



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

KIRSCHBAUM, CHARLES; HOELZ, JOSÉ CARLOS

A confiança em situações ambivalentes e incongruentes: a utilização de vinhetas como método exploratório

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 15, núm. 3, mayo-junio, 2014, pp. 42-68

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195431568004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A

## A CONFIANÇA EM SITUAÇÕES AMBIVALENTES E INCONGRUENTES: A UTILIZAÇÃO DE VINHETAS COMO MÉTODO EXPLORATÓRIO

---

### CHARLES KIRSCHBAUM

*Pós-Doutorado em Sociologia Econômica pela Columbia University de Nova York (Estados Unidos).*

*Professor assistente do Departamento de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa/Centro de Estudos da Metrópole do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEM-Cebrap).*

*Rua Quatá, 300, Vila Olímpia, São Paulo – SP – Brasil – CEP 04546-042*

*E-mail: charlesk1@insper.edu.br*

### JOSÉ CARLOS HOELZ

*Mestre em Administração de Empresas pelo Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana (FEI).*

*Professor do Departamento de Ciências Gerenciais da Universidade Nove de Julho (Uninove).*

*Rua Vergueiro, 235, Vergueiro, São Paulo – SP – Brasil – CEP 01504-000*

*E-mail: jchoelz@uninove.br*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é sugerir a utilização de vinhetas para explorar como os indivíduos interpretam situações em que há ambivalência nas características relacionais com parceiros. Para tanto, investigou-se a forma como indivíduos, em uma organização produtora de *software*, interpretam situações transacionais concretas e elaboram suas percepções das relações entre confiança e controle. A partir das vinhetas apresentadas aos entrevistados, coletaram-se relatos qualitativos que exibem como seus pressupostos ou indagações conduzem ao “fechamento” das situações. A análise dos dados sugere que esse “fechamento” ocorre por meio de vários mecanismos alternativos: 1. censura seletiva de sinais contraditórios, 2. inclusão de pressupostos inexistentes na narrativa original, 3. busca focada de informações adicionais e 4. reflexão crítica de corresponsabilidades. A adoção de um mecanismo em detrimento de outro pode ter implicações importantes para o desdobramento das relações interorganizacionais estudadas. Neste artigo, buscou-se utilizar a abordagem de Swidler (2001), em que, no uso de vinhetas, procurou-se evidenciar os elementos culturais mobilizados na interpretação, formação de julgamentos e estabelecimento de metáforas e analogias por parte dos indivíduos. Cabe ressaltar que, do ponto de vista metodológico, a abordagem de pesquisa exploratória com a utilização de vinhetas pode ser um mecanismo interessante de abordagem qualitativa, principalmente em contextos em que o pesquisador se interessa por abrir a “caixa-preta” de alguma variável de interesse. Com essa abordagem, é possível obter um acesso privilegiado ao repertório de narrativas dos indivíduos. Cada vinheta reflete uma situação que se coloca ao entrevistado e o leva a evocar valores, crenças, atitudes e narrativas que não seriam de outra forma coletados. Sendo assim, este trabalho postula que a elaboração de vinhetas é um importante instrumento exploratório não apenas para o avanço teórico, mas também para o ensino da administração, conforme o explicado na conclusão deste artigo.

## PALAVRAS-CHAVE

Vinhetas. Confiança interorganizacional. Repertório. Narrativas. Dissonância.

# 1 INTRODUÇÃO

A cooperação entre firmas tem sido identificada como um elemento central na geração de capital social em comunidades, setores, cadeias e redes de empresas (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) mostram como a falta de cooperação diminui as chances de sustentabilidade de redes empresariais. A literatura internacional e nacional vem explorando os mecanismos que explicam a emergência da cooperação entre as empresas. Entre os diversos mecanismos, a preexistência de confiança mútua na diáde aumentaria as chances de emergência de cooperação (Balestrin, Verschoore, & Reyes, 2010). Os achados que remetem à centralidade da confiança mútua são centrais ao desempenharem o papel de contraponto em relação às explicações alternativas: a cooperação não emerge apenas em função do interesse dos atores envolvidos ou de relações de poder entre as firmas, mas envolve a codependência e o risco, característicos da relação de confiança.

Confiança tem sido apontada como um elemento central na manutenção de relações interorganizacionais. A partir da confiança, é possível a organização das transações econômicas em estruturas alternativas à hierarquia e ao mercado (Powell, 1990). Vários autores identificam confiança como funcionalmente compatível com o controle (Giddens, 1990; Bachmann, 2001). Em contextos em que há um alto grau de confiança, é possível diminuir o grau de controle por meio da redução dos custos de transação oriundos dos mecanismos de coordenação (Das & Teng, 1998).

Este artigo toma como ponto de partida o *framework* de Das e Teng (1998) que relaciona as dimensões de “risco percebido”, “confiança” e “controle”. Sugerimos que esse *framework* assume uma visão “determinística” entre essas variáveis: quando o gestor percebe um tipo de risco, será levado a adotar um grau maior de controle, dado um grau de confiança preexistente. Acreditamos que esse *framework* assume situações bem definidas (mesmo naquelas em que o “risco” se apresenta, ele se coloca de forma destituída de ambivalência). Em contraste, sugerimos que as situações concretas nas quais os indivíduos se inserem são mais complexas, com maior grau de “zonas cinzentas”, em que muitas vezes eles se perguntam se realmente podem confiar nas informações que estão analisando e têm consciência da incompletude das informações necessárias para tomar uma decisão segura.

Nosso interesse está em explorar como os indivíduos desenvolvem essas percepções e quais são as ações intermediárias que tomam antes da decisão final quando as situações tornam-se mais ambivalentes e insere-se a dissonância. Com a finalidade de explorar essas situações, sugerimos a criação de vinhetas

que expõem narrativas incompletas e incongruentes, e que, portanto, frustram uma tomada de decisão unívoca. Nossos resultados sugerem que o mecanismo que une a percepção inicial de uma situação à decisão final em relação à parceria não é linear. Os indivíduos podem ser levados a buscar novas informações para aprimorar sua interpretação da situação, assim como seletivamente censurar ou ressaltar sinalizações dadas pela situação em que se encontram para facilitar a tomada de decisão.

Esses resultados nos levam às implicações teóricas e à prática. Em relação ao *framework* de Das e Teng (1998), e potencialmente em relação a outros *frameworks*, nossa abordagem sugere como as situações são “simplificadas”, com o objetivo de serem enquadradas em um marco decisório preestabelecido. Esses resultados são relevantes para os gestores de alianças estratégicas, na medida em que poderão avaliar quais práticas são mobilizadas pelos seus colaboradores para lidar com situações ambivalentes.

## 2 ABORDAGEM TEÓRICA

### 2.1 CONFIANÇA: DA ABORDAGEM OBJETIVA À ABORDAGEM INTERSUBJETIVA

Confiança pode ser definida como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada nas expectativas positivas sobre as intenções ou o comportamento de outro ator (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, p. 395). Vários pesquisadores têm associado a existência de “confiança” a fenômenos econômicos, como o estabelecimento de redes de empresas, relacionamentos econômicos de longo prazo e aprendizado mútuo entre concorrentes. Autores como Powell (1990) acumularam um volume grande de indícios empíricos do papel da confiança nas relações econômicas.

A confiança está ligada à existência de incerteza na transação econômica (Bachmann, 2001). Se não houvesse incerteza, ou seja, se os cenários futuros pudessem ser efetivamente previstos e descritos e sancionados em um mecanismo formal como um contrato, a confiança seria irrelevante (Lewis & Weigert, 1985). A ideia de confiança também implica uma predisposição a colaborar com a outra parte e enxergar a transação econômica como um projeto colaborativo, ainda que os instrumentos de coordenação sejam incompletos (Stark, 2009).

