

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

Patrícia Lage Becker

**CONTRATO E CONFIANÇA EM RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS:
uma análise longitudinal**

Belo Horizonte

2018

Patrícia Lage Becker

**CONTRATO E CONFIANÇA EM RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS:
uma análise longitudinal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Área de concentração: Estratégia e Marketing

Belo Horizonte
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B395c	<p>Becker, Patrícia Lage</p> <p>Contrato e confiança em relacionamentos interorganizacionais: uma análise longitudinal / Patrícia Lage Becker. Belo Horizonte, 2018. 92 f. : il.</p> <p>Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>1. Relações interorganizacionais. 2. Contratos. 3. Confiança. 4. Redes de negócios. 5. Alianças estratégicas (Negócios). 6. Redes de relações sociais. I. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658.012.65</p>
-------	--

Patrícia Lage Becker

**CONTRATO E CONFIANÇA EM RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS:
uma análise longitudinal**

Dissertação ao Programa de Pós-graduação em
Administração da Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende Lopes (Orientador) - PUC Minas

Profa. Dra. Patrícia Bernardes - PUC Minas

Prof. Dr. Geraldo Magela Rodrigues Vasconcelos - UFSJ

Belo Horizonte, 24 de Agosto de 2018.

O conhecimento une cada um consigo mesmo e todos com todos.

José Saramago

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Sérgio Rezende, por me incentivar e desafiar na busca do meu melhor, mostrando que é sempre possível evoluir. Obrigada pelo compartilhamento de tanto conhecimento, pela disponibilidade, estímulo e pelas incansáveis orientações ao longo desses meses.

À minha família, em especial meu pai Christiano e minha mãe Márcia, que não só me incentivaram como também me deram todas as condições para chegar até aqui. Me mostraram o valor do conhecimento e são exemplos de dedicação, trabalho e esforço.

Ao Bartolomeu, meu companheiro fiel e absoluto de tantos finais de semana dedicados à essa pesquisa.

Ao Marcelo, que me apoiou e me incentivou para que esse projeto se concretizasse.

À Fundação Dom Cabral, por apoiar essa iniciativa de desenvolvimento e por facilitar esse caminho de construção. Espero retribuir com as competências adquiridas nesse desafio.

Aos meus amigos da Fundação Dom Cabral agradeço toda contribuição ao longo desse projeto.

À Escola, Associado A e Associado B por me receberem de braços abertos e compartilharem suas trajetórias e conquistas.

Aos demais colegas de mestrado, alunos de doutorado e professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas por todas as contribuições e pelo convívio prazeroso.

Aos meus queridos amigos pela compreensão das ausências neste período, pelos conselhos, pela cumplicidade, pelo carinho e pela torcida de sempre.

À Eugênia, por todo esforço e dedicação.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar contrato e confiança em relacionamentos interorganizacionais (RIOs). De maneira mais específica, objetiva-se compreender como se dá a relação entre contrato e confiança considerando a dimensão temporal, ou seja, durante a formação e evolução de RIOs. Para tanto, realizou-se dois estudos de caso de RIOs entre uma escola de negócios e seus associados regionais. Esses estudos de caso foram de caráter qualitativo e perspectiva longitudinal. A análise dos dados contemplou a identificação dos principais eventos que marcam as trajetórias de relacionamentos, bem como os indícios de contrato e confiança em cada um desses eventos. Dessa maneira, com a utilização de um indicador, foi possível identificar o nível de incidência de contrato e confiança ao longo dos RIOs, bem como a relação entre eles. Os resultados demonstram que a relação entre contrato e confiança é não linear na formação e evolução de RIOs. Além disso, verificou-se que contrato e confiança possuem um comportamento de substituição no início do relacionamento. E, quando esse comportamento de substituição ocorre, essa se dá em direções opostas, ou seja, em um RIO contrato aumenta enquanto confiança reduz e no outro RIO confiança aumenta enquanto contrato reduz.

Palavras-chave: Confiança. Contrato. Relacionamento interorganizational. Longitudinal.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse contract and trust in interorganizational relationships (IORs). More specifically, the objective of this research is to understand how the relationship between contract and trust occurs considering time dimension, that is, during the formation and evolution of IORs. In order to achieve this purpose, two qualitative case studies were used with a longitudinal perspective looking into the relationship between a business school and its regional associates. The analysis of the data contemplated the identification of the main events of the trajectories of relationships, as well as signs of contract and trust in each of these events. Thus, with the use of an indicator, it was possible to identify the level of incidence of contract and trust along the IORs, as well as the relationship between them. The results show that the relationship between contract and trust is non-linear in the formation and evolution of IORs. In addition, it was found that contract and trust have a substitution behaviour at the beginning of the relationship. And, when this substitution behaviour occurs, it occurs in opposite directions, that is, in one IOR contract increases while trust reduces and in the other IOR trust increases while contract reduces.

Keywords: Trust. Contract. Interorganizational relationship. Longitudinal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Levantamento de dados secundários.....	35
Figura 2: Síntese das entrevistas	38
Figura 3: Confiança, desconfiança e contrato	43
Figura 4: Trajetória do Relacionamento Escola e Associado A.....	48
Figura 5: Evolução de contato no RIO 1	52
Figura 6: Evolução da confiança no RIO 1	56
Figura 7: Relação de contrato e confiança no RIO 1.....	60
Figura 8: Trajetória do Relacionamento Escola e Associado B.....	62
Figura 9: Evolução de contrato no RIO 2	66
Figura 10: Evolução de confiança no RIO 2.....	68
Figura 11: Relação de contrato e confiança no RIO 2.....	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Considerações Iniciais.....	9
1.2 Contextualização e Questão de Pesquisa.....	9
1.3 Estrutura da Dissertação	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Relacionamentos Interorganizacionais	15
2.2 Contrato em relacionamentos interorganizacionais	20
2.3 Confiança em relacionamentos interorganizacionais.....	24
2.4 Relação de contrato e confiança em relacionamentos interorganizacionais	28
3 METODOLOGIA	33
3.1 Considerações Iniciais.....	33
3.2 Método.....	33
3.3 Coleta de Dados	35
3.4 Análise dos Dados	38
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 Considerações Iniciais.....	46
4.2 RIO 1 – Escola e Associado A.....	46
4.2.1 <i>Introdução aos atores</i>	46
4.2.2 <i>Trajatória do Relacionamento</i>	48
4.2.3 <i>Evolução de Contrato</i>	52
4.2.4 <i>Evolução de Confiança</i>	55
4.2.5 <i>Relação de Contrato e Confiança no RIO 1</i>	60
4.3 RIO 2 – Escola e Associado B	61
4.3.1 <i>Introdução aos atores</i>	61
4.3.2 <i>Trajatória do Relacionamento</i>	61
4.3.3 <i>Evolução de Contrato</i>	65
4.3.4 <i>Evolução de Confiança</i>	68
4.3.5 <i>Relação de Contrato e Confiança no RIO 2</i>	72
4.4 Análise Intercasos.....	74
5 CONCLUSÃO	76
5.1 Considerações Iniciais.....	76
5.2 Discussão dos Resultados.....	76
5.3 Revisitando a questão de pesquisa.....	78
5.4 Contribuições, Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	78
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Este capítulo visa apresentar e contextualizar o problema de pesquisa e a estrutura deste trabalho. Primeiramente, será realizada a contextualização do tema e a apresentação da questão de pesquisa. Posteriormente, serão sumarizados os aspectos metodológicos da pesquisa e as principais contribuições pretendidas. Por fim, será apresentada a forma como o trabalho está estruturado.

1.2 Contextualização e Questão de Pesquisa

A intensificação da formação de relacionamentos interorganizacionais (RIOs) nos mais diversos setores (Barringer & Harrison, 2000) tem fomentado a necessidade de ampliação de sua compreensão e repertório por parte da comunidade acadêmica (Lumineau & Oliveira, 2018).

RIOs podem ser definidos como transações repetidas e duradouras entre atores (Oliver, 1990; Oliver & Ebers, 1998). Esses relacionamentos são constituídos para resolução de problemas complexos que demandam uma complementariedade de recursos e competências (Raab, Mannak & Cambré, 2015), os quais extrapolam as fronteiras da organização (Oliver, 1990). RIOs também são fontes de vantagens competitivas como aumento de eficiência e redução de custos (Barringer & Harrison, 2000), intercâmbio de conhecimento e inovação (Dyer & Singh, 1998; Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996), velocidade de comercialização (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997), compartilhamento de riscos e alcance de objetivos estratégicos (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

A despeito da existência de inúmeras vantagens e benefícios, RIOs são estruturas complexas de se gerenciar (Park, 1996). Essas dificuldades estão relacionadas, entre outros aspectos, com sua governança (Dyer, Kale, & Singh, 2004), ou seja, a forma como esses relacionamentos são estruturados e organizados. E essa governança é apontada por alguns autores como sendo um fator determinante para obtenção dos objetivos propostos pelo RIO e, conseqüentemente, seu sucesso (Saz-Carranza & Longo, 2012).

A governança em RIOs pode ocorrer com a utilização de mecanismos mais formais, mais relacionais ou até mesmo por meio de uma versão híbrida desses dois (Poppo & Zenger, 2002). Em se tratando de mecanismos formais, o contrato é um dos principais instrumentos utilizados, e, por isso, comumente abordado na literatura (Reuer & Ariño, 2002). Um dos mecanismos relacionais mais efetivos e também mais investigados é a confiança (Zaheer & Venkatraman, 1995).

O conceito de contrato está relacionado com o planejamento racional da transação com cuidadosa provisão da maior parte de possíveis contingências futuras e uso de sanções legais reais ou potenciais para induzir o desempenho da troca ou compensar o não desempenho (Macaulay, 1963). Contratos em RIOs também podem ser de ordem mais relacional, já que, devido à recorrência de suas transações, há maior flexibilidade e abertura para negociações (Macneil, 1978). Neste trabalho contemplamos tanto os contratos formais como os contratos informais, ou seja, instrumentos formais ou legais, e também acordos implícitos e informais, respectivamente (Ferguson, Paulin & Bergeron, 2005; Macaulay, 1963).

Por sua vez, a confiança é tida como um adesivo social que permite o desenvolvimento de esforços cooperativos, em busca de objetivos comuns (Ring & Van de Ven, 2008). Ela pode ser entendida como a expectativa de que um ator cumprirá obrigações, se comportará de maneira previsível, atuará e negociará de forma justa quando a possibilidade do oportunismo estiver presente (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). RIOs pautados por confiança podem alcançar os seguintes benefícios: (a) redução dos custos de transação (Dyer, 1997; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012) e aumento do desempenho (Dyer & Chu, 2003; Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010); (b) fomento à cooperação (Chua, Ingram & Morris, 2008; Porras, Clegg & Crawford, 2004), e à uma relação estável e comprometida (Yu, Liao & Lin, 2006); (c) redução de conflitos (Zaheer et al., 1998); e (d) melhor fluxo de informações (Dyer & Chu, 2003; Krishnan, Martin & Noorderhaven, 2006).

Apesar dos esforços em aprofundar o entendimento de contrato e confiança em RIOs, a relação entre eles ainda não foi compreendida com clareza (Krishnan, Geyskens & Steenkamp, 2016; Weber, 2017). Por exemplo, existe uma clássica discussão se contrato e a confiança funcionam como substitutos (Corts & Singh, 2004), complementos (Poppo & Zenger, 2002) ou até mesmo ambos (Mellewigt, Madhok & Weibel, 2007).

Por um lado, autores que defendem que contrato e confiança são substitutos afirmam que as organizações tendem a substituir contratos por confiança nas transações (Dyer & Singh, 1998; Gulati & Nickerson, 2008). Essa mudança em geral ocorre quando a cooperação advinda da confiança se torna menos custosa e mais eficaz do que os contratos (Dyer 1997; Zaheer & Venkatraman 1995). Por outro lado, alguns autores argumentam que contrato e confiança são complementares (Poppo & Zenger, 2002). Para esses autores, a governança relacional (leia-se confiança) complementa as salvaguardas contratuais, possibilitando a redução dos custos de transação. Dessa forma, a combinação dos dois pode maximizar os resultados do relacionamento, principalmente em situações de alta complexidade. Há ainda aqueles autores que postulam que a relação entre contrato e confiança pode ser de substituição e complementariedade. Esses autores, em geral, afirmam que essa relação pode ser influenciada por fatores como: a) contexto existente e grau preliminar de confiança entre os atores do RIO (Woolthuis, Lankhuizen & Gilsing, 2005); b) tipo de contrato e grau de utilização de salvaguardas (Woolthuis et al., 2005); c) tipo de confiança, ou seja, se baseada em boa-fé ou baseada em competência (Lui & Ngo, 2004); e d) nível de risco do ambiente (De Man & Roijakkers, 2009).

Essa falta de clareza quanto à relação de contrato e confiança em RIOs se torna ainda mais visível quando se considera a dimensão temporal (Lumineau & Oliveira, 2018). O conceito de tempo está relacionado com um *continuum* ao longo de eventos que ocorrem de forma sucessiva do passado para o presente e futuro (Ancona, Okhuysen & Perlow, 2001). Em termos de RIOs, diz respeito à sucessão de eventos considerados críticos pelos atores participantes (Halinen, Salmi & Havila, 1999). Para Lumineau e Oliveira (2018), entender RIOs levando em consideração tal dimensão traz à tona questões de pesquisas como “quando”, “em que ordem/sequência”, “por quanto tempo”, “com qual frequência”, “em comparação com o que”, “como” e “quão rápido”.

É interessante observar que a maior parte das discussões envolvendo contrato e confiança em RIOs negligencia que a relação entre eles é suscetível ao tempo. Ou seja, contrato e confiança, sendo substitutos, complementares ou ambos, serão sempre substitutos, complementares ou ambos. Assume-se, implícita ou explicitamente, que a relação postulada entre contrato e confiança é atemporal, sustentando-se durante todo o período do RIO. Uma vez que relacionamentos entre

organizações se dão ao longo do tempo e estão sujeitos a mudanças, será que a relação entre contrato e confiança ocorre da mesma forma nos diferentes eventos que caracterizam a formação e evolução de RIOs? Será que as organizações envolvidas em RIOs se envolvem em aprendizagem mútua, modificando a relação inicialmente entre contrato e confiança? Essas questões permanecem em aberto na literatura (Lumineau & Oliveira, 2018).

Alguns trabalhos que representam uma tentativa de compreender a relação de contrato e confiança ao longo do RIO também não chegaram a conclusões consistentes (Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom, 2005). Nota-se uma diversidade em termos de achados que, em algumas situações, apresentam inclusive conclusões divergentes. Ou seja, os trabalhos não são conclusivos (Benítez-Ávila et al., 2018).

Cabe salientar que existem inúmeras discussões que abordam a evolução de contrato e de confiança em RIOs de forma individual, ou seja, que analisam um dos dois considerando a dimensão temporal. Alguns autores afirmam que ambos contrato e confiança aumentam ao longo do tempo do RIO (ver, por exemplo, Mayer & Argyres, 2004). Dessa forma, ocorre um refinamento contratual à medida que RIOs são formados e desenvolvidos (Vanneste & Puranam, 2010). Da mesma maneira, a confiança tende a aumentar em função do aprendizado mútuo (Zheng, Roehrich & Lewis, 2008).

Em síntese, pesquisadores ora abordam contrato, ora abordam confiança em RIOs, mas raramente contemplam a relação dos dois em RIOs dinamicamente (Lumineau & Oliveira, 2018). E, quando abordam, as conclusões presentes na comunidade acadêmica ainda apresentam aspectos contraditórios e, portanto, pouco conclusivos (Benítez-Ávila et al., 2018). Por um lado alguns autores argumentam que ambos contrato e confiança possuem trajetórias incrementais, sendo que os contratos são refinados ao longo do tempo, gerando confiança em função do aprendizado mútuo (Mayer & Argyres, 2004; Zheng, Roehrich & Lewis, 2008). Por outro lado, outro grupo de autores afirma que a introdução de mecanismos contratuais ao longo da trajetória sinaliza falta de confiança, retardando ou impedindo o seu desenvolvimento (Frankel, Schmitz Whipple & Frayer, 1996; Inkpen & Currall, 2004). Dessa forma, defende-se que a relação entre contrato e confiança tende a se modificar quando se considera a formação e evolução de RIOs (Lumineau & Oliveira, 2018). Porém, como essa

alteração se dá nos períodos iniciais, intermediários e finais de RIOs ainda carece de maior entendimento (Lumineau & Oliveira, 2018).

Neste contexto, este trabalho busca identificar e analisar a relação entre contrato e confiança na formação e evolução de RIOs. A questão de pesquisa aqui formulada é: “Como é a relação entre contrato e confiança na formação e evolução de RIOs?”. Essa questão de pesquisa implica analisar a presença e grau de contrato e confiança nos diversos eventos que caracterizam a formação e evolução de RIOs. Também implica contrastar a evolução de contrato *vis-à-vis* confiança em RIOs a fim de identificar a relação entre eles na formação e evolução de tais relacionamentos.

Para responder a esta questão, utilizou-se, como método de pesquisa, o estudo de caso de natureza qualitativa e perspectiva longitudinal onde são analisados dois casos de RIOs. Ambos são relacionamentos entre uma escola de negócios e dois de seus associados regionais. Associados regionais são organizações que representam e executam regionalmente projetos desenvolvidos pela escola de negócios.

Com base nos resultados alcançados, é possível contribuir para uma ampliação do entendimento da relação existente entre contrato e confiança, considerando a dimensão temporal. Além de aprofundar em dois temas relevantes e intensamente analisados em RIOs, essa pesquisa contribui para o entendimento acerca da relação entre ambos não só de forma estática, mas sob o ponto de vista dinâmico.

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Após a introdução, capítulo 1, passa-se para o referencial teórico, capítulo 2, que é dedicado à revisão da literatura e é composto por quatro partes. Na primeira parte dedica-se à revisão da literatura referente a RIOs, em que se apresenta os principais conceitos que definem esse arranjo, suas vantagens e benefícios, e os desafios inerentes a essa configuração. Na segunda parte desse capítulo dedica-se à revisão de literatura de contratos, explorando sua utilização em RIOs. A terceira parte explora os conceitos inerentes e a relevância de confiança em RIOs, também aprofundando em suas características ao longo desses relacionamentos. Por fim, a quarta parte desse capítulo se detém a compreender como a literatura investiga a relação de contrato e confiança, aprofundando nos principais trabalhos que os analisam enquanto substitutos,

complementos ou ambos, e apresentando as ainda incipientes contribuições da relação desses dois construtos em RIOs sob o ponto de vista dinâmico.

No capítulo 3 discorre-se sobre a metodologia empregada e detalham-se as razões para a escolha do estudo de caso de natureza qualitativa como método. Posteriormente, expõe-se a forma como foi realizada a coleta de dados e detalham-se as fontes de dados utilizadas. Finalmente, são descritas e detalhadas as etapas de análise.

O quarto capítulo contempla a descrição dos casos e a análise de dados realizada para cada um deles. Na primeira parte, apresentam-se os atores. Na segunda parte, procura-se descrever, ainda que de forma sucinta, a trajetória do relacionamento entre esses dois atores, destacando seus principais eventos. A terceira parte contempla uma análise da evolução de contrato ao longo do relacionamento. Na quarta parte o mesmo é feito para confiança. Já a quinta parte analisa os resultados referente à relação de contrato e confiança no RIO. Esse processo realizado para o RIO 1 é também realizado para o RIO 2. Esse capítulo finaliza com uma análise comparativa entre esses dois casos.

Por fim, o capítulo 5 expõe-se a conclusão da pesquisa. Primeiramente, são apresentados e discutidos os principais resultados. Posteriormente, a questão de pesquisa é revisitada. No capítulo ainda se apontam as limitações da pesquisa e sugerem-se questões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em quatro partes. A primeira parte privilegia a discussão do conceito de RIOs e suas especificidades, o que abre o debate para a necessidade de mecanismos de governança em tais relacionamentos. Na segunda e terceira partes, procura-se então aprofundar nos conceitos de contrato e confiança, dois relevantes mecanismos de governança usualmente tratados em pesquisas sobre RIOs. Por fim, na última parte, aprofunda-se na relação entre esses dois mecanismos em RIOs.

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais

Organizações em diferentes setores têm formado RIOs (Barringer & Harrison, 2000; Ring & Van de Ven, 1994). Nesse sentido, há um esforço para ampliar a compreensão acerca desse fenômeno, em especial os ganhos, objetivos e motivos de se formar tais relacionamentos (Lumineau & Oliveira, 2018; Oliver, 1990).

Antes, porém, de detalhá-los, é importante que se entenda o que são RIOs. Segundo Oliver (1990), RIOs são transações relativamente duradouras, fluxos e ligações que ocorrem entre organizações em seu ambiente. Em uma abordagem similar, Lumineau e Oliveira (2018) sugerem que RIOs são relações entre organizações que ocorrem ao longo do tempo. Oliver e Ebers (1998) pontuam que RIOs ocorrem quando atores organizacionais (sejam eles indivíduos, coletivos ou atores corporativos), de diferentes organizações, estão ligados uns com os outros. Já Podolny e Page (1998) definem esse tipo de arranjo como qualquer conjunto de atores que buscam relações de trocas repetidas e duradouras entre si e, ao mesmo tempo, não possuem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que possam surgir durante as trocas. Assim, os conceitos de RIOs tendem a contemplar a existência de transações duradouras entre atores. E essas transações ocorrem uma vez que esses atores entendem que esse tipo de formação, ou seja, unindo-se a outra organização, trará benefícios organizacionais individuais.

