshi et al., 2015), há estudos que pontuam uma superioridade quanto a usar 7 pontos (Carifio & Perla, 2007; Larentis, Giacomello, & Camargo, 2012), a qual nesta pesquisa foi adotada.

Utilizando-se da escala Likert de 7 pontos, a seção dois trata do constructo cooperação, na seção três sobre negociação, já a seção quatro aborda aspectos do desempenho organizacional. Por fim, a seção cinco do questionário abordou a relação entre cooperação e negociação.

A coleta se deu de forma online, entre os dias 21 e 24 do mês de julho de 2024. Sendo que todos os participantes responderam a pesquisa de forma eletrônica, ou seja, nenhum respondeu presencialmente frente aos autores desta pesquisa. O anonimato foi garantido, pois não era preciso informar o nome e nem o e-mail durante a coleta. O tempo médio para o preenchimento do formulário, inclusive destacado no texto da mensagem enviada aos respondentes junto ao *link*, era de 3 minutos.

Como critério de exclusão desta pesquisa, foram desconsiderados os respondentes que tenham informado estar desempregados. Portanto, não há impedimento para responder o questionário, no entanto, o registro foi descartado durante a análise dos autores. Para esse critério de exclusão, somente 1 respondente informou estar desempregado e por isso foi removido da base de dados. Esse aspecto se dá em função dessa pesquisa se encontrar relacionada com aqueles que estão empregados. Essa noção é reforçada no interesse de compreender aspectos que ocorrem nas organizações públicas ou privadas, por meio dos participantes da pesquisa.

A busca pelos indivíduos participantes da pesquisa teve início dentro das redes sociais dos autores deste artigo. Em seguida, foi solicitado aos respondentes que passassem o formulário para seus contatos, assim seguindo pela técnica “bola de neve” (Gil, 2021; Patton, 1990).

3.3. Análise de dados

Foi adotado o método hipotético-dedutivo na construção do conhecimento (Popper, 2013). Assim, foram elencadas hipóteses falseáveis, as quais foram submetidas a testes rigorosos visando sua refutação ou corroboração.

Os dados foram analisados por meio de estatística inferencial utilizando o software Jamovi. Em um primeiro momento as variáveis coletadas foram visualizadas por meio de uma correlação estatística. Em seguida, foi aplicada uma regressão linear com vias a compreender a influência da cooperação e negociação para com o desempenho organizacional. O passo seguinte foi identificar na amostra, como a cooperação e a negociação estão associadas com o alcance da estratégia organizacional. Para todos os testes realizados foi adotado um intervalo de confiança de 95%.

Com a intenção de posicionar a amostra necessária para as inferências estatísticas, utilizou-se o software G*Power para auxiliar os cálculos amostrais (Faul et al., 2007). Assim, para o teste de correlação buscou-se como resultado estatisticamente significativo ($p < 0,05$), coeficiente de determinação p^2 de 0,30, para uma curva normal bicaudal (Faul et al., 2007). Portanto, para que fosse possível alcançar um poder estatístico de 0,80, o qual é o valor minimamente recomendado para análises amostrais (Cohen, 1988; Triola, 2017), são necessários ao menos 23 respondentes. O poder estatístico está associado com a probabilidade de identificar o efeito, quando de fato ele está presente. Em relação a amostra para a aplicação da regressão linear múltipla, intencionando um efeito f^2 de ao menos 0,15 (efeito médio), estatisticamente significativo ($p < 0,05$), para dois preditores e poder estatístico de 0,80, são necessários ao menos 68 respondentes. Convertendo o valor do efeito médio de f^2 para o coeficiente de determinação R^2 (mais relacionado com os resultados estatísticos), chega-se a um valor de 13% para o efeito médio considerado pelo G*Power (Bido, 2021).