Economistas tendem a conceber a origem e sustentação da confiança como oriundas de interações estratégicas repetitivas. A observação do comportamento de parceiros leva as firmas a desenvolver crenças quanto ao comportamento futuro

deles (Kreps, 2000). Essa abordagem pode ser criticada por não ser suficiente para prever o comportamento cooperativo e surgimento de confiança mútua. Embora o histórico passado seja importante como condição necessária para a emergência da confiança mútua, não é uma condição suficiente (Möllering, 2001). Möllering (2001) propõe que atores econômicos não são capazes de prever o futuro com base somente no comportamento passado, porque sempre existe a possibilidade de que uma ação oportunista rompa com as expectativas positivas. Essa impossibilidade de predição faz com que a ação cooperativa seja um “salto de fé” que o ator executa, pois não tem bases objetivas para afirmar que a outra parte irá cooperar. Embora o comportamento passado seja uma condição necessária para a confiança, ela não é uma condição suficiente. Comportamento passado, assim como todo o conjunto de sinalizações oriundo dos parceiros, é mediado pela interpretação do agente econômico que se predispõe a confiar. Em contraste com escolha racional, a estrutura do jogo não é exógena e objetiva, mas construída e reconstruída continuamente no decorrer da história da relação. Esse elemento intrinsecamente intersubjetivo da confiança abre espaço para a abordagem interpretacionista para a investigação desse conceito.

A propensão de confiar pode estar associada à cultura e às instituições que circundam os indivíduos envolvidos. Swidler (1986) propõe que a cultura, no nível analítico individual, possa ser representada por meio da metáfora de “caixa de ferramentas”. Como “caixa de ferramentas”, os valores e as práticas podem ser mobilizados (ou ativados) de acordo com a situação. Práticas podem contradizer os valores expressos, assim como os valores defendidos podem ser contraditórios entre si. Em contraste, aponta Swidler (1986), apenas em situações fortemente ideologizadas acompanhadas de estruturas coercitivas totais é possível observar sistemas culturais coerentes.

A proposição de Swidler (1986) abre a possibilidade de investigação de várias frentes de pesquisa. Podem-se investigar o repertório cultural de indivíduos em contextos específicos (Swidler, 2001) e sua relação com a confiança (Möllering, 2010). Além disso, é possível ir além da descrição do repertório cultural e entender como elementos culturais são ativados. Essa possibilidade de investigação abre o caminho para a conexão entre situação concreta, repertório cultural e também a interpretação individual. É justamente a interpretação individual que produzirá a representação do contexto, levando à mobilização dos elementos culturais que influenciarão no desdobramento da interação entre os atores econômicos.

## 2.2 RISCO PERCEBIDO, CONTROLE E CONFIANÇA

A confiança e o controle são elementos que atuam de maneira a reduzir as incertezas em relações cooperativas, de forma que a percepção do risco nessas

relações também é reduzida. Segundo Das e Teng (2001), a confiança e o controle estão intrinsecamente ligados com o risco em alianças estratégicas. Esses autores defendem que, para compreender como parceiros de negócios reduzem e gerenciam o risco, é necessário examinar as inter-relações entre confiança, controle e risco. No Brasil, o modelo teórico de Das e Teng (2001) tem sido utilizado como referência para explicar a confiança como fonte de vantagem competitiva (Pereira & Pedrozo, 2005; Melo & Agostinho, 2007), relacionada ao aprendizado organizacional (Mazzali, Souza, & Bacic, 2009) e à saúde de crédito das empresas (Monteiro & Teixeira, 2009). Alguns estudos têm explorado a relação e potencial substituição de controle pela confiança (Begniss, Estivalente, & Pedrozo, 2007).

Para Das e Teng (2001), há duas dimensões da confiança: a de “boa vontade” e a de “*performance*”; duas dimensões do risco: o “relacional” e o de “*performance*”; e três dimensões do controle: o de “resultados finais”, o “social” e o de “comportamento”. A confiança de boa vontade refere-se a uma crença na integridade dos parceiros que compõem uma aliança estratégica, trata-se da fé em si e em cada um dos outros membros da parceria. A outra dimensão da confiança, a confiança de *performance*, está relacionada à confiança de que o parceiro é capaz de realizar todas as atividades previstas na parceria. Por sua vez, o risco relacional é a probabilidade e as consequências de não haver uma boa cooperação, pode-se dizer que se trata das implicações resultantes da possível ocorrência de um comportamento oportunista na relação de parceria. Já o risco de *performance* está relacionado à probabilidade e às consequências de os objetivos da parceria não serem alcançados. Com relação às dimensões de controle, os autores argumentam que, independentemente da forma cooperativa, uma aliança demanda um conjunto de regras e medidas formais de controle, o controle de resultados finais está relacionado às ações de medição e quantificação de resultados, o controle social tem a ver com estabelecimento de uma cultura e valores comuns em uma relação de parceria, e o controle de comportamento está relacionado com o controle dos processos para obter a saída desejada.

Das e Teng (2001) propõem um modelo integrado de trabalho no qual são identificadas as relações específicas entre as diferentes dimensões de confiança e os tipos de controle que combinados atuam de maneira a alterar a percepção de risco em alianças estratégicas. Para efeito deste estudo, concentramo-nos nas seguintes proposições sugeridas por Das e Teng (2001):

- A percepção de “risco relacional” é mais reduzida pelo “controle de comportamento” do que pelo “controle de resultados finais”. Isso ocorre porque o controle de comportamento é mais efetivo em monitorar o processo realizado quando é difícil mensurar os efeitos de ações oportunistas. De forma correlata, a percepção do “risco de *performance*” é mais reduzida pelo “controle

de resultados finais” do que pelo “controle de comportamento”. Isso ocorre porque efetiva-se uma mensuração confiável dos resultados.

- O “controle social” reduz tanto a percepção de “risco relacional” quanto a percepção de “risco de *performance*”, porque ajuda no reforço dos laços e valores compartilhados.
- Tanto o “controle de resultados finais” quanto o “controle de comportamento” minam a “confiança de boa vontade” e a “confiança de *performance*”, porque geram tensão, estimulando o esvaziamento da confiança da relação. De forma correlata, a “confiança de boa vontade” e a “confiança de *performance*” aumentam a efetividade dos modos de controle (comportamento, de resultados finais e social), porque reduzem a resistência e permitem uma troca mais intensa de informações.

Existem duas críticas possíveis ao modelo de Das e Teng (2001). Em primeiro lugar, os autores reforçam a ideia de que confiança e controle são variáveis independentes entre si (Möllering, 2001). Em segundo lugar, o esquema teórico de Das e Teng (2001) é firmemente alicerçado sobre as bases deterministas: dado um conjunto de sinais (grau e tipo de risco), deduz-se qual deveria ser a configuração ótima de controle e confiança para manter a relação satisfatória. Essa concepção toma como pressuposto que os sinais ambientais podem ser objetivamente lidos. Entretanto, como nos advertem Crubellate, Grave e Mendes (2004), a leitura (ou construção subjetiva e intersubjetiva) do ambiente depende das estruturas cognitivas dos indivíduos e dos esquemas cognitivos das dinâmicas organizacionais. É possível reconciliar a construção teórica de Das e Teng (2001) com uma visão menos determinista do ambiente. Os autores enfatizam que “risco” é sempre percebido, abrindo a oportunidade para os pesquisadores entenderem como os esquemas cognitivos e a cultura estão imbricados com a percepção de risco.

Este estudo retoma o modelo teórico de Das e Teng (2001) e investiga o processo de *enactment* ambiental e proposição de ações perante situações em que a interpretação ambiental não é trivial. Essa ação pode incluir as variáveis apontadas por Das e Teng (2001), acompanhada por um esforço para recuperar a relação ou mesmo enveredar para a ruptura (Dirks, Lewicki, & Zaheer, 2009).

