

**Rede de relacionamento: instituição pública e gestores organizacionais**

**Relationship network: public institution and organizational managers**

**Red de relaciones: instituciones públicas y gerentes organizacionales**

Recebido: 22/05/2020 | Revisado: 28/05/2020 | Aceito: 01/06/2020 | Publicado: 16/06/2020

**Felipe Prestes Kolosque**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4636-7601>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [felipekolosque@gmail.com](mailto:felipekolosque@gmail.com)

**Tiago Rodrigo Lutzer Tizotte**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5923-5723>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [tiago.tizotte@hotmail.com](mailto:tiago.tizotte@hotmail.com)

**Maria Margarete Baccin Brizolla**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5120-0729>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [marga.brizolla@unijui.edu.br](mailto:marga.brizolla@unijui.edu.br)

**Nelson José Thesing**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7123-0717>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [nelson.thesing@unijui.edu.br](mailto:nelson.thesing@unijui.edu.br)

**Daniel Knebel Baggio**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6167-2682>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [baggiod@unijui.edu.br](mailto:baggiod@unijui.edu.br)

## **Resumo**

As organizações podem ser entendidas como sendo redes sociais, formadas por interações e relações entre pessoas e grupos, configuradas de diversas formas, especialmente pela mediação dos papéis que cada ator desenvolve e como se estrutura. Assim, o presente estudo propõe verificar a qualidade das negociações estabelecidas na rede de interações entre o Instituto Federal Farroupilha (IFFar) – *campus* Santo Augusto e os parceiros em seu contexto municipal. Para responder o desafio, a pesquisa trilha os caminhos da abordagem quantitativa. Inicialmente

identifica os principais parceiros organizacionais, em seguida faz uso de um questionário, para complementar as informações obtidas, pelos entrevistados, que foram os diretores de cada área administrativa do IFFar – *campus* Santo Augusto e de cada instituição e organização parceira. Já para apontar se esta instituição atende as expectativas dos seus parceiros nas negociações foi utilizada a ferramenta Servqual. Como resultado, foram identificadas seis organizações como sendo as principais parceiras do Instituto e posteriormente aplicou-se um modelo teórico que representa esta rede de relacionamento. No que se refere ao atendimento da expectativa nas negociações, dentre as cinco dimensões que compõe a ferramenta Servqual, quatro tiveram resultado negativo.

**Palavras-chave:** Teoria das redes; Negociação; Servqual; Análise quantitativa.

### **Abstract**

Organizations can be understood as being social networks, formed by interactions and relationships between people and groups, configured in different ways, especially by mediating the roles that each actor develops and how it is structured. Thus, the present study proposes to verify the quality of the negotiations established in the network of interactions between the Federal Institute Farroupilha (IFFar) - *campus* Santo Augusto and the partners in their municipal context. To answer the challenge, the research follows the paths of the quantitative approach. Initially, it identifies the main organizational partners, then uses a questionnaire to complement the information obtained by the interviewees, who were the directors of each administrative area of IFFar - *campus* Santo Augusto and of each institution and organization and partner. As for whether this institution meets the expectations of its partners in the negotiations, the Servqual tool was used. As a result, six organizations were identified as being the main partners of the Institute and later a theoretical model was applied that represents this relationship network. With regard to meeting the expectations in the negotiations, among the five dimensions that make up the Servqual tool, four had a negative result.

**Keywords:** Network theory; Negotiation; Servqual; Quantitative analysis.

### **Resumen**

Las organizaciones pueden entenderse como redes sociales, formadas por interacciones y relaciones entre personas y grupos, configuradas de diferentes maneras, especialmente mediante la mediación de los roles que desarrolla cada actor y cómo está estructurado. Así, el presente estudio propone verificar la calidad de las negociaciones establecidas en la red de interacciones entre el Instituto Federal Farroupilha (IFFar) - *campus* Santo Augusto y los socios

en su contexto municipal. Para responder al desafío, la investigación sigue los caminos del enfoque cuantitativo. Inicialmente, identifica a los principales socios organizacionales, luego utiliza un cuestionario para complementar la información obtenida por los entrevistados, quienes fueron los directores de cada área administrativa del IFFar - *campus* Santo Augusto y de cada institución, organización y socio. En cuanto a si esta institución cumple con las expectativas de sus socios en las negociaciones, se utilizó la herramienta Servqual. Como resultado, seis organizaciones fueron identificadas como los principales socios del Instituto y luego se aplicó un modelo teórico que representa esta red de relaciones. Con respecto al cumplimiento de las expectativas en las negociaciones, entre las cinco dimensiones que conforman la herramienta Servqual, cuatro tuvieron un resultado negativo.

**Palabras clave:** Teoría de la red; Negociación; Servqual; Análisis cuantitativo.

## 1. Introdução

Para Hakänsson (1987), o conceito de redes organizacionais é abrangente, e de um modo geral significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objetivo principal dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade. Ainda segundo o autor, as redes apresentam uma grande variedade de configurações, retratando as especificidades e os objetivos envolvidos.

Ainda nesse sentido, Cândido & Abreu (2000) estabelecem que a rede, no campo organizacional, é utilizada para conceituar as organizações como redes sociais, formadas por interações e relações entre pessoas e grupos, configuradas de diversas formas, principalmente por meio da atribuição dos papéis que cada ator desenvolve e como ela se estrutura.

Nesse sentido, muitos estudos têm se voltado para o estudo do relacionamento e das formas de negociação entre os entes pertencentes a uma mesma rede, tais como: *Industrial Technological Development: A Network Approach* (Hakänsson, 1987), *Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks* (Burns & Wholey, 1993) e *Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório* (Cândido & Abreu, 2000).

A análise de redes consiste em uma técnica que permite a identificação das características das interações e dos relacionamentos entre organizações, propriedades dos campos interorganizacionais como suas conexões, concentração de organizações no campo, distribuição vertical e horizontal de seus membros, dimensões do poder e prestígio e parcerias organizacionais existentes (Cazarotto Filho & Pires, 2001). Os autores acrescentam ainda que

o conhecimento será a grande mercadoria do futuro e que isso só terá valor onde existirem fluxos por meio de conexões, como é o caso das redes organizacionais.