4. Resultados

Os resultados, por meio da estatística descritiva, apontam que participaram do estudo 106 pessoas (48,1% mulheres, $n = 51$), cujas idades variaram entre 22 e 72 ($M = 44,8$; $DP = 11,9$). Desse total da amostra, 73% eram casados, enquanto 100% tinham ensino superior completo. Mais detalhes sobre a estatística descritiva, que inclui outros dados coletados, podem ser encontrados na tabela 1.

Tabela 1. Análise descritiva da amostra.

Estado civil	Grau de escolaridade	Tipo de empresa que trabalha
78 casados	17 Graduação	56 pública

15 divorciados	64 Lato sensu	50 privada
1 separado	25 Stricto sensu	
12 solteiros		

Nota. Tabela desenvolvida pelos autores.

Em seguida, partindo da noção de falseabilidade de Popper (2013), foi inicialmente estabelecida uma correlação estatística na intenção de verificar se as hipóteses desta pesquisa poderiam ser corroboradas. Uma correlação estatística foi construída levando em consideração as relações de variáveis presentes nessa pesquisa, por meio das respostas do questionário aplicado. O resultado é expresso para alguns dos constructos de interesse desta pesquisa, os quais são: cooperação, negociação e desempenho organizacional.

Foi verificada a normalidade dos dados para identificar se deveria ser utilizada uma correlação paramétrica (Pearson) ou não paramétrica (Spearman). O teste de normalidade foi identificado por meio do Shapiro-Wilk ($p < 0,05$). Portanto, como os dados dos três constructos não apresentaram normalidade foi adotada a correlação de Spearman (Malhotra, 2006; Triola, 2017). Detalhes sobre os valores encontrados estão na tabela 2.

Tabela 2. Matriz de Correlações – Com o valor de Rho e a significância.

		Cooperação	Negociação	Desempenho
Cooperação		—		
Negociação	Rho de Spearman	0.466	***	—
	<i>p</i> valor	< .001		
Desempenho	Rho de Spearman	0.198	*	0.565
	<i>p</i> valor	0.042		< .001

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Foram identificadas correlações estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre os três constructos analisados – cooperação, negociação e desempenho organizacional.

O próximo passo seguiu-se por uma regressão linear múltipla, cujo interesse foi aprofundar sobre a relação entre os constructos preditores, cooperação e negociação, na relação para com a variável dependente “desempenho organizacional”. O modelo da regressão linear múltipla apresentou um R^2 no valor de 0,366 ($F = (2, 29,7)$ e $p < 0,001$). Menciona-se que o valor encontrado para R^2 é muito superior àquele encontrado nos cálculos utilizando o G*Power para um coeficiente de determinação que era de 13% para a amostra calculada. Indicando desta forma, que a amostra alcançada nesta pesquisa foi suficiente para encontrar um efeito médio. Um elevado valor de F indica que há um modelo, pois a variabilidade explicada por esse modelo é maior que aquela variabilidade residual não explicada pelo modelo (Triola, 2017).

Ademais, buscou-se também compreender o poder estatístico para a amostra alcançada e assim verificar se o valor estava acima ou abaixo de 0,80 que fora estabelecido no cálculo da amostra. O teste *post hoc* do G*Power indica que para a amostra de 106 respondentes, o poder estatístico conseguido foi de 0,89. Ou seja, superior ao poder de 0,80 utilizado como parâmetro mínimo para o cálculo da amostra.

No entanto, dentro do modelo de regressão desenvolvido, embora o valor de p para o teste F seja estatisticamente significativo, e os pressupostos de normalidade dos resíduos, heterocedasticidade e autocorrelação tenham sido atendidos, o constructo cooperação apresentou um valor de p igual a 0,188. Portanto, indicando que o constructo

cooperação deveria ser removido do modelo, deixando-o mais parcimonioso (Gil, 2021; Malhotra, 2006).