Sugerindo uma categorização de ganhos e motivos para se constituir RIOs, Oliver (1990) os agrupa em seis grupos: a) necessidade, b) assimetria, c) reciprocidade, d) eficiência, e) estabilidade, e f) legitimidade. Primeiramente, quando

se tem um contexto de a) necessidade, organizações constituem-se em coletividade para cumprir com legislação e regulamentos definidos. Um exemplo desse motivador são federações e associações, e até mesmo parcerias entre organizações visando complementariedade de recursos e competências para atender a requisitos definidos por governos (Barringer & Harrison, 2000). O segundo grupo diz respeito à b) assimetria que se configura quando o relacionamento é formado almejando o exercício do poder sobre outras organizações ou seus recursos (Dyer & Singh, 1998). Essa dependência de recursos promove exercício do poder, influência ou controle por parte daquelas organizações que possuem os recursos escassos. Ao contrário da assimetria, a c) reciprocidade está relacionada com o conceito de cooperação. Nesse sentido, as organizações se inter-relacionam buscando a cooperação, a colaboração e a coordenação para obtenção de objetivos e ganhos em comum em contrapartida ao poder. O grupo da e) eficiência está relacionado com questões internas em função da busca por melhor desempenho organizacional. A estabilidade existe principalmente pelo contexto socioeconômico instável de atendimento às demandas de mercado e ocorre na busca de um RIO que diminua as incertezas através da previsibilidade e da ação coletiva (Powell, 1990). Por fim, a f) legitimidade existe quando o grupo se reúne coletivamente esperando melhorar sua reputação e imagem, através da adequação às normas, regras, crenças e outras expectativas da sociedade (Podolny & Page, 1998). Para Oliver (1990), são essas as causas que motivam as organizações a estabelecer RIOS, ou seja, elas explicam as razões pelas quais as organizações optam por entrar em relacionamentos umas com as outras. E embora cada causa seja separada e suficiente para a formação de RIOS, elas podem interagir ou ocorrer simultaneamente quando a organização decide estabelecer um RIO.

Ainda nesta linha de raciocínio, diversos autores apontam que problemas complexos só podem ser resolvidos por meio de múltiplas organizações com acesso a diversos recursos e conhecimentos especializados (Raab et al., 2015). Para Jarvenpaa e Välikangas (2016), esses problemas podem ser de cunho social ou econômico, e trazem desafios que vão além das capacidades e recursos de uma única organização¹. A constituição de RIOS pode então oferecer o conhecimento

¹ Esses problemas podem variar desde o desenvolvimento de um medicamento (Jarvenpaa & Välikangas, 2016), até lidar com grandes desastres, aumentar a atividade econômica na região ou até mesmo atender às necessidades críticas de saúde (Provan & Kenis, 2008).

complementar e múltiplas contribuições que levam a oportunidades de inovações radicais.

Outros autores exploram a complementariedade de competências e recursos das organizações participantes como um importante benefício desses relacionamentos (Dyer & Singh, 1998; Podolny & Page, 1998). Para Dyer e Singh (1998), organizações podem obter ganhos alavancando as contribuições complementares de recursos de um parceiro. Dessa forma, os atores contribuem com recursos distintos que, quando combinados, resultam em um efeito sinérgico que tornam esses recursos mais valiosos, raros e difíceis de imitar do que antes de serem combinados. Conseqüentemente, RIOs produzem posições competitivas mais fortes do que aquelas alcançadas pelas organizações individualmente.

Além da resolução de problemas complexos e complementariedade de recursos, RIOs podem trazer outros ganhos para as organizações participantes. O intercâmbio de conhecimentos e aprendizagem conjunta é comumente citado como um desses benefícios (Barringer & Harrison, 2000; Dyer & Singh, 1998). Para Podolny e Page (1998), isso ocorre porque esse tipo de arranjo preserva uma maior diversidade de rotinas de pesquisa e transmitem informações mais ricas e complexas. Esse aprendizado é então fomentado pela rápida transferência de informações e possibilidade de internalização de habilidades entre as organizações participantes do arranjo. Nesse sentido, Powell et al. (1996) sugerem que, quando a base de conhecimento de uma indústria é complexa e em expansão e as fontes de conhecimento são amplamente dispersas, o *locus* de inovação é encontrado em redes de aprendizagem e não nas organizações individuais.

As vantagens estratégicas e econômicas trazidas pelos RIOs também são comumente abordadas. Barringer e Harrison (2000) afirmam que as organizações formam RIOs para maximizar sua habilidade de oferecer produtos e serviços atrativos, aumentar eficiência e reduzir custos. Em um contexto internacional, esses ganhos são destacados quando organizações formam RIOs com parceiros locais como meio de entrada em mercados estrangeiros ou um meio de obter uma vantagem competitiva (Jones et al., 1997). Podolny e Page (1998) reforçam o benefício econômico da adaptabilidade face a mudanças ambientais imprevistas.

Apesar das vantagens e benefícios citados, RIOs podem ser simétricos e assimétricos. Nos relacionamentos simétricos, atores se beneficiam de estar em uma

posição de poder e reivindicam maior valor em um processo distributivo, impactando também sobre o valor total criado no relacionamento e afetando o desempenho dos envolvidos (Gulati & Sytch, 2007). Além disso, RIOs são estruturas complexas de se gerenciar (Park, 1996) e não são poucos os relatos de fracassos ou de não atendimento aos objetivos ou expectativas (Barringer & Harrison, 2000; Saz-Carranza & Longo, 2012). Barringer e Harrison (2000) citam que as taxas de insucesso de alianças de negócios variam entre 50% e 70%. Outros estudos acadêmicos também mostram uma taxa de 50% de fracasso (Saz-Carranza & Longo, 2012).

Algumas das dificuldades relacionam-se às ferramentas e instrumentos de gestão e governança (Dyer et al., 2004). Dyer e Singh (1998) defendem que a governança desempenha um papel fundamental na criação de ganhos relacionais porque influencia os custos de transação, bem como a disposição dos atores em participar de iniciativas de criação de valor. Ou seja, a governança cria mecanismos e incentivos que promovem um alinhamento em torno dos objetivos comuns propostos pelos RIOs.

Nos estudos sobre RIOs, nota-se uma utilização do termo governança sob duas perspectivas (Roth, Wegner, Antunes Júnior & Padula, 2010). Alguns autores utilizam o conceito de governança associado a um *continuum* entre mercado e hierarquia (Williamson, 1975) ou a formas alternativas de atividades econômicas (Powell, 1990). A outra perspectiva aborda governança como o desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação desses relacionamentos (Park, 1996; Provan & Kenis, 2008; Saz-Carranza & Longo, 2012).

A primeira perspectiva está teoricamente ancorada na Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1975). Parte-se da premissa de que as relações econômicas entre agentes econômicos acarretam custos, os quais são denominados custos de transação. Esses custos são originados pelas falhas ou ineficiências de mercado, incerteza e possibilidade de comportamentos oportunistas (Williamson, 1975). Quando nem mercados e nem hierarquias são eficientes para se coordenar as trocas, tem-se a constituição de RIOs (Powell, 1990).

A segunda perspectiva, foco do presente trabalho, está relacionada com a forma como RIOs estão estruturados e organizados, sua regulação e a tomada de decisão. Theurl (2005) aborda essa governança como os procedimentos para a gestão da cooperação, tomada de decisões, resolução de conflitos e mecanismos de

adaptação da cooperação (regras de entradas e saídas e estruturas de comunicação). Assim, a governança assegura que os participantes se envolvam em ações coletivas e de apoio mútuo, que o conflito possa ser resolvido e que os recursos sejam adquiridos e utilizados com certa eficiência e eficácia (Provan & Kenis, 2008; Saz-Carranza & Longo, 2012). Para Dyer e Singh (1998), uma governança eficaz pode gerar ganhos relacionais uma vez que reduz custos de transação ou fornece incentivos para iniciativas de criação de valor como investir em ativos específicos de relação, compartilhando conhecimento, ou combinando recursos estratégicos.

Jarvenpaa e Valikangas (2016) utilizam o conceito “vazio da governança” para caracterizar a falta de elementos constitutivos da governança: linhas claras de autoridade, mecanismos acordados para resolução de conflitos e transparência na alocação de recursos. Em seu relato, os participantes construíram mecanismos de governança em suas interações. E essas interações colaborativas forneceram um ambiente importante para governar comportamentos formados com uma história limitada ou ausente de colaboração compartilhada. Os comportamentos foram moldados pelos participantes, atendendo aos seus diferentes objetivos, sem prejudicar os benefícios mútuos dos RIOs.

Em síntese, a governança em RIOs tem sido pesquisada como um potencial mecanismo de obtenção dos objetivos e ganhos propostos pelo arranjo (Dal Molin & Masella, 2016; Saz-Carranza & Longo, 2012). Essa análise é relevante uma vez que muitos RIOs não atendem às expectativas iniciais ou até mesmo fracassam (Barringer & Harrison, 2000; Podolny & Page, 1998; Provan & Kenis, 2008). E acredita-se que uma estrutura de governança adequada mitigaria esses riscos (Park, 1996; Provan & Kenis, 2008). Para Provan e Kenis (2008), embora a governança não demande uma exigência legal em RIOs, ela é crítica para sua eficácia uma vez que esses relacionamentos são governados sem o benefício da hierarquia ou propriedade.

A literatura de governança nesse tipo de relacionamento contempla discussões vinculadas a questões estruturais da governança, também denominadas macro-governança (Provan & Kenis, 2008) e questões mais instrumentais, que envolvem aspectos formais e relacionais (micro-governança) (Milagres, 2014). Em particular, a governança instrumental, foco do presente trabalho, pode se dar através de mecanismos de ordem mais formal (contrato por exemplo) ou relacional (confiança

por exemplo) e até mesmo por meio de uma versão híbrida desses dois (Poppo & Zenger, 2002). Esse é o assunto das próximas partes.

2.2 Contrato em relacionamentos interorganizacionais

De acordo com Macaulay (1963), contrato envolve dois elementos distintos: (a) planejamento racional da transação com cuidadosa provisão da maior parte de possíveis contingências futuras, e (b) a existência ou uso de sanções legais reais ou potenciais para induzir o desempenho da troca ou compensar o não desempenho.

O primeiro elemento, planejamento racional da transação com provisão de contingências, está relacionado com a estruturação do tema da transação em questão, com detalhes suficientes para se criar um conjunto compartilhado de regras e procedimentos (Mooi & Ghosh, 2010), esclarecendo papéis, expectativas, obrigações e responsabilidades das partes (Dyer, 1997; Dyer et al., 2017, Ferguson et al., 2005). Para Macaulay (1963), esse planejamento se enquadra em quatro categorias: descrição, contingências, ausência de desempenho e sanção legal. Engloba, portanto, questões relacionadas ao planejamento do que cada parte deve fazer ou abster-se de fazer, da possibilidade de existência de certas contingências nas ações destinadas às partes, do que deve acontecer se uma das partes não executar o que foi acordado e do acordo para que seja um contrato juridicamente vinculativo². A redução de riscos e incertezas também está relacionada com esse planejamento contratual (Ferguson et al., 2005, Macaulay, 1963). Isso ocorre porque, ao detalhar e acordar o que cada parte deve entregar, diminui-se a incerteza sobre o comportamento das partes (Lazzarini, Miller & Zenger, 2004).

Já o segundo elemento, existência ou uso de sanções legais reais ou potenciais para induzir o desempenho da troca ou compensar o não desempenho, relaciona-se com o oportunismo (Williamson, 1975) e coordenação (Lumineau, 2017) das partes. Sobre o oportunismo, Williamson (1975) sugere que no sistema econômico alguns agentes podem se comportar de maneira oportunista, transmitindo informações incompletas ou distorcidas e ou prevalecendo o interesse próprio. Essa possibilidade demanda então salvaguardas contratuais que podem refrear o oportunismo através

² Contrato juridicamente vinculativo diz respeito à utilização de uma sanção legal para promover compensações para qualquer dano sofrido por uma das partes como resultado de alguma falha gerada pela outra parte (Macaulay, 1963).

da incidência de custos para atividades de interesse próprio de uma das partes, tornando, portanto, mais cara a violação de contratos por comportamentos oportunistas (Parkhe, 1993). Por sua vez, a coordenação está relacionada com uma estrutura para alinhar as partes e permitir o alcance de um resultado coletivo desejado (Lumineau, 2017; Macneil, 1978). Essa coordenação promove o compartilhamento de informações e a comunicação para facilitar a congruência de objetivos entre as partes (Weber, 2017). As cláusulas de coordenação também ajudam a definir os objetivos do relacionamento e atribuir tarefas entre as partes (Mooi & Ghosh, 2010).

Essa ideia de contrato leva a uma discussão interessante em termos do custo-benefício de se efetuar contratos. Isso ocorre uma vez que o processo de se efetuar contratos implica custos de transação *ex ante* (custos de rascunhar, negociar e salvaguardar um determinado contrato) e custos de transação *ex post* (custos de adaptação do contrato original, custo de barganha associados à adaptação e custos judiciais) (Williamson, 1975). A análise quanto ao investimento dedicado ao planejamento do contrato e, conseqüentemente, ao levantamento de possíveis contingências (custos *ex antes*), com o impacto no relacionamento durante as transações (custos *ex post*) torna-se, portanto, relevante (Williamson, 1975). Macaulay (1963) e Macneil (1978) afirmam que um contrato nunca pode estipular todas as contingências potenciais. Nota-se, portanto, um dilema entre o investimento dispendido no planejamento contratual e previsão que antecede o contrato.

Contratos mais detalhados implicam maiores custos *ex ante* que podem, no entanto, reduzir custos *ex post*. Isso ocorre porque escrever contratos mais detalhados permite que as partes estabeleçam objetivos, esclareçam as expectativas, diminuam os mal-entendidos e reduzam o comportamento oportunista da contraparte (Macaulay, 1963; Mooi & Ghosh, 2010). No entanto, a elaboração de contratos mais detalhados também incide custos em termos de tempo e de busca de informações, planejamento de cenários, identificação de conciliações viáveis e negociação de soluções aceitáveis. Já os contratos menos detalhados geram menores custos *ex ante*, mas podem promover conseqüências com impacto nos custos *ex post*. As contrapartes, caso se comportem de maneira oportunista, podem, por exemplo, explorar lacunas não especificadas, levando a renegociações desperdiçadas e a disfunções contratuais (Macaulay, 1963; Mooi & Ghosh, 2010).

Assim, as partes relacionadas na transação podem tornar contratos mais ou menos específicos do que o necessário (Mooi & Ghosh, 2010). O contrato excessivamente detalhado pode trazer como consequência uma inflexibilidade e dificuldade em se monitorar a conformidade das ações das partes (Luo, 2002; Poppo & Zenger, 2002). Além disso, contratos muito completos podem conter intenções, promessas e condições não legalmente executáveis e/ou mal especificadas que podem facilmente ser mal interpretadas pelos tribunais (Zheng et al., 2008). Já os contratos menos específicos do que o necessário, com a manutenção de termos contratuais abertos, permitem que as partes façam ajustes de valor, e são susceptíveis de promover a confiança porque as partes não se mantêm em condições precisas do contrato (Mooi & Ghosh, 2010). Em contrapartida, as partes tornam-se mais vulneráveis ao oportunismo (Williamson, 1975).

Em sua obra, Macneil (1978) relaciona os tipos de contrato com os tipos de transação em questão. Segundo o autor, os contratos podem ser do tipo clássico, neoclássico ou relacional. Contratos clássicos ocorrem em transações isoladas, com uma definição clara do que será trocado. Os ajustes se dão apenas e unicamente via mercado, sem planejamento de longo prazo. Os contratos neoclássicos são caracterizados pelo manifesto desejo de manutenção da relação contratual, ou seja, relacionamentos de longo prazo, o que implica a necessidade de flexibilidade em função de potenciais modificações decorrentes do ambiente. Por fim, o contrato relacional está vinculado a uma flexibilidade e possibilidade de renegociação. Esses se diferem dos contratos neoclássicos uma vez que o contrato original não necessariamente serve de referência para a negociação. Nesse tipo de contrato cria-se um regime social distinto, com regras flexíveis e códigos internos que permitem grande flexibilidade adaptativa. Segundo Macneil, “em uma abordagem relacional, o ponto de referência é a relação como um todo.” (Macneil, 1978, p. 890).

RIOs são transações repetidas e duradouras (Oliver, 1990; Podolny & Page, 1998), ou seja, relacionamentos, em geral, de mais longo prazo. Dessa forma, percebe-se que contratos em RIOs tendem a ser de ordem relacional. Esses contratos são ajustados e refinados a partir de uma interação repetida entre as partes contratantes, o que gera aprendizado sobre como especificar ações e sanções (Mayer & Argyries, 2004; Vanneste & Puranam, 2010). Portanto, mudanças contratuais, quando ocorrem, são principalmente impulsionadas por problemas reais vivenciados,

e não por problemas potenciais previstos no contrato (Mayer & Argyries, 2004). E corroborando com o conceito de contrato relacional de Macneil (1963), Macaulay (1978) defende que os litígios ocorridos em transações entre organizações são frequentemente resolvidos sem referência ao contrato ou a potenciais ou reais sanções legais. Sendo assim, o contrato não seria necessário.

É importante observar que a ideia de contrato aqui discutida não implica que contratos são apenas instrumentos de ordem formal e ou legal (Macaulay, 1963). Segundo Macneil (1978), contratos podem ser explícitos, acordos legais ou acordos implícitos, normativos. Ferguson, et al. (2005) utilizam os termos “formal” e “informal” como possíveis naturezas contratuais.

Contratos de ordem mais formal, também chamados de contratos legais, são, segundo Dyer (1997), a salvaguarda mais proeminente empregada nas economias ocidentais. Um contrato legal especifica as obrigações de cada parte e permite que as partes possam recorrer a um terceiro (ou seja, tribunal/Estado) para sancionar um parceiro. Ferguson et al. (2005) apresentam uma visão similar ao ponderar que contratos auxiliam em relação às proteções disponíveis através do sistema jurídico.

Por sua vez, os contratos de ordem mais informal quase se confundem com os mecanismos mais relacionais de governança. E embora algumas transações comerciais dependam consideravelmente de acordos contratuais formais para alcançar os compromissos trilhados (Frankel et al., 1996), contratos sociais informais ou “acordos de aperto de mão” também são utilizados (Frankel et al., 1996, p. 47). Tais contratos são acordos não escritos entre as partes, e que não são reforçados pela autoridade formal e poder, mas sim pelo desejo de criar e manter uma reputação positiva de integridade e justiça, construir confiança e promover reciprocidade (Das & Teng, 2002; Frankel et al., 1996). E, caso ocorra a violação de alguma norma, as partes tendem a resolver os conflitos através de sanções coletivas, por meio das quais aqueles que violaram as normas do grupo são punidos. Essas sanções estão relacionadas à reputação das partes, disseminação rápida de informações e monitoramento mútuo (Das & Teng, 2002). Portanto, apesar de os contratos de ordem formal ainda serem intensamente utilizados (Dyer, 1997), os contratos informais podem fornecer alternativas como forma de incentivar o interesse mútuo sem obrigação legal por escrito (Frankel et al., 1996).

Contratos formais e contratos informais podem coexistir em RIOs (Frankel et al., 1996; Lazzarini, Miller & Zenger, 2004). Lazzarini et al. (2004) apontam que acordos formais, como contratos por escrito, são empregados em conjunto com negociações informais para apoiar diversos tipos de transações. Nesse sentido, existe um debate sobre a coexistência de contratos formais e informais. Alguns autores argumentam que os contratos formais complementam os acordos informais, facilitando a sua auto-execução (visão da complementariedade) (North, 1990). Outros argumentam que os contratos formais meramente substituem as normas sociais que efetivamente apoiam as transações informais (visão da substituição) (Tenbrunsel & Messick, 1999). A visão da complementariedade sugere que o uso conjunto de arranjos formais e informais fornece resultados mais eficientes do que o uso de ambos os arranjos isoladamente. A visão da substituição, por sua vez, considera uma possibilidade oposta: que regras formais solapam a operação de normas sociais que apoiam negociações informais (Lazzarini et al., 2004).

Independente da visão de complementariedade ou substituição, a coexistência de contratos formais e informais abre a discussão para a possibilidade de que mecanismos sociais possam governar RIOs. Um desses mecanismos é a confiança, assunto da próxima parte deste trabalho.

2.3 Confiança em relacionamentos interorganizacionais

Alguns acadêmicos, tais como Poppo e Zenger (2002) e Zheng et al. (2008), pontuam que a governança em RIOs envolve mais do que contratos. Esse conceito está relacionado ao fato de que devemos considerar o ator e seu contexto que é formado por um sistema de relações sociais (Granovetter, 1985). Por estar imerso nesse sistema de relações sociais, as transações contemplam os valores e processos encontrados em tais relações (Poppo & Zenger, 2002). Nessa discussão, destaca-se a relevância dos mecanismos sociais, como, por exemplo, a reputação, as sanções sociais coletivas e a confiança (Jones et al., 1997).

A confiança é dos mecanismos mais estudados pela comunidade acadêmica e, em especial, nos estudos de RIOs (Ring & Van de Ven, 1994). Um ator confiável (que pode ser confiado por outros atores) é susceptível de obter apoio de outros atores

para alcançar objetivos em uma extensão que não seria possível em uma situação em que a confiança não existisse (Zaheer et al., 1998).

O conceito de confiança tem sua origem na psicologia social e está relacionado com uma dependência de características da ocorrência de um evento, ou até mesmo de um comportamento de uma pessoa visando alcançar um objetivo desejado, porém incerto em uma situação de risco (Deutsch, 1958). Ou seja, confiança é a disposição em ficar vulnerável às ações do outro com base na expectativa que o outro irá executar uma ação particularmente importante e positiva para quem confia, independentemente de sua habilidade em monitorar ou controlar o outro (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

O conceito, em estudos organizacionais, não se difere substancialmente (Zaheer et al., 1998). Confiança pode então ser entendida como a expectativa de que um ator cumprirá obrigações, se comportará de maneira previsível, atuará e negociará de forma justa quando à possibilidade do oportunismo estiver presente (Zaheer et al., 1998). Esse conceito salienta algumas dimensões importantes - cumprimento de obrigações, previsibilidade, justiça e comportamento oportunista - as quais usualmente estão presentes em diversas definições de confiança (Krishnan, Martin & Noorderhaven, 2006; Rousseau et al., 1998).

