

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NÍVEL DOUTORADO

ELIETI BIQUES FERNANDES

COMO A GOVERNANÇA DOS PROJETOS INTERORGANIZACIONAIS SE
DESENVOLVE AO LONGO DO TEMPO

SÃO LEOPOLDO
2019

Elieti Biques Fernandes

COMO A GOVERNANÇA DOS PROJETOS INTERORGANIZACIONAIS SE
DESENVOLVE AO LONGO DO TEMPO

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

2019

F363c Fernandes, Elieti Biques.
 Como a governança dos projetos interorganizacionais se
 desenvolve ao longo do tempo / Elieti Biques Fernandes. – 2019.
 215 f. : il. ; 30 cm.

 Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos,
 Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.
 “Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner.”

 1. Projetos interorganizacionais. 2. Governança. 3. Visão
 relacional. 4. Abordagem processual. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

Elieti Biques Fernandes

COMO A GOVERNANÇA DOS PROJETOS INTERORGANIZACIONAIS SE
DESENVOLVE AO LONGO DO TEMPO

Tese apresentada à Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito
parcial para obtenção do título de Doutor em
Administração.

Aprovado em 12 de março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Prof. Dr. Ernesto M. Giglio UNIP

Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt - UNISINOS

Dr. Jorge Renato de S. Verschoore – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Kadígia Faccin – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Não se conclui um curso de doutorado sem o apoio de algumas instituições e pessoas. Por esse motivo dedico este espaço para agradecer àqueles que certamente fazem parte deste processo, um período de crescimento pessoal e profissional. Agradeço:

À CAPES através do PROEX (anteriormente concedida pela PROSUP) e Programa de Pós-Graduação de Administração da UNISINOS, pela concessão da bolsa de estudos que viabilizou a realização do curso de doutorado na UNISINOS.

À CAPES/DAAD/CNPq, através do programa conjunto de concessão de bolsas de estágio doutoral na Alemanha (Edital 15/2017), que possibilitou a realização de parte dos meus estudos na Universidade de Witten/Herdecke.

Aos professores, funcionários e alunos de Witten/Herdecke, em especial ao meu orientador do estágio no exterior, Professor Dr. Guido Möllering, que me acolheu como parte do seu grupo de pesquisa, que soube criticar sem menosprezar, que fortaleceu sem destruir o que eu havia construído. Agradecendo a ele, estendo o meu reconhecimento a todos os pesquisadores do *Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung* (RMI) e destaco quão valiosas foram as inúmeras reuniões e conversas em um misto de inglês, espanhol e alemão. Neste espaço, não poderia deixar de realçar a minha imensa gratidão a todos aqueles que me receberam e ajudaram em Witten, nomeadamente aos alunos Ayesha e Oliver da I*ESN (*International Exchange Erasmus Student Network*); e, especialmente, à amiga Claudia Galys, que esteve ao meu lado em momentos difíceis e me emprestou sua família como um porto seguro longe do Brasil. *Vielen lieben Dank für alles!*

Aos professores e funcionários da UNISINOS, em especial ao meu orientador, Professor Dr. Douglas Wegner, pela sua dedicação, apoio e conhecimento; e, não menos importante, à Sra. Ana Zilles, que me ajudou a cumprir com os requisitos burocráticos do processo de doutoramento. Neste espaço, não poderia deixar de realçar a minha imensa gratidão a todos os colegas de doutorado da UNISINOS, aos amigos que a universidade colocou em meu caminho, nomeadamente representados pela querida amiga Tatiane Pellin Cislighi, minha irmã de orientação.

Aos professores pesquisadores, empresários, doutorandos e mestrandos representantes dos parceiros do LaWEEEda, que me receberam tão bem e dedicaram parte do seu tempo

para conversar comigo durante a coleta de dados da minha pesquisa, nomeadamente representados pela Professora Dra. Elen Pacheco e pela mestranda Claudia Khair, da UFRJ.

À empresa M.B.B., que incentivou os meus estudos, nomeadamente ao Sr. Milton Briguet Bastos.

Aos professores/amigos que validaram questionários, forneceram dicas, indicaram artigos, revisaram códigos, ajudaram com a escrita em inglês, leram e criticaram resultados, nomeadamente representados pelas queridas amigas Dra. Alexandra Jochims e Simone Ribas (Sika).

Aos amigos e familiares que torceram por mim durante os últimos quatro anos. Especialmente, àqueles que me ajudaram a cuidar do meu filho e se fizeram presentes no ano em que estive na Alemanha. Neste espaço, não poderia deixar de realçar a minha eterna gratidão aos meus pais, Ilza e Silvio, pelos valores, cuidado e dedicação; ao meu irmão Éber pelas conversas divertidas nas pausas de estudo que ele sempre soube promover. Lembro-me da célebre frase: “Vamos tomar um café para você desopilar?”; aos meus sogros, Érica e Waldir, por estarem sempre lá, ao meu alcance.