## 2.3 A UTILIZAÇÃO DE VINHETAS

Em contraste com uma posição determinista, podemos conceber a ação humana como inserida em situações que devem ser interpretadas pelos respectivos atores. Como sugere Gross (2009), é possível explorar de que forma essa interpretação será efetuada de acordo com a cadeia de situações vivenciadas pelo



ator anteriormente. Ou seja, o “repertório cultural” que os indivíduos trazem para suas interações é ancorado em situações passadas, muitas vezes cristalizadas em narrativas.

Swidler (2001) defende a utilização de “vinhetas” para evidenciar os elementos culturais mobilizados na interpretação, formação de julgamentos e estabelecimento de metáforas e analogias por parte dos indivíduos. Para tanto, opera-se uma ruptura com a ideia de ação social equivalente ao rotineiro e não problemático. Assim, falhas e frustrações ocorridas nas interações tornam-se especialmente propícias no estudo daquilo que não é observável em condições normais.

A abordagem de vinhetas está relacionada à confecção de situações fictícias perante as quais os entrevistados devem se posicionar. A utilização de vinhetas tem origem nas ciências sociais e tradicionalmente está ligada à abordagem de experimentos realizados por meio de questionários (Gaines, Kuklinski, & Quirk, 2007). Nos estudos organizacionais e de estratégia, a abordagem de vinhetas vem sendo empregada para a investigação da relação entre poder e oportunismo (Malhotra & Gino, 2011), imitação, confiança e incerteza (Barrera & Buskens, 2007). Várias pesquisas qualitativas se utilizaram de vinhetas para a coleta de impressões e narrativas por meio de pesquisas de profundidade (Swidler, 2001; Saguy, 2003). Entre os estudos relacionados à confiança nas organizações, destaca-se o trabalho realizado por Mizrachi, Drori e Anspach (2007), em que se pesquisou a relação entre formas de confiança, repertório cultural e identidade de gestores israelenses e palestinos em conflitos.

### 3 CONTEXTO

Este estudo foi realizado em uma empresa brasileira com 15 anos de existência, especializada na produção de *software* e soluções de tecnologia de informação (TI), que atua em vários segmentos da indústria. Essa empresa conta com uma estrutura global de prestação de serviços que inclui seis unidades no Brasil, subsidiárias nos Estados Unidos, no Japão e na China, além de um escritório na Europa.

Totalizando receitas de R\$ 70 milhões no ano de 2009, essa organização alcançou uma taxa de crescimento composto anual de 44% no período de 1999 até 2008. Ela conta com aproximadamente 850 funcionários e atua nas linhas de negócios de projetos de solução de *software* e gerenciamento de *outsourcing* de aplicações.

Essa organização investe fortemente na exportação de *software*, priorizando a comercialização de serviços de gerência de aplicações e *offshore*, que juntos

respondem por 40% dos negócios realizados. O foco no mercado internacional resultou no aumento de 150% no seu faturamento das vendas para o mercado norte-americano desde 2005.

O contexto de TI é ao mesmo tempo propício e bastante específico para o estudo de confiança nas relações comerciais. Nesse contexto, é bastante comum o desenvolvimento de projetos de forma colaborativa entre diversos parceiros, em que o desenvolvimento de soluções exige o envolvimento de partes diferentes, de modo que a solução final não pode ser completamente prevista antes do desenvolvimento do trabalho, impedindo a elaboração de “contratos completos” (Stark, 2009). Deve-se considerar, também, a atuação dos gerentes de projetos, indivíduos que, em seu dia a dia, atuam nas fronteiras organizacionais e têm como objetivo o desenvolvimento de novos negócios e a prospecção de novas oportunidades. Para tal, dependem do desenvolvimento de laços de confiança com os demais parceiros para que possam atingir os seus objetivos. Eles são responsáveis pela execução desses projetos e, nesse âmbito, têm a autonomia para estabelecer e decidir o nível de intensidade dos controles necessários em cada um desses projetos.

O desenvolvimento de projetos de TI expõe um forte contraste entre os requisitos de aprendizado mútuo e a forte necessidade de regulação por meio de cronogramas e instrumentos formais que têm por objetivo monitorar a entrega de soluções e controlar custos e prazos. Esses dois vetores encontram-se frequentemente em oposição, tornando o desafio de reconciliá-los uma atribuição central dos líderes de projeto.

## 4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Como já evidenciado, Swidler (2001) sugere como alternativa a utilização de questionários que contenham vinhetas (situações), perante as quais os entrevistados devem se posicionar. Essas situações servem, na metodologia de Swidler (2001), apenas como ponto de partida para iniciar o diálogo entre entrevistado e entrevistador. Essa abordagem poderia ser criticada por “desinsere” o indivíduo de seu contexto concreto, devido à apresentação de situações que não foram realmente vividas pelo entrevistado, aproximando a metodologia de abordagens experimentais. Ante essa crítica, sugerimos as seguintes reflexões. Em primeiro lugar, ao adotar vinhetas, é importante que o pesquisador as construa levando em consideração o seu conhecimento do contexto a partir de uma fase preliminar exploratória complementada pela reação de informantes-chave (Miles & Huberman, 1994). Em segundo lugar, vinhetas podem ser tomadas como

equivalentes a narrativas compartilhadas em uma organização e centrais na sociabilização de novos membros. Sob essa perspectiva, narrativas fazem parte do repertório cultural da organização e são reinseridas na ação social à medida que são mobilizadas em interações concretas. Ao sugerirmos aos nossos respondentes que se posicionem perante as vinhetas que oferecemos, estamos assumindo que o respondente irá reinserir as narrativas descontextualizadas em seu próprio contexto. Esse método distingue-se de abordagens experimentais, uma vez que não estamos manipulando variáveis visando à observação de comportamentos quantificáveis. Em contraste, oferecemos situações que nos possibilitam um diálogo mais próximo da ideia de pesquisa qualitativa, em que pesquisador e sujeito constroem mutuamente o material de pesquisa.

Seguindo a metodologia de Swidler (2001), criamos vinhetas correspondentes a situações que envolvessem questões teóricas de interesse e que, ao mesmo tempo, fossem incompletas, exigindo a interpretação do indivíduo para dar sentido à situação (Quadro 1). Construimos situações em que houvesse algum elemento de dissonância, que frustrasse a fórmula tradicional que projeta o futuro como continuidade do passado. Diante da dissonância, indivíduos podem tentar reconciliar os elementos contraditórios. Alternativamente, indivíduos que enfrentam dissonância podem vir a “eliminar” ou “rejeitar” parte das informações recebidas para evitar a dissonância (Festinger, 1964; Stark, 2009).