Cumprimento de obrigações está relacionado à confiabilidade em que as partes honrarão com suas promessas (Krishnan et al., 2006). A dimensão da previsibilidade relaciona-se com as expectativas positivas em relação ao comportamento dos demais (Rousseau et al., 1998). E essas expectativas têm relação com o senso de justiça. Comportamento oportunista é um elemento constantemente presente nos conceitos de confiança (Zaheer & Venkatraman, 1995; Zaheer et al., 1998). Alguns autores inclusive conceituam confiança interorganizacional como a expectativa de que a outra organização não irá agir de forma oportunista (Mayer et al., 1995). Bradach e Eccles (1989) reforçam que é preciso haver risco de uma conduta oportunista para que a confiança funcione.

Ring e Van de Ven (1994) apontam que duas visões sobre a confiança podem ser encontradas na literatura: uma visão de risco de negócios e uma visão baseada na expectativa da boa-fé. Em abordagens econômicas da confiança, risco é frequentemente relacionado à confiança. Para Williamson (1993), confiança é simplesmente uma avaliação calculada do risco em uma troca econômica. Esse risco

calculado pode ser percebido como motivador e também como resultado do processo de confiança (McAllister, 1995). Como motivador, situações de risco podem ser indutoras de geração de confiança. Como resultado, confiança permite que os atores assumam riscos, reduzindo a possibilidade de ações oportunistas. Na visão de confiança baseada no risco, as partes se protegem contra estados incertos do ambiente, seleção adversa e risco moral por meio de uma variedade de meios contratuais formais, como garantias, seguros, leis e hierarquia organizacional (Ring & Van de Ven, 1994).

Já a confiança baseada em boa-fé se refere à expectativa de que um parceiro tenha a intenção de cumprir seu papel no relacionamento (Lui & Ngo, 2004). Essa visão enfatiza a integridade moral ou benevolência dos atores, que é produzida através de interações interpessoais que levam à formação de relacionamentos pautados por normas mútuas, sentimentos e amizades ao lidar com a incerteza (Ring & Van de Ven, 1994). Cabe salientar que alguns autores ainda distinguem a confiança baseada em boa-fé ou integridade, da confiança baseada em competência (Lui & Ngo, 2004).

Mais especificamente, confiança baseada em boa-fé é a disposição de uma parte em ser vulnerável às ações de outra parte com base em expectativas positivas em relação à motivação e ou comportamento do outro (Lumineau, 2017). Ou seja, refere-se à expectativa de que um parceiro tenha a intenção de cumprir seu papel no relacionamento (Lui & Ngo, 2004), e à crença que esse parceiro irá se comportar de forma moral e não prejudicará propositalmente a outra parte uma vez que ações de auto-interesse violariam um conjunto de princípios que os envolvidos consideram aceitáveis (Weber, 2017).

Confiança baseada em competência, por sua vez, se refere à expectativa de que os parceiros tenham a capacidade de cumprir suas funções (Lui & Ngo, 2004; Weber, 2017). Trata-se da confiança que se tem nas competências técnicas, cognitivas, organizacionais e de comunicação do parceiro (Woolthuis, Lankhuizen & Gilsing, 2005). Esse conceito está mais relacionado com o risco de desempenho e é medido com uma análise de reputação e recursos provenientes do parceiro (Lui & Ngo, 2004; Weber, 2017).

Mayer et al. (1995) também utilizam esses dois elementos (boa fé e competência) para conceituar confiança, porém acrescentam um terceiro elemento: a

integridade. Para os autores, confiança envolve benevolência no sentido de proporcionar benefícios apesar dos interesses próprios (boa-fé), habilidades e competências referente a determinado assunto (competência) e a percepção de que a outra parte se adere a um conjunto de princípios que o outro entende como aceitável (integridade).

A confiança é intensamente estudada em RIOs em função dos potenciais benefícios como, por exemplo, redução dos custos de transação (Dyer, 1997; Emerson et al., 2012) e, conseqüentemente, aumento do desempenho (Dyer & Chu, 2003; Klijn et al., 2010). Confiança é também um fomentador de cooperação (Chua et al., 2008; Porras et al, 2004) e redutor de potenciais conflitos (Zaheer et al., 1998), além de permitir um melhor fluxo de informações entre as partes (Dyer & Chu, 2003; Krishnan et al., 2006). Além disso, segundo Gulati & Nickerson (2008), na presença da confiança interorganizacional, as disputas surgem com menos frequência e, quando ocorrem, muitas vezes são resolvidas pelas próprias partes, sem recorrer a terceiros, burocracia ou contratos escritos. Para Yu et al. (2006), a existência de confiança em RIOs pode ajudar a facilitar o planejamento conjunto e a resolução de problemas e também pode ajudar a criar uma relação estável e comprometida.

Autores como Rousseau et al.(1998) e Emerson et al. (2012) propõem que a confiança aumenta ao longo do tempo em RIOs. Esse desenvolvimento se dá em dois estágios (Weber, 2017). Primeiramente os atores devem ter alguma confiança inicial no parceiro para entrar em RIOs. Na primeira vez que as partes trabalham juntas, a confiança inicial é baseada na reputação do parceiro (Weber, 2017). Inkpen e Currall (2004) apontam que objetivos colaborativos claramente definidos estimulam o desenvolvimento inicial da confiança e que, quanto maior o nível de confiança inicial, menor o gasto com monitoramento e controle. Passada a fase inicial do relacionamento, as interações ao longo do tempo passam a moldar a confiança em RIOs (Ring & Van de Ven, 1994). Ou seja, à medida que as partes trabalham juntas, se interagem e se conhecem (Weber, 2017; Emerson et al., 2012), provam umas às outras que são razoáveis, previsíveis e confiáveis (Emerson et al., 2012). Weber (2017) defende que à medida que a parte focal desenvolve um conhecimento inicial acerca da competência ou integridade do parceiro, essa confiança baseada na reputação é substituída pela confiança baseada no conhecimento. Vanneste, Puranam e Kretschmer (2014) também corroboram dessa afirmação (aumento da

confiança ao longo do tempo), porém sugerem que apesar de existir uma correlação positiva entre confiança e tempo de relacionamento, essa correlação é pequena.

2.4 Relação de contrato e confiança em relacionamentos interorganizacionais

Embora confiança e contrato sejam importantes em RIOs, a relação entre eles ainda está longe de ser clara (Krishnan et al., 2016; Weber, 2017). Existe uma discussão se contrato e a confiança funcionam como substitutos (Corts & Singh, 2004) ou complementos (Poppo & Zenger, 2002). Alguns autores também apontam que contrato e confiança podem ser substitutos e complementares, a depender de outras variáveis (Mellewigt et al., 2007).

De acordo com os autores que defendem que contrato e confiança são substitutos (Gulati, 1995; Gulati & Nickerson, 2008), as organizações tendem a substituir contratos por confiança. A confiança serve então como um mecanismo de governança alternativo (Gulati, 1995; Yu et al., 2006). Dessa forma, acordos informais que dependem de confiança e reputação muitas vezes substituem controles característicos de contratos formais (Dyer & Singh, 1998). Gulati & Nickerson (2008) argumentam que, se a confiança existe quando as organizações formam RIOs, elas podem usar modos de governança menos formais. A confiança preexistente aumenta o desempenho da troca.

Segundo Weber (2017), se contratos e confiança são substitutos, a duração ou o detalhamento do contrato diminui. A confiança elimina a necessidade do contrato. Além disso, o uso de incentivos ou sanções definidas em contratos pode ser um sinal de que nenhuma reciprocidade é esperada, ou seja, a relação é baseada de forma apenas econômica e não em função de uma orientação social (Lubell & Scholz, 2001). E, como consequência, incentivos e punições podem inclusive prejudicar a qualidade dos resultados das trocas ao desencorajar a vontade individual e voluntária de cooperar que é manifestada pela reciprocidade de normas (Lazzarini et al., 2004). Em geral, os autores que defendem que confiança e contrato são substitutos indicam que isso ocorre se o comportamento cooperativo gerado pela confiança oferece uma proteção menos custosa e mais eficaz do que contratos complexos ou integração vertical (Dyer 1997; Zaheer & Venkatraman 1995).

Explorando a visão de complementariedade entre contrato e confiança, um outro grupo de autores que estudam RIOs pontua que ambos, confiança e contrato, contribuem para a redução da incerteza e complexidade (Knights, Noble & Vurdubakis, 2001). E, embora pareça não haver acordo sobre a maneira exata como a confiança e o contrato interagem, esses autores concluem que tanto o contrato quanto a confiança são mecanismos de governança igualmente valiosos. Não há *a priori* preferência um pelo outro (De Man & Roijackers, 2009; Dyer & Singh, 1998).

Há ainda autores que alegam que contrato e confiança podem ser tanto substitutos quanto complementares (Lui & Ngo, 2004; Woolthuis, Lankhuizen & Gilsing, 2005). Para Woolthuis et al. (2005), essa relação é complexa e dinâmica e em uma atmosfera confiante, contratos podem ter funções e significados diferentes. Segundo esses autores, contratos e confiança são substitutos ou complementos dependendo das intenções com as quais os contratos são elaborados e utilizados. Se um contrato não for interpretado como uma salvaguarda, confiança e contrato podem coexistir. Nesse caso o contrato é complementar a confiança. Porém, quando as partes confiam umas nas outras, elas podem decidir não incluir cláusulas de salvaguarda no contrato. Nesse caso, confiança substitui contrato. Por fim, em situações de grande desconfiança, as partes podem colocar grande ênfase nos contratos e nas cláusulas detalhadas de salvaguardas. Nesse caso contrato substitui confiança.

Lui e Ngo (2004) também defendem que contrato e confiança podem ser substitutos e complementares. Os autores calcam sua argumentação na diferença entre confiança baseada em boa-fé e confiança baseada em competência e sugerem que a confiança baseada em boa-fé e os contratos atuam como substitutos e possuem efeitos semelhantes. Já a confiança baseada em competência funciona como complemento das salvaguardas contratuais. De Man e Roijackers (2009) afirmam que o risco é que define se contrato e confiança atuam como complementos ou substitutos. Os autores argumentam que em situações de alto risco, as organizações usam combinações de controle (contrato) e confiança de forma complementar. Em situações de baixo risco, o contrato e a confiança tendem a ser substitutos. Para os autores, nos níveis intermediários de risco a governança em RIOs é exclusivamente baseada em confiança ou contrato. Por sua vez, Cao & Lumineau (2015) argumentam que a interação entre governança contratual (contrato) e governança relacional (confiança)

é moderada por múltiplos fatores, tais como os ambientes institucionais, tipo e duração do relacionamento.

Uma discussão similar ao debate sobre a substituição e ou complementariedade de contratos e confiança diz respeito à relação de causalidade entre eles, sintetizada em duas rotas causais (Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom, 2005). A primeira rota reivindica que o contrato está no berço da confiança. Já a segunda argumenta que os contratos são resultado da confiança. Na primeira rota, o contrato funciona como base para a confiança, pois limita as oportunidades e os incentivos ao oportunismo. Um contrato permite que as partes confiem umas nas outras, uma vez que elas não têm outra opção senão se comportar como confiável, pois o oportunismo irá promover a aplicação das sanções acordadas (Woolthuis et al., 2005). Segundo Poppo e Zenger (2002), esses contratos especificam contingências, processos e controles para mitigar comportamentos oportunistas, promovendo relacionamentos mais cooperativos, de longo prazo, calcados em relações de confiança. No entanto, esses não garantem a intenção de mutualidade e continuidade quando o conflito surge. Já na segunda rota, a confiança promove o refinamento dos contratos formais (Poppo & Zenger, 2002; Zheng et al., 2008). Uma vez que uma relação estreita é desenvolvida e sustentada, lições com a experiência prévia geram ajustes no contrato. Ou seja, troca de experiências, padrões de compartilhamento de informações e evolução da mensuração e monitoramento do desempenho podem permitir uma maior especificidade dos contratos (Poppo & Zenger, 2002; Zheng et al., 2008).

Finalmente, tem-se a discussão sobre como contratos e confiança se relacionam no tempo (Weber, 2017), ou seja, como contrato e confiança se comportam à medida que RIOs são formados, desenvolvidos e, por vezes, extintos. De antemão, cabe salientar que poucos trabalhos exploram a dinâmica dessa relação (Cao & Lumineau, 2015; Zheng et al., 2008). Weber (2017) e Lumineau e Oliveira (2018) defendem que há pouco conhecimento examinando como os contratos e a confiança se relacionam de forma complementar e/ou substituta considerando a dimensão temporal. Além disso, esses poucos trabalhos ainda chegam a conclusões muitas vezes contraditórias, não sendo possível, portanto, ainda se chegar a um entendimento claro acerca dessa dinâmica (Benítez-Ávila et al., 2018).

Por exemplo, Inkpen e Currall (2004) argumentam que no início do relacionamento baixos níveis de confiança são típicos devido à falta de informação e experiência direta com o parceiro. Dessa forma, os contratos são utilizados como base para geração de confiança, limitando o oportunismo por meio de sanções (Woolthuis, Hillebrand & Nootboom, 2005). Ou seja, o contrato atua como pré-requisito para o desenvolvimento de confiança (Woolthuis, Hillebrand & Nootboom, 2005). Nesse sentido, os contratos fortalecem a confiança uma vez que o processo promove expectativas de cooperação e gera compromisso com o relacionamento, ocorrendo, portanto, um efeito positivo dos contratos na confiança (Poppo & Zenger, 2002). Ainda considerando a existência de contratos no início de RIOs, porém em uma perspectiva contrária, Lubell e Scholtz (2001) apontam que as sanções reduzem a cooperação pelos indivíduos que inicialmente optam por cooperar. Tenbrunsel e Messick (1999) defendem que as sanções reduzem a cooperação nos primeiros momentos dos RIOs, apesar de aumentarem a cooperação nos períodos finais.

Por outro lado, outros autores exploram a importância de uma confiança prévia nos relacionamentos (Gulati & Nickerson, 2008; Ring & Van de Ven, 1994). Essa confiança prévia é relevante inclusive para a seleção dos controles iniciais entre as partes (Inkpen & Currall, 2004; Puranam & Vanneste, 2009). Woolthuis, Hillebrand e Nootboom (2005) afirmam não terem encontrado nenhum caso em que o contrato promove as bases para a confiança. Dessa forma, a confiança precede os contratos, podendo inclusive tornar os contratos desnecessários (Woolthuis, Hillebrand & Nootboom, 2005). Já Gulati e Nickerson (2008) afirmam que a existência de níveis mais altos de confiança inicial entre as organizações contribui para a escolha de uma governança menos formal.

Indo além dos primeiros estágios de RIOs, nota-se alguns trabalhos que buscam um entendimento da relação de contrato e confiança considerando um horizonte temporal mais extenso (Benítez-Ávila et al. 2018; Woolthuis, Hillebrand & Nootboom, 2005). Nesse esforço de ampliação do entendimento é possível identificar três principais achados que são, no entanto, divergentes.

Um primeiro grupo considera que contrato impacta confiança no sentido oposto. Dessa forma, a introdução de mecanismos contratuais formais ao longo desses relacionamentos pode ser entendida como sinal de falta de confiança pelos parceiros (Frankel et al., 1996). E a formalização pode servir para retardar ou impedir o

desenvolvimento de confiança (Inkpen & Currall, 2004). Nesse sentido, contratos reduzem os níveis de confiança (Frankel et al., 1996; Inkpen & Currall, 2004).

Um segundo grupo defende que contratos aumentam ao longo do tempo, sem, no entanto, significar uma redução da confiança (Mayer & Argyres, 2004). Pelo contrário, foi observado um aumento da confiança ao longo do relacionamento. Esse aumento da confiança pode ser sido gerado pelo processo de aprendizagem conjunta entre as organizações. Zheng et al. (2008) corroboram com os benefícios desse refinamento contratual ao longo do tempo para geração de confiança em função do aprendizado mútuo. Assim como Mayer e Argyres (2004), esses autores defendem que ambos contrato e confiança possuem trajetórias incrementais ao longo do tempo. No entanto, essas trajetórias parecem ter características diferentes. Apesar da governança relacional, baseada na confiança interpessoal, seguir uma trajetória incremental e acumulativa, ela pode ser rapidamente diminuída. Os mecanismos de governança contratuais também são incrementais, mas não podem ser alterados com o mesmo grau de liberdade. Uma vez que um contrato complexo é construído, esse não é facilmente extinguido (Zheng et al., 2008).

Uma terceira abordagem afirma que a duração ou o detalhamento do contrato diminui com o tempo à medida que a confiança elimina a necessidade do contrato (Weber, 2017). Nesse sentido, Weber (2017) discorda da visão de Zheng, Roehrich e Lewis (2008) e de Mayer e Argyres (2004) no que diz respeito aos contratos e concorda no que diz respeito à confiança. Weber (2017) também considera os diferentes tipos de contrato e confiança para explicar esses resultados. Para a autora, os diferentes tipos de confiança (baseada em competência ou integridade) se desenvolvem em trocas repetidas dependendo da escolha do tipo de contrato (promoção ou punição). Gulati (1995) e Gulati e Nickerson (2008) também defendem que as organizações tendem, ao longo do tempo, substituir contratos por confiança nas trocas.

Em síntese, a relação contrato e confiança na formação e evolução de RIOs é ainda pouco conclusiva (Benítez-Ávila et al. 2018). Os principais trabalhos existentes na literatura postulam que a) contrato aumenta, reduzindo os níveis de confiança ao longo dos RIOs; b) ambos contrato e confiança aumentam temporalmente em RIOs; c) contrato reduz enquanto confiança aumenta na trajetória dos RIOs.

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações Iniciais

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada para a realização deste trabalho. Está dividido em três partes. Na primeira parte é descrito o método utilizado. Em seguida, é detalhada a maneira como foi realizada a coleta dos dados. Por fim, na terceira parte, descreve-se a análise de dados.

3.2 Método

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso de natureza qualitativa com perspectiva longitudinal (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010). Justifica-se a escolha de tal método a partir dos seguintes pontos. Primeiro, esse método é indicado para estudos que colocam questões do tipo “como” (Yin, 2010). Tal recomendação está alinhada ao presente trabalho uma vez que a investigação que norteia a análise da relação de contrato e confiança em RIOs se deu a partir de uma questão de pesquisa do tipo “como”, ou seja, “Como é a relação entre contrato e confiança na formação e evolução de RIOs?”. Segundo, o estudo de caso é recomendado quando há necessidade de explicar fenômenos sociais complexos e quando o arcabouço teórico que embasa a temática ainda se encontra em processo de consolidação (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010). Conforme já apresentado neste trabalho, a literatura acerca da relação entre contrato e confiança na formação e evolução de RIOs ainda pode ser considerada incipiente (Lumineau & Oliveira, 2018; Weber, 2017) e, portanto, carece de estudos visando o aumento do entendimento sobre o tema.

A pesquisa qualitativa foi escolhida uma vez que, para se compreender a relação entre contratos e confiança em RIOs levando-se em conta a dimensão temporal, é importante que se analise detalhadamente o processo de formação, desenvolvimento e por vezes extinção de RIOs (Pettigrew, 1990). A análise deve detalhar a sequência de eventos que compõe tal processo, bem como a relação temporal entre contrato e confiança. De acordo com Langley (1999), estudos qualitativos são adequados para tais fins. Nesse sentido, destaca-se a perspectiva longitudinal do presente estudo. Tal perspectiva permite analisar eventos críticos ao

longo do tempo (Van de Ven & Poole, 2005), levando a uma maior compreensão de um processo que evolui temporalmente e analisando como um evento influencia eventos subsequentes e ou identificando padrões de comportamento evolutivo (Meyer, 2001; Pettigrew, 1990; Van de Ven & Poole, 2005).

São utilizados dois casos, o que permite identificar as semelhanças e diferenças entre os casos analisados (Yin, 2010). Ademais, a utilização de mais de um caso aumenta a validade da pesquisa e ajuda a mitigar potenciais problemas associados a um caso singular (Leonard-Barton, 1990).

Para esta pesquisa, foram selecionados dois casos de relacionamentos da Escola (nome fictício) e seus associados regionais. Os dois casos são exemplos de relacionamentos duradouros entre eles. O associado analisado no primeiro caso, denominado Associado A, possui um relacionamento de 20 anos com Escola. Já o associado analisado no segundo caso, denominado Associado B, possui um relacionamento de 15 anos com Escola.

Justifica-se tal escolha a partir dos seguintes critérios. O primeiro deles está relacionado à escolha da organização (Escola) como ator e conector desses relacionamentos. A firma escolhida possui múltiplos RIOs o que permite, conseqüentemente, acesso a múltiplos casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1981). Soma-se a isso o conhecimento da pesquisadora do segmento de atuação da organização e seu acesso aos dados. Para uma análise detalhada dos casos escolhidos, o acesso a documentos, relatórios e aos próprios entrevistados é de fundamental importância (Langley, 1999). Para Eisenhardt (1989), os estudos de caso tipicamente combinam métodos de obtenção de dados, como documentos, entrevistas, questionários e observações. E a facilidade de acesso a esses dados permite uma análise mais aprofundada dos mecanismos de governança em RIOs.