Ao tomar essa ação, passou-se para um modelo de regressão linear simples, no qual só preditor “negociação” impacta no desfecho do “desempenho organizacional”. O valor de R^2 passou para 0,355 e o valor de F para 57,3 (1, 104 gl), reforçando a ação que fora tomada ao remover o constructo cooperação ($p < 0,001$). Os pressupostos também foram atendidos, que são: normalidade dos resíduos – Kolmogorov-Smirnov (0,104; $p = 0,202$) e heterocedasticidade dos resíduos – Breusch-Pagan (0,503; $p = 0,478$) e autocorrelação de 1,27. Para a autocorrelação associada aos resíduos, os valores podem variar de 0 até 4, idealmente sendo 2 (Field, 2020). E valores entre 1 e 3 são aceitáveis para a regressão linear (Field, 2020). Além disso, por meio do gráfico de dispersão foi identificado que há linearidade entre os valores do preditor e do desfecho (Negociação e Desempenho), condição necessária para a regressão linear, a qual é representada por uma reta (Triola, 2017).

Noção semelhante, por meio de uma regressão linear múltipla, foi buscada na relação entre os constructos negociação e cooperação para com o constructo “estratégia organizacional”. Para essa regressão múltipla, identificou-se que o valor de p para o constructo negociação foi de 0,810, portanto não sendo estatisticamente significativo no modelo ($R^2 = 0,161$; $F = (2, 9,88)$; $p < 0,001$). Desta forma, optou-se por remover a negociação do modelo, obtendo um resultado mais parcimonioso (Gil, 2021) ($R^2 = 0,160$; $F = (1, 19,9)$; $p < 0,001$). Os pressupostos de normalidade dos resíduos - Kolmogorov-Smirnov (0,128; $p = 0,062$), heterocedasticidade dos resíduos - Harrison-McCabe (0,463; $p = 0,311$) e autocorrelação de 2,31, foram atendidos. Também foi criado um gráfico de dispersão para confirmar que havia linearidade entre os valores do preditor e desfecho (Cooperação e Estratégia), condição necessária para a regressão linear (Triola, 2017).

Além disso, foram desenvolvidas duas análises de covariância (ANCOVA). A primeira intencionou verificar se o sexo dos respondentes é uma covariável associada com a relação entre o constructo negociação como uma covariável e desempenho organizacional como variável dependente. As quais, ambas controladas pela variável sexo ($F(1, 103) = 0,0314$; $p = 0,860$; $partial-\eta^2 = 0,000$). Enquanto isso, a segunda seguiu por teste semelhante, porém controlando o resultado pelo tipo de empresa (empresa pública ou privada) ($F(1, 103) = 0,0995$; $p = 0,753$; $partial-\eta^2 = 0,001$).

5. Discussão

A correlação estatística permitiu inferir sobre os achados em função de parte das hipóteses elencadas na pesquisa. Ressalta-se que o resultado numérico alcançado para cooperação, negociação e “desempenho organizacional” tem sua origem no estabelecimento da média aritmética entre os itens do questionário os quais foram respondidos pelos participantes. Essas médias representam o escore do constructo que está em análise, para a escala intervalar utilizada (Gil, 2021; Nunnally & Bernstein, 1994). Portanto, as médias resultantes dessas respostas foram comparadas através da correlação, vide tabela 2. Assim sendo, por meio da correlação estatística entre a cooperação, negociação e o desempenho organizacional, foi possível observar que todos os três constructos se correlacionam de forma estatisticamente significativa entre si, considerando uma significância de 5% (Cooperação x Desempenho com valor $p = 0,042$; Cooperação x Negociação com valor $p < 0,001$; Negociação x Desempenho com valor $p < 0,001$). A direção dessa relação é positiva, indicando que ao aumentar um deles, o outro também aumenta. Reforçando que os achados das correlações somente explicam que há uma relação bidirecional. Portanto, corroborando a hipótese H1, pois a cooperação entre os membros da organização está positivamente relacionada ao desempenho

organizacional. Além disso, a negociação está positivamente relacionada com o desempenho organizacional. Desta forma também corroborando H2.