#### QUADRO 1

### VINHETAS E RESPECTIVAS FONTES DE DISSONÂNCIA E CATEGORIAS TEÓRICAS

VINHETA	FONTE DE DISSONÂNCIA	CATEGORIAS TEÓRICAS DE INTERESSE
<b>Vinheta 1</b> – A empresa A prometeu o desenvolvimento de um componente de <i>software</i> x para a empresa B. Depois de um mês de atraso, B realiza uma reunião com A para rever o projeto. Houve mais cinco reuniões nos seis meses subsequentes para rever o cronograma devido a atrasos. Quando B dizia que iria mudar de fornecedor, A sempre garantia que dessa vez iria cumprir os prazos e que, afinal de contas, o histórico entre as duas empresas sempre fora positivo. Quem tem razão? Por quê?	Choque entre expectativas frustradas e histórico positivo	Confiança como resultado de interações passadas <i>versus</i> expectativas subjetivas futuras

(continua)

QUADRO I (CONTINUAÇÃO)

VINHETAS E RESPECTIVAS FONTES DE DISSONÂNCIA  
E CATEGORIAS TEÓRICAS

VINHETA	FONTE DE DISSONÂNCIA	CATEGORIAS TEÓRICAS DE INTERESSE
<p><b>Vinheta 2</b> – João Marcelo, da empresa X, e Pedro Paulo, da empresa Y, estão engajados em um projeto conjunto de desenvolvimento de um aparelho médico. Para tanto, X fornece a tecnologia de miniaturização eletrônica, e Y, a tecnologia de mensuração do conteúdo sanguíneo. João Marcelo teme que Pedro Paulo passe as informações de X para seus concorrentes. No entanto, não há tempo hábil para a elaboração de um contrato. O que fazer? Por quê?</p>	<p>Choque entre complementaridade estratégica e controle formal</p>	<p>Relação entre contratos incompletos, vantagem competitiva e confiança</p>
<p><b>Vinheta 3</b> – Xavier da Cunha está considerando contratar um <i>off-shore</i> para um grande projeto a ser entregue para a maior empresa de cerveja do país. Uma das empresas é líder na tecnologia a ser incorporada no projeto. Entretanto, essa empresa tem uma reputação variável. Alguns ex-parceiros transmitiram ótimas impressões, enquanto outros torceram um pouco o nariz. A outra empresa a ser considerada tem uma tecnologia bem inferior, no entanto todas as recomendações foram positivas em termos de seriedade de trabalho. Com qual empresa Xavier da Cunha deve efetivar a parceria? Por quê?</p>	<p>Choque entre reputação variável e superioridade tecnológica</p>	<p>Relação entre risco percebido e expectativas de ganhos</p>
<p><b>Vinheta 4</b> – A empresa X está desenvolvendo um projeto com empresa Y que, na verdade, é a uma continuação de uma longa cadeia de projetos que já dura sete anos. A empresa X confia em Y, mas, no último mês, o presidente de X conheceu, em uma feira em Stuttgart, uma empresa alemã que parece dar uma solução para seus problemas que nunca esperaria de Y. Ele pensa seriamente em largar Y. O que o presidente da empresa X deveria fazer? Por quê?</p>	<p>Choque entre confiança com parceiro atual e superioridade tecnológica de novo parceiro</p>	<p>Relação entre confiança como construção temporal e <i>embeddedness</i></p>

(continua)

QUADRO I (CONCLUSÃO)

VINHETAS E RESPECTIVAS FONTES DE DISSONÂNCIA  
E CATEGORIAS TEÓRICAS

VINHETA	FONTE DE DISSONÂNCIA	CATEGORIAS TEÓRICAS DE INTERESSE
<p><b>Vinheta 5</b> – A empresa Oak acabou de formalizar um contrato de fornecimento para a empresa Delta de cimentos. Depois de três meses de andamento do projeto, um dos executivos de Delta descobre que o gerente do projeto da Oak já gerenciou projetos para Omega, que também é cliente de Oak, principal concorrente de Delta. Esse executivo sente-se traído e considera romper o contrato com Oak ou, pelo menos, nunca mais contratar a Oak. Ele está certo? Por quê?</p>	<p>Choque entre capacidade da empresa e garantia de confidencialidade</p>	<p>Relação entre confiança, <i>boundary-spanning roles</i> e <i>brokerage</i></p>
<p><b>Vinheta 6</b> – Adriano foi designado como gerente de projetos de um projeto internacional. O objetivo é desenvolver um <i>software</i> para controle de plataformas de extração de petróleo do golfo do México. Parte do desenvolvimento do <i>software</i> será feita no Brasil e a outra parte caberá à empresa X contratada nos Estados Unidos. No decorrer do projeto, X mostra-se confiável realizando as suas entregas, dentro do prazo, com custo e qualidade esperados. Em determinado momento do projeto, há uma forte necessidade de redução de custos. Portanto, é imprescindível reduzir as viagens realizadas por causa do projeto. Adriano pensa em reduzir viagens para X. Adriano pode deixar X sem controle? Por quê?</p>	<p>Choque entre custo de controle e necessidade de controle</p>	<p>Relação entre custo de monitoramento, risco percebido e controle</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Remeteram-se 30 questionários, dos quais 20 foram respondidos, totalizando 67% dos gerentes de projeto da empresa. Realizaram-se, adicionalmente, cinco entrevistas em profundidade com os gestores seniores que duraram em média três horas cada. A pesquisa completa gerou 48 páginas de transcrições. A escolha de gerentes de projeto deve-se ao papel que esses indivíduos desempenham em ser *boundary-spanners* da organização, pois são eles que gerenciam a

interface com o cliente. Dessa forma, ao mesmo tempo que acumulam um alto grau de autonomia, são também centrais na construção da confiança interorganizacional (Perrone, Zaheer, & McEvily, 2003).

A análise das respostas às vinhetas seguiu o procedimento proposto por Miles e Huberman (1994). Na primeira fase, realizamos a “codificação descritiva”, identificando em cada resposta os seguintes códigos de Lofland (1971): “entendimento da situação” (ENT), “significados” (SIG), “relação” (REL) e “disposição para ação” (DISP). Comparamos entre os autores a convergência de codificação, assegurando maior validade de nossas análises. No processo de codificação, fomos levados a desdobrar o código “ENT” em passado (ENT.PASS), presente (ENT.PRES) e futuro (ENT.FUT). Esses novos códigos foram criados para dar conta do entendimento da situação em relação à temporalidade atribuída pelo respondente aos eventos. Por exemplo, para melhor interpretar um impasse entre cliente e fornecedor, o respondente pode vir a especular sobre a trajetória da relação no passado. Esses elementos adicionais que não constam na vinheta originalmente oferecida são parte importante do esforço do indivíduo em dar sentido à experiência (Emirbayer & Mische, 1998). Da mesma forma, a projeção de eventos explicita a reflexão de como as ações no presente podem gerar cenários futuros.

Na segunda fase, realizamos a “codificação de padrões” que buscou encontrar padrões entre os respondentes para cada vinheta (intrassituação). No esforço de redução dos dados em direção a padrões compartilhados (Miles & Huberman, 1994), buscamos manter as variações entre indivíduos na organização, com o objetivo de reproduzir no texto a ampla gama de interpretações e disposições reveladas em nossa amostra. Concentramo-nos na concatenação das ideias, promovendo as possíveis conexões entre pressupostos, interpretação da situação e possível tomada de ação. Assim, identificamos padrões a partir da perspectiva dos entrevistados. Essas conexões hierárquicas foram revisadas por ambos os autores com o objetivo de alcançar maior convergência e validade das análises. Colocamos entre parênteses o código do respondente (por exemplo, R<sub>1</sub> para o “respondente número 1”).

Finalmente, analisamos os padrões de resposta entre as vinhetas (intersituação), com o objetivo de entender os padrões interpretativos aplicados pelos respondentes às vinhetas oferecidas. Nessa última fase analítica, nossa preocupação já não era a identificação de mecanismos concretos para as situações oferecidas, mas o entendimento mais abstrato de como os indivíduos se distinguiram diante das mesmas situações.

## 5 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

### 5.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS ÀS VINHETAS

#### 5.1.1 Vinheta 1

Quando analisamos as respostas à vinheta 1, verificamos que, quando há uma percepção de rompimento da “confiança de boa vontade”, existe uma predisposição ao rompimento da relação. À primeira vista, esse achado corrobora as ideias de Das e Teng (2001), em que existe também a possibilidade de acréscimo de “controle de comportamento”. De forma análoga, aqueles indivíduos que consideraram a existência de “confiança de boa vontade” anterior elaboraram hipóteses sobre o processo de erosão da relação. Em primeiro lugar, questionaram a inexistência de aprendizado mútuo perante os problemas. Ou seja, ante uma percepção de “risco de *performance*” mais elevado, o “controle social” deveria ter agido para manter normas e valores. Se esse controle não ocorreu, já havia uma erosão da “confiança de boa vontade”.