O segundo critério considerado está relacionado à escolha dos dois relacionamentos frente aos outros vinte e três RIOs entre Escola e associados regionais. Para a definição dos dois casos foi considerado o horizonte temporal desses relacionamentos. Para que a relação entre contrato e confiança na formação e evolução de RIOs seja analisada, faz-se necessário uma compreensão que contemple a dimensão temporal de forma adequada, privilegiando, dessa forma, relacionamentos mais longevos (Van de Ven & Poole, 2005). Conforme mencionado, ambos os casos ilustram relacionamentos mais duradouros.

Para a escolha dos relacionamentos, foi feito um sorteio aleatório, utilizando a fórmula do Excel “aleatoriamente” dentre os associados com mais de 10 anos de relacionamento com Escola. Apesar de a aleatoriedade na seleção de casos não ser uma preocupação central em pesquisas qualitativas (Eisenhardt, 1989), no caso específico do presente trabalho ela se torna importante. Não somente ela garante isenção na escolha dos casos que potencialmente atendem os critérios de seleção previamente estabelecidos, mas também minimiza vieses da pesquisadora decorrentes do seu envolvimento com as organizações analisadas.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados iniciou-se com o levantamento de dados secundários. Tais dados consistem em documentos relevantes, como estudos, relatórios, *e-mails*, apresentações, atas de reunião, material institucional, dentre outros. O levantamento de dados secundários envolveu 1.508 páginas de documentos conforme detalhamento na figura 1.

FONTE	UNIDADE	QUANTIDADE
Relatórios Anuais da Escola	Páginas	1.082
Contratos e Aditivos com os Associados	Páginas	112
Estudos e Pesquisas relacionados ao Projeto Associados	Páginas	194
Apresentações relacionados ao Projeto Associados	Páginas	84
Manuais de políticas, procedimentos e informações	Páginas	36

Figura 1: Levantamento de dados secundários
Fonte: Elaborado pela autora

Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com pessoas que participaram, em algum momento, do processo de formação e evolução do relacionamento entre os dois associados sorteados e Escola. Para tanto, primeiramente, foi elaborado um roteiro de entrevista. Esse roteiro permitiu que os entrevistados relatassem os principais eventos ocorridos durante o processo de evolução do relacionamento entre Escola e seus associados. O roteiro foi elaborado com intuito de auxiliar o entrevistado a lembrar dos principais eventos ocorridos ao

longo desse processo. O roteiro foi apresentado aos entrevistados no início da entrevista, mas eles puderam falar livremente sobre o processo e experiência. Dessa forma, os entrevistados puderam ficar mais confortáveis durante a entrevista.

O roteiro de entrevista foi dividido em duas partes (Ver Apêndice A). A primeira parte visava uma compreensão dos antecedentes do relacionamento (Grandori & Soda, 1995). A intenção era entender a existência de algum tipo de relacionamento prévio e até mesmo de indícios de contrato e confiança entre os envolvidos nos RIOs. Para tanto, foi feita a seguinte pergunta: “Como começou sua história com o associado?” (para a equipe da Escola) e “Como começou sua história como associado?” (para o associado).

A segunda parte tinha como objetivo traçar os principais eventos do relacionamento do associado com Escola, bem como avaliar a existência de indícios de contrato e confiança nesses eventos. Nessa parte foram exploradas três grandes questões. A primeira delas foi: “De maneira geral, conte como foi sua história de interação com o associado?” (para a equipe da Escola) e “De maneira geral, conte como foi sua trajetória como associado da Escola?” (para o associado). Em seguida, foi pedido aos entrevistados que mapeassem os principais eventos que marcaram essa trajetória e porquê desses eventos. Para cada evento mencionado, buscou-se um aprofundamento nos seguintes pontos: contexto em que o evento ocorreu, desafios envolvidos, obrigações e atribuições de cada uma das partes, tempo/duração do evento, pessoas envolvidas, consequências e significado (impacto) desse evento para as partes. Além dessas duas partes, para os diretores da Escola foi também feita a seguinte pergunta: “De maneira geral, como os associados são escolhidos? Como o associado A e B foram escolhidos?”. Essa pergunta objetivava compreender se a confiança prévia era um dos requisitos para escolha desses parceiros.

Após a elaboração do roteiro, o próximo passo foi a seleção dos entrevistados. Foram selecionados pessoas que participaram do processo de formação e evolução dos RIOs selecionados e que pudessem contribuir com pontos de vista diferentes (Meyer, 2001). Além disso, buscou-se um maior número possível de entrevistados visando a triangulação dos relatos (Meyer, 2001). Dessa forma, a pesquisa contemplou representantes dos dois associados regionais sorteados, além de pessoas da Escola. A definição dos entrevistados foi realizada de forma compartilhada. Foi feita uma primeira reunião com o Gestor de Associados Regionais

para discussão acerca das pessoas a serem entrevistadas. Além disso, cada associado regional teve oportunidade de indicar as pessoas da sua organização que deveriam participar em função dos critérios levantados acima e compartilhados com eles: participação no processo, interação com Escola e diferentes perspectivas. Esse processo de seleção resultou em um total de 13 entrevistados, sendo que sete deles fazem parte da equipe da Escola e os outros seis fazem parte da equipe dos associados. Das 13 entrevistas, nove foram realizadas presencialmente e quatro foram realizadas por videoconferência. Elas foram realizadas entre Agosto e Outubro de 2017. Cabe salientar que duas entrevistas foram realizadas em dois momentos uma vez que o tempo inicialmente previsto não foi suficiente para que o entrevistado discorresse sobre todas as questões do roteiro de entrevistas.

Por parte dos associados foram entrevistados os principais executivos de cada associado (em geral esses são também os proprietários das empresas) e mais uma pessoa da operação (gerente ou coordenador). A premissa aqui utilizada foi a de entrevistar alguém com a perspectiva mais estratégica e da relação institucional com Escola e outra pessoa com a perspectiva da operação e da rotina de interação entre as organizações. Por parte da Escola, foram entrevistados o presidente e dois diretores executivos. Além dos três, foram também entrevistadas algumas pessoas que interagiram de forma mais intensa com os associados regionais ao longo do relacionamento entre as organizações.

A figura 2 sintetiza os 13 entrevistados, assim como o formato da entrevista (presencial ou videoconferência), sua duração e quantidade de páginas transcritas.

Num.	Organização	Cargo	Formato	Págs.	Duração
1	Escola	Presidente	Presencial	68	02:20
2	Escola	Diretor	Presencial	36	01:14
3	Escola	Diretor	Presencial	37	01:12
4	Escola	Professor	Presencial	12	00:28
5	Escola	Analista	Presencial	32	01:29
6	Escola	Coordenadora	Presencial	28	00:58
7	Escola	Gerente	Presencial	24	00:43
8	Associado A	Executivo Principal e Acionista - Associado A	Presencial	79	02:54
9	Associado A	Fundador - Associado A	Presencial	45	01:30
10	Associado A	Gerente - Associado A	Videoconferência	32	01:15
11	Associado B	Executivo Principal e Acionista - Associado B	Videoconferência	72	03:18
12	Associado B	Diretor e Acionista - Associado B	Videoconferência	44	01:43
13	Associado B	Coordenadora – Associado B	Videoconferência	32	01:34
Total				541	20:42

Figura 2: Síntese das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Essas entrevistas totalizaram 20hrs e 42min de entrevistas. Foram transcritas literalmente, resultando em 541 páginas (fonte Arial 12 e espaçamento 1,5). Esse material, bem como os dados secundários forneceram as bases para a análise de dados, a qual é descrita a seguir.

3.4 Análise dos Dados

Na análise dos dados qualitativos, foi realizada a técnica de mapeamento de processo (Langley, 1999; Pentland, 1999). Para Langley (1999), pesquisas que envolvem processos concentram em entender como determinados fenômenos evoluem ao longo do tempo e o porquê dessa evolução. Para a autora, essa análise demanda formas de identificar eventos relevantes e detectar padrões. Pentland (1999) reforça que esse tipo de pesquisa constrói teorias a partir de narrativas, utilizando o mapeamento de padrões ao longo das histórias para obtenção de explicações para o fenômeno.

Para Pentland (1999), o mapeamento de processos se mostra relevante uma vez que boas histórias são cruciais para o desenvolvimento de boas teorias. A análise de dados da presente pesquisa foi então desenvolvida com foco no (re)contar de uma trajetória com o uso de narrativas. Ou seja, diversos atores e documentos envolvidos nos dois RIOs entre Escola e associados foram então explorados, permitindo uma análise de padrões de interação ao longo do tempo (Pentland, 1999), bem como a

visualização de situações emergentes, ambíguas, ou não solucionadas ao longo do processo (Langley, 1999).

Para facilitar o entendimento acerca do processo de análise de dados, é possível distingui-lo em sete fases: 1) identificação dos eventos; 2) identificação de menções de indícios de confiança e contrato nos dados secundários e primários; 3) alocação desses indícios nos eventos por fonte; 4) vinculação de cada indício às referências conceituais na literatura; 5) identificação de fontes primárias e secundárias que citam indícios de contrato e confiança por evento; 6) definição de um índice de contrato e confiança e cálculo deste índice por evento; e 7) produção de gráficos demonstrando a evolução de contrato e confiança. Ao final ainda foi realizada uma análise intercaso por meio da qual buscou-se identificar semelhanças e diferenças entre os dois casos.

A preparação para o processo de análise se iniciou reorganizando as entrevistas transcritas em função dos eventos apontados pelos entrevistados. Nesta primeira fase, o documento transcrito que estava organizado por entrevistado passou então a ser organizado por eventos. Entende-se por eventos os acontecimentos identificados pelos entrevistados como críticos na trajetória de relacionamento entre as organizações. (Halinen et al., 1999; Langley, 1999).

A primeira fase – 1) identificação dos eventos analisados – consistiu no mapeamento dos eventos a serem analisados na pesquisa a partir do critério mencionado acima. Para essa seleção, foi então identificada a quantidade de entrevistados (dados primários) que fizeram menção a esse evento durante as entrevistas, ou documentos (dados secundários) que identificam esses eventos. Foram então considerados para posterior análise apenas os eventos mencionados por: a) pelo menos dois entrevistados; e ou b) pelo menos dois documentos advindos dos dados secundários; e ou c) por pelo menos um entrevistado e um documento. Essa seleção visa mitigar possíveis distorções geradas em função de lapsos de memória por algum dos entrevistados (Leonard-Barton, 1990). Para o RIO 1 entre Escola e Associado A foram mapeados 8 eventos e o RIO 2 entre Escola e Associado B originou 6 eventos.

O próximo passo foi a identificação de menções a indícios de contrato e confiança nos dados primários e secundários (fase 2). Todo o material levantado pelo pesquisador foi então revisitado visando o mapeamento de indícios de contrato e

confiança por fonte, seja advinda de algum entrevistado ou até mesmo documento. Os indícios de contrato relacionavam-se a questões acerca do planejamento das transações, com provisão de contingências futuras, bem como a existência de sanções para promoção do desempenho do relacionamento (Macaulay, 1963). Já os sobre confiança diziam respeito à expectativa de que um ator cumprirá obrigações, comportando de maneira previsível e atuando de forma justa frente ao oportunismo (Zaheer et al., 1998).

É importante ressaltar que a utilização de indícios de contrato e confiança no levantamento das informações foi proposital. Durante as entrevistas, evitou-se perguntar diretamente acerca de contrato e confiança a fim de disfarçar o tema de pesquisa e assim minimizar possíveis vieses advindos das respostas (Dimitratos, Plakoyiannaki, Thanos, & Förbom, 2014). Ademais, levou-se em consideração a natureza desses dois conceitos. Nota-se algumas particularidades que precisavam ser mitigadas durante as entrevistas. Uma delas diz respeito aos diferentes entendimentos do que seja contrato e confiança. Outra particularidade relaciona-se à sensibilidade quanto ao sentido de um conceito tal como confiança. Os entrevistados podem sentir impelidos a colocar ênfase em confiança nos relacionamentos pois isso traz uma maior aceitação social ou cria maior empatia entre entrevistadora e entrevistado. Esse último ponto é reforçado pelo fato de a pesquisadora ser colaboradora de uma das organizações envolvidas na análise. Dessa forma, a utilização de indícios que caracterizam esses conceitos foi feita visando mitigar tais vieses.

A fase 3 consistiu na alocação desses indícios considerando a sua fonte em cada um dos eventos selecionados. Esses indícios até então organizados por fonte foram reorganizados em função dos eventos selecionados na fase 1. Dessa forma, para cada evento mapeado foram organizadas informações em função das principais perguntas que direcionaram as entrevistas e também indicando quem menciona cada um dos indícios. Sendo assim, essa classificação se deu em função dos seguintes pontos: a) desafios envolvidos nas interações entre organizações; b) definição de obrigações entre as partes, bem como forma de definição e respectivos registros; c) as atribuições dos envolvidos, ou seja, definição de papéis e responsabilidades; d) necessidade de ajuste e/ou repactuação de acordos firmados, assim como conforto em relação ao ajuste em caso de ocorrência; e) tempo e/ou duração de possíveis

mudanças e o impacto nas organizações; f) pessoas envolvidas e respectivos papéis no evento; g) significado desse evento para o entrevistado, ou seja, possíveis impactos negativos e positivos, visando entender o porquê da relevância do evento; e, h) existência de consequências para aquele evento. Nota-se que nem todos os itens listados fazem sentido para todos os eventos. Cabe ao pesquisador uma avaliação da pertinência e, conseqüente aplicação da questão.

De forma prática, o resultado da terceira fase de análise de dados foi a construção de 8 documentos em formato Word para o RIO 1 entre Escola e Associado A e 6 documentos em formato Word para RIO 2 entre Escola e o Associado B. Cada um desses documentos representava um evento e estavam preenchidos com as principais perguntas que direcionaram as entrevistas (questões A a H listadas no parágrafo anterior). Para cada uma das questões listadas (que se repetiam nos eventos) foram então inseridas as informações advindas dos dados primários (entrevistas) e dos dados secundários (documentos) que estavam relacionadas direta ou indiretamente às interações entre as organizações analisadas, sempre identificando a origem daquela informação. O resultado dessa atividade foi a consolidação de todo material levantado, organizado por evento e contendo toda informação necessária para o prosseguimento da análise de dados. Isso também facilitou o processo de triangulação desses dados (Yin, 2005) uma vez que permitiu validar as informações (indícios) advindas de diferentes fontes (13 entrevistados e cinco grupos de documentos, conforme, respectivamente, Figuras 1 e 2).

A quarta fase consistiu na organização desses indícios em uma planilha de Excel categorizando esses indícios para posterior análise. No entanto, ao realizar essa atividade, a pesquisadora percebeu que, em determinados momentos, confiança era abordada como “ausência de confiança” ou “desconfiança”, ou seja, confiança era mencionada com efeito contrário. Com isso, chegou-se à conclusão de que confiança e desconfiança possuíam naturezas diferentes e, portanto, não poderiam ser tratadas da mesma forma. Enquanto confiança é tida como expectativa otimista em relação ao comportamento do outro (Mayer et al., 1995), a desconfiança pode ser entendida como expectativa negativa em relação à conduta da outra parte (Lewicki, McAllister & Bies, 1998). Esse tratamento diferenciado está de acordo com Lewick et al. (1998) quando pontuam que, embora confiança e desconfiança possam ser definidas em

função de terminologias recíprocas, essas devem ser tratadas como separadas e distintas, ou seja, a desconfiança é vista como o oposto da confiança.

Dessa forma, na fase 4, foi necessária a realização de uma identificação dos conceitos relacionados na literatura para “confiança”, “desconfiança” e “contrato”. Esse processo foi realizado visando garantir que os indícios considerados na análise de fato representavam os conceitos tratados. Para confiança, os principais pontos levantados foram a expectativa que a outra organização se comportará de forma moral (Mayer et al., 1995) e justa (Krishnan, Martin & Noorderhaven, 2006); o planejamento conjunto de ações e resolução de problemas citados pelos entrevistados (Yu et al., 2006); a resolução de questões de forma flexível e sem conflitos (Zheng et al., 2008); assunção de riscos sem receio de que a outra parte tome vantagem (McAllister, 1995); existência de boa vontade no surgimento de contingências imprevistas, indo inclusive além de obrigações contratuais (Krishnan et al., 2006); existência de laços afetivos, cuidado e preocupação entre as partes (McAllister, 1995). Para desconfiança, os principais pontos identificados na literatura foram mudanças nas regras e condições colocadas, bem como a forma como essas mudanças foram realizadas (Lewicki et al., 1998); existência de expectativas negativas, cautela, monitoramento e vigilância em relação à outra parte (Lewicki et al., 1998). Por fim, para contrato, foi considerado o fato de as organizações terem um documento formal escrito assinado por ambas as partes (Lumineau, 2017). Tal documento descreve um conjunto compartilhado de regras, procedimentos, responsabilidades expectativas e compromissos futuros (Macneil, 1977; Mooi & Ghosh, 2010). Além disso, tem-se também menções relativas a acordos informais entre as partes (Macneil, 1978).

O resultado dessa atividade foi então plotado em uma tabela visando facilitar a análise. Nessa tabela foram consolidadas as seguintes informações: a) tipo do indício: confiança, desconfiança e contrato; b) trecho da entrevista ou do documento que representa esse indício; c) evento em que o indício foi identificado; d) fonte primária ou secundária que menciona o indício; e e) conceito relacionado na literatura. A figura 3 exemplifica esse processo.

Tipo	Trecho da entrevista ou documento	Evento	Fonte	Conceito relacionado na Literatura
Confiança	<i>“...deixava um dinheiro lá até por segurança.”</i>	Início do Relacionamento	Primária	A confiança interfirmas é geralmente definida como uma crença de que as partes da troca não se aproveitarão intencionalmente umas das outras quando a oportunidade se apresentar (Weber, 2017).
Desconfiança	<i>“Eu acho que quebra. Então assim, eu acho que isso foi uma maneira inadequada, foi equivocada a forma que foi conduzida. Foi muito ruim.”</i>	Política de Remuneração	Primária	...expectative negativas em relação à ação do outro (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998).
Contrato	<i>“É objeto do presente contrato a parceria entre a Escola e a PARCEIRA visando à divulgação, comercialização e implementação dos programas educacionais desenvolvidos pela Escola na região do Estado A, sem qualquer caráter de exclusividade.”</i>	Associado Full	Secundária	Os contratos podem ser explícitos, acordos legais ou acordos implícitos, normativos (Macneil, 1980).

Figura 3: Confiança, desconfiança e contrato

Fonte: Elaborado pela autora

Até essa parte da análise, tinha-se quatro planilhas conforme demonstrado na figura acima, sendo uma para confiança/desconfiança e outra para contrato referente ao caso do Associado A, e uma para confiança/desconfiança e outra para contrato referente ao caso do Associado B. Como essa parte da análise foi realizada em planilha Excel, foi possível exercitar inúmeras perspectivas de análise com a utilização do recurso tabela dinâmica: por evento, por fonte (entrevistado/documento), dentre outros. A partir dessas múltiplas visualizações partiu-se então para consolidação dos próximos passos da análise.

Na fase 5, com auxílio da tabela dinâmica, foi então identificada a quantidade de fontes de mencionam indícios de confiança, desconfiança e contrato em cada um dos eventos. O resultado dessa atividade foi a elaboração de três tabelas por RIO: uma de contrato, uma de confiança e um de desconfiança, totalizando, portanto, seis tabelas. Com isso, foi possível contar a quantidade de fontes que citam contrato, confiança e desconfiança por evento. Esse resultado permitiu compreender quantas pessoas ou documentos remetem aos conceitos pesquisados em cada um dos eventos analisados.

O próximo passo, caracterizando a fase 6, foi a construção de um indicador que retratasse as alterações de contrato e de confiança ao longo dos relacionamentos pesquisados. Esse indicador foi composto pela quantidade de fontes (primárias e secundárias) que mencionam contrato, dividido pela quantidade de fontes (primárias e secundárias) que mencionam o evento. O mesmo processo foi feito em relação à confiança. Esse indicador visa então compreender a frequência com que contrato e confiança aparecem em cada um dos eventos. Cabe salientar que efetuou-se o cálculo de cada indicador, contrato e confiança, por evento em cada um dos RIOs. Para cada evento temos, então, um índice de contrato e um de confiança cujas variações mostram as alterações de contrato e confiança na formação e evolução de RIO 1 e de RIO 2.

Para confiança foi necessária a realização de um passo a mais. Isso ocorreu, conforme discutido anteriormente, em função do sentido contrário existente entre confiança e desconfiança (Lewicki et al., 1998). Os indícios referentes à confiança e à desconfiança possuem naturezas diferentes e, portanto, não poderiam ser tratados da mesma forma. Para contemplar esse ponto, o índice de confiança (quantidade de fontes que mencionam indícios de confiança / quantidade de fontes que mencionam o evento) foi subtraído pelo índice de desconfiança (quantidade de fontes que mencionam indícios de desconfiança / quantidade de fontes que mencionam o evento), visando anular esse sentido contrário.

Por fim, a fase 7 corresponde à elaboração de gráficos para melhor visualização das alterações de contrato e confiança ao longo dos dois relacionamentos. Esses índices foram então plotados em três gráficos para cada um dos casos: um gráfico mostra a evolução de contrato, o outro mostra a evolução de confiança e o terceiro mostra a relação entre os dois. Esses seis gráficos demonstram

o comportamento desses dois conceitos ao longo do tempo em cada um dos casos de análise. É importante destacar que todo esse processo de análise foi feito para cada um dos dois casos separadamente, representando uma análise intracaso (Eisenhardt, 1989).