Aos meus amores Luiz e Nuno, que me deram ânimo, sem o qual nada disso seria possível. Luiz, obrigada pelas palavras de incentivo e amor e pelo companheirismo e contínua confiança no meu potencial. Nuno, obrigada por todo o seu amor e compreensão, por expressar os seus sentimentos através de desenhos e me fazer parar e ponderar as minhas escolhas em momentos em que eu deveria estar e estive ao seu lado. Isso me fortaleceu e me manteve feliz ao longo deste processo.



Muito obrigada!



U. A. Play House, 1978¹

¹Converter processos complexos em textos e figuras é um desafio. E isso foi o que Sugimoto experimentou fazer na série *Theatres* (1978). O artista manteve o obturador de sua máquina fotográfica aberto durante a projeção de um filme, ao fechá-lo, obteve a fotografia de uma tela brilhante onde estavam capturadas todas as memórias de luz cuja abundância resulta em um vazio que ilude o espectador (REINECKE; ANSARI, 2017).

RESUMO

O desenvolvimento de projetos interorganizacionais (PIOs) é considerado como uma importante estratégia organizacional, incluindo meios de obtenção de recursos para pesquisa e compra de equipamentos por parte das universidades. Ao abordar a governança desses projetos, é comum a identificação de fases associadas ao ciclo de vida deles, o que traz a ideia de que o desenvolvimento da governança segue um processo linear que enfatiza o *design* de uma escolha de governança ótima para cada fase dos projetos. Essa perspectiva não considera a complexidade dos relacionamentos interorganizacionais (RIOS) em que as mudanças dependem dos modos de interação, influenciados pelas incertezas, papel dos relacionamentos interpessoais e confiança. Assim, se a governança dos PIOs não é composta por escolhas estáveis em determinadas fases dos projetos, como ela se desenvolve ao longo do tempo? A resposta a esta questão de pesquisa demandou uma abordagem processual que revelasse “como” e “por que” ocorrem as mudanças na governança dos PIOs. A pesquisa qualitativa longitudinal através de um estudo de caso único foi desenvolvida durante quinze meses (de setembro de 2017 a novembro de 2018) traçando o processo de governança do projeto LaWEEEda (do inglês *Latin American-European Network on Waste Electrical and Electronic Equipment Research, Development and Analyses*) em tempo real. Esse projeto foi instituído em outubro de 2016, com finalização prevista para setembro de 2019, através de um programa de financiamento do Erasmus+. O LaWEEEda é composto por onze organizações, oito latino americanas e três europeias, e objetiva melhorar o diálogo entre a pesquisa e as práticas de gestão dos Resíduos Elétricos e Eletrônicos (REEEs), por meio do estabelecimento de centros regionais de treinamento no Brasil e na Nicarágua. Os dados foram analisados durante e depois da coleta de dados e utilizam-se três estratégias: narrativa, mapa visual e decomposição temporal. Os resultados da pesquisa revelaram um padrão que subsidiou a construção do modelo teórico-conceitual do desenvolvimento da governança dos PIOs e respondeu à pergunta “Como a governança dos projetos interorganizacionais se desenvolve ao longo do tempo?” Argumentou-se que as mudanças no sistema de governança ao longo do desenvolvimento de um PIO colaborativo são provocadas pela incidência de eventos críticos que desestabilizam um ou mais dos parâmetros inter-relacionados desse sistema. Logo que desestabilizado, esse sistema compensa a redução de um ou mais de seus parâmetros através da mobilização da confiança e dos relacionamentos interpessoais. Nesse contexto, o padrão revelado que responde à questão de pesquisa é de que o sistema de governança de um PIO colaborativo mantém seus atores-chave como detentores da efetiva capacidade de especialização, centralização, coordenação e controle do projeto ao longo do tempo. No que tange ao modo de governança, o exercício da governança por uma organização líder de um PIO colaborativo demanda a sincronização de suas atividades com aquelas de competência das organizações líderes regionais do projeto ao longo do tempo. Em adição, a metagovernança de um PIO colaborativo é exercida através da determinação das condições fundamentais do projeto e da influência sobre as reconfigurações do sistema de governança ao longo do tempo. Principais contribuições teóricas: as distintas percepções de valor dos parceiros de um PIO colaborativo geram diferentes rendas relacionais para cada parceiro ao longo do tempo, e que cada parceiro exibe distintas percepções de valor que variam ao longo do projeto. Também, que o design de um PIO colaborativo efetivo para a geração de rendas relacionais deve ser desenvolvido a partir da articulação das condições fundamentais, iniciativas de criação de valor e sistema de governança.