No entanto, a análise mais detalhada das respostas revela que os indivíduos podem variar bastante em suas percepções em relação à situação e tomar ações intermediárias bastante distintas antes da decisão final. A resposta que esperaríamos para a vinheta 1 seria a de quebra de confiança e consequente ruptura da relação (R1) ou a relação já deveria ter sido rompida muito antes (R11, R16). Alguns respondentes consideraram o histórico positivo (R8, R12), mesmo assim mostraram-se predispostos à ruptura. A frustração da “não entrega” levou vários respondentes a questionar se o histórico era realmente positivo, se a relação não era mantida apenas devido a uma inércia e se as entregas passadas realmente ocorreram (R2). Alguns respondentes remeteram suas análises à dimensão informacional. O parceiro deveria ter disponibilizado mais informações e ser mais transparente (R17); dessa forma, os problemas poderiam ter sido apontados de forma mais explícita, indicando os riscos da operação (R9). Na mesma linha, sugere-se que, se não há mais confiança na qualidade de informações, então a relação deve ser rompida (R8). Assim, podemos verificar que frustrações ligadas à “confiança de boa vontade” são mais propensas a levar à ruptura da relação do que frustrações na “confiança de *performance*”. A ruptura não é o único desdobramento vislumbrado para essa situação. O aumento de controle também é aventado como alternativa (R4).

Um dos elementos importantes no restabelecimento da confiança e sustentação da relação está relacionado com a imputação de intencionalidade e justificativa às partes. Se a justificativa do parceiro é plausível, ainda que haja

uma frustração nas expectativas, são altas as chances de continuidade da relação (Dirks *et al.*, 2009). Para alguns respondentes, não importa quem tem razão nessa situação, porque “cada um terá suas razões” (R9). A partir do afastamento da discussão de mérito, enfrenta-se o fato de que A é dependente de B, e, portanto, não deve ocorrer a troca (R2). Se a situação configurou-se ao longo do tempo, assume-se que o cliente também contribuiu para essa configuração, levando a crer que existe também um problema interno. Talvez o gerente de projeto de B seja responsável e deva ser substituído porque falhou em exercer o monitoramento ao longo do período (R3).

Alguns entrevistados incorporaram em suas análises o elemento histórico positivo inserido na vinheta. Se não houve a troca antes é porque o histórico importa (R7). Esse movimento de incorporação do histórico positivo (em contraste com a anulação ou negação dessa informação acima) é trazido de forma problemática e gera dissonância (Stark, 2009). Se o histórico é positivo, questionam-se alguns entrevistados, a confiança oriunda dessa relação deveria ter propiciado maior diálogo e troca de informações (R18). Alguns entrevistados apontaram que “problemas são normais”. Assim, em contraste com a visão anterior de que “não entrega” leva automaticamente à “ruptura”, existe uma indagação da temporalidade da relação, ou seja, que tipo de comunicação e aprendizado mútuo houve durante o período em análise (R8, R18). Se se admite que os problemas são normais, também se planeja para diálogos constantes que levem ao replanejamento. Esse replanejamento é esperado de frustrações que são inevitáveis em situações que não podem ser previstas. A confiança mútua é exatamente o que permite possibilidade de replanejamento baseado na apreciação das novas informações oriundas da experiência (R8, R19).

### 5.1.2 Vinheta 2

Tomando o esquema de Das e Teng (2001) como ponto de partida, aqui esperaríamos que a ausência de “confiança de boa vontade” impede o estabelecimento da relação. Podemos também notar que alguns indivíduos questionaram a natureza do risco. Se o “risco relacional” for baixo, será possível a diminuição do “controle de comportamento”, conforme apontam Das e Teng (2001). Apenas alguns entrevistados vislumbraram que, ante um aumento de “risco relacional”, o “controle de comportamento” poderia ser suficiente e satisfatório para a manutenção da relação. De forma análoga à análise da vinheta anterior, exploraremos de forma mais profunda a variação entre os respondentes.

Diante da situação da vinheta 2, alguns entrevistados afirmaram que, se há o medo de que haja vazamento de informações, o acordo não deve ser estabelecido.



Sem confiança não há como sustentar uma relação (R13), o que inclui compartilhar informações (R3); o contrato (mecanismo formal de controle) não pode trazer essa confiança (R1, R17). Assim, a empresa deveria buscar outro parceiro (R1, R15). De forma correlata, com a existência de confiança pode-se postergar a elaboração do contrato (R20). Em contraste com esse grupo de entrevistados, outros frisaram a importância da existência do contrato para iniciar o projeto. Na ausência de contrato, recomendaram o atraso do projeto (R2, R4, R5, R8); a formulação de um contrato de confidencialidade deveria ser rápida (R11, R16).

Alguns entrevistados foram explícitos em tentar conseguir informações adicionais, além daquelas incluídas na vinheta. Se as informações não fossem realmente críticas, seria possível prosseguir com um contrato informal (R7, R8) e monitorar sinais de confiabilidade (R9). Também houve um entrevistado que vislumbrou o gerenciamento de riscos com o desenho cuidadoso dos fluxos de informação (R1, R9). Essa alternativa levaria a um gerenciamento consciente das fronteiras da firma, o que resultaria em uma compartimentalização das informações externas e internas (Hedlund, 1994).

### 5.1.3 Vinheta 3

De acordo com a literatura sobre confiança entre organizações, reputação deveria ser prioritária em relação a outras variáveis como tecnologia. Isso foi observado entre alguns respondentes que priorizaram o histórico de entrega (R1, R7, R9, R13, R16). Alguns recomendaram cautela na construção de relação com a nova empresa, entregando projetos menores no início da relação (R3).

Em contraste, alguns entrevistados mostraram-se favoráveis à obtenção da tecnologia superior, devido à possibilidade de aumento da vantagem competitiva, mas, por causa dos riscos percebidos, seria fundamental aumentar os níveis de controle (R4, R10, R11) e transformar a incerteza da entrega em riscos administráveis (R9). Se o gerenciamento de risco não for possível, pode-se tentar compartilhar os riscos, estabelecendo um contrato de risco (R8). Essa solução é compatível com a solução pregada pelos teóricos de contratos “principal-agente”, em que se estabelece, em virtude da impossibilidade de monitoramento do esforço do agente, um contrato que compensa o agente por tomar um risco maior (Prendergast, 2002). Uma posição intermediária simplesmente estabelece que é necessário e possível mensurar ganhos e riscos nessa transação, e, portanto, são necessárias mais informações (R5, R12, R17).

Em contraste, alguns entrevistados mostraram-se interessados em “abrir a caixa-preta” da reputação, tentando entender o que ocorrera de errado (R8, R10). A justificativa dessa investigação se desdobra de várias formas. Alguns indagam

que há uma contradição no fato de a empresa ser líder e ter ao mesmo tempo uma reputação variável (R11). O simples fato de ser “variável” leva ao questionamento da natureza da divergência de opiniões (R18). Alguns especulam que talvez a “variação” da reputação seja historicamente explicada, pois a percentagem de insatisfação se reduz com o tempo, na medida em que a tecnologia se estabiliza e aumenta o número de clientes (R11). Verificamos nessa alternativa uma forma de lidar com a dissonância por meio da geração de hipóteses que demandam informações adicionais para serem avaliadas.

Alguns consideram a hipótese de que os ex-parceiros da empresa podem ter sido responsáveis pelo fracasso dos projetos em questão (R8, R15). De forma similar, alguns respondentes elaboraram a hipótese de que aqueles que disseram que a reputação é ruim não gozam de confiança (R19) (de acordo com Festinger (1964): “se gosto de objeto X, mas Y não gosta de X”, então uma das formas de eliminar a dissonância é rejeitar a autoridade de Y). Se é possível entender exatamente o que ocorreu de errado, é possível entender melhor os pontos fracos e assim gerenciar melhor os riscos (R14).