Finalizada a análise intracaso, foi feita então a análise intercaso a fim de identificar similaridades e diferenças entre eles. Para Eisenhardt (1989), essa seleção de pares de casos mitiga as chances de conclusões prematuras e, às vezes, até inadequadas. A visualização gráfica facilitou essa análise sobremaneira. Com isso, encerrou-se a análise de dados, cujos resultados estão descritos nos próximos capítulos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Considerações Iniciais

Este capítulo está dividido em três partes. A primeira parte visa descrever e analisar o caso do RIO entre Escola e Associado A. A segunda parte trata do RIO entre Escola e Associado B. Por fim, a última parte contém a análise intercaso, ou seja, a identificação de semelhanças e diferenças da relação de contrato e confiança na formação e evolução dos dois RIOS.

4.2 RIO 1 – Escola e Associado A

4.2.1 Introdução aos atores

A organização em questão é uma escola de negócios brasileira que atua no segmento de educação executiva. Escola (nome fictício), que é uma instituição autônoma e sem fins lucrativos, tem como missão “contribuir para o desenvolvimento da sociedade por meio da educação e desenvolvimento de executivos, empresários e empresas”. Posiciona-se como uma escola de negócios brasileira com padrão e atuação internacionais. E, dessa forma, valoriza a troca de conhecimento, sustentada por alianças estratégicas e acordos de cooperação com inúmeras organizações.

Criada em Belo Horizonte em 1976, Escola possui unidades próprias em Nova Lima (MG), Belo Horizonte (MG), São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ). No intuito de consolidar o seu posicionamento no mercado nacional, Escola definiu, como uma de suas estratégias de mercado, atuar em sistema de parceria com instituições locais denominadas Associados Regionais.

Esse processo foi impulsionado por uma iniciativa estabelecida entre Escola e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 1996. Escola pleiteou uma linha de financiamento do BID para expansão de um determinado programa de educação executiva com a realização de mais quatro turmas fora de Minas Gerais e mais duas turmas em países da América Latina. O resultado foi a busca por parceiros locais para viabilização do projeto.

Escola possui atualmente 25 associados regionais atuando em praticamente todo o território brasileiro (exceto ainda nos estados do Acre, Amapá e Roraima). Essa rede de associados regionais visa obter maior proximidade e acesso aos clientes, conhecimento das particularidades e demandas locais, ampliação do seu acesso a novos mercados e informações, maior velocidade e redução dos custos de comercialização. Ela foi iniciada com um número mais restrito de atores e cresceu ao longo dos 20 anos de existência da rede.

Associado A (nome fictício) é uma organização familiar fundada em 1993. Seu fundador é um engenheiro mecânico que, após carreira executiva em uma grande escola, decidiu abrir seu próprio negócio. Dado o grande conhecimento do seu fundador em plantas industriais, principalmente em siderurgia e mineração, Associado A tem seu início voltado para consultorias técnicas e estudos em organizações de grande porte, em especial desses setores.

Em 1998, Associado A se torna o parceiro local da Escola. E em 2004, Associado A tem a entrada de um novo sócio, o filho do fundador. A organização passa então a ter duas unidades de negócio: consultoria e educação empresarial. Hoje, o fundador é responsável pela unidade com foco em consultoria, executando projetos não vinculados à Escola, enquanto seu filho é responsável pela unidade com foco em educação, essa que é a parceira da Escola.

A missão do Associado A é “prover soluções para o desenvolvimento de executivos e organizações, construindo parcerias para o crescimento”. Ao longo desse relacionamento, a unidade de educação do Associado A tem comercializado e realizado algumas soluções educacionais concebidas pela Escola. Vale destacar quatro grandes atuações que são mais intensas nesse relacionamento: Atuação A, representada por um grupo de organizações de médio porte interessadas em aumentar sua competitividade e elevar seus resultados, com foco na construção gradativa de um modelo de gestão através da implementação de ferramentas gerenciais e estratégicas, do intercâmbio de experiências e do conhecimento; Atuação B, representada pelo desenvolvimento de organizações familiares, auxiliando seus membros na criação de um ambiente favorável à discussão e à construção de um futuro maduro e profissionalizado, garantindo assim a perenidade do negócio, a preservação do patrimônio e a harmonia das relações familiares; Atuação C, ilustrada por programas construídos de forma personalizada, na perspectiva do cliente, em

geral organizações de grande porte; Atuação D, ilustrada por programas de especialização em gestão.

4.2.2 Trajetória do Relacionamento

A trajetória do RIO entre Escola e Associado A é ilustrada por oito eventos: 1. Início do Relacionamento; 2. Projeto 1: Atuação A; 3. Projeto 2: Atuação D; 4. Sucessão; 5. Associado *Full*; 6. Projeto 3: Atuação A; 7. Transição Presidente 2 – Presidente 3; 8. Política de Remuneração. A figura a seguir sintetiza esses eventos e período aproximado de ocorrência para melhor entendimento da trajetória do relacionamento.



Figura 4: Trajetória do Relacionamento Escola e Associado A

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já mencionado, Associado A se tornou parceiro local da Escola em 1998. Na ocasião, um executivo da Escola visitou o fundador convidando-o para ser o associado regional da Escola, com foco na implementação da Atuação A. O fundador havia sido indicado pela rede de clientes e parceiros da Escola em função da sua trajetória como executivo de uma grande organização. No entanto, o fundador não conhecia Escola e achou elevado o investimento inicial necessário para essa associação.

Foram alguns meses de conversas em que ambas as organizações buscaram conhecer mais seu potencial parceiro. Conforme relatado pelo fundador do Associado A: “E no jantar ele só faltou perguntar eu nem sei o que, queria saber tudo”. O fundador buscou maiores informações sobre Escola e “viu que era uma entidade muito forte”. Mas, ainda em dúvida, foi pressionado por uma decisão porque Escola afirmou que

iria “para o estado com você ou sem você”. E então o fundador entrou na parceria, na crença de que “é melhor se unir aos grandes do que você ser engolido por ele”.

Essa interação inicial marca então o Evento 1 (Início do Relacionamento). O fundador constantemente reforça que existia inclusive uma “inexperiência” por parte da Escola nesse tipo de relacionamento. Associado A constantemente comenta que ele participou de um processo de experimentação em função da pouca estruturação por parte da Escola.

A formalização da parceria ocorreu em um evento na Federação das Indústrias em Dezembro de 1998 com o lançamento da Atuação A, o que caracteriza o segundo evento (Evento 2 - Projeto 1: Atuação A.) Nesse evento estavam presentes o presidente da Escola, o que deu “credibilidade e segurança” para o fundador e potenciais clientes. Em paralelo, um executivo da Escola passou a visitar o estado onde estava localizado o Associado A com frequência, realizando um planejamento e visitas conjuntas a potenciais clientes. Era preciso “vender a Escola e a Atuação A na região”, além de transferir conhecimentos para o fundador. No final do ano de 1999 o primeiro grupo da Atuação A passou a operar com sete organizações. Importante reforçar que todo processo de comercialização e execução do programa ocorreu de forma compartilhada entre Associado e Escola.

Com o passar dos anos, o portfólio de soluções da Escola ofertado no estado do Associado A foi ampliando, sendo realizada uma turma de Especialização em Gestão, em 2002. Trata-se do primeiro programa de especialização realizado fora de Belo Horizonte (Evento 3 – Projeto 2: Atuação D). A realização desse programa representou um desgaste em função de alguns problemas com professores e equipe de apoio da Escola. Um dos professores do programa não foi bem avaliado pela turma e o fundador comentou com a coordenadora por parte da Escola que era preciso trocar esse professor. Mas ela não deu importância. Depois disso, em uma conversa direta com um alto executivo da Escola, o fundador levou esse problema e o módulo foi repostado para a turma. Dois anos depois, o presidente da Escola ligou para o fundador para levantar informações sobre essa coordenadora que atuou no projeto “para saber sobre essa moça que foi displicente na coordenação”. Parece que tanto Escola, como o Associado A não estavam preparados para executar um programa com maior complexidade e necessidade de controle fora de Belo Horizonte. E, de acordo com os

depoimentos, a coordenação de apoio por parte da Escola não deu o apoio necessário em relação aos problemas envolvidos nesta execução.

Indo além de projetos, algumas mudanças internas às duas organizações envolvidas também marcam a trajetória desse relacionamento. Em 2004 o filho do fundador passa a também trabalhar no Associado A. Esse evento (evento 4), denominado Sucessão, representou a necessidade uma reorganização interna, dividindo atribuições. Ao mesmo tempo, também foram realizadas conversas com Escola para alinhar expectativas e intenção do processo sucessório uma vez que o início do relacionamento é vinculado à pessoa do fundador e esse “sairia da linha de frente”. O fundador fez uma reunião com Escola para explicar o processo sucessório e pediu que o executivo da Escola conversasse com seu filho antes de realizar a sucessão. Essa conversa foi feita e o filho foi visto como tendo perfil para substituir o pai.

No ano de 2007, Escola lançou um projeto piloto denominado Projeto Associados, que foi ampliado em 2009, incorporando então o Associado A. Esse projeto visava ampliar a comercialização de programas disponíveis no portfólio da Escola pelos associados, que até então só comercializavam e executavam parte das soluções (Atuações A e B). Importante ressaltar que o contrato que regia o relacionamento até então só previa a comercialização das Atuações A e B, apesar do Associado A ter tido uma experiência com a Atuação D (Evento 3). Esse processo foi bem conduzido pela Escola e chegou a um resultado positivo para o associado pois permitiu que esse ampliasse sua possibilidade de comercialização do portfólio da Escola, podendo conseqüentemente ampliar sua remuneração. Analisando as peças contratuais é possível identificar essa ampliação do escopo com a inserção de novas modalidades de atuação. Outro fator de impacto do Projeto Associados foi o significativo aumento do número de associados, passando de cinco em 2004 para 25 em 2015. Posteriormente, essa ampliação gerou algumas mudanças por parte da Escola visando um maior padronização e controle das ações e atuações dos associados.

Dessa forma, em 2011 Associado A passou a comercializar e executar projetos relacionados à Atuação C. Trata-se de uma complexidade maior uma vez que as soluções ofertadas até então eram mais padronizadas. Esse processo se iniciou em com um projeto junto ao Governo do Estado. E, em 2012, como resultado desse

projeto de ampliação do portfólio de comercialização, Associado se torna Associado *Full*³, marcando então o evento 5. Essa mudança culminou em uma alteração do contrato com todos os associados da Escola.

A ampliação do portfólio comercializado pelo associado gerou um desgaste no relacionamento (evento 6 – Projeto: Atuação A). Isso ocorreu uma vez que no ano de 2015, Associado A lançou um programa caracterizado como Atuação A. No entanto, pelas características do projeto, alguns executivos da Escola apontaram que esse projeto deveria ter sido caracterizado como Atuação C. Esses executivos alegam que a condução como Atuação A pode ter sido em função de um nível de remuneração superior para o Associado do que se fosse conduzido como Atuação C. Apesar de existirem regras objetivas quanto à caracterização das atuações e seus respectivos valores de remuneração do associado, existem algumas situações, como a desse evento, que acabam dando margem para dupla interpretação e potenciais conflitos.

Conforme já mencionado, as mudanças de estrutura e gestão promovidas por ambas as organizações exerceram impacto no relacionamento entre elas uma vez que promoveram novas formas de se operar, novos interlocutores, novos processos e regras. O evento 7, Transição Presidente 2 – Presidente 3, caracteriza uma dessas mudanças, em 2016. Essa mudança promoveu alterações na estrutura da Escola, bem como nos interlocutores com Associado A e implementou novas regras e procedimentos para o relacionamento. Por exemplo, foi criada uma gerência com equipe definida para fazer a interlocução entre Escola e associados.

Por fim, o evento 8, Política de Remuneração, diz respeito à mudança mais recente. Foi adotado “um novo modelo de remuneração, que privilegia o conjunto de soluções oferecidas pelo parceiro e considera os resultados trazidos pelos associados”, conforme consta no Relatório Anual da Escola do ano de 2017. Esse modelo reduziu a remuneração dos associados nos produtos mais comercializados por eles, aumentando a remuneração em outros produtos visando o estímulo da comercialização completa de soluções da Escola. No entanto, os valores propostos e o processo de definição desses valores promoveram alguns conflitos. Isso ocorreu porque os novos valores eram menores para as soluções mais comercializadas pelos associados, o que representou, na visão dos associados de uma forma geral, uma

³ Associado *Full* é o nome dado ao projeto em que Associado passa então a comercializar todas as soluções do portfólio da Escola.

redução da receita a curto prazo. Além disso, esses associados também apontam que as soluções que tiveram aumento do percentual de remuneração são soluções mais customizadas e para grandes organizações. Por isso, exigem um esforço de venda maior e, pelas características dos projetos, tendem a não ter um fluxo de pagamento regular, impactando no fluxo de caixa dos associados.

4.2.3 Evolução de Contrato

A evolução do contrato no RIO entre Escola e Associado A pode ser vista no gráfico a seguir (ver figura 5). Ele retrata as mudanças no indicador de contrato ao longo dos oito eventos que caracterizam RIO 1. Do evento 1 ao evento 2 o indicador apresenta uma leve redução. Depois, do evento 2 ao evento 4, percebe-se uma constância do indicador, que então aumenta do evento 4 para o evento 5. Do evento 5 ao evento 8 o indicador volta a se manter constante. O indicador chega a seu maior patamar possível, indicando que todas as fontes que remetem ao evento, apontam também indícios de contrato.

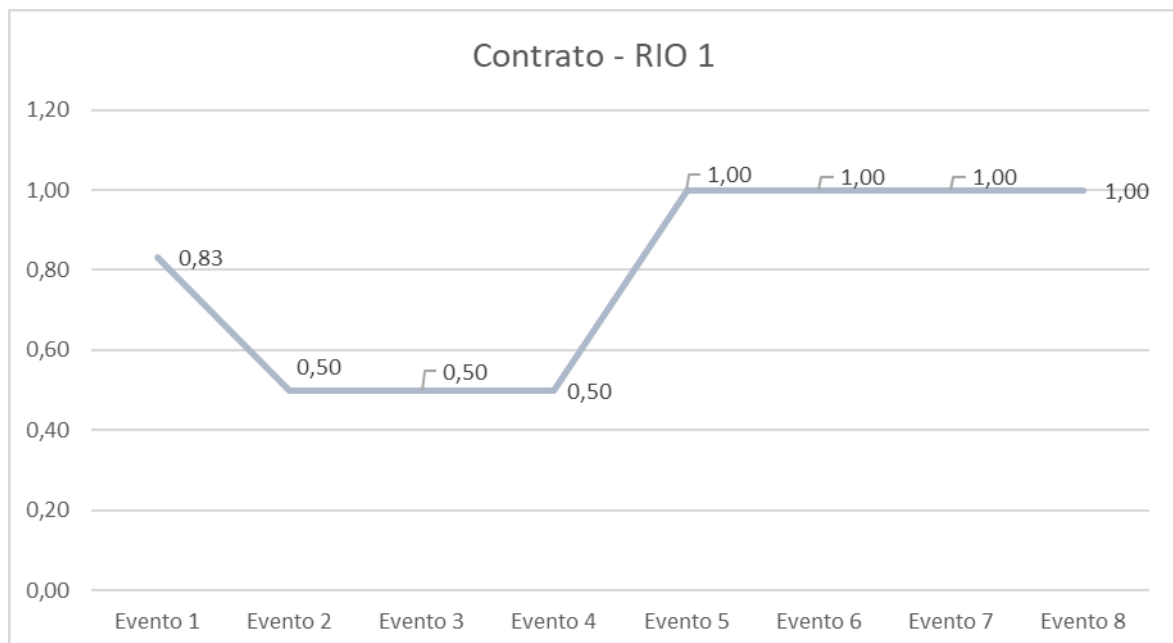


Figura 5: Evolução de contato no RIO 1

Fonte: Elaborado pela autora

No evento 1 alguns entrevistados mencionaram a existência de um contrato formal inicial para nortear o relacionamento entre as duas organizações (primeira geração do contrato). Dois entrevistados comentam sobre a sua existência: “Tinha um

contrato. O contrato sempre existiu [...] Ele assinava um contrato, um contrato genérico, mas um contrato”. Nota-se que o entrevistado comenta acerca da existência de um contrato, porém reforça que o contrato era genérico. Outro entrevistado também corrobora dessa afirmação, que pode ser ilustrada no seu comentário de que “não tinha nada estruturado. Foi muito no ‘gogó’ do (Nome do Executivo) me pondo para frente, eu indo, encarando, sabe?”. Essas observações puderam ser confirmadas pela pesquisadora uma vez que o contrato ainda existe nos registros da Escola. Trata-se de um documento amplo, com poucas especificações acerca do relacionamento, papéis e atribuições e sua forma de funcionamento. Dessa forma, para o evento 1, obteve-se a menção de contrato por 5 pessoas/documentos, de um total de 6 fontes que mencionam o evento, o que gerou o índice de contrato de 0,83.

Esse índice é reduzido no evento 2, chegando a 0,50. É resultado da menção por 1 das 2 fontes que mencionam o evento. Percebe-se um número menor de fontes que destacam esse evento como um evento relevante do relacionamento. E, apesar do mesmo contrato ainda estar em vigência, as menções reduzem em termos de pessoas/documentos que se recordam de indícios de contrato nesse evento. Tal redução pode indicar uma menor relevância desse documento nesse momento do relacionamento. Em outras palavras, passada a fase inicial de preparação e formalização contratual, nota-se uma preocupação decrescente tanto por parte do Associado A quanto por parte de Escola com o contrato inicialmente assinado por ambas as partes. Isso pode ser reforçado com a fala de um dos entrevistados:

Pesquisador: Isso estava nesse contrato que vocês assinaram? Eram conversas? Entrevistado: Não, estava não. Era um compromisso. As nossas negociações com Escola sempre foram muito informais, nunca assim, nada de punição, nunca houve necessidade de chegar a nenhum desses aspectos e espero que não haja.

No evento 3, o indicador se mantém no patamar de 0,50. Nota-se também uma fonte mencionando contrato dentre as duas fontes que mencionam o evento. Apesar de um evento que marca um projeto considerado desafiador, o que levou a alguns desgastes no relacionamento, não se percebe por parte dos entrevistados uma preocupação com relação a questões contratuais neste evento. O indício mencionado pelo entrevistado está relacionado à divisão de papéis e atribuições na execução da atuação e não à possíveis sanções e conflitos de responsabilidades. Além disso, as questões de conflito que emergem nesse evento são resolvidas com conversas e

interações entre os atores das duas organizações, sem recorrer ao documento formal. Mais uma vez, isso significa que o contrato inicialmente formulado, apesar de existir, passa a nortear cada vez menos o RIO entre Escola e Associado A. Tal situação é também verificada no evento 4. Não se observa aumento ou redução de indícios de contrato e tampouco fontes que mencionam tais indícios.

O Evento 5 marca uma mudança em termos de atribuições dos associados que, conforme já mencionado, passam a comercializar todas as soluções da Escola. Essa mudança demanda então uma nova versão contratual (segunda geração do contrato), descrevendo as condições e atribuições para cada uma das soluções (atuações) que os associados passam então a formalmente comercializar. Especificamente, observa-se que as atribuições gerais se mantêm, com a inserção de anexos que ampliam as possibilidades de atuação por parte dos associados, descrevendo então como seriam as responsabilidades, papéis e remuneração dos associados para as atuações já comercializadas por eles e para as novas atuações. O resultado é o aumento do indicador no evento 5, chegando a 1,00. Esse é o valor máximo do indicador, o que significa que todas as fontes (pessoas e documentos) que mencionam o evento, mencionam também indícios de contrato.

No evento 6 o indicador também se mantém no patamar de 1,00. Ele é construído a partir da totalidade de 4 pessoas/documentos que mencionam indícios de contrato e mencionam também o evento. Esse evento é marcado por tentativas da Escola de regular mais o relacionamento, inserindo manuais e procedimentos que regem cada um dos tipos de atuação que os associados podem comercializar e executar. Isso é realizado visando maior clareza das atribuições das partes, bem como o detalhamento de cada modalidade de atuação (que se diferem entre si) e suas regras. Além disso, Escola também cria uma estrutura interna de coordenação e interação com os associados.

O evento 7 marca a segunda transição na presidência da Escola. Esse evento também mantém o valor máximo do indicador, ou seja, das três fontes que mencionam o evento, todas também mencionam indícios de contrato. O resultado do indicador pode ser relacionado à nova gestão que assumiu a liderança da organização e acabou promovendo algumas mudanças que impactaram o relacionamento com os associados. Percebe-se uma maior preocupação do novo presidente com a formalização dos relacionamentos, o que fica claro em alguns trechos das entrevistas:

“hoje tem mais regras. Tem que ter também. Não é nem mais o associado fundador que interage, interage um funcionário dele com um funcionário [...] então você tem que ter regras sim, tem que ter”. Outro entrevistado apresenta o mesmo ponto de vista ao comentar que a “autonomia de certa forma está sendo cada vez mais esquecida porque aí vem um modelo de gestão que foi implementado no Atuação A de controle total, de tudo”.

Por fim, o último evento de número 8 também apresenta uma constância no indicador, que se mantém no patamar de 1,00. Mesmo o indicador se mantendo no mesmo patamar, nota-se um maior número de fontes que mencionam indícios de contrato em toda trajetória do relacionamento (8). Esse número reflete um momento de mudança importante no relacionamento da Escola com seus associados uma vez que marca a mais recente mudança contratual (terceira geração do contrato), com alterações nas políticas de remuneração por produto comercializado. O processo para mudança de remuneração foi uma negociação delicada e conflituosa, com alguns questionamentos acerca de como esse processo foi conduzido, além de opiniões de que esses valores de remuneração não poderiam ser mudados: “você mudar a regra do jogo no meio, poxa, você não faz isso com ninguém, contratual”.