Palavras-chave: Projetos Interorganizacionais; Governança; Visão Relacional; Abordagem Processual.

ABSTRACT

The development of interorganizational projects (IOPs) is considered an important organizational strategy, including ways to obtain resources for university research and purchase of equipment by universities. In addressing the governance of these projects, it is common to identify project phases that are particularly associated with their life cycle, which brings the idea that the development of governance follows a linear process that emphasizes the design of an optimal governance choice for each project phase. This perspective does not consider the complexity of interorganizational relationships (IORs) in which changes depend on modes of interaction, influenced by uncertainties, the role of interpersonal relationships and trust. Consequently, if the governance of IOPs does not consist of steady choices in certain project phases, how does it evolve over time? The answer to this research question required a procedural approach that could reveal "how" and "why" changes in IOP governance occur. We developed a longitudinal qualitative research with a single case study for fifteen months (from September 2017 to November 2018), designing, in real time, the governance process of LaWEEEda Project (Latin American-European Network on Waste Electrical and Electronic Equipment Research, Development and Analyses). This project was instituted in October 2016, with completion scheduled for September 2019, through an Erasmus + funding program. LaWEEEda is formed by eleven organizations, eight Latin American and three European, and aims to improve the dialogue between research and management practices of Electrical and Electronic Waste (WEEE) through the establishment of regional training centers in Brazil and Nicaragua. The data were analyzed during and after the data collection and three strategies were used: narrative, visual map and temporal decomposition. The results of the research revealed a pattern that supported the construction of the theoretical-conceptual model of governance development of IOPs and answered the question "How does governance of interorganizational projects develop over time?" We argue that changes in the governance system throughout the development of a collaborative IOP are caused by the incidence of critical events that destabilize one or more of the interrelated parameters of this system. Once destabilized, this system compensates the reduction of one or more than one of its parameters through the mobilization of trust and interpersonal relationships. In this context, the revealed pattern that answers the research question is that the governance system of a collaborative IOP keeps its key actors as holders of the project's effective capacity for specialization, centralization, coordination, and control over time. Regarding the governance mode, the exercise of governance by a leading organization of a collaborative IOP requires the synchronization of its activities with those from leading regional organizations of the project over time. In addition, the metagovernance of a collaborative IOP is practiced by determining the fundamental conditions of the project and by influencing the reconfigurations of the governance system over time. The main theoretical contributions are the following: the partners' different value perceptions of a collaborative IOP generate different relational incomes for each partner over time, and each partner exhibits different perceptions of value that vary throughout the project. Also, the design of an effective collaborative IOP for the generation of relational income must be developed from the articulation of fundamental conditions, value creation initiatives and governance system.

Keywords: Interorganizational Projects; Governance; Relational View; Process Approach.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Conexão entre os conceitos de RIOs e PIOs: OBPs e RPs	39
Figura 2: Dimensões dos modelos de governança	49
Figura 3: Mapa conceitual do referencial teórico	67
Figura 4: Raciocínio dedutivo, indutivo e abduutivo	68
Figura 5: Mapa visual das relações entre os parceiros do LaWEEEda	89
Figura 6: Organograma do projeto LaWEEEda	93
Figura 7: (1) Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil	98
Figura 8: Legenda dos mapas visuais da narrativa do LaWEEEda	98
Figura 9: (1) Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil e (2) da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema de governança com bases informais	108
Figura 10: (3) Do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais	126
Figura 11: (4) Da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto	138
Figura 12: Sintetização dos mapas visuais parciais apresentados	144
Figura 13: <i>Design</i> de projetos colaborativos efetivos para a geração de rendas relacionais	149
Figura 14: Reconfiguração do sistema de governança	152
Figura 15: Reconfiguração do sistema de governança / instabilidade	154
Figura 16: Modelo teórico-conceitual do desenvolvimento da governança	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos três tipos ideais de projetos interorganizacionais	35
Quadro 2: Projetos Interorganizacionais: Organizações Baseadas em Projetos e Rede de Projetos	37
Quadro 3: Comparativo entre os trabalhos de Lundin e Söderholm (1995) e Turner e Mueller (2003)	44
Quadro 4: Pontos fortes e fracos dos modos de governança	49
Quadro 5: Síntese dos modelos para o estudo da estrutura de governança dos RIOS	57
Quadro 6: Abordagens sobre os mecanismos de governança	58
Quadro 7: Formas do mecanismo de coordenação e seus facilitadores	61
Quadro 8: Mecanismos de controle formais e informais	64
Quadro 9: Comparativo das abordagens de pesquisa qualitativa	70
Quadro 10: Relação dos parceiros do projeto LaWEEEda	74
Quadro 11: Fontes de dados	75
Quadro 12: Reuniões formais <i>on-line</i> do projeto LaWEEEda	78
Quadro 13: Entrevistas com os participantes do LaWEEEda	79
Quadro 14: Formas básicas de coordenação do LaWEEEda durante os primeiros meses de execução do projeto	93
Quadro 15: Reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no primeiro parêntese temporal	99
Quadro 16: Reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no segundo parêntese temporal	106
Quadro 17: Padronização de resultados, processos e habilidades no terceiro período do desenvolvimento do sistema de governança do projeto	113
Quadro 18: Mecanismos de controle formal <i>a posteriori</i>	115
Quadro 19: Parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no terceiro parêntese temporal	116