Diante de um risco elevado (sinalizado por meio de uma “reputação variável”), vários respondentes preferiram enveredar para o final da relação. Alguns entrevistados interpretaram o risco oriundo da reputação como “risco de *performance*”. A partir dessa leitura, mostrou-se um esforço de mapeamento dos riscos para que os controles de *performance* pudessem ser desenhados para melhor gerenciar riscos. O ponto central aqui é entender como os indivíduos leem o risco, de que forma são capazes de distinguir o “risco relacional” do “risco de *performance*” e quais informações vislumbram como necessárias para ganhar melhor entendimento da situação.

#### 5.1.4 Vinheta 4

Essa situação é bastante similar à anterior, mas com algumas variações cruciais. Acredita-se que o parceiro atual não poderá igualar-se no nível tecnológico. Entretanto, não há informação quanto à empresa alemã. Ante essas mudanças, vários entrevistados se colocam favoráveis à troca de parceiro (R10, R11), e as relações anteriores não devem ser obstáculo à mudança; essa mudança pode ser feita de forma paulatina sem abandonar a anterior antes que a nova fornecedora se mostre confiável (R3, R4, R10). A busca de maiores informações é sugerida por vários entrevistados, seja na avaliação da aparente superioridade da nova tecnologia (R7) ou da reputação da nova empresa (R1, R19).

Alguns entrevistados suprimiram a informação de “superioridade tecnológica” como elemento de vantagem competitiva sustentável (ou seja, de baixa probabilidade de cópia) e sugeriram linhas de ação para “dar uma chance à empresa

atual” (R8, R14, R16) devido à relação de confiança arduamente construída (R15). Essa manutenção poderia ser realizada por meio da capacitação do antigo parceiro (R5), principalmente se a tecnologia for aberta (R17), ou por aliança estratégica entre as empresas (R5, R20).

Essa vinheta revela elementos importantes da forma como os indivíduos percebem risco nos potenciais parceiros comerciais. Ante a superioridade tecnológica (e, portanto, menores riscos de *performance*), muitos entrevistados sugeriram que a nova relação deveria ser estabelecida em detrimento da relação anterior. Se, por um lado, o baixo “risco relacional” da relação anterior não parece ser prioritária para esses entrevistados, não há, por outro, um questionamento se o novo parceiro é confiável do ponto de vista relacional. Apenas se assume que seja a partir de inferência do silêncio da vinheta nesse quesito.

Alguns entrevistados consideraram o baixo “risco relacional” do parceiro atual, levando a um esforço de manutenção da relação. Esse esforço inclui uma gama de atividades que levariam à diminuição do “risco de *performance*”.

### 5.1.5 Vinheta 5

Ante a acusação de infidelidade e suspeita de vazamento de informações, situação que potencialmente pode ocorrer no contexto de desenvolvimento de *software*, muitos entrevistados se colocaram contra as acusações, a partir de uma vasta gama de justificativas. Alguns entrevistados frisaram que é comum os fornecedores servirem a concorrentes (R3, R8, R14, R17), principalmente quando há especialização vertical (R8) e se não há uma vantagem competitiva oriunda da informação devido à natureza da indústria (R4). E mesmo que a informação fornecesse vantagem competitiva, não haveria evidência de vazamento de informação que levasse à queixa (R9).

Houve também menção aos aspectos formais. A legitimidade da queixa teria como contingência o acordo formal (R1, R5); a ausência de acordo formal subentenderia que não haveria exclusividade. A exclusividade deve ser explicitamente negociada (R11); alternativamente, pode-se estruturar uma “muralha da China” entre equipes distintas na empresa (R1). É interessante notar como existe uma negação do “risco relacional” em função da inexistência dos instrumentos correspondentes ao “controle de comportamento” (por exemplo, contrato). Podemos observar aqui uma inversão na lógica contingencialista de Das e Teng (2001): é a partir da inexistência de controles que se infere que não existe risco.

Em contraste, alguns entrevistados apontaram que o fornecedor estaria errado e que o gerente de projeto deveria ser substituído (R2) por lidar de forma pouco cuidadosa com informações confidenciais (R6).

### 5.1.6 Vinheta 6

Perante as pressões de redução dos custos de controle, buscou-se entender se os entrevistados estariam dispostos a abdicar de controle e quais seriam as implicações desse movimento. A maioria, se não todos os entrevistados, foram contrários à redução de controle. Chegou-se mesmo a sugerir que as viagens não deveriam ser abandonadas, se o risco de perda fosse superior ao custo das viagens (R7, R14). Não haveria possibilidade de manutenção do projeto sem controle (R2). Entretanto, os entrevistados forneceram soluções para mitigar as pressões por redução de custo. Um grupo de respondentes sugeriu o uso de tecnologias atuais (por exemplo, videoconferência) para substituir as viagens (R1, R3, R4, R5, R6). Houve também a preocupação em transformar a natureza de controle: em vez de participação direta no dia a dia operacional do parceiro, o controle poderia ser feito por meio de métricas e relatórios (R5, R12).

Alguns entrevistados foram um pouco além da sugestão de forma de controle e questionaram diretamente a relação entre as viagens e o sucesso da relação. Um deles sugeriu que a boa *performance* talvez seja condicionada aos controles presenciais (R7) e que talvez com a maior maturidade da relação poderia haver redução dos níveis de controle (R7, R14). Verificamos que, para os entrevistados, a diminuição do “controle social” poderia ser efetivada a partir da diminuição do “risco relacional”. Novamente cabe investigar aqui a forma como os entrevistados enxergam nos efeitos indícios de causa: se a relação só era sustentável devido ao “controle social” intenso, então provavelmente havia um alto “risco de *performance*” e possivelmente “relacional”.

## 5.2 ANÁLISE TRANSVERSAL DAS RESPOSTAS ÀS VINHETAS

Como já apontado, interessa-nos explorar como os entrevistados interagiram com a escassez de informações nas vinhetas. Especificamente, se eles requerem informações adicionais e quais informações são essas. As informações requeridas estão diretamente ligadas às possíveis hipóteses desenvolvidas que não se reduzem às informações já fornecidas. Dependendo dos pressupostos dos respondentes, hipóteses alternativas são geradas. Dito de outra forma: não se espera que os indivíduos sejam capazes de desenvolver todas as possíveis hipóteses a respeito de uma situação com informação incompleta ou estejam interessados nisso.

Em cada uma das vinhetas, pudemos observar que alguns respondentes hesitavam em tomar ações precipitadas e desenvolviam hipóteses mais elaboradas, exigiam tanto o levantamento de informações adicionais quanto maior

reflexividade quanto à relação entre a situação e a ação a ser tomada. Podemos observar esse movimento na medida em que os entrevistados concebem que todas as partes podem ser corresponsáveis no estabelecimento de uma configuração desfavorável a todos, evitando a “vitimização”. Da mesma forma, a admisão que problemas são corriqueiros e que exigem diálogo constante para mitigar surpresas evita uma visão “draconiana” de punição daquele que não atende às expectativas. Ou então, o histórico positivo é considerado como evidência que as partes possam engajar-se de forma colaborativa na análise dos problemas. Ou ainda, mesmo quando informamos que a reputação do potencial parceiro é, na melhor das hipóteses, composta de sinalização ambivalente, existe um esforço de organização e fornecimento de sentido a esses sinais misturados. Nota-se a distinção desses entrevistados: o “ruído” não é eliminado, mas investigado, enquanto outros entrevistados eliminam o ruído e retêm apenas uma parte da sinalização.