4.2.4 Evolução de Confiança

A evolução de confiança no RIO entre Escola e Associado A pode ser vista na figura 6. Ele retrata as mudanças no indicador de confiança ao longo dos oito eventos que caracterizam RIO 1. Fazendo uma análise geral do gráfico, percebe-se mudanças constantes no indicador. Inicialmente, do evento 1 para o evento 2, esse aumenta. Mas, logo em seguida, sofre uma redução (evento 2 para evento 3). Depois ele volta a aumentar do evento 3 para o evento 4 e se mantém constante do evento 4 para o evento 5. Do evento 5 para o evento 6 ele sofre uma redução importante, que é acentuada do evento 6 para o evento 7. Por fim, ele sofre um pequeno aumento nos eventos finais do relacionamento – evento 7 para evento 8.

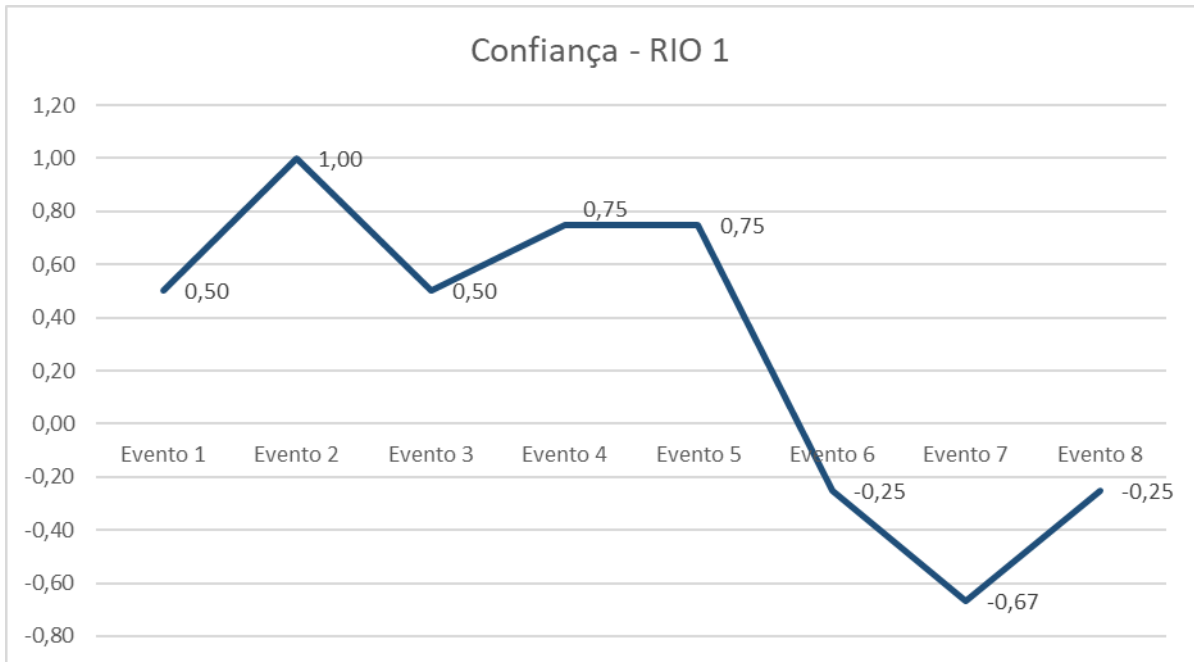


Figura 6: Evolução da confiança no RIO 1

Fonte: Elaborado pela autora

Interessante notar que no evento 1 o indicador de confiança é de 0,50, indicando que das seis fontes que mencionam o evento, metade (3) contém indícios de confiança. Nota-se que, apesar de um momento relevante para as partes uma vez que o evento marca o início da relação entre associado e Escola, os indícios de confiança não estão completamente presentes. De uma forma geral, a maior parte das menções é mais objetiva, apenas caracteriza o início do relacionamento e, portanto, não indica indícios de confiança.

Chama atenção algumas das menções que caracterizam a confiança em RIO 1. A primeira delas remete à confiança baseada em competência que considera uma análise de reputação e de recursos provenientes do parceiro, aparecendo de forma explícita no comentário de um entrevistado: “E vi que era uma entidade muito forte. Associado A foi convidado pela Escola e todo mundo querendo ser parceiro da Escola.”. Outra colocação emblemática é advinda de dois dos entrevistados e demonstra que o Associado A inclusive deixava parte dos seus recebíveis na Escola. Associado A ponderou que “deixava um dinheiro lá até por segurança” e o outro entrevistado por parte da Escola comentou que insistia para que Associado A ficasse com o dinheiro dizendo “Cara, é seu, aplica” e que Associado respondia que “Não, não, fica aí com você.”. E ele finaliza a frase ponderando “Para você ver a confiança como era”.

O evento 2 representa o lançamento do primeiro projeto conjunto. O indicador de confiança tem um aumento, passando para 1. Das duas fontes que mencionam o evento, ambas remetem à indícios de confiança. Também não foram identificados indícios de desconfiança. Fica muito nítido nesse evento que o relacionamento era caracterizado por traços de amizade e boa ambiência (“Aqui não, era coisa quase de amigo. Tranquilo. É pequenininho.”), sem grandes pressões e obrigações (“Não preocupa. Não preocupa que nós não estamos preocupados em pegar esse dinheiro. Nós estamos juntos.”) e com muita flexibilidade (“Nós vamos dividir isso em 36 meses e você vai pagar isso mole. Pode ficar tranquilo. E se não pagar não tem problema. A gente vai estar junto.”). Além disso, é possível perceber que foi um projeto realizado de forma compartilhada e co-construída entre as partes, conforme apontado por um dos entrevistados: “o desafio era esse, era juntos descobrir como é que funcionava esse troço, como que o mercado ia aceitar ou não. Por isso que às vezes o fundador fala muito sentido que muita coisa que é a Atuação A ele tem contribuição direta”. Nesse evento, marcado por parceria e co-construção nos projetos, assim como amizade e boa ambiência, tem-se como resultado um elevado indicador de confiança.

No evento 3, o indicador reduz para 0,50. Duas fontes mencionam o evento, mas apenas uma menciona indícios de confiança. E ainda sem a presença de indícios de desconfiança. Algumas entrevistas demonstram que a realização da primeira turma de especialização fora de Belo Horizonte e no estado desse associado parece representar uma escolha em função de uma relação de confiança. Isso pode ser visto no depoimento a seguir: “Escola sempre confiou muito na gente, eu não sei se é assim com todos os outros parceiros. Sempre confiou porque nós sempre antecipamos os fatos com relatórios, com tudo, sabe?”. No entanto, essa experiência parece ter sido marcada por grandes desafios em função do despreparo das partes. E o relacionamento entre elas durante o evento foi “testado” com alguns problemas ao longo da execução da atuação. Isso porque o associado precisou fazer ajustes e apoio para atender os clientes e esse retorno não foi ágil e assertivo por parte da Escola.

A sucessão no Associado A - evento 4 - parece ter sido um processo cuidadoso e realizado de forma conjunta entre as partes, com foco na análise do sucessor. Nesse evento o indicador de confiança aumenta para 0,75. Das quatro fontes que mencionam o evento, três mencionam também indícios de confiança. Esse aumento do indicador parece estar relacionado com a experiência exitosa do processo de

sucessão, que foi realizado com muito diálogo e decisão compartilhada entre os atores.

O evento 5 representa uma mudança importante no relacionamento uma vez que amplia as atribuições do Associado A. Esse processo parece ter sido bem conduzido pela Escola e chegou a um resultado positivo para o associado pois permitiu que esse ampliasse sua possibilidade de comercialização do portfólio da Escola, podendo conseqüentemente ampliar sua remuneração. Analisando as peças contratuais é possível identificar essa ampliação do escopo com a inserção de novas modalidades de atuação. Não se nota a presença de conflito ou questionamentos nas falas e, ao mesmo tempo, o indicador reforça isso ao se manter estável.

O evento 6 parece caracterizar um marco relevante em termos de um abalo na relação de confiança entre Associado A e a Escola. É a primeira vez que se tem indícios de desconfiança também. Para o indicador de confiança, nota-se duas menções de indícios de confiança dentre as quatro fontes que mencionam o evento, chegando ao indicador de 0,50. A esse indicador aplica-se a redução pelo indicador de não confiança que é de 0,80 (três indícios de não confiança dentre as quatro fontes que mencionam o evento). O resultado final é então de -0,30.

Esse evento se insere em um momento do relacionamento em que a Escola “dispendeu uma energia considerável no resgate e na melhora do relacionamento com o Canal Associados”. Ao mesmo tempo ocorre um desentendimento entre Associado A e Escola uma vez que essa categorizou um projeto vendido por ele como Atuação A e não como Atuação C, como é entendido pela Escola. Essa categorização permitiu uma remuneração mais atrativa para o Associado. Alguns entrevistados então comentam que o associado não conduziu esse processo com transparência, ou seja, envolvendo as pessoas necessárias da Escola. E que isso foi feito visando maximizar seu resultado. Por outro lado, o associado nega o ocorrido. Independente dos entendimentos, claramente esse evento impactou a relação de confiança entre as organizações.

O evento 7 é o único evento em que não se detectou indícios de confiança, apenas de desconfiança. E, por isso, ele é negativo (-0,67). Foram duas fontes mencionando indícios de desconfiança dentre as três que mencionam o evento. Ele marca o início da discussão acerca da mudança da política de remuneração dos associados que ocorreu logo após a transição da presidência da Escola, o que

representou um momento muito difícil para ambas as partes. Nesse evento, nota-se de forma bem clara como a inserção de mais mecanismos de controle e regras exerceram influência no RIO entre Escola e Associado A: “Até então a gente tinha uma relação mais fácil, mais viável, assim, era menos complicado.”. Além disso percebe-se alguns indícios de uma quebra da previsibilidade no relacionamento e, conseqüentemente, do senso de justiça por parte da Escola. Um dos entrevistados reforça esse entendimento: “Ele falou desse projeto. Falou que não era hora e que ele seria retomado dentro de uma nova estrutura. E aí realmente eu acho que foi deturpado um pouco a essência desse projeto. Porque aí começou a falar de remuneração basicamente.”. O resultado é o menor indicador de confiança de todo relacionamento.

Interessante notar que o evento 8 marca uma retomada da confiança que estava em declínio desde o evento 5. É o evento com maior número de menções (8) ao evento, sendo que duas mencionam confiança (indicador 0,25) e quatro mencionam não confiança (indicador 0,50). O indicador final é então de -0,25.

São várias as críticas ao processo de revisão da política, bem como ao produto final atingido que, de uma forma geral, contabilizaram os indícios de desconfiança. Algumas falas caracterizam esses sinais: “agora que ela mudou a regra de um jogo que eu não esperava isso da Escola, a forma como ela fez”; e “Se está discutindo dinheiro é porque acabou a relação. Eu não consigo fazer alguma coisa pelo dinheiro. Foi muito ruim a forma com o que foi feito.”. No entanto, tal fragilização no início da negociação da nova política de remuneração parece ter sido amenizada com ações advindas da Escola na tentativa de resgatar o relacionamento. Foram flexibilizadas algumas regras contratuais e período de transição, além da promoção de conversas visando a contribuição dos associados. Os trechos das entrevistas reforçam essa análise tanto da perspectiva dos associados: “as pessoas mudaram a postura, que Escola está mais leve”; quanto da perspectiva da Escola: “E eu vou te dizer que eu reconheço que Escola errou muito e eles também erraram muito e Escola errou muito. Fazendo a meia culpa, Escola não deveria ter feito da forma como fez. Deveria ter feito o que fez, mas não da forma como fez. E eles também reagiram, não foram bem. Agora, você não acerta todas, né?”. No momento em que a confiança entre as partes quase se esvai, chegando ao seu pior patamar, elas então fazem um esforço para sua retomada uma vez que acreditam que essa é essencial ao relacionamento. Esse

processo ocorre com o reconhecimento de erros, revisão de decisões tomadas e diálogos mais constantes. Tudo isso parece então contribuir com a melhoria do indicador.

4.2.5 Relação de Contrato e Confiança no RIO 1

Tem-se aqui a análise da relação de contrato e confiança na formação e evolução do RIO entre Escola e Associado A. As análises anteriormente realizadas para contrato e confiança de forma isolada são agora realizadas por meio da comparação entre a alteração de ambos os indicadores de contrato e confiança de um determinado evento em relação ao evento precedente (ver figura 7).



Figura 7: Relação de contrato e confiança no RIO 1

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando o relacionamento como um todo, é possível observar que os indicadores de contrato e confiança possuem comportamentos não lineares. Não é possível se estabelecer uma relação clara entre a evolução do indicador de contrato *vis-à-vis* o indicador de confiança. Dessa forma, é difícil apontar para um padrão evolutivo claro entre confiança e contrato na formação e evolução do RIO 1.

Dito isso, nota-se que do primeiro evento para o segundo do relacionamento esses comportamentos são contrários, ou seja, enquanto o indicador de contrato

reduz, o indicador de confiança aumenta. Nos demais eventos, enquanto um indicador aumenta ou reduz, o outro se mantém constante.

4.3 RIO 2 – Escola e Associado B

4.3.1 Introdução aos atores

Além do RIO entre Escola e Associado A, neste trabalho analisou-se também o RIO entre Escola e Associado B. Associado B é uma organização familiar fundada em 2003 por um ex-executivo de um banco localizado no Nordeste. Após 27 anos de atuação no banco, ele resolveu empreender e abriu uma consultoria. Pouco tempo depois se juntaram ao fundador dois sócios que atuam até hoje na organização.

A associação com a Escola se deu desde os primórdios da organização, ainda em 2003. Essa associação se iniciou restrita a uma atuação em apenas um estado. Mais tarde, essa atuação se ampliou e hoje o Associado B é o representante da Escola em dois estados. Associado B já capacitou 3.000 executivos em programas em parceria com Escola nesses estados.

Associado B se denomina uma “organização com foco no sucesso e excelência de empreendimentos, prestando serviços de governança e gestão, educação e soluções inovadoras”. Seu foco principal é a comercialização das diversas soluções educacionais da Escola. Além das quatro atuações já descritas no RIO 1, Associado B também tem como uma atuação relevante Atuação E. Trata-se de programas de curta duração para executivos em diferentes níveis de carreira, com temáticas variadas e ênfase nas múltiplas áreas da gestão.

4.3.2 Trajetória do Relacionamento

A trajetória do RIO entre Escola e Associado B é ilustrada por seis eventos: 1. Início do Relacionamento; 2. Associado *Full*; 3. Projeto 1: Atuação E; 4. Projeto 2: Atuação B; 5. Projeto 3: Atuação C; e 6. Política de Remuneração.



Figura 8: Trajetória do Relacionamento Escola e Associado B

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já mencionado, Associado B se tornou formalmente associado da Escola em 2003. No entanto, o relacionamento antecede esse período. O fundador do Associado B era cliente da Escola enquanto atuava como executivo de um banco. É importante relatar esse período que antecede o início do relacionamento. Recorrentemente os entrevistados mencionam detalhes desse relacionamento prévio e afirmam que “é impossível eu entender Associado B sem eu entender o pré, que é o (nome do fundador) enquanto cliente”. Pelos diversos depoimentos coletados, percebe-se que ele era um cliente muito frequente, que comprava inúmeras soluções da Escola, participava ativamente dos projetos, acreditava e confiava na Escola. Era uma pessoa muito próxima e que já conhecia muito Escola. Nas palavras de um entrevistado:

Sabe esses RH's que são 'parceirões' em construção de soluções? Ele era! E fez vários produtos! Então a gente tinha uma trajetória muito positiva com ele de alinhamento de valores. Nós gostávamos muito dele. Ele era uma pessoa muito querida na Escola. E ele gostava muito da Escola.

Enquanto cliente, um dos projetos realizados com Escola foi a implementação da Atuação A em clientes do banco, melhorando a gestão dessas organizações, e, conseqüentemente, reduzindo inadimplência e risco. Depois de alguns anos, esse projeto perdeu fôlego no banco e Escola viu a oportunidade de ofertar diretamente para as organizações da região. Em função disso, passou a buscar parceiros para ajudar nessa operacionalização.

Esse momento coincidiu com a saída do fundador do Associado B do banco. Ele então se candidatou a ser um orientador técnico⁴ de alguns grupos de

⁴ Nome dado ao professor que acompanha de forma mais direta e realiza as atividades da Atuação A nas organizações clientes.

organizações clientes no seu estado. Nesse mesmo período, o modelo de atuação dos associados da Escola passava por um momento de estruturação. Então, inicialmente, o fundador atuou como orientador técnico, apesar de já existir um acordo informal entre ele e Escola que ele se tornaria associado em seu estado ao final dessa estruturação do modelo de atuação. Ele inclusive pondera:

E aí a ideia dele era me tornar associado, naquele momento não estava definido o modelo, foi em 2003. Só que ele disse: “Vá atuando como orientador técnico, que na época era coordenador técnico e na área de estratégia, enquanto a gente resolve o modelo e aí você adere ao modelo.”

No entanto, era preciso alguém para fazer a gestão do programa na região. Essa gestão estava relacionada às atividades como realização de agendamentos, providências de logística, implementação do sistema nos clientes, dentre outras. Apesar do escopo formal de atuação do fundador ser as atividades de orientação técnica nas firmas clientes, Associado B acabou também incorporando essas atividades relacionadas à gestão do programa: “na verdade desse período até, se eu não me engano, fevereiro de 2008, até por uma característica pessoal e da empresa, a gente foi assumindo as atividades apesar de não estar contemplado”. Ou seja, ele “fazia muito mais do que um orientador técnico faz”. Nota-se então que Associado B passa a exercer atividades típicas dos associados de maneira informal antes da sua formalização que ocorreu mais tarde.

Dessa forma, com início em 2003, o evento 1 (Início do Relacionamento) é marcado por esse contexto prévio e inicial do relacionamento. Nesse período, Associado B atuava de maneira informal com algumas atribuições de gestão dos projetos da Atuação A, além de exercer suas atividades formais de orientação técnica.

Em função da experiência em outros estados, Escola observou que era importante ter um “dono” na região: “Está tudo muito certo lá no Sul porque tem dono. Tem dono. O associado é dono. Ele está lá e é dono da operação. Ele tem todo o interesse que aquilo dê certo. Também esse sentimento de propriedade ele é importante”. Como resultado, Escola convidou, em 2008, Associado B para atuar formalmente como associado: “então a nossa relação como associado foi oficialmente até 2008, mas, na prática, volta aí para 2003. Aí contribuindo com todo esse processo de construção inclusive.”. Esse período marca o evento 2 (*Associado Full*). Como Associado B se torna associado em 2008, diferente do Associado A que se associa

previamente, Associado B inicia com a possibilidade de comercializar um portfólio mais amplo de soluções da Escola e não apenas as Atuações A e B.

Essa atuação informal do Associado B, de 2003 a 2008, em que ele exerce algumas atividades de gestão da Atuação A trouxe alguns conflitos em momentos posteriores do relacionamento. Isso ocorreu porque quando ele se torna associado em 2008, ele entra com as mesmas condições de remuneração de outros associados que entraram no mesmo período, e não com uma condição mais favorável que foi dada aos associados que entraram previamente. Por exemplo, existia uma escala de remuneração que era mais atrativa para associados mais antigos. Essa é uma questão recorrente na fala dos entrevistados: “Então nós trabalhamos aí desde 2003 quando eles começaram. Mas eles já começaram como associados e para nós essa parte era informal”.

Associado B se torna o primeiro associado da Escola a comercializar e executar Atuação E fora das unidades próprias da Escola. Esse fato se deu em 2011 e marca o evento 3 (Projeto 1: Atuação E). Ele atuou não só na formatação dessa solução para mercados regionais uma vez que era preciso compreender e adaptar às demandas locais, como também e sua comercialização e execução.

A ampliação do portfólio comercializado pelo Associado B se ampliou nos anos seguintes. Em 2012 ele lançou outro produto na região: Atuação B, marcando o evento 4 (Projeto 2: Atuação B). Esse processo se deu com grande apoio da Escola até que o conhecimento sobre a execução fosse transferido para Associado B. Um executivo da Escola participava ativamente de eventos de divulgação da Atuação B e de visitas conjuntas a potenciais clientes. Essas ações faziam parte de um investimento da Escola para preparar o associado para, posteriormente, conduzir sozinho toda comercialização e execução da Atuação B na região.

No mesmo ano de 2012, Associado B também passou a comercializar e executar Atuação C, sendo que tal atuação exige um preparo e maior acompanhamento do associado por ser customizada e com foco em grandes organizações. É recorrente a ponderação pelo Associado B acerca da importância de se ofertar um portfólio completo de soluções da Escola na região, ainda que a remuneração de algumas soluções não seja tão atrativa. Essa opinião se baseia nas premissas de se “promover o desenvolvimento regional, consolidar na região” e “utilizar as soluções como ‘vitrine’ para outras soluções ofertadas”. Dessa forma,

mesmo considerando uma “relação bastante desfavorável”, Associado B passa então a operacionalizar a Atuação C na região, caracterizando o evento 5 (Projeto 3: Atuação C).

Por fim, o evento 6, Política de Remuneração, diz respeito à mudança no modelo de remuneração dos associados. O fundador do Associado B estava diretamente envolvido em um grupo de trabalho enquanto representante dos associados e em um processo de construção conjunta com representantes da Escola. Esse grupo foi constituído para promover melhorias, no sentido amplo, no relacionamento e, por consequência, na atuação da Escola e seus parceiros. No entanto, no decorrer do processo, algumas pessoas do grupo saíram e ocorreu também a mudança na presidência da Escola. Escola, que tende a tomar decisões de forma colaborativa e conjunta, percebeu que aquele formato não iria viabilizar nenhuma ação concreta que atendesse as duas partes. E então lançou uma proposta de remuneração (esse que era um dos itens da discussão conjunta) que, conforme já comentado no RIO 1, reduzia a remuneração dos associados nos produtos mais comercializados por eles, aumentando a remuneração em outros produtos visando o estímulo da comercialização completa de soluções da Escola. Essa proposta impactou o Associado B que estava diretamente envolvido no grupo de trabalho e que também se viu prejudicado. Por ter atuado de maneira informal por cinco anos, acabou sendo categorizado em um grupo que se associou à Escola posteriormente. Isso significa que ele foi enquadrado em uma faixa de remuneração menos vantajosa do que se tivessem considerado os cinco anos de atuação prévia.