Parasuraman et al. (1985), buscam auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da qualidade nos relacionamentos nos ambientes interorganizacionais, e como melhorá-los, desenvolveram um modelo denominado Modelo dos 5 Gaps (Lacunas) da Qualidade de Serviços. Sendo que um gap negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, identificando as falhas do relacionamento que geram um resultado insatisfatório para a outra parte na negociação. Um gap positivo indica que está sendo oferecido um serviço superior ao esperado, gerando um ponto de satisfação.

Segundo Castells (1999), novas oportunidades são criadas para aquelas organizações que estão dentro das redes. Mas, fora delas, a sobrevivência ficará cada vez mais difícil, motivo por que as redes de cooperação produtivas entre as organizações serão cada vez mais frequentes. Considerando a realidade encontrada nas organizações estudadas e a carência de subsídios teóricos disponíveis que tratam especificamente sobre qualidade das negociações na rede de relacionamentos composta por Institutos Federais (IF) e seus parceiros organizacionais, este estudo propõe responder a seguinte questão: Qual a qualidade das negociações estabelecidas na rede de interações entre o Instituto Federal Farroupilha – *campus* Santo Augusto e os parceiros no contexto municipal. Dessa maneira, o estudo objetiva verificar a qualidade das negociações estabelecidas na rede de interações entre o Instituto Federal Farroupilha – *campus* Santo Augusto e os parceiros no contexto municipal.

Burns & Wholey (1993) propõem que organizações envolvidas em redes profissionais possuem múltiplos laços com outras organizações profissionais e associações, participam ativamente nesses grupos e frequentemente são procuradas por essas organizações, que procuram informar e influenciar. Como resultado, organizações envolvidas são altamente expostas ao meio profissional e às informações que receberam de outras organizações e que transmitem direta e indiretamente. Sendo assim este estudo se justifica por tratar das relações organizacionais entre os Institutos federais e a comunidade, buscando quantificar tais relacionamentos.

## **2. Referencial Teórico**

A pesquisa realizada está relacionada às redes organizacionais, sendo que dentro desse tema tratou-se primeiramente sobre a teoria das redes, e em seguida sobre a as redes de organizações e pôr fim a qualidade na negociação. Destaca-se que há diversos autores e

abordagens que tratam de redes organizacionais, havendo diferentes conceitos, mas que em sua maioria tendem pela similaridade.

## 2.1 A teoria das organizações e as redes de organizações

A teoria das redes é uma teoria que surgiu no campo social, e que atualmente se expande para várias áreas do conhecimento, sendo utilizada em estudos científicos, e tecnológicos. Para Cândido e Abreu (2000), as redes têm suas funções, mas estas por sua vez dependem das intenções, das necessidades, dos recursos e, principalmente, das estratégias de todos os atores envolvidos. Ainda nesse sentido, na definição de Porter (1998), as redes apresentam-se como um mecanismo de coordenação e cooperação entre empresas por meio de estratégias compartilhadas. De acordo com Veludo et al. (2006), o estudo das redes tomou maiores proporções a partir da década de oitenta, constituindo-se em um dos maiores focos dos estudos organizacionais.

Segundo Silva Jr (2007), a aplicação dos conceitos de redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre do aumento da competição entre empresas e da percepção de que as organizações, atuando de forma isolada, terão menos condições de sobrevivência e desenvolvimento. Isso porque nenhuma empresa domina sozinha os conhecimentos, recursos e habilidades necessárias para a sua sustentação. Indo ao encontro dessa ideia, Verschoore (2004) salienta a importância das redes como um instrumento para enfrentar as dificuldades e as crises do atual ambiente competitivo e para viabilizar ações que, sozinhas, não seriam alcançadas, tendo em vista a falta de poder competitivo de uma única organização.

Segundo Veludo et al. (2006), as relações envolvendo as organizações podem ser classificadas em vários tipos, destacando-se relações competitivas, hierárquicas, colaborativas e as parcerias. Ainda de acordo com os autores, o ambiente no qual as organizações interagem, as formas de relações variam em intensidade e assim, por exemplo, o grau de competição se modifica de acordo com as variações dos níveis de colaboração envolvidos nas redes. Porém, as relações entre elas podem servir como instrumentos para um processo maior de aprendizagem quanto à melhor compreensão de formas de trabalho, processos produtivos, conhecimento e assimilação de fatores culturais e institucionais, sejam por meio de elementos formais como por elementos informais (*Ibid* et al., 2006).

Cândido & Abreu (2000) destacam as redes como sendo uma série de células conectadas por relações definidas e que as redes de empresas consistem em um tipo de agrupamento cujo objetivo básico é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que,

essencialmente, tenham ligações financeiras entre si. Para Castells (1999), uma rede é um conjunto de nós interconectados em que um nó depende do tipo de redes concretas no qual ele está inserido.

Granovetter & Swedberg (1992) afirmam que a rede é um conjunto regular de contratos ou conexões sociais similares entre indivíduos e grupos. Segundo os autores, a análise das redes considera as interações concretas entre indivíduos e grupos, trazendo respostas e alternativas a uma série de problemas da teoria econômica. Como é o caso do mercado de trabalho, do desenvolvimento econômico, do êxito de micro e pequenas empresas, grupos econômicos, confiança e oportunismo.

A teoria de análise de redes tem concentrado os estudos em avaliar como a interação na rede afeta o fluxo de informações e recursos para agentes individuais (organizações ou indivíduos) ou como esses agentes ganham prestígio e influência por meio de sua posição na rede (Hakånson, 1987).

Conforme explicam Steverson & Greenberg (2000), os atores centralmente localizados na rede tendem a envolver-se em mais negociações do que os da periferia, que tendem a ser especialistas, focando num pequeno número de assuntos que eles consideram importantes. Assim, os atores periféricos são mais propícios a iniciar ações na rede. Os méritos da análise de redes para estudos acerca das relações interorganizacionais acontecem à medida que ela fornece uma metodologia capaz de apresenta instrumentos para compreensão das relações interorganizacionais, concentrando-se no entendimento da estrutura social (Marsden & Lin, 1982).