Essa discussão remete ao tratamento que os indivíduos dão à dissonância inerente às transações econômicas. Como previsto por Festinger (1964), essa dissonância causa um custo cognitivo aos indivíduos e inação. Para que a ação se dê, é necessária a eliminação da dissonância. Como já evidenciado, alguns indivíduos eliminam sinais para que se possa ter uma mensagem inequívoca. Outros indivíduos tomam conhecimento dos sinais contrários e requerem informações adicionais para dar sentido aos sinais contrários emitidos na vinheta.

## 6 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Ao retornarmos ao modelo de Das e Teng (2001), verificamos uma alta aderência às proposições oferecidas pelos autores; respeitada a premissa que todo risco é subjetivamente percebido, em grande parte as respostas aderiram às conexões entre risco, confiança e controle. Provavelmente exista em nossos achados oportunidades de refinamento do modelo de Das e Teng (2001). Por exemplo, na inversão entre “efeito” e “causa” (dada a existência de um controle, presume-se a inexistência de confiança, vinheta 5), podemos vislumbrar um grau maior de complexidade: a existência de controle não apenas mina a confiança, mas também leva a crer que ela não existe. Além disso, o uso proposital de dissonância e ambiguidade agrega uma dimensão adicional ao modelo de Das e Teng (2001): a leitura (*enactment*) do ambiente depende de desambiguação e eliminação de contradições. Achados como esse permitem que nos aproximemos, de forma mais resoluta, da dimensão cognitiva da análise da relação entre “confiança” e “controle”.

Acreditamos, no entanto, que a maior contribuição de nosso artigo se encontra na identificação dos mecanismos específicos que são utilizados pelos indivíduos para dar “fechamento” às situações. Esses mecanismos são: 1. censura seletiva de sinais contraditórios, 2. inclusão de pressupostos inexistentes na narrativa original, 3. busca focada de informações adicionais e 4. reflexão crítica de responsabilidades. Evidenciamos, no decorrer da análise das respostas individuais às vinhetas, como alguns indivíduos eliminavam a dissonância por meio da eliminação do “ruído” incômodo. De forma análoga, a inclusão de informações para além daquelas reportadas nas vinhetas originais demonstra esforços em dar sentido à narrativa e pronta condução à ação. Em contraste, outros indivíduos vislumbravam situações contrafactuais que poderiam ter ocorrido e, para testar essa hipótese, sugeriam a coleta de informações adicionais, evitando assim eliminar ou incluir informações de forma arbitrária. Finalmente, observamos indivíduos que eram capazes de deslocar o foco de responsabilidade de um parceiro para outro, buscando um entendimento mais global da situação. Esses mecanismos revelam estilos de ação distintos, que levam a bifurcações importantes para os indivíduos e para suas organizações.

Do ponto de vista metodológico, acreditamos que abordagem de vinhetas pode ser uma fonte interessante de abordagem qualitativa, principalmente em contextos em que o pesquisador se interessa por “abrir a caixa-preta” de alguma variável de interesse. Podemos ter acesso privilegiado ao repertório de narrativas dos indivíduos que serve como mediador entre interpretação e ação. As vinhetas oferecidas aos entrevistados trouxeram situações não estruturadas, incompletas, frequentemente ambivalentes e incongruentes. Acreditamos que a confecção desse tipo de vinheta seja importante não só para o avanço teórico, na medida em que exploramos como os indivíduos variam na forma como interpretam essas situações, mas também para o ensino da administração. Ao utilizarmos esse tipo de situação em sala de aula, estaremos levando nossos alunos a aguçar a tomada de decisão para situações complexas e não estruturadas, nas quais o encaixe de um *framework* não é trivial (Bigelow, 2004).

É oportuno realizar uma comparação desse método com outras abordagens mais consolidadas na administração. Em comparação com questionários fechados e estruturados, esse método traz a vantagem de ser aberto e permitir a coleta de material qualitativo. A situação que se coloca ao entrevistado pode levá-lo a evocar valores, crenças, atitudes e narrativas que não seriam de outra forma coletados. Ao contrário, o questionário fechado e estruturado pressupõe que a etapa qualitativa da pesquisa já foi realizada e o pesquisador procura testar hipóteses precisas. Dessa forma, suas limitações perante os questionários estruturados se encontram na dificuldade de comparação e generalização. Isso ocorre porque entrevistados distintos podem tecer observações múltiplas sobre a mesma vinheta,

mas isso não significa que eles discordariam entre si se a totalidade dessas afirmações fosse apresentada em um questionário estruturado.

Em contraste com entrevistas de profundidade, essa abordagem é mais restritiva. Enquanto a entrevista de profundidade se configura como uma conversa, minimizando o máximo possível a assimetria entre entrevistador e entrevistado, o oferecimento de vinhetas rompe com o fluxo natural da conversa ao levar o interlocutor a posicionar-se ante uma situação. Entretanto, quando o entrevistado é colocado diante de uma situação crítica, é possível acessar o repertório cultural que ele mobiliza para elaborar a situação (Boltanski, 2011). Esse método pode ser utilizado conjuntamente com entrevistas semiestruturadas, na medida em que esse último instrumento permite maior estruturação da interlocução.

É interessante verificar que as vinhetas são usualmente utilizadas em desenhos de pesquisa do tipo experimental. Nessas configurações, a vinheta funciona como filtro: é exposta uma situação e faz-se uma pergunta sobre a situação. Espera-se que, se o entrevistado entendeu a situação de forma adequada, ele irá responder a alternativa correta. Os entrevistados que escolhem alternativas incorretas devem ser retirados da amostra. Em contraste, o método empregado nesta pesquisa não assume interpretação certa ou errada de uma situação. Acreditamos que a própria interpretação (*framing*) seja parte do que busca explorar em uma abordagem qualitativa e exploratória.

Sob a perspectiva “normativa”, chamamos a atenção para a necessidade dessa mudança de modo de cognição. A reflexão aprofundada promove a criação de cenários que provoquem a investigação por dados suplementares. Essas informações adicionais ajudam os gestores a basear as suas decisões em evidências mais sólidas. Em contraste, a simples eliminação de “ruído” pode levar a resultados desastrosos. O contraste com a escolha racional é a consciência de como o elemento interpretativo permite pensar as situações como “abertas” para a interpretação; o “fechamento” não é dado, mas é uma operação subjetiva de eliminação de possíveis cenários alternativos e desdobramentos distintos.

A análise da situação não se reduz apenas às estruturas de escolha estratégica propostas pela escolha racional, mas também envolve análise de narrativas passadas e de possíveis trajetórias alternativas. A mobilização às narrativas passadas remete ao repertório cultural dos indivíduos. Assim, a forma de interpretar uma nova situação é de certa maneira elaborada em referência ao arcabouço de narrativas acumuladas (Czarniawska, 1998).

Como discutido anteriormente, não foram todos os indivíduos que estabeleceram modos cognitivos reflexivos. Enquanto alguns indivíduos estabeleceram conexões mais “automáticas”, outros respondentes foram mais cuidadosos ao tentarem levantar hipóteses que os ajudassem a interpretar a dissonância construída nas vinhetas. Pesquisas futuras devem justamente buscar estabelecer



explicações dessas variações individuais. Variáveis como idade, experiência na indústria e posição nas estruturas formais e informais na organização podem ajudar os estudantes de confiança nas relações intra e interorganizacionais a aprofundar nosso entendimento quanto aos antecedentes à predisposição para confiança. Estudos futuros poderão estabelecer de forma mais evidente as conexões entre os elementos culturais observados por meio da metodologia de vinhetas e os elementos culturais nacionais e regionais, com o objetivo de relacionar de forma mais explícita as dimensões macro e relacionais da confiança.