Esse achado encontra amparo na literatura, pois o aumento da cooperação impacta no aumento da negociação e vice-versa (Kale & Singh, 2009). Da mesma forma, ambos os constructos também operam relação para com o desempenho (Gulati & Singh, 1998; Tirole, 1988).

Na tabela 3 encontra-se a força da correlação entre os constructos (Schober, Boer, & Schwarte, 2018). No entanto, seja por meio dos coeficientes de correlação ou da força de correlação, o número que melhor expressa o tamanho do efeito é dado por R^2 (Malhotra, 2006). Portanto, nessa tabela também se calculou esse valor para cada uma das correlações.

Tabela 3. Força da Correlação - Tamanho do efeito, por meio da variância explicada.

		Cooperação	Negociação	Desempenho	
Cooperação		—			
Negociação	Variância explicada	$R^2 = 21,7\%$	***	—	
Desempenho	Variância explicada	$R^2 = 3,9\%$	*	$R^2 = 31,9\%$	***
					—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Desta forma, é possível afirmar que o R^2 indica em termos percentuais o quanto os constructos estão relacionados entre si. Ou seja, entre negociação e desempenho há uma correlação de 31,9%. Ainda que essa correlação seja diferente da correlação entre negociação e cooperação (21,7%), seguiu-se com o teste de transformação de Fisher na intenção de comprovar se os valores dessas duas correlações são de fato estatisticamente diferentes entre si. Portanto, o teste de Fisher resultou em uma estatística z no valor de 3,166 ($p < 0,001$). Dessa constatação, realmente é possível afirmar que negociação se associou positivamente mais fortemente com o desempenho ($r = 0,565$; $p < 0,001$), do que com a cooperação ($r = 0,466$; $p < 0,001$).

Destaca-se que as correlações encontradas não mostram-se como espúrias, pois é possível observar que há uma causalidade no estudo realizado (Gil, 2021; Hunt, 2010; Malhotra, 2006). Afirmação essa em função que existem algumas condições as quais são necessárias para poder assumir que há causalidade envolvida no estudo. Essas condições são as seguintes: sequência temporal, variação concomitante, evidências teóricas por meio da literatura (Hunt, 2010). Assim, nesse sentido, destacando os achados, é possível afirmar que há uma causalidade (Malhotra, 2006). Isso se dá, pois a cooperação e negociação estão associadas com o desempenho (variação concomitante). Ademais, também há uma temporalidade, ou seja, a exclusão de hipótese alternativa, ou seja, a explicação estar relacionada com uma outra variável (Bido, 2021). Além disso, a literatura expõe que há relação entre esses constructos que foram analisados (Kale & Singh, 2009; Tirole, 1988). Portanto, desta colocação seguiu-se por uma análise por meio da regressão linear múltipla, buscando inferir o preditor no desfecho (Malhotra, 2006).

Destacando que a regressão linear múltipla, como relatado nos resultados, foi modificada para uma regressão linear simples, pela exclusão de um dos preditores em razão do valor de p encontrado. Assim, a regressão linear simples foi construída objetivando investigar em que medida a negociação explica o desempenho organizacional. Desta forma, a negociação apresentou uma influência estatisticamente significativa no desempenho organizacional ($F(1, 104) = 57,3$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,355$). Ou

seja, 36% do desempenho organizacional da amostra, pode ser explicado pela ação da negociação entre as partes dentro de uma organização.

Segundo esses dados coletados, foi possível inferir que o desempenho organizacional estratégico é influenciado pela negociação. No entanto, em função do valor de p para a cooperação não ser estatisticamente significativo, a hipótese H3 foi parcialmente corroborada.

Achado esse em concordância com a literatura, no sentido que a negociação impacta o desempenho organizacional (Carnevale & Pruitt, 1992). Desta forma, a negociação permite alcançar acordos mais vantajosos, culminando em eficiência nos resultados organizacionais (Carnevale & Pruitt, 1992).