Nesta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Assim, todos os aglomerados de organizações são redes e sua forma depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes. Para Sacomano (2004), uma análise de redes deve levar em consideração as propriedades: centralidade, equivalência estrutural, autonomia estrutural, densidade e coesão. Essas propriedades têm o papel de auxiliar a investigar fatores nas complexas relações entre os atores, conforme podemos observar no Quadro 1.

**Quadro 1 – Modelos teóricos de redes de organizações.**

	Propriedades	Nível de Análise	Definição	Efeitos
	Centralidade	Ator	Ator centraliza as relações com os outros atores da rede (posição estratégica)	Acesso a recursos externos, informações, status e poder
	Autonomia estrutural	Ator	O ator ocupa um buraco estrutural entre dois atores com quem está conectado	Aumenta os benefícios da informação ( <i>broker</i> ), recursos, controle dos atores e status
	Equivalência	Pares de atores	Atores têm estruturas de relações similares dentro da rede	Atores tendem a ter comportamentos similares (ativos, informações e <i>status</i> similares) e simétricos
	Densidade	Rede	E a extensão da interconexão entre os atores da rede. Maior a interconexão maior a densidade	Facilita o fluxo de informações e recursos. Sistema fechado de confiança e normas compartilhadas. Facilita a atribuição de sanções
	Coesão	Pares de atores	Compreendida através da intensidade do relacionamento do (forte ou fraco). Interações frequentes comprometimento de recursos	Relações coesas estão relacionadas ao ganho de informações de informações redefinidas, conhecimento tácito, controle social e reciprocidade

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Sacomano (2004).

Sacomano (2004) afirma que as redes se situam como formas híbridas de organização entre o mercado (onde a coordenação do trabalho se dá a partir da racionalidade estrita de transações independentes ao longo do tempo) e a hierarquia (onde a coordenação se dá pelo poder formal). Nas redes, surge com grande relevância a coordenação a partir de mecanismos sociais.

*Ibidem* (2004) apresenta ainda algumas características das redes: são compostas por diferentes atores/organizações que interagem entre si e detém, cada um, um conjunto de recursos; As organizações participantes mantêm um razoável grau de independência formal/contratual entre si; Existem relações informais de significativa dependência entre seus participantes, que se aprofundam à medida que, dinamicamente, se desenvolvem os laços entre eles; As interações entre os nós da rede não se dão em momentos únicos, mas são repetidas ao longo do tempo, configurando padrões e evoluindo; A organização em rede pressupõe a existência de objetivos/interesses comuns ou complementares entre os participantes.

## 2.2 Qualidade na negociação

A negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação, conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (Junqueira, 1988).

Para Wanderley (1998), a negociação é um processo de alcançar objetivos através de um acordo em situações em que podem existir tanto interesses comuns, quanto complementares ou opostos, sendo difícil pensar qualquer iniciativa empresarial em que não haja necessidade de alguma forma de negociação.

Já Zajdsznajder (1988) diz que a negociação é uma interação verbal, em que as partes apresentam propostas, contrapropostas e argumentações, tendo como objetivo a obtenção de um acordo.

Nos métodos de transação, ou de convívio, destacam-se principalmente as habilidades técnicas, as habilidades associadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores, ou seja, estilos, pontos fortes e fracos, necessidades e motivações, de cada uma das partes e o conhecimento do negócio, que é específico de cada transação, envolvendo o entendimento mínimo do assunto objeto da transação, fundamental até para se saber se a negociação foi boa ou não (Junqueira, 1988).

O grande benefício de analisar o processo de negociação sob um enfoque sistêmico, de acordo com Wanderley (1998), é a possibilidade de identificar de forma clara os prováveis elementos capazes de causar impacto sobre a negociação.

Conforme é apontado por Verschoore (2010), a utilização da análise da negociação sob um ponto de vista de processo pode gerar vantagens no que tange à visualização do todo do mercado e à obtenção de maior sinergia na busca do ganha-ganha, harmonizando também uma visão artilosa e integrada no conjunto das parcerias e alianças.

### **2.3 Estudos anteriores**

No contexto acadêmico de estudos organizacionais, o tema relativo às redes de cooperação entre organizações tem evoluído constantemente desde a década de 1990. Desse modo, sustenta-se a proposta deste estudo através de embasamento teórico em que se considera fundamental as colocações de pesquisas bibliográficas e de periódicos, de autores renomados no assunto.

No Quadro 2 constam estudos anteriores sobre a temática de redes de organizações e negociações, apresentando-se o autor, ano, objetivo e respectivo resultado do estudo.