Finalmente, insistimos nas implicações para a prática: acreditamos que os gestores devam ser capazes de refletir criticamente em relação às narrativas que são recebidas e construir “contrafactuais” que permitam o que ocorreria se o percurso da ação fosse diferente (Durand & Vaara, 2009). Vinhetas que trazem informações incongruentes e ambivalentes podem ser utilizadas para detectar em que medida os gestores “sistematicamente eliminam informações” e, com isso, a desconfortável dissonância ou são capazes de tolerar a dissonância e refletir se informações adicionais não revelariam outros possíveis desdobramentos para a relação.

## TRUST IN AMBIVALENT AND INCONSISTENT SITUATIONS: THE USE OF VIGNETTES AS AN EXPLORATORY METHOD

### ABSTRACT

The aim of this paper is to suggest the use of vignettes to explore how individuals interpret situations where there is ambivalence in relational characteristics with partners. Therefore, it was investigated how individuals in a software producer firm interpret concrete transactional situations and elaborate their perceptions of the relationship between trust and control. Respondents were presented vignettes. Upon their reaction to these vignettes, we collected qualitative reports that display how their assumptions led to “closure” of the situation. The analysis of the data suggests that this “closure” occurs through several alternative mechanisms: 1. selective censorship of conflicting signals, 2. inclusion of non-existent assumptions in the original narrative, 3. focused search for additional information, and 4. critical reflection on co-responsibilities. This paper sought to use the approach of Swidler (2001), where the use of vignettes seeks to highlight the cultural elements mobilized in the interpretation, formation of judgments and establishment of metaphors and analogies by individuals. The adoption of a



mechanism over the other may have important implications for inter-organizational relations research. From a methodological point of view, the exploratory research approach combined with the use of vignettes might be an interesting qualitative tool, especially in contexts where the researcher is interested in opening the “black box” of a variable of interest. This approach allows a privileged access to individuals’ repertoire of narratives. Each vignette reflects a situation that places the interviewee in a situation where she is led to evoke values, beliefs, attitudes and narratives that would not be collected otherwise. Thus, this paper suggests that the development of vignettes are an important exploratory tool, not only for theoretical, but also for business teaching.

## KEYWORDS

Vignettes. Inter-organizational trust. Repertory. Narratives. Dissonance.

## LA CONFIANZA EN SITUACIONES AMBIVALENTES Y CONTRADICTORIAS: EL USO DE LAS VIÑETAS COMO UN MÉTODO EXPLORATORIO

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es sugerir el uso de viñetas para explorar cómo las personas interpretan las situaciones donde hay ambivalencia en las características relacionales con los asociados. Con este fin, se investigó cómo los individuos de una organización de producción de *software* interpretan situaciones transaccionales concretas y elaboran sus percepciones de la relación entre confianza y control. Enseñamos viñetas a los encuestados. Nosotros recogemos informes cualitativos que muestran cómo sus supuestos o preguntas conducen a un “cierre” de la situación. El análisis de los datos sugiere que este “cierre” se produce a través de varios mecanismos alternativos: 1. censura selectiva de señales contradictorios, 2. la inclusión de supuestos inexistentes en el relato original, 3. la búsqueda enfocada de información y 4. la reflexión crítica de corresponsabilidades. En este trabajo se trató de utilizar el enfoque de Swidler (2001), utilizando hasta viñetas para resaltar los elementos culturales se movilizaron en la interpretación, la formación de juicios y creación de metáforas y analogías de los individuos. La adopción de un mecanismo sobre el otro puede tener implicaciones importantes para el desarrollo de las relaciones entre organizaciones estudiadas.

Es importante destacar que, metodológicamente, el enfoque de la investigación exploratoria con el uso de viñetas puede ser un interesante mecanismo de enfoque cualitativo, sobre todo en contextos en los que el investigador está interesado en comprender más profundamente alguna variable de interés. Con este método es posible obtener acceso privilegiado al repertorio de narrativas de las personas. Cada viñeta refleja una situación que lleva a la persona entrevistada a evocar valores, creencias, actitudes y narrativas que de otro modo no serían recogidos. Por lo tanto, este trabajo postula que el desarrollo de las viñetas es una herramienta de exploración importante, no sólo para los teóricos, sino también para la enseñanza de la administración.

## PALABRAS CLAVE

Viñetas. Confianza inter-organizacional. Directorio. Narrativas. Disonancia.

## REFERÊNCIAS

- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Barrera, D., & Buskens, V. (2007). Imitation and learning under uncertainty a vignette experiment. *International Sociology*, 22(3), 367-396.
- Begnis, H. S. M., Estivalete, V. de F. B., & Pedrozo, E. A. (2007). Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. *Gestão e Produção*, 14(2), 311-322.
- Bigelow, J. D. (2004). Using problem-based learning to develop skills in solving unstructured problems. *Journal of Management Education*, 28(5), 591-609.
- Boltanski, L. (2011). *On critique: a sociology of emancipation*. London: Polity.
- Castro, M. de, Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamento interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 25-46.
- Crubellate, J. M., Grave, P. S., & Mendes, A. A. (2004). A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 37-60.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies* (Vol. 43). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 22, 251-283.

- Dirks, K., Lewicki, R., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation. *The Academy of Management Review (AMR)*, 34, 68-84.
- Durand, R., & Vaara, E. (2009). Causation, counterfactuals, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1245-1264.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103, 962-1023.
- Festinger, L. (1964). *Conflict, decision, and dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Gaines, B. J., Kuklinski, J. H., & Quirk, P. J. (2007). The logic of the survey experiment reexamined. *Political Analysis*, 15(1), 1-20.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gross, N. (2009). A pragmatist theory of social mechanisms. *American Sociological Review*, 74, 358-379.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 73-90.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413-446.
- Kreps, D. (1990). Corporate culture and economic theory. In J. Alt, & K. Shepsle (Eds.). *Perspectives on positive political economy* (pp. 90-143). New York: Cambridge University Press.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Lofland, J. (1971). *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis* (273 pp.). New York: Wadsworth Pub. Co.
- Malhotra, D., & Gino, F. (2011). The pursuit of power corrupts how investing in outside options motivates opportunism in relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 559-592.
- Mazzali, L., Souza, M. C. A. F. de, & Bacic, M. J. (2009). Coordenação das relações em redes de empresas. *Revista de Administração Faces Journal*, 8(3), 58-71.
- Melo, M. A. C., & Agostinho, M. C. E. (2007). Gestão adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 93-111.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mizrachi, N., Drori, I., & Anspach, R. R. (2007). Repertoires of trust: the practice of trust in a multinational organization amid political conflict. *American Sociological Review*, 72(1), 143-166.
- Möllering, G. (2001). The nature of trust: from Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. *Sociology*, 35, 403-420.
- Möllering, G., Stache, F. (2010). Trust development in German-Ukrainian business relationships: dealing with cultural differences in an uncertain institutional context. In M. N. K. Saunders, D. Skinner, N. Gillespie, G. Dietz, & R. J. Lewicki (Eds.). *Organizational trust: a cultural perspective* (pp. 205-226). Cambridge: Cambridge University Press.
- Monteiro, R. S., & Teixeira, M. L. M. (2009). O papel da confiança na concessão de crédito para empresas em recuperação. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 10(1), 58-88.
- Pereira, B. A. D., & Pedrozo, E. A. (2005). Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 141-161.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14, 422-439.

- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Prendergast, C. (2002). The tenuous trade-off between risk and incentives. *Journal of Political Economy*, 110, 1071-1102.
- 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.
- Saguy, A. C. (2003). *What is sexual harassment? From capitol hill to the Sorbonne*. Berkeley: University of California Press.
- Stark, D. (2009). *The sense of dissonance: accounts of worth in economic life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51, 273-286.
- Swidler, A. (2001). *Talk of love: how culture matters*. Chicago: Chicago University Press.