Assim, é possível perceber a negociação como uma competência de grande relevância para o desempenho organizacional, influenciando diversos aspectos das operações e relações empresariais. Corroborando os achados deste artigo, destaca-se que o modelo de Harvard proporciona alcançar resultados mais assertivos nas negociações e, por consequência, um melhor desempenho organizacional (Fisher et al., 2011). A aplicação do modelo de Harvard nas negociações organizacionais pode melhorar significativamente a tomada de decisões e a colaboração interna. Estudos indicam que a abordagem baseada em interesses promove um ambiente mais cooperativo, permitindo que as partes envolvidas explorem soluções criativas que atendam às necessidades de todos. Como aponta Ury (2012), "quando as organizações focam nos interesses subjacentes em vez de posições inflexíveis, elas são capazes de encontrar soluções mais eficazes e fortalecer suas relações internas" (p. 29). Este foco em interesses comuns pode reduzir conflitos e aumentar a eficiência operacional.

Além disso, o modelo de Harvard incentiva a geração de opções para ganhos mútuos, o que pode promover a inovação dentro das organizações (Patton, 2011). Ao explorar múltiplas alternativas e buscar acordos que beneficiem todas as partes, as organizações podem descobrir novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Patton, 2011). Este aspecto é relevante para a competitividade das organizações em mercados dinâmicos.

A insistência em critérios objetivos, outro princípio fundamental do modelo de Harvard, também contribui para a melhoria do desempenho organizacional. A utilização de padrões independentes e dados concretos para fundamentar decisões pode aumentar a transparência e a confiança entre as partes envolvidas. Fisher et al. (2011) afirmam que "critérios objetivos proporcionam uma base justa e imparcial para resolver disputas, o que pode levar a resultados mais equitativos e duradouros" (p. 23). Este enfoque ajuda a minimizar a subjetividade e a parcialidade nas negociações, promovendo decisões mais racionais e fundamentadas.

Ademais, seguiu-se buscando compreender o aspecto inferencial que a cooperação e a negociação têm para com a "estratégia organizacional". Desta forma, como mencionado nos resultados, a regressão linear múltipla foi modificada para uma regressão linear simples em função do valor de p encontrado para um dos preditores (negociação). Então, a regressão linear simples foi desenvolvida com a intenção de investigar em que medida a cooperação explica a "estratégia organizacional". Sob esta análise, a cooperação se mostrou influenciando de forma estatisticamente significativa a "estratégia organizacional" ($F(1, 104) = 19,9, p < 0,001, R^2 = 0,160$). Portanto, 16% da "estratégia organizacional" das empresas que trabalham a amostra selecionada, pode ser explicada pela ação da cooperação. Analisando sob a construção da hipótese H4, pontua-se que a mesma foi corroborada parcialmente. Ou seja, a estratégia organizacional é uma consequência da cooperação. No entanto, a negociação foi removida durante a verificação da regressão linear múltipla, por isso, corroborando H4 parcialmente. Esse achado está em concordância com aquilo que a literatura especializada apresenta sobre o

tema, em função que a cooperação pode influenciar significativamente a estratégia organizacional (Castañer & Oliveira, 2020).

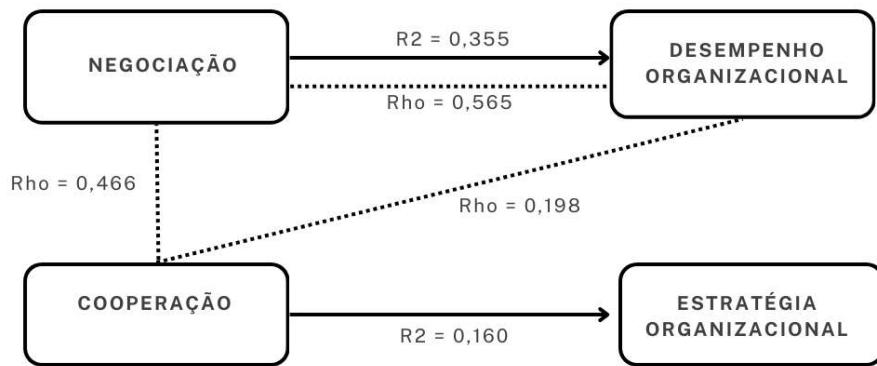
Ademais, em função do desenvolvimento de uma regressão linear, torna-se possível alcançar a equação da regressão (1) por meio dos valores de α (intercepto) e β (coeficiente angular da reta), para permitir que de posse da pontuação da cooperação, seja possível calcular o resultante da estratégia organizacional (Triola, 2017).