**Quadro 2 – Estudos anteriores.**

Autor(es)	Ano	Estudo	Objetivo	Resultado
Enrique Saravia	2002	Redes, Organizações em Rede, Organizações Virtuais: as Novas Configurações Organizacionais.	O capítulo das novas formas organizacionais produzidas pela conjunção de telecomunicações, informática e internacionalização.	É possível verificar o aparecimento de uma nova dimensão de conectividade que substitui o antigo conceito de coletividade. Conectividade é o estado permanente e contínuo de acesso às informações e de contato entre os sujeitos. Verifica-se, também, que os objetos da realidade se impregnam inevitavelmente de um componente virtual que se transforma numa parte do valor agregado do serviço ou produto e define sua qualidade.
Fátima Behncker Jerônimo; Jaime Evaldo Fensterseifer; Tânia Nunes da Silva;	2005	Redes de Cooperação e mecanismos de Coordenação: a Experiência da Rede Formada por Sete Sociedades Cooperativas no Rio Grande do Sul.	Analisa uma rede de cooperação (netchain) formada por sete sociedades cooperativas do agronegócio, tendo em vista as características e os mecanismos de coordenação mais importantes à rede estudada e os resultados obtidos.	Indica que a estratégia de cooperação interorganizacional através da configuração rede foi uma alternativa adequada à melhora do desempenho competitivo das sociedades cooperativas participantes do estudo.
Danny Pimentel Claro; Priscila Borin de Oliveira Claro	2004	Gerenciando Relacionamentos Colaborativos com Fornecedores.	Discutir a importância da confiança e o efeito dos investimentos em ativos específicos em relacionamentos colaborativos com fornecedores.	Informações obtidas na rede incentivam as ações conjuntas, como proteção para investimentos realizados pelos compradores. Constata-se também que o grau de confiança, os investimentos específicos e as informações obtidas na rede facilitam a coordenação de relacionamentos entre fornecedores e compradores.
Maria Aparecida Vicente da Silva; Mikaela Pessoa da Silva; Polyandra Zampiere Pessoa da Silva; Ramon Rodrigues dos Santos;	2018	Escala Servqual e Percepção de Qualidade de Ensino dos Discentes: Uma Aplicação em um Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia.	analisar a percepção dos discentes em relação à qualidade do ensino no Curso Técnico em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN), em Nova Cruz, Rio Grande do Norte, utilizando a escala Servqual.	Quanto aos gaps das dimensões de qualidade, verificou-se que todas as variáveis apresentaram gaps negativos.
Cléria Donizete da Silva Lourenço; Marcelo Ferreira Trezza Knop	2011	Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma aplicação da escala Servqual.	Verificar, por meio da escala Servqual, a percepção de qualidade dos estudantes de Administração em uma IES particular do Sul de Minas Gerais. Para tanto, foi feita uma pesquisa de natureza descritiva.	Em termos gerenciais, os resultados da pesquisa podem ser úteis aos gestores da IES pesquisada no sentido de orientar a tomada de iniciativas relacionadas ao gerenciamento da qualidade dos serviços prestados por ela.
Brígida Dettmer; Ceci Socorro; Heitor Takashi Katon	2002	Marketing de Serviços – Análise da Percepção da Qualidade de Serviços Através da Ferramenta Servqual em uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina.	Buscou explorar a aplicação do modelo Servqual na busca de uma avaliação da qualidade de serviços em uma instituição de ensino superior em Santa Catarina.	A instituição deve dar maior atenção à questão relacionada ao aspecto físico de suas instalações, visto que a lacuna apresentada nesta questão foi a de maior média.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3. Metodologia

O objetivo desse estudo é o de verificar a qualidade das negociações entre o Instituto Federal Farroupilha – *campus* Santo Augusto e os parceiros no contexto municipal, utilizando-se para tanto a ferramenta Servqual.

Pode-se dizer que quanto aos seus objetivos, este estudo configura-se como um estudo descritivo, pois, conforme Triviños (2008), este tipo de pesquisa permite que o pesquisador apresente a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Richardson (1999), as pesquisas descritivas têm o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos de um fenômeno, justamente o que compreende este estudo, descrever a qualidade das negociações existentes no relacionamento que o IFFar desenvolve com os seus parceiros no âmbito municipal.

Quanto à abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa, visto que se busca mensurar a qualidade das negociações estabelecidas nas relações entre o IFFar e os seus parceiros. Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa pode ser caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta das informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Ainda segundo o autor, o método quantitativo possibilita garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, garantindo, assim, uma margem de segurança em relação às inferências.

#### 3.1 População e amostra

Com o objetivo de assegurar a boa qualidade das respostas coletadas, foram selecionados somente respondentes que tivessem conhecimento dos assuntos abordados no questionário e um histórico de negociações realizadas. Para tanto, inicialmente buscou-se identificar os principais parceiros do IFFar no município de Santo Augusto, sendo considerado os apontamentos das direções das quatro áreas administrativas do *campus* além da Direção Geral, totalizando 5 respondentes.

Em relação aos parceiros, priorizou-se a participação de gerentes ou gestores das organizações, as quais totalizam 6 organizações. Todos eles já haviam participado de algum tipo de negociação com o instituto e, entre os respondentes, todos conhecem as instalações físicas e os servidores da instituição. As organizações objeto desta pesquisa estão localizadas no município de Santo Augusto, e como já dito anteriormente, tem algum tipo de

relacionamento com o IFFar. Tal amostra se justificou, por duas razões, em primeiro lugar por se achar que os parceiros municipais podem ser considerados como os principais parceiros envolvidos nas negociações do IFFar *campus* Santo Augusto, e em segundo lugar pela viabilidade da coleta de dados, considerando a facilidade da aplicação do questionário, que foi conduzida pelos próprios autores do estudo.

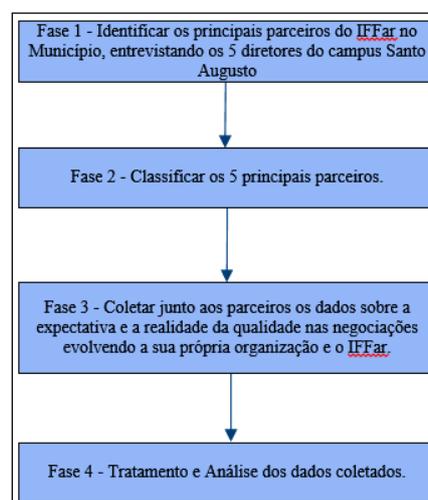
### 3.2 Coleta e análise dos dados

A coleta e a análise dos dados para a elaboração deste estudo estão divididas em quatro fases. Na primeira fase foi realizada uma entrevista individual com cada um dos cinco diretores do IFFar - *campus* Santo Augusto. Nesta entrevista, os diretores foram questionados sobre quais eram, (conforme a atuação de sua diretoria), os principais parceiros da instituição que estavam localizados na cidade de Santo Augusto. Todos os cinco diretores se propuseram a participar desta fase e cada um deles apontou entre cinco e quatorze organizações parceiras.

A segunda fase consistiu em criar um ranqueamento das organizações que foram citadas pelos diretores. Na terceira fase, depois de identificados os principais parceiros, foi aplicado um questionário para os gestores das organizações apontadas na fase 1, buscando-se identificar desta forma através da aplicação dos questionários dados sobre a expectativa e a realidade da qualidade nas negociações envolvendo a organização e o IFFar.

Finalmente, na quarta fase, os dados foram tabulados por meio do software *Microsoft Excel* para facilitar os cálculos das médias e da diferença em relação à expectativa e à percepção dos parceiros. As fases foram executadas na sequência demonstrada na Figura 1.