4.3.3 Evolução de Contrato

A evolução do contrato no RIO entre Escola e Associado B pode ser vista na figura 9. Ele retrata as mudanças no indicador de contrato ao longo dos seis eventos que caracterizam RIO 2. Do evento 1 ao evento 2 nota-se um aumento do indicador de contrato. Depois, do evento 2 ao evento 3 esse indicador reduz, mantendo-se constante do evento 3 ao evento 4. A partir do evento 4, ele volta a aumentar até o evento 6, que configura o patamar mais alto do indicador.

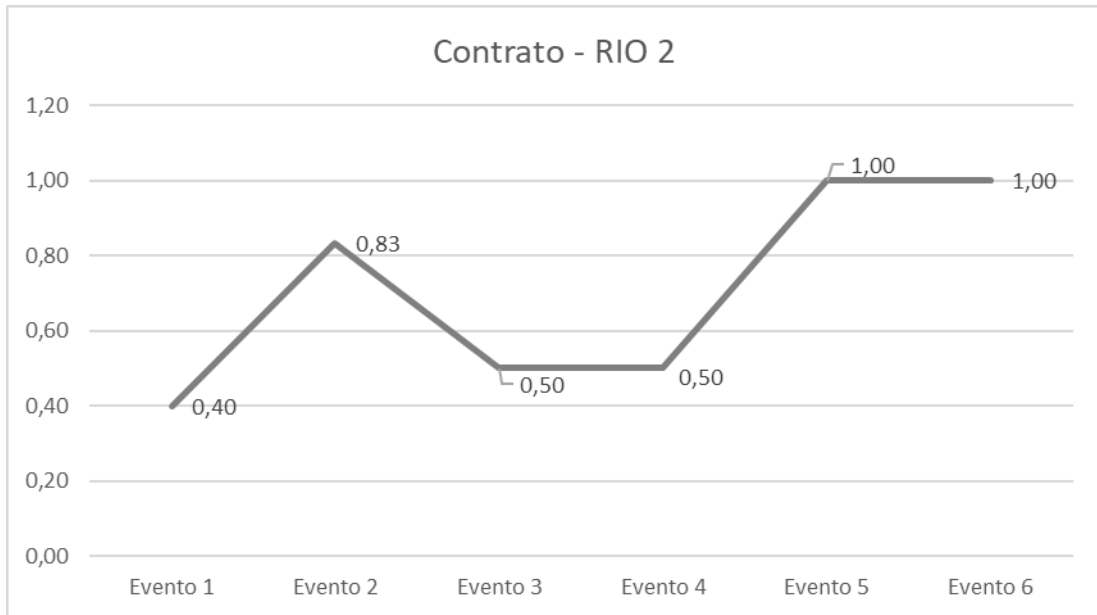


Figura 9: Evolução de contrato no RIO 2

Fonte: Elaborado pela autora

O evento 1 se dá antes do associado se tornar formalmente associado da Escola. Ainda assim, apesar de atuar com um escopo mais amplo do que formalmente ele era remunerado, ele pontua que havia responsabilidades a serem cumpridas. E ele inclusive mantinha Escola informada dessas atividades. Dessa forma, apesar de não existir um contrato formal, as partes reconheciam a existência de um relacionamento, com atividades previstas e fluxo de informações. Existia um compromisso por parte do associado: “Mas nós fazemos o papel assim de associados. De acompanhar as monitorias. De saber se as entregas estavam sendo feitas ou não. De acompanhar os programas de capacitação”. Assim, para o evento 1, obteve-se o indicador de 0,40, representado por duas menções a contrato dentre as cinco fontes (dados primários e secundários) que identificam o evento. Esses indícios não remetem a um contrato formal ou às atividades formalmente previstas em algum tipo de documento, mas sim a um compromisso e ao relato de atividades e responsabilidades claramente assumidas pelo associado.

Esse indicador aumenta no evento 2, chegando a 0,83. Nota-se um aumento do número de menções de indícios de contrato (5), assim como aumento também do número de fontes que identificam o evento (6). É possível identificar textos em documentos oficiais da Escola e menções explícitas à formalização do relacionamento existente entre Escola e associado (“Então a nossa relação como associado foi oficialmente até 2008”). Interessante também notar que surgem várias menções às

metas previstas para a atuação do associado e a eventos para negociação dessas metas, como, por exemplo: “a gente passou a ter metas anuais para todas as famílias com solução educacional”. Ou seja, o relacionamento já existente de uma maneira mais informal se formaliza e intensifica em termos de documentos, metas, atribuições. Era de se esperar que essa mudança ocorrida no evento 1 para o evento 2 impactaria o indicador, como de fato ocorreu. Afinal, é no evento 2 que o relacionamento é de fato formalizado.

No evento 3 existe uma única menção a contrato dentre as duas fontes que citam o evento. Sendo assim, o indicador resultante é 0,50. Essa única menção diz respeito à existência de regras para a execução da Atuação E pelo Associado. Ainda assim, o entrevistado pondera que apesar da existência de regras, essas são “flexíveis para ambas as partes”. Nota-se, portanto, uma redução nas menções de indícios de contrato em relação ao evento anterior que formaliza o relacionamento. Possivelmente, passada a etapa de formalização do relacionamento, em que esses indícios, pela própria essência do evento, se mostram mais presentes, tende-se a recorrer menos a mecanismo contratuais. O mesmo parece acontecer no evento 4 em que o indicador se estaciona em 0,50..

No evento 5 os comentários se relacionam às regras que regem o modelo de remuneração da Atuação C. Na opinião dos associados, essas não são favoráveis e eles optaram por comercializar essa atuação na crença de que é importante ofertar todas as atuações do portfólio e também na expectativa que essas condições fossem revertidas futuramente, tornando-as mais favoráveis para o associado: “na Atuação C a gente vem batendo muito junto a Escola que precisa mudar o modelo, precisa mudar o modelo, não é o modelo que se paga.”. Interessante notar que o aumento do indicador parece então estar atrelado a uma perspectiva negativa desse modelo. Todas as menções são de questionamento às regras. Em outras palavras, insatisfeitos com as condições, os atores voltam-se para o contrato e questionam as regras vigentes. Em casos contrários, ou seja, com condições favoráveis, talvez essas menções não fossem tão importantes. O indicador neste evento é de 1, o que significa que as duas fontes que mencionam o evento também mencionam indícios de contrato.

Por fim, no evento 6 esse indicador se mantém no patamar de 1,00, que é o mais elevado patamar do indicador. E, apesar da manutenção do indicador, nota-se um aumento no número de menções ao evento (7) e no número de menções a indícios

de contrato de contrato (7). O indicador está relacionado com a mudança na política de remuneração dos associados, que culminou com uma mudança contratual (terceira geração de contrato). Os indícios de contrato dizem respeito a um maior número de regras, controle e processos. Os associados se queixam de uma relação “mais processual”, repleta de “regras” e “padronizações”, que, apesar de trazer benefícios, também “engessam” o relacionamento. Alguns comentários também estão relacionados com o fato de que, apesar do Associado B não ter ainda formalmente assinado o contrato atualizado, esse já está atuando com as novas condições definidas.

4.3.4 Evolução de Confiança

A evolução de confiança no RIO entre Escola e Associado B pode ser vista na figura 10. Ele retrata as mudanças no indicador de confiança ao longo dos seis eventos que caracterizam RIO 2. Fazendo uma análise geral do gráfico, nota-se uma redução inicial do indicador, que depois volta a aumentar do evento 2 para o evento 3. Do evento 3 ao evento 5 o indicador atinge seu maior patamar e se mantém constante. Depois disso, do evento 5 ao evento 6, o indicador decresce, atingindo seu menor valor.



Figura 10: Evolução de confiança no RIO 2

Fonte: Elaborado pela autora

No evento 1 já se percebe que o indicador de confiança é de 0,60, calculado a partir de três fontes que mencionam indícios de confiança, dentre as cinco que identificam o evento. Importante ressaltar que não foram apresentados nenhum indício de desconfiança nesse primeiro evento.

Nesse evento percebe-se que os indícios de confiança estão basicamente vinculados à atuação informal do associado, investindo e apostando no relacionamento que seria formalizado apenas posteriormente. O associado então demonstra confiança na Escola e executa atividades para além das suas atribuições em um combinado que é resultado de conversas informais: “Vá atuando como OT [...] e na área de estratégia enquanto a gente resolve o modelo e aí você adere ao modelo.”.

Essas menções são reconhecidas por diferentes fontes. Os entrevistados fazem questão de reforçar esse investimento por parte do associado. Além disso, o associado exemplifica essa aposta no relacionamento. Ele foi se ocupando de projetos conjuntos com Escola, reduzindo então seus projetos independentes de consultoria. Isso significa que todas as suas fontes de recursos financeiros passam a vir do relacionamento: “A partir que o volume foi aumentando nós fomos deixando cada vez mais de atuar em consultoria. Então chegou ao momento que menos de 5% do nosso faturamento foi consultoria”.

Esse investimento no relacionamento permitiu que o associado se tornasse associado em 2008 (evento 2). Nesse evento, nota-se uma pequena redução do indicador de confiança, passando para 0,50. Três fontes comentam acerca de indícios de confiança dentre as seis fontes que mencionam o evento. Apesar da redução do indicador, se percebe um relacionamento amistoso, flexível e de construção conjunta. A transição da atuação de orientador técnico para então se tornar associado formalmente se deu de forma processual, ou seja, respeitando as necessidades do associado de adaptação e apostando na formalização do relacionamento: “Então ele foi fazendo isso aos poucos, fazendo a migração aos poucos e teve tempo para fazer. [...] todo empreendedorismo precisa de recursos financeiros, sobretudo tempo. E tempo é dinheiro.”.

Além disso, têm-se ainda falas acerca da aposta no relacionamento e do alinhamento de valores entre Escola e Associado B, reforçando então a decisão de formalização da parceria. Apesar de uma redução do indicador, até esse evento não

se percebe questões negativas que poderiam prejudicar o relacionamento. O que parece ocorrer é que o fato do associado atuar de maneira informal como associado no evento 1 é tão destacada e evidenciada, caracterizando nitidamente uma confiança na Escola, que esse evento 2 acaba tendo um indicador menor.

O evento 3 caracteriza uma aposta em uma iniciativa inédita e conjunta. Os relatos desse evento reforçam o ineditismo do associado, assim como sua contribuição no desenvolvimento conjunto de um projeto (Atuação E) que foi formulado e experimentado por eles e depois levado para outros associados. Esse indicador então aumenta, chegando ao maior patamar. O indicador 1,00 é resultado das duas fontes do evento, que então comentam sobre indícios de confiança. As falas nesse evento são cercadas de aspectos positivos, ressaltando o sucesso da iniciativa e da importância para consolidação do Associado na região, além da relevância para a parceria com a Escola.

O evento 4 permanece no patamar do indicador 1,00, sendo então composto pelas mesmas três fontes que mencionam indícios de confiança e mencionam também o evento. Os indícios desse evento estão relacionados também ao apoio da Escola em mais uma iniciativa lançada pelo associado. Apesar de não ser um projeto novo em termos de execução pelos associados, esse evento marca o lançamento dessa atuação para o Associado B.

O mesmo ocorre no evento 5. O indicador de confiança se mantém no patamar de 1,00, com todas as duas fontes que mencionam o evento também mencionando indícios de confiança. Assim como nos eventos 3 e 4, os entrevistados por parte do associado reforçam a aposta da Atuação C como uma opção estratégica do associado de ofertar todas as atuações da Escola na região, mesmo algumas sendo mais vantajosas financeiramente.

Os eventos 3, 4 e 5 representam diferentes iniciativas do Associado B em levar atuações da Escola para sua região. Em todas elas, percebe-se uma tentativa do associado em se consolidar e consolidar a imagem da Escola na região, mesmo que algumas atuações não tenham sido considerados vantajosas no curto prazo. Essa crença, retificada nas falas dos entrevistados, demonstra uma confiança no relacionamento, assim como expectativas de longo prazo acerca do relacionamento, como, por exemplo, a crença de que Escola melhoraria a remuneração de algumas

atuações futuramente. Além disso, em todos esses eventos nota-se também um apoio e envolvimento da Escola nas iniciativas que eram novas para o associado.

O evento 6 é o mais recente do relacionamento e é marcado pela mudança da política de remuneração. Percebe-se então uma redução importante do indicador, chegando ao seu menor valor. Interessante observar que o indicador de confiança é nitidamente impactado pelos indícios de desconfiança. São quatro fontes que mencionam confiança dentre as sete que mencionam o evento (indicador 0,57). E são cinco fontes que mencionam indícios de não confiança dentre as sete que mencionam o evento (indicador 0,71). Dessa forma, o indicador final é então de -0,14.

As falas dos entrevistados relacionadas à mudança na política de remuneração em geral dizem respeito à forma como a mudança foi conduzida pela Escola, principalmente porque o fundador era um dos integrantes de um grupo composto por associados e membros da Escola para discutir questões relacionadas ao relacionamento. E como, no âmbito do grupo, não se chegava a um ponto de convergência, Escola teve que tomar a decisão sobre a mudança e comunicar aos associados. Os comentários acerca desse acontecimento estão muito relacionados com a confiança, ou melhor, a quebra dela: “arranhou essa relação e que a gente está convivendo com um período mais difícil nessa relação”. O trecho a seguir é bem representativo das falas e sentimentos em relação à mudança:

O trabalho do ano passado e do final do ano que foi apresentado de fato não foi um movimento de negociação. Isso quebrou a relação de confiança. Eu inclusive disse isso para a diretoria e disse isso para o (nome do executivo) quando ele esteve aqui. E olha, eu não estou falando do Associado B, eu estou falando da relação associados x Escola. E, na minha opinião, nós precisamos fazer um movimento de resgate. Um movimento impositivo em uma relação de parceria gera danos. E isso precisa ser recuperado. Do ponto de vista de crença.

Além disso, a nova política define tempos de transição que variam em função de associado. Como os associados mais antigos teriam que fazer um ajuste maior para chegar no novo valor percentual, esses também possuem mais tempo para tal. Nesse sentido, Associado B pediu que Escola o considerasse como um associado que atua desde 2003 (época que atuou de forma informal), tendo então mais tempo para se adaptar à mudança. Mas Escola não aceitou essa proposta e o associado se sentiu então “penalizado” pela não flexibilização.

Escola também reconhece que o processo poderia ter sido feito de uma forma diferente e melhor. Mas reforça que a decisão foi tomada porque não se chegava a uma decisão que atendesse a todos: “Mas ele também não parou para olhar que a coisa foi até o dia 23 de dezembro porque os próprios associados não chegavam a um acordo do que eles queriam. A coisa ia e voltava”. Entrevistados por parte da Escola também mencionam alguns movimentos do Associado B de ampliação de seus serviços, com projetos não necessariamente vinculados à Escola. Na opinião de alguns entrevistados, alguns desses serviços “concorrem” com o portfólio da Escola e “aí [...] que há um conflito sério na relação”.

Outro ponto comentado que parece impactar o indicador de confiança diz respeito ao crescimento de ambas as organizações e as consequências para o relacionamento: “Eu acho que quando a gente começa a crescer os problemas começam a aumentar, não é? Eu sinto isso. A gente até podia ter problemas, mas eram problemas menores. A gente dava mais conta.”. Em outras palavras, tanto Escola quanto Associado cresceram em termos de volume de operações, quantidade de pessoas e complexidade de atuação. Esse crescimento impactou o relacionamento uma vez que se tem um número maior de pessoas em interação e não necessariamente com entendimentos semelhantes e um número maior e mais complexo de atuações, cada uma com regras específicas.

4.3.5 Relação de Contrato e Confiança no RIO 2

Tem-se aqui a análise da relação de contrato e confiança na formação e evolução do RIO entre Escola e Associado B. As análises anteriormente realizadas para contrato e confiança de forma isolada são agora realizadas por meio da comparação entre a alteração de ambos os indicadores de contrato e confiança de um determinado evento em relação ao evento precedente (ver figura 11).

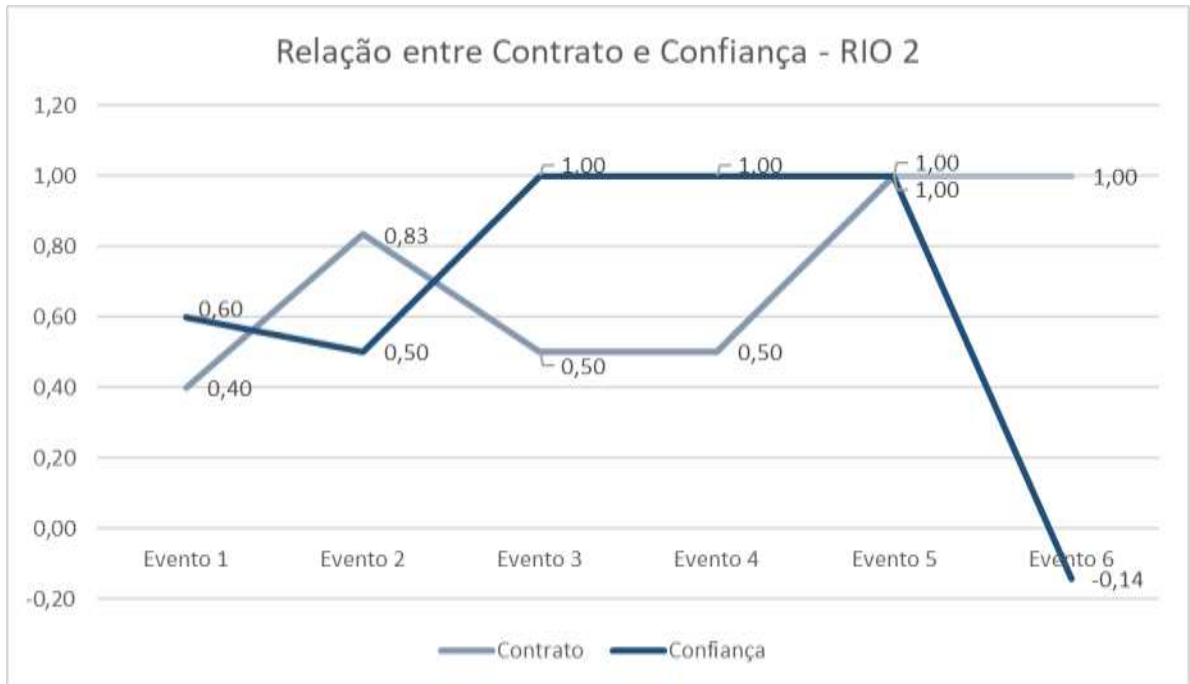


Figura 11: Relação de contrato e confiança no RIO 2

Fonte: Elaborado pela autora

Não é possível definir a existência de um padrão evolutivo nos indicadores de contrato e confiança no RIO 2. Ou seja, esses possuem comportamentos não lineares, inexistindo uma relação clara entre a evolução do indicador de contrato *vis-à-vis* o indicador de confiança.

Apesar disso, nota-se que nos dois primeiros eventos da trajetória do relacionamento, os indicadores se comportam de maneira oposta. Enquanto contrato aumenta do evento 1 para o evento 2, confiança reduz. Já do evento 2 para o evento 3, contrato reduz e confiança aumenta. Esse é o único momento do relacionamento que os indicadores possuem comportamentos contrários e que é possível observar a existência de um padrão mais claro.

Do evento 3 ao evento 4 os indicadores apresentam o mesmo comportamento, se mantendo constante tanto para contrato como para confiança. A partir do evento 4, enquanto um indicador se mantém constante, o outro indicador reduz ou aumenta. Do evento 4 para o evento 5, confiança se mantém constante e contrato aumenta. Já do evento 5 para o evento 6, contrato se mantém constante e confiança reduz. Dessa forma, a alteração de um indicador parece não estar diretamente associada com a alteração do outro indicador.

4.4 Análise Intercasos

Ao se comparar as semelhanças e diferenças entre RIO 1 e RIO 2, por meio da análise intercasos, é possível destacar três aspectos. Em se tratando de aspectos semelhantes, observa-se que tanto no primeiro quanto no segundo RIO não é possível identificar uma linearidade de contrato e confiança ao longo do tempo. Os indicadores apresentados em ambos os RIOS não apresentam padrões de alteração, seja de aumento ou redução, quando levamos em consideração a formação e a evolução dos relacionamentos pesquisados.

Isso pode ser observado nos gráficos de ambos os RIOS (ver Figuras 7 e 11). O formato das curvas dos indicadores de contrato e confiança nos RIOS demonstram frequentes alterações durante a evolução do relacionamento, sendo que tais alterações são notadamente idiossincráticas. Quando a direção da alteração de contrato e confiança coincide (ambos aumentando ou diminuindo) ou se torna contrária (um aumenta e o outro diminui), isso ocorre apenas de forma pontual, ou seja, em alguns poucos eventos, e não de forma geral na trajetória do relacionamento. Dessa forma, não é possível indicar a existência de um comportamento coincidente entre os dois RIOS, possibilitando inclusive realizar extrapolações analíticas.