$$\text{Estratégia} = 4,282 + 0,365 \times \text{Cooperação} \quad (1)$$

Sobre a análise covariância (ANCOVA), essa indicou que o teste do desempenho organizacional estratégico influenciado pela negociação, não é controlado pelo sexo ($F(1, 103) = 0,0314; p = 0,860; \text{partial-}\eta^2 = 0,000$). Portanto refutando a hipótese H5, em função do valor de p encontrado ($p = 0,901$). E quando controlando o resultado pelo tipo de empresa (empresa pública ou privada) e não pelo sexo, foi obtido: $F(1, 103) = 0,0995; p = 0,753; \text{partial-}\eta^2 = 0,001$. Assim, também refutando H6.

Findando a discussão, é possível estabelecer o modelo inferencial representado na figura 1 por meio das correlações e regressões desenvolvidas.

Figura 1. Modelo inferencial entre os constructos: Negociação, Cooperação, Desempenho Organizacional e Estratégia Organizacional.



Nota. Produzida pelos autores.

Assim, segundo o modelo da figura 1, com a estruturação dos constructos, os quais corroborados por meio das hipóteses H1 e H2, ficou expresso que a cooperação, negociação e desempenho organizacional estão diretamente correlacionadas (linhas tracejadas). Ademais, para os respondentes do questionário, a negociação entre as partes impacta diretamente sobre o desempenho organizacional (seta contínua). Enquanto isso, partindo dessa colocação e ampliando a visão, segundo os respondentes da pesquisa, a “estratégia organizacional” é mais facilmente implementada quando há uma forte cooperação entre as partes (seta contínua).

6. Considerações finais

O artigo desenvolveu-se à luz das relações entre cooperação, negociação e desempenho em função da estratégia organizacional. Portanto, nesta pesquisa havia sido pontuado o seguinte problema de pesquisa: Como se relaciona a cooperação e a negociação, para com o desempenho das organizações em prol da estratégia organizacional?

Assim, para o problema de pesquisa que fora enunciado, expõe-se que foi encontrada uma correlação positiva entre a cooperação e o desempenho organizacional. Além disso, para a negociação, também foi identificado que a mesma está positivamente correlacionada com o desempenho organizacional.

Sob o aspecto de influência direta, a amostra coletada permitiu inferir que o desempenho organizacional é influenciado pela negociação. Enquanto a estratégia organizacional é influenciada pela cooperação.

Considera-se como limitação dessa pesquisa, possíveis vieses relacionados com os dados coletados. Fato esse que pode ser analisado sob a dimensão dos dados sociodemográficos. Pois os respondentes possuem uma média salarial muito elevada (60,3% dos respondentes recebem mais de 10 salários-mínimos). Portanto, expondo que a pesquisa carece de mais indivíduos com faixas salariais variadas. Achado esse em concordância com o nível de escolaridade entre os respondentes, pois todos possuem ensino superior. Portanto, essas condições não permitem fazer grandes extrações dos achados para a população. Além do fato, que o *survey* não aborda aspectos que o remetem a um tratamento aleatório, ou seja, algo que está somente relacionado com uma análise de experimento.