**Figura 1** – Fases da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o intuito de auxiliar a compreender os problemas da qualidade dos serviços prestados e como melhorá-los, Parasuraman et al. (1985) desenvolveram um modelo denominado Modelo dos 5 *Gaps* (Lacunas) da Qualidade de Serviços, sendo denominada de ferramenta Servqual, utilizado neste estudo.

Para realizar as avaliações, em geral utiliza-se uma escala do tipo *Likert*, onde os extremos são definidos com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. Para cada item registra-se o *Gap*, definido como a diferença entre as percepções (P) e expectativas (E) registradas. Um *Gap* negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, identificando as falhas do serviço que geram um resultado insatisfatório para o cliente. Um *Gap* positivo indica que o prestador de serviços está oferecendo um serviço superior ao esperado, sendo um ponto de satisfação do cliente.

Dentre outros aspectos, esta escala permite: Avaliar a qualidade do serviço à luz de cada uma das cinco dimensões da qualidade, medindo as pontuações obtidas nos itens que formam cada dimensão; Prover uma medida geral da qualidade dos serviços através da média da pontuação de todas as dimensões; Identificar, em vários tipos de serviços, os pontos fortes e fracos da organização, servindo de base para a melhoria contínua da qualidade dos serviços; Comparar um determinado serviço aos dos concorrentes, identificando em quais dimensões da qualidade são superiores aos concorrentes e quais precisam ser aprimoradas.

A ferramenta Servqual tem duas colunas relacionadas aos 22 itens de análise, um referente às expectativas do cliente e outro referente à percepção do cliente quanto ao serviço prestado. A diferença (*Gap*) entre as médias das respostas obtidas para expectativa e para percepção é que resultarão no índice de satisfação dos clientes para cada item analisado (Miguel & Salomi, 2004).

De acordo com Parasuraman et al. (2005), a percepção do cliente não é somente aplicável, mas bastante pertinente para vários estudos: 1. Dimensão Tangibilidade: refere à infraestrutura: apresentação externa, aparência, equipamento, pessoal, e materiais de comunicação; 2. Dimensão Credibilidade: determina a capacidade em obter o desempenho do serviço no tempo estabelecido de maneira confiável e precisa; 3. Dimensão Responsabilidade: determina a capacidade em atender bem o cliente, de modo imediato aos usuários; 4. Dimensão Segurança: determina o conhecimento e a cortesia dos recursos humanos envolvidos para desenvolver o serviço (mão de obra) e sua habilidade em transmitir credibilidade e confiança ao cliente; 5. Dimensão Empatia: está relacionado ao fornecimento de cuidados e atenção individualizados oferecidos pela empresa e aos seus clientes.

#### 4. Resultados e Discussão

Para atender ao objetivo proposto de verificar a qualidade das negociações estabelecidas na rede de interações entre o Instituto Federal Farroupilha – *campus* Santo Augusto e os parceiros no contexto municipal, inicialmente foi identificado quais os principais parceiros da instituição no âmbito municipal, sendo efetuado uma entrevista com cada um dos 5 diretores de áreas administrativas (4) e geral (1) do *campus* Santo Augusto.

Ao ser indagado sobre quais seriam os principais parceiros, cada diretor citou livremente as organizações, que no seu ponto de vista, mais interagem e colaboravam com o Instituto, foi solicitado que os diretores citassem as organizações em uma forma decrescente de importância, para que fosse possível a realização do ranqueamento. Assim, após as entrevistas, foram elencadas as organizações que estão demonstradas no Quadro 3.

**Quadro 3** – Pontuação de cada organização de acordo com os diretores.

Diretor 1		Diretor 2		Diretor 3		Diretor 4		Diretor 5	
14	Prefeitura	14	Prefeitura	14	Prefeitura	14	Emater	14	Emater
13	Acisa	13	CTG Pompílio Silva	13	Corede Celeiro	13	Prefeitura	13	Acisa
12	Sindicato Rural Patronal	12	CTG Carreiros do Pampa	12	Acisa	12	Banco do Brasil	12	Empresa “D”
11	Sindicato Rural Trabalhadores	11	Empresa “D”	11	Sindicato Rural Trabalhadores	11	Empresa “G”	11	Prefeitura
10	Rádio “A”	10	Empresa “E”	10	Empresa “E”	10	Empresa “H”	10	Empresa “I”
9	Jornal “B”	9	Emater	9	Empresa “F”	9	-	9	Cotricampo
8	Rádio “C”	8	-	8	Empresa “D”	8	-	8	Consad
7	Emater	7	-	7	Empresa “L”	7	-	7	Empresa “E”
6	Empresa “E”	6	-	6	Empresa “M”	6	-	6	-
5	Empresa “D”	5	-	5	Empresa “N”	5	-	5	-
4	Empresa “J”	4	-	4	Empresa “O”	4	-	4	-
3	Empresa “L”	3	-	3	Empresa “J”	3	-	3	-
2	Lyons Clube	2	-	2	Empresa “P”	2	-	2	-
1	Rotary Clube	1	-	1	-	1	-	1	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

As organizações mais importantes receberam 14 pontos, e conforme decresciam de importância, ia decrescendo também a pontuação dada. Depois de somada a pontuação dada por cada diretor, obteve-se a classificação demonstrada na Tabela 1.

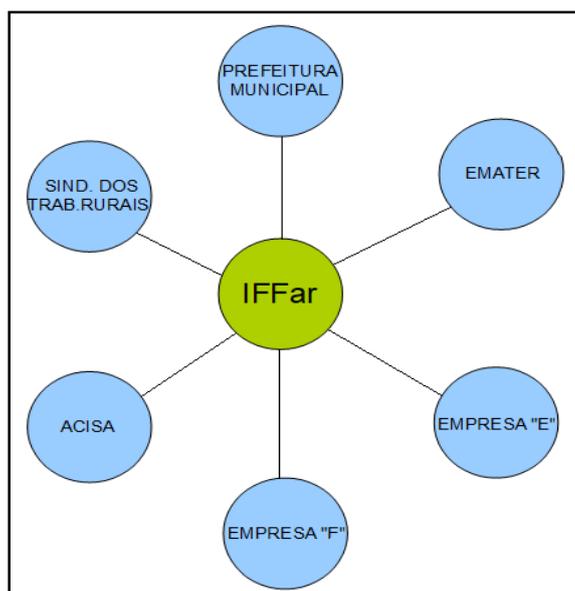
**Tabela 1** – Principais parceiros.