A segunda similaridade encontrada diz respeito às alterações de indicadores de contrato e confiança no início da trajetória de ambos os relacionamentos. No RIO 1 assim como no RIO 2 esses indicadores possuem comportamentos opostos nos primeiros eventos. Dessa forma, é possível então notar uma relação de substituição. Ou seja, enquanto contrato aumenta, confiança reduz em um relacionamento, enquanto no outro relacionamento enquanto confiança aumenta, contrato reduz. No RIO 1 ela acontece até o evento 2. Enquanto o indicador de contrato inicia em 0,83 no evento 1 e reduz para 0,50 no evento 2, o indicador de confiança inicia em 0,50 no evento 1 e aumenta para 1,00 no evento 2. Já no RIO 2 essa característica de substituição acontece até o evento 3. O indicador de contrato começa em 0,40 no evento 1, subindo para 0,83 no evento 2 e caindo para 0,50 no evento 3. Por sua vez, o indicador de confiança começa em 0,60 no evento 1, caindo para 0,50 no evento 2 e subindo para 1,00 no evento 3.

A diferença encontrada entre os dois RIOS também está relacionada com esse período em que contrato e confiança são substitutos. Se por um lado observamos uma

relação de substituição entre confiança e contrato no início do RIO 1 e RIO 2, por outro lado os dados indicam que tal relação apresenta-se em direção oposta. Enquanto confiança aumenta e contrato reduz no primeiro momento do RIO 1, no RIO 2 o oposto acontece, ou seja, contrato aumenta enquanto confiança reduz.

5 CONCLUSÃO

5.1 Considerações Iniciais

Este capítulo contém as conclusões desta dissertação e está dividido em três partes. Primeiramente, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos com esta pesquisa. Posteriormente, a questão de pesquisa é revisitada. Finalmente, são indicadas as principais contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.2 Discussão dos Resultados

Os principais resultados obtidos com esta pesquisa são: a) a relação entre contrato e confiança é não linear na formação e evolução de RIOs; b) contrato e confiança possuem um comportamento de substituição no início do relacionamento; e c) quando contrato e confiança são substitutos, essa substituição ocorre em direções opostas.

O primeiro achado da presente pesquisa indica que a relação de contrato e confiança altera-se nos eventos de ambos os RIOs de tal maneira que torna-se difícil prever como essa relação se apresentará em eventos futuros. Essa ausência de linearidade não permite indicar, por exemplo, como se dará a relação de contrato e confiança nos eventos mais tardios dos RIOs com base na relação que se apresenta nos eventos iniciais. Dito de outra maneira, a relação não linear entre contrato e confiança na formação e evolução dos RIOs pesquisados indica alterações idiossincráticas de contrato *vis-à-vis* confiança, o que torna a previsão de comportamentos futuros uma incógnita.

Apesar da relevância em se entender a relação entre contrato e confiança, essa ainda é pouco clara na academia (Weber, 2017; Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom, 2005). Em geral, contratos e confiança são classificados como: a) substitutos (Corts & Singh, 2004), b) complementares (Poppo & Zenger, 2002) ou c) substitutos e complementares (Mellewigt, et al., 2007). O achado da presente pesquisa demonstra uma quarta possibilidade, qual seja, inexistência de uma linearidade na relação entre contrato e confiança na formação e evolução de RIOs. Nesse sentido, ao contrário de outras

conclusões, questiona-se o caráter perene de substituição e/ou complementariedade da relação de contrato e confiança na formação e evolução de RIOs. Isso significa que um comportamento de substituição e/ou de complementariedade de contrato e confiança em determinado momento do RIO não necessariamente implica na ocorrência desse mesmo comportamento em outros momentos do RIO. A análise em uma perspectiva longitudinal permite observar esse comportamento idiossincrático da relação entre contrato e confiança.

Isso vai ao encontro do nosso segundo resultado. Apesar de a relação entre contrato e confiança não ser linear quando se considera a formação e evolução dos RIOs, é possível identificar uma relação de substituição (Gulati, 1995) no início dos relacionamentos, ou seja, na formação desses relacionamentos. No período que ocorre do evento 1 ao evento 2 no RIO 1 e do evento 1 ao evento 3 no RIO 2, os resultados demonstram uma alternância dos indicadores de contrato e confiança. Ou seja, quando confiança aumenta, automaticamente contrato reduz. E quando contrato aumenta, automaticamente confiança reduz. Nesse sentido, contrato e confiança atuam como substitutos. Quanto maior a presença de um desses mecanismos, menor a necessidade então o uso do outro mecanismo (Dyer & Singh, 1998).

O terceiro achado da pesquisa também está relacionado com esse comportamento de substituição no início do RIO. Ainda que contrato e confiança são substitutos nesse período, essa substituição ocorre em direções opostas em cada um dos RIOs. No RIO 1 confiança aumenta e contrato reduz no período inicial do relacionamento. Já no RIO 2, contrato aumenta e confiança reduz no período inicial do relacionamento.

Essa diferença pode ser explicada da seguinte maneira. O evento 1 do RIO 1 já se insere em um relacionamento formalizado e contratualizado e possui um nível mais alto do indicador de contrato, que reduz no evento 2. Por outro lado, confiança aumenta do evento 1 para o evento 2 no RIO 1. Ou seja, a necessidade inicial de contrato e um menor índice de confiança em função do início do relacionamento se alteram para um menor nível de contrato e aumento da confiança em função das interações dos atores. Nesse sentido, confiança substitui contrato. No RIO 2, os índices menores de contrato no evento 1 correspondem a uma atuação ainda informal do associado B no período inicial da relação. Esse indicador aumenta no evento 2 quando ele se torna então associado, regido por um contrato legal com a Escola. O

índice inicial de confiança, necessária para se operar nesse formato informal, então se reduz uma vez que o contrato legal passa a existir. Sendo assim, contrato substitui confiança. Cabe salientar que, apesar da dinâmica oposta, os níveis de confiança são relativamente elevados e próximos no início dos dois relacionamentos (0,50 no RIO 1 e 0,60 no RIO 2), corroborando com alguns achados acerca da relevância de se ter relações de confiança nos antecedentes ou estágios iniciais da formação do RIO (Inkpen, & Currall, 2004).

Interessante notar que a maioria dos estudos que defende essa característica de substituição, o fazem argumentando que confiança substitui contratos em função das interações, aprendizado conjunto (ver, por exemplo, Dyer & Singh, 1998). Não se identifica muitas pesquisas apontando o contrário, ou seja, a substituição de confiança por contrato (Poppo & Zenger, 2002; Zheng et al., 2008).

5.3 Revisitando a questão de pesquisa

Tendo em vista os resultados obtidos, a questão de pesquisa é aqui revisitada. A questão de pesquisa proposta é então a seguinte: “Como se dá a relação de contrato e confiança ao longo dos relacionamentos interorganizacionais?”.

Os resultados obtidos sugerem que não há uma linearidade na relação de contrato e confiança em relacionamentos interorganizacionais. Nesse sentido, a relação de contrato e confiança se dá de forma idiossincrática quando se considera a dinâmica temporal de todo o RIO, não permitindo, portanto, previsões acerca dos comportamentos futuros da relação com base em comportamentos passados.

Além disso, contrato e confiança possuem um comportamento de substituição no período inicial do RIO e, quando isso ocorre, esse comportamento de substituição ocorre em direção oposta.

5.4 Contribuições, Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Esta pesquisa apresenta algumas contribuições. Com relação às contribuições teóricas, pode-se dizer que este estudo representa mais um esforço visando aumentar a compreensão acerca da relação de dois conceitos relevantes em RIOS e que, apesar de muito pesquisados, ainda são poucas as contribuições da literatura (Weber, 2017)

uma vez que as conclusões existentes são, muitas vezes, divergentes (Lumineau & Oliveira, 2018). Nesse sentido, o presente trabalho sugere uma não linearidade na relação entre contrato e confiança em RIOs, impossibilitando, portanto, interpolações futuras quanto ao comportamento da relação. Esse achado se difere dos tradicionais argumentos da literatura que classificam essa relação em função da existência de uma substituição, complementariedade ou ambos. Nota-se, no entanto, um padrão idiossincrático dos indicadores de contrato e confiança ao longo de RIOs. Acredita-se que este aspecto deva ser investigado em pesquisas futuras a fim de lançar luzes sobre os motivos pelos quais contrato e confiança possuem uma relação não linear na formação e evolução de RIOs.

Esse trabalho também contribui com o entendimento acerca do relacionamento de contrato e confiança considerando a dimensão temporal (Lumineau & Oliveira, 2018). Os achados da pesquisa permitem ampliar a compreensão de como contrato, confiança e a relação entre os dois se dá ao longo do relacionamento entre duas organizações a partir de uma perspectiva dinâmica de RIOs com significativa duração temporal (20 e 15 anos). Isso porque o trabalho sugere que a relação de substituição e ou complementariedade não é perene. Essa acontece em horizontes temporais mais bem definidos, ou seja, em determinados momentos dos RIOs.

Colocado de outra forma, o presente trabalho é um esforço visando a compreensão se contrato e confiança funcionam como substitutos e/ou complementares. Os achados relacionados na comunidade acadêmica ainda são inconsistentes e essa pesquisa traz respostas de “como” e “quando” contrato e confiança interagem, indo além das respostas mais comuns na literatura que focam no “o que” é essa interação (Benítez-Ávila et al., 2018). Isso significa que a pesquisa foca na dinâmica de comportamento de contrato, confiança e na relação de ambos, o que permite obter conclusões acerca de “quando” ocorre essa interação, ou seja, em quais momentos dos relacionamentos; e “como” se dá essa interação: de substituição, de complementariedade ou de maneira não linear.

Esta pesquisa, no entanto, possui algumas limitações. A primeira delas é a utilização do método de estudo de caso. O estudo de caso possibilita uma compreensão maior sobre o tema estudado (Yin, 1994) e a utilização de mais de um caso, aumenta a validade da pesquisa e ajuda a mitigar potenciais problemas

associados a um caso singular (Leonard-Barton, 1990). No entanto, o estudo de um ou dois casos não permite a generalização estatística dos resultados.

Outra limitação diz respeito à restrição da pesquisa a um tipo de relacionamento interorganizacional, ou seja, uma díade entre comprador e fornecedor na indústria de serviço. No entanto, existem outros tipos de relacionamentos como *joint ventures*, alianças, pesquisas conjuntas, redes (Das & Teng, 1998). E para esses outros relacionamentos não é possível extrapolar as conclusões desse trabalho.

Uma terceira limitação é a possível presença de vieses nas percepções dos entrevistados. Apesar do levantamento exaustivo de dados advindos de múltiplas fontes e com utilização de triangulação desses dados, ainda existe o viés de memória do entrevistado, principalmente podendo ser mais exacerbado em função de eventos mais recentes do relacionamento. Esse ponto pode ter impacto tanto na identificação dos eventos, como nas menções aos indícios de contrato e confiança.

Outra limitação é que esse trabalho não aborda confiança interpessoal. No entanto, em RIOs pode haver não só confiança interorganizacional, mas também a confiança interpessoal. Estudos futuros podem contemplar essa abordagem.

Considerando-se as contribuições e as limitações desta pesquisa, são apresentadas sugestões para pesquisas futuras. A primeira delas é a realização de uma pesquisa de cunho quantitativo, visando um entendimento que possa ser extrapolado para outros casos de pesquisa. Utilizando uma amostra representativa, seria possível ampliar essa contribuição em perspectiva temporal acerca da dinâmica do relacionamento entre contrato e confiança em RIOs.

Outra sugestão é a realização de uma pesquisa comparativa entre países, visando compreender se existe um impacto da cultura local no relacionamento entre contrato e confiança ao longo do RIO. Alguns autores têm investigado o impacto da cultura local na cultura organizacional (Doney, Cannon & Mullen, 1998). Nesse sentido, esse relacionamento entre contrato e confiança pode sofrer variações em função de países uma vez que a cultura organizacional pode então ser modelada em função da cultura local.

Além do impacto da cultura, sugere-se também outras pesquisas correlacionando contrato e confiança com outros fatores que possam influenciar esse comportamento substituto ou complementar. A comunidade acadêmica já sinalizou a existência de algumas variáveis que podem influenciar esse comportamento e que

precisam ser melhor compreendidas, a saber: tipo de confiança, ou seja, se baseada em boa-fé/integridade ou baseada em competência (Connelly et al., 2018; Lui & Ngo, 2004), risco (De Man & Roijackers, 2009); ambientes institucionais, tipo e duração do relacionamento (Cao & Lumineau, 2015).

REFERÊNCIAS

- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, 62(3), 204-233.
- Ancona, D., Okhuysen, G., & Perlow, L. (2001). Taking time to integrating temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4): 512–529.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(n. esp.), 203-227.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Benitez Avila, C. A., Hartmann, A., Dewulf, G. P. M. R. & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: the mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, 36(3), 429-443.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97-118.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Cao, Z. & Lumineau, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15-42.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436-452.
- Coleman, J. S. (2000). Social capital in the creation of human capital. In: E. L. Lesser (Ed.). *Knowledge and social capital* (Cap. 2, pp. 17-41). Amsterdam: Elsevier.
- Corts, K. S. & Singh, J. (2004). The effect of repeated interaction on contract choice: evidence from offshore drilling. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(1), 230-260.
- Dal Molin, M., & Masella, C. (2016). From fragmentation to comprehensiveness in network governance. *Public Organization Review*, 16(4), 493-508.

- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: a social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27(3), 445-456.
- De Man, A. P., & Roijackers, N. (2009). Alliance governance: balancing control and trust in dealing with risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75-95.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Thanos, I., & Förbom, Y. (2014). The overlooked distinction of multinational enterprise subsidiary learning: Its managerial and entrepreneurial learning modes. *International Business Review*, 23(1), 102-114.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Dyer, J. H., Kale, P. & Singh, H. (2004). When to ally and when to acquire. *Harvard Business Review*, 82(7-8), 108-115.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 19(7), 535-556.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H., Powell, B. C., Sakakibara, M., & Wang, A. J. (2007). The determinants of success in R&D alliances. *Academy of Management Proceedings*, (pp. 1-6). New York, Academy of Management.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053-1078.

- Ferguson, R. J., Paulin, M., & Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234.
- Frankel, R., Schmitz Whipple, J., & Frayer, D. J. (1996). Formal versus informal contracts: achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 47-63.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Galaskiewicz, J. (2007). Has a network theory of organizational behaviour lived up to its promises? *Management and Organization Review*, 3(01), 1-18.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 203-215.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Hakansson, H. (Ed.). (2015). *Industrial technological development: a network approach*. New York: Routledge.
- Halinen, A., Salmi, A. & Havila, V. (1999). From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. *Journal of Management Studies*, 36(6), 779-794.
- Inkpen, A. C., & Currall, S. C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15(5), 586-599.
- Jacobson, D. D. (2016). How and why network governance evolves: evidence from a public safety network. *Electronic Markets*, 26(1), 43-54.
- Jarvenpaa, S. L., & Välikangas, L. (2016). From governance, void to interactive governing behaviors in new research networks. *Academy of Management Discoveries*, 2(3), 226-246.

- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.
- Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T., & Willmott, H. (2001). Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust. *Organization Studies*, 22(2), 311-336.
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(1), 2521-2542.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917.
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lazzarini, S. G., Miller, G. J., & Zenger, T. R. (2004). Order with some law: complementarity versus substitution of formal and informal arrangements. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(2), 261-298.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lubell, M., & Scholz, J. T. (2001). Cooperation, reciprocity, and the collective-action heuristic. *American Journal of Political Science*, 45(1), 160-178.
- Lui, S. S., & Ngo, H. Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-485.
- Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management*, 43(5), 1553-1577.
- Lumineau, F., & Oliveira, N. (2018). A pluralistic perspective to overcome major blind spots in research on interorganizational relationships. *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-465.
- Luo, Y. (2012). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management*, 23(10), 903-919.

- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: a preliminary study. *American Sociological Review* 28(1):55-67.
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-902.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L., & Bagherzadeh, M. (2014). A review of interorganizational collaboration dynamics. *Journal of Management*, 41(5), 1338-1360.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships: substitutes and complements. *Managerial and Decision Economics*, 28(8), 833-847.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352.
- Milagres, R. (2014). A estrutura de governança de redes de cooperação: o caso Genolyptus. *Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 7-29.
- Mooi, E. A. & Ghosh, M. (2010). Contract specificity and its performance implications. *Journal of Marketing*, 74(2), 105-129.
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4), 355-367.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Park, S. H. (1996). Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, 17(5), 795-824.

- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review Of Sociology*, 24(1), 57-76.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Porras, S. T., Clegg, S., & Crawford, J. (2004). Trust as networking knowledge: precedents from Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 345-363.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy-networks form or transitional development. *California Management Review*, 30(1), 67-87.
- Powell, W. W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Puranam, P., & Vanneste, B. S. (2009). Trust and governance: untangling a tangled web. *Academy of Management Review*, 34(1), 11-31.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In L. Crothers & C. Lockhart (Ed.). *Culture and politics* (pp. 223-234). New York: Palgrave Macmillan.
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2013). Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479-511.
- Reuer, J. J., & Ariño, A. (2002). Contractual renegotiations in strategic alliances. *Journal of Management*, 28(1), 47-68.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

- Roth, A. L., Wegner, D., Antunes Júnior, J. A. V., & Padula, A. D. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração*, 47(1), 112-123.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Saz-Carranza, A., & Longo, F. (2012). The evolution of the governance of regulatory networks: the case of the European telecommunications regulatory network. (Jerusalem Papers in Regulation & Governance; Working Paper, n. 41). Jerusalem: The Hebrew University.
- Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. *The american tradition in qualitative research*. (Vol. 2). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 684-707.
- Theurl, T. (2005). *Economics of interfirm networks* (Vol. 4). Mohr Siebeck, Tübingen.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.
- Vanneste, B. S., & Puranam, P. (2010). Repeated interactions and contractual detail: identifying the learning effect. *Organization Science*, 21(1), 186-201.
- Vanneste, B. S., Puranam, P., & Kretschmer, T. (2014). Trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1891-1902.
- Weber, L. (2017). A sociocognitive view of repeated interfirm exchanges: how the coevolution of trust and learning impacts subsequent contracts. *Organization Science*, 28(4), 744-759.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Williamson, O. E. (1995). Transaction cost economics and organization theory. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Ed.). *The handbook of economic sociology*. (pp. 77-107). Princeton: Princeton University Press.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26(6), 813-840.

- Woolthuis, R. K., Lankhuizen, M. & Gilsing, V. (2005). A system failure framework for innovation policy design. *Technovation*, 25(6), 609-619.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yu, C. M. J., Liao, T. J., & Lin, Z. D. (2006). Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 128-139.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zheng, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2008). The dynamics of contractual and relational governance: evidence from long-term public–private procurement arrangements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 43-54.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Grupo 1: Associados

Nº	PERGUNTA
1	Como começou sua história como associado da Escola?
2	<p>De maneira geral, conte como foi sua trajetória como associado da Escola?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais fatos marcaram esta trajetória? Por que? • Para cada fato: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desafios (Quais foram os desafios envolvidos?) ○ Obrigações (Existia algum acordo envolvido? Ex. Viabilizar uma turma no ano X. Como foram definidas essas obrigações? Elas eram registradas?) ○ Atribuições (Quais eram as suas responsabilidades? E as da Escola? Como isso foi definido? E acompanhado?) ○ Foi necessário algum ajuste / repactuação do acordo firmado? Se sim, como foi? Se sim, você ficou satisfeito/confortável com a definição/ajuste? ○ Tempo / Duração (Ex. Foi uma mudança imediata? Foram necessários ajustes na estrutura/processos da Escola ou associado? Como?) ○ Envolvidos (Quem participou e qual papel?) ○ O que esse fato significou para você? ○ Consequências (E se ..., existia alguma consequência? O que aconteceria? Essa consequência foi previamente acordada? Como?)

Grupo 2: Escola (operação)

Nº	PERGUNTA
1	Como começou sua história com o associado X?
2	De maneira geral, conte como foi sua história de interação com o associado X?
3	<p>Quais foram os marcos dessa interação e por quê? Para cada marco, abordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto (momento Escola e do associado) • Desafios (Quais foram os desafios envolvidos?) • Obrigações (Existia algum acordo envolvido? Ex. Viabilizar uma turma no ano X. Como foram definidas essas obrigações? Elas eram registradas?) • Atribuições (Quais eram as suas responsabilidades? E as da Escola? Como isso foi definido? E acompanhado?) • Tempo / Duração (Ex. Foi uma mudança imediata? Foram necessários ajustes na estrutura/processos da Escola ou associado? Como?) • Envolvidos (Quem participou e qual papel?) • Vantagens e Desvantagens (O que esse evento significou para você? Quais as vantagens desse marco? E desvantagens?) • Consequências (E se ..., existia alguma consequência? O que aconteceria? Essa consequência foi previamente acordada? Como?)

Grupo 3: Escola (institucional)

Nº	PERGUNTA
1	De maneira geral, como os associados são escolhidos? Como o associado X foi escolhido?
2	De maneira geral, conte como foi a trajetória do associado X da Escola?
3	<p>Quais foram os marcos dessa trajetória e por quê? Para cada marco, abordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto (momento Escola e do associado) • Desafios (Quais foram os desafios envolvidos?) • Obrigações (Existia algum acordo envolvido? Ex. Viabilizar uma turma no ano X. Como foram definidas essas obrigações? Elas eram registradas?) • Atribuições (Quais eram as suas responsabilidades? E as da Escola? Como isso foi definido? E acompanhado?) • Tempo / Duração (Ex. Foi uma mudança imediata? Foram necessários ajustes na estrutura/processos da Escola ou associado? Como?) • Envolvidos (Quem participou e qual papel?) • Vantagens e Desvantagens (O que esse evento significou para você? Quais as vantagens desse marco? E desvantagens?) • Consequências (E se ..., existia alguma consequência? O que aconteceria? Essa consequência foi previamente acordada? Como?)