Referências

- Andrade, D. M., de Lima, J. B., & Borges, A. F. (2014). *Ações empreendedoras em empresas familiares: Um estudo sob a ótica de oportunidades, inovação e aprendizagem*. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE).
- Barnard, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Becker, G. S. (1957). *The economics of discrimination*. University of Chicago Press.
- Bido, D. (2021). *Análise de dados quantitativos com R Commander*. São Paulo. Editora Mackenzie.
- Brett, J. M., & Gelfand, M. J. (2005). A cultural analysis of the underlying assumptions of negotiation theory. In J. Z. Rubin & M. P. Zanna (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*. 37. Elsevier.
- Carifio, J., & Perla, R. J. (2007). Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats and their antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106-116.
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 531–582. DOI: 10.1146/annurev.ps.43.020192.002531
- Castañer, X. & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 1-37. DOI: 10.1177/0149206320901565
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. The M.I.T. Press.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4(16), 386-405.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^a ed.). L. Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cordes, C., Richerson, P. J., McElreath, R., & Strimling, P. (2008). A naturalistic approach to the theory of the firm: The role of cooperation and cultural evolution.

Journal of Economic Behavior & Organization, 68(1), 125–139. DOI: 10.1016/j.jebo.2008.03.008

- Dearden, J. A., & Lilien, G. L. (2001). Advertising coopetition: Who pays? Who gains? In M. R. Baye & J. P. Nelson (Eds.), *Advertising and Differentiated Products* (Advances in Applied Microeconomics, Vol. 10) (pp. 203-219). Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1016/S0278-0984(01)10010-6
- Douglas, T. J., & Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Elfenbein, H. A., Curhan, J. R., Eisenkraft, N., Shirako, A., & Baccaro, L. (2008). Are some negotiators better than others? Individual differences in bargaining outcomes. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1463-1475.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). GPower 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Field, A. (2020). *Descobrindo a estatística usando o SPSS* (5^a. Ed.), Editora Penso: Porto Alegre.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Fisher, G. J., & Qualls, W. J. (2018). A framework of interfirm open innovation: relationship and knowledge based perspectives. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 240–250. DOI: 10.1108/jbim-11-2016-0276
- Friedman, M. (1953). A monetary and fiscal framework for economic stability. In M. Friedman (Ed.), *Essays in positive economics* (pp. 133–156). Chicago: University of Chicago Press.
- Gil, A. C. (2021). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. DOI: 10.1016/j.respol.2011.01.009
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. DOI: 10.2307/2780199
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781. DOI: 10.2307/2393616
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hunt, S. D. (2010). *Marketing theory: Foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory*. Editora Routledge.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403. DOI: 10.9734/BJAST/2015/14975
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7).
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501-526.
- Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., & Stephan, T. (2018). Sleeping with competitors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. DOI: 10.1108/ijeb-09-2017-0356
- Larentis, F., Giacomello, C. P., & Camargo, M. E. (2012). Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: Estudo do efeito de diferentes pontos de escala. *Análise – Revista de Administração da PUCRS*, 23(3).
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Morris, M. W., Larrick, R. P., & Su, S. K. (1999). Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 52-67.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28–33. DOI: 10.1108/eb054655.
- Noorda, R. E. (1988). Co-opetition. *Novell Observer*, 3(2), 4-6.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage.
- Patton, B. (2011). *Harvard business review on negotiation and conflict resolution*. Harvard Business School Press.
- Popper, K. (2013). *A lógica da pesquisa científica* (2^a ed.). São Paulo: Editora Cultrix.
- Penrose, Edith (1959). *The theory of the Growth of the firm*.
- Porter, M. E. (1985). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (1^a ed.). Nova Iorque: The Free Press.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Sausen, J. da F. C. L., Cardoso, V. V., Seide, L. M., Allebrandt, S. L., & Mueller, A. A. (2017). Estratégias para gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e as redes de cooperação interorganizacionais. *Edição Especial III CIGECO / Revista GESTO*, 2017.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1. DOI: 10.1213/ANE.0000000000002864
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. MIT Press.
- Triola, M. F. (2017). *Introdução à estatística* (12^a ed.). Rio de Janeiro.
- Ury, W. (2012). *The power of a positive no: How to say no and still get to yes*. Bantam.