Organização	Pontuação	Classificação
Prefeitura	66	1°
Emater	44	2°
Empresa “D”	36	3°
Empresa “E”	33	4°
Acisa	32	5°
Sindicato dos Trabalhadores Rurais	16	6°

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, a rede de relacionamentos constitui-se com a seguinte formação: uma organização central, o IFFar *campus* Santo Augusto, e seis outras organizações parceiras localizadas no município, sendo duas empresas, três organizações de classe e a prefeitura municipal, conforme demonstrado na Figura 2.

**Figura 2** - Rede de relacionamento do IFFAr – *campus* Santo Augusto.



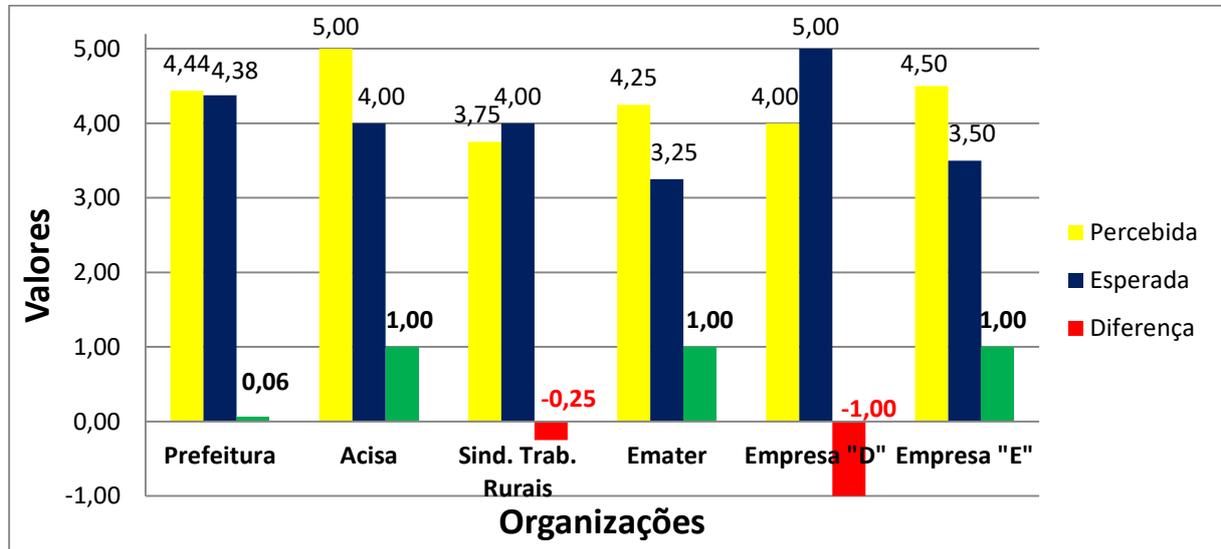
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados foram apresentados de modo a demonstrar a média da percepção de cada questionamento sobre a expectativa criada pelo parceiro institucional. Como o modelo servqual sugere, a análise dos *gaps* dos fatores da qualidade nas negociações foi contemplada sendo a sua média obtida da diferença entre a média da percepção e a média da expectativa.

Analisando a dimensão de tangibilidade, a Empresa “D” apresentou a maior diferença negativa entre a percepção e a expectativa criada em relação ao IFFar *campus* Santo Augusto.

Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que esta empresa em particular criou uma expectativa alta em relação à aparência física das instalações e dos servidores do Instituto. Nota-se os resultados obtidos para a dimensão tangibilidade, conforme observado na Figura 3.

**Figura 3 – Dimensão Tangibilidade.**

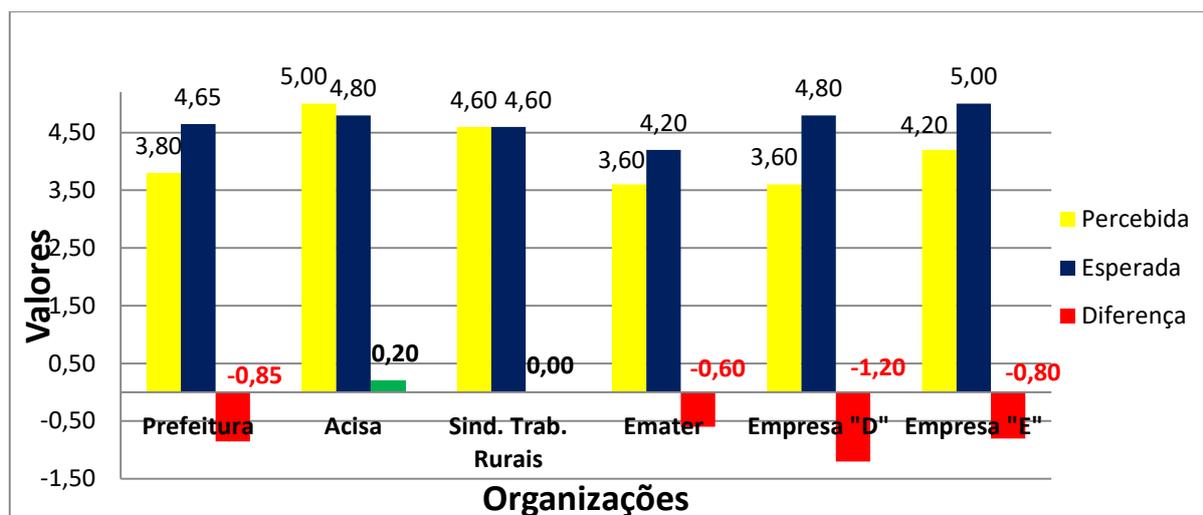


Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que a expectativa gerada neste quesito foi máxima (5,00) e não ficou muito distante das demais (4,00). Com exceção do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, que também apresentou uma pequena diferença negativa, todos os outros parceiros apresentaram médias positivas neste quesito,

Analisando a dimensão confiabilidade, representada na Figura 4, pode-se observar que novamente a Empresa "D" tem uma percepção negativa no relacionamento com o IFFar *campus* Santo Augusto.

**Figura 4 – Dimensão Confiabilidade.**

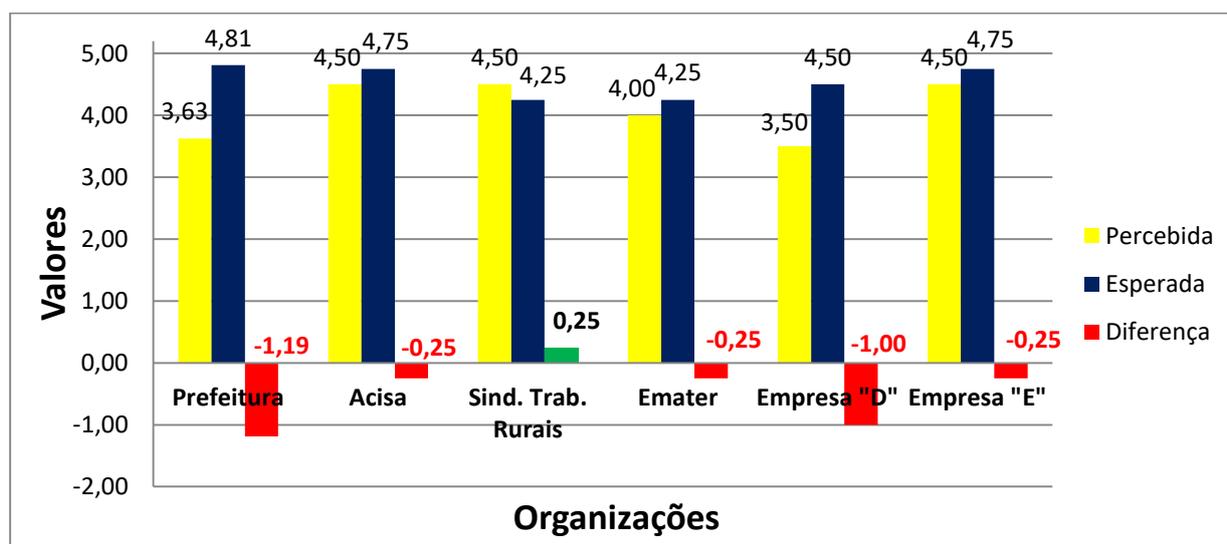


Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta empresa foi a que teve a pior diferença entre a expectativa e a percepção neste quesito. Em relação às outras organizações, a avaliação da qualidade nas negociações não melhorou muito. Apenas na visão da ACISA o IFFar apresenta uma confiabilidade maior nas negociações daquela que é esperada para uma instituição de ensino.

Na dimensão da responsabilidade nas negociações, a única organização que apontou uma diferença positiva entre a responsabilidade esperada e a realmente percebida foi o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, conforme observado na Figura 5.

**Figura 5 – Dimensão Responsabilidade.**



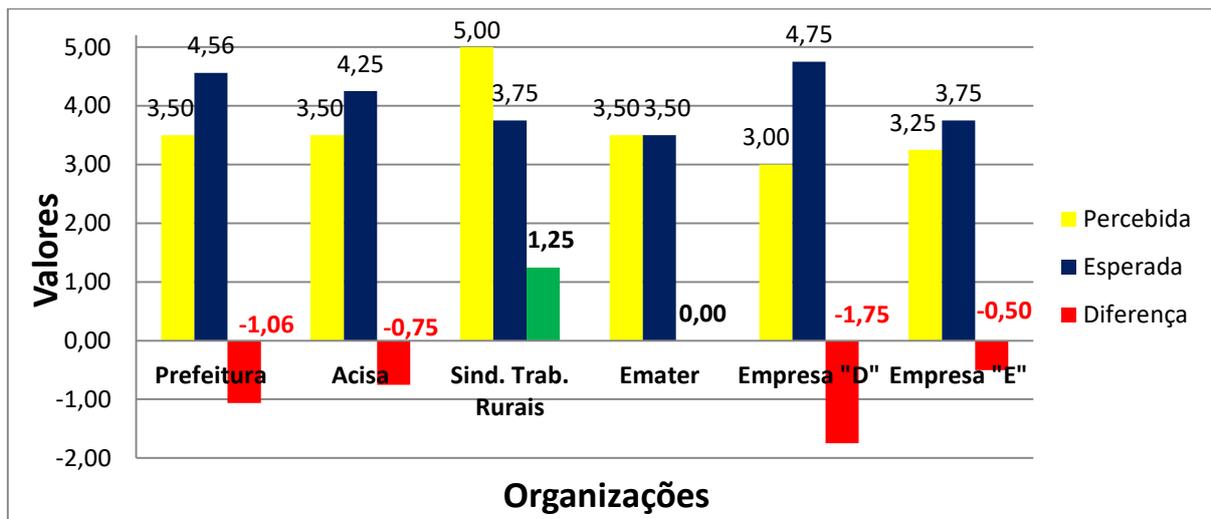
Fonte: Elaborado pelos autores.

As demais organizações expuseram uma impressão negativa desse fator, podendo-se dar destaque para a Prefeitura Municipal, com uma média de -1,19 (negativa) neste quesito. Um

fato que poderia explicar essa grande diferença entre a expectativa e a percepção da responsabilidade nas negociações é uma expectativa muito alta (4,81) dos servidores da Prefeitura em relação aos servidores do IFFar.

Na dimensão da segurança, exposta na Figura 6, a maior diferença está novamente associada à Empresa “D” (-1,75), sendo este a pior avaliação de um parceiro negocial entre todos os quesitos deste estudo.

**Figura 6 – Dimensão Segurança.**

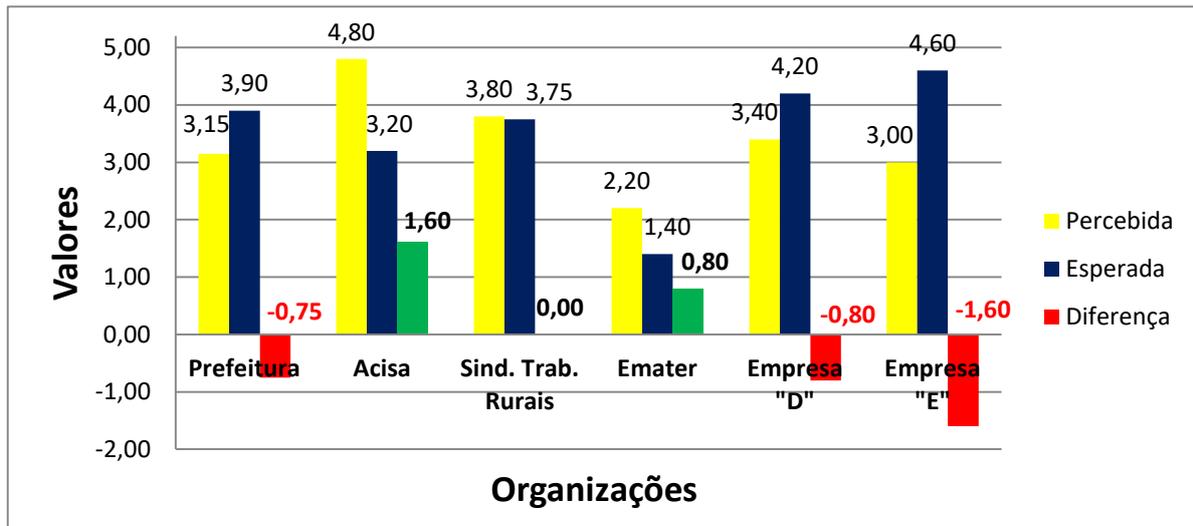


Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o apresentado, os servidores do Instituto não têm êxito em fazer com que a outra parte se sinta segura durante as negociações. Dos seis parceiros alvos do estudo, quatro tem uma impressão negativa para este quesito. O destaque positivo fica a cargo do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, com uma avaliação positiva de 1,25.

Na dimensão Empatia, exposta na Figura 7, a maior diferença negativa foi demonstrada pela Empresa “E” (-1,60).

**Figura 7 – Dimensão Empatia.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos seis parceiros estudados, três apresentam impressões negativas para este quesito, um se manteve neutro e dois apresentam opinião positiva. Daqueles que opinaram positivamente no quesito empatia, a ACISA foi a que demonstrou uma melhor avaliação, com um resultado de 1,60.

## 5. Considerações Finais

A partir da identificação dos seis principais parceiros apontados pelos gestores do IF entrevistados, foi verificada a expectativa criada em relação a alguns fatores durante as negociações com o IFFar e a percepção se esta instituição está atendendo os seus parceiros de forma satisfatória.

Os resultados encontrados revelaram que os principais parceiros consideraram que o IFFar *campus* Santo Augusto, de forma geral, não atende as expectativas geradas durante a negociação. Pôde-se perceber que um dos principais parceiros apontados, a Empresa “D”, não se sente devidamente atendido em nenhuma das cinco dimensões abordadas.

Dentre as cinco dimensões estudadas, quatro tiveram resultado negativo, ou seja, o IFFar *campus* Santo Augusto não atende conforme o esperado pelos seus parceiros em quatro das cinco dimensões que compõe o método Servqual. Analisando cada dimensão individualmente, a melhor satisfação por parte dos parceiros foi encontrada na dimensão Tangibilidade, e o pior desempenho do IFFar se mostrou na dimensão confiabilidade.

Aconselham-se averiguações de cunho qualitativo, para um melhor entendimento dos aspectos críticos levantados. Em termos gerenciais, os resultados podem ser úteis para os gestores da instituição, no sentido de facilitar o processo de tomada de decisões, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados. Uma limitação deste estudo é relativa à amostragem, pois na maioria das organizações que foram apontadas como as principais parceiras, poucos funcionários estavam envolvidos em negociações com o IFFar. Sendo assim, qualquer respondente que apresentasse uma opinião negativa nos questionários, causaria um grande impacto no resultado.

As sugestões para eventuais novas pesquisas na área seguem na direção de se buscar as explicações de o porquê do resultado negativo na maioria das dimensões estudadas. Pode-se também estudar quais os fatores que levam o resultado a ser tão negativo nas negociações junto à Empresa “D”.

## Referências

Burns, L. R., & Wholey, D. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of Management Journal*, 106-138.

Cândido, G. A., & Abreu, A. F. (2000). *Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório*. In: Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração. Florianópolis: ANPAD.

Casarotto Filho, N., & Pires, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Castells, M. (2006). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Claro, D. P. & Claro, P. B. (2019). Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S.l.],44(4), 68-79, out. 2004. ISSN 2178-938X. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/era/article/view/37652/36402>.

Granovetter, M. (1992). *Economic institutions as social constructions: A framework for analysis*. *Acta Sociologica*, 35, 3-11.

Hakånson, H. (1987). *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London: Routledge.

Junqueira, L. A. C. (1988). *Negociação: Tecnologia e comportamento*. Rio de Janeiro: COP Editora.

Marsden, P., & Lin, N. (1982). *Social Structure and network analysis*. California: Sage publications.

Miguel, P. A. C., & Salomi, G. E. (2004). Uma revisão dos modelos para medição da qualidade de serviços. *Revista Produção*, 14(1), 12-30.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L. (1985). A conceptual model of services quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Porter, M. (1998). *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Silva Junior, A. B. (2007). *A empresa em rede: Desenvolvendo competências organizacionais*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sacomano, M. N. (2004). *Morfologia, propriedades e posicionamentos das redes: Contribuições às análises interfirmas*. In XI SIMPEP, Bauru, SP, 1-9.

Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Veludo, M. L., Macbeth, D., & Purchase, S. (2006). Framework for relationships and networks. *Journal of business & industrial marketing*. 21(4), 199-207.

Verschoore, J. R. (2010). O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, 14(3), art. 4, 458-477.

Zajdsznajder, L. (1988). *Teoria e prática da negociação. Política da negociação*. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olímpio.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Felipe Prestes Kolosque – 20%

Tiago Rodrigo Lutzer Tizotte– 20%

Maria Margarete Baccin Brizolla– 20%

Nelson José Thesing– 20%

Daniel Knebel Baggio– 20%