Quadro 20: Reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no terceiro parêntese temporal	123
Quadro 21: Reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no quarto parêntese temporal	137
Quadro 22: Rendas relacionais do projeto LaWEEEda	140
Quadro 23: Eventos críticos, principais parâmetros afetados por esses eventos, parâmetros inter-relacionados e os compensadores da desestabilização da governança	145

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS

ABF	<i>Abfallwirtschaft</i> (em português, Gestão de Resíduos)
ABINEE	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACAMJG	Associação dos Catadores do Aterro Metropolitano do Jardim Gramacho
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BOKU	<i>University of Natural Resources and Life Sciences</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CARENIC	Câmara de Recicladores de Nicarágua
COOPAMA	Cooperativa Popular Amigos do Meio Ambiente
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
COPPETEC	Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos
DAAD	<i>Deutscher Akademischer Austauschdienst</i> , em português: Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico
EACEA	<i>Education Audiovisual and Culture Executive Agency</i>
EEE	Eletroeletrônico
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ERASMUS	<i>European Region Action Scheme for the Mobility of University Students</i>
EWIT	<i>E-Waste Implementation Toolkit</i>
GeRedes	Grupo de Estudo sobre Redes Interorganizacionais
ICMS	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação
INSS	Instituto Nicaraguense de Seguridade Social
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
LaWEEEda	<i>Latin American-European Network on Waste Electrical and Electronic Equipment Research, Development and Analyses</i>
MB	<i>Management Board</i>
Nicambiental	<i>Asociación Nicaragua Ambiental</i>
NPD	<i>New Product Development</i>

ÖAD	<i>Österreichischer Austauschdienst (em inglês, Austrian Exchange Service)</i>
OAR	Organização Administrativa da Rede
OBP	Organização Baseada em Projetos
ONG	Organização Não-Governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PA	<i>Partner Agreement</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PIOs	Projeto Interorganizacional
PM	<i>Project Management</i>
PME	Pequena e Média Empresa
PMO	<i>Project Management Office</i>
PYME	<i>Pequeña y Mediana Empresa</i>
REEE	Resíduo de Equipamentos Elétricos e Eletrônicos
RIO	Relacionamento Interorganizacional
RMI	<i>Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung</i>
RP	Rede de Projetos
SAGE	Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção
SDECT	Secretaria do Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia
SI	Sistema Integrador
TL	<i>Task Leader</i>
TUHH	<i>Hamburg University of Technology</i>
TUoN	<i>The University of Northampton</i>
UCAN	<i>Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
ULSA	<i>Universidad Tecnológica La Salle</i>
UNESP	Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho"
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNU-IAS	Instituto Universitário das Nações Unidas para o Estudo Avançado da Sustentabilidade
UPOLI	<i>Universidad Politécnica de Nicaragua</i>
VAT	<i>Value Added Tax</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

VR Visão Relacional

WEEE	<i>Waste of Electrical and Electronic Equipment</i>
WC	<i>World Coffee</i>
WP	<i>Work Package</i>
WPL	<i>Work Package Leader</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Objetivos Geral e Específicos	26
1.2 Relevância e Delimitação do tema.....	27
1.3 Justificativa Teórica	29
1.4 Justificativa Metodológica	31
1.5 Estrutura da Tese	32
2 BASE TEÓRICA E CONCEITUAL.....	33
2.1 Visão Relacional.....	34
2.2 Projetos Interorganizacionais: Organizações Baseadas em Projetos e Redes de Projetos	39
2.3 Fundamentação Teórica dos Projetos Interorganizacionais	45
2.5 Governança dos Projetos Interorganizacionais	53
2.5.1 Modos de Governança Aplicáveis aos Projetos Interorganizacionais	54
2.5.2 Parâmetros Estruturais de Governança	58
2.5.3 Parâmetros Instrumentais de Governança	64
2.5.3.1 Mecanismo de Coordenação.....	66
2.5.3.2 Mecanismos de Controle	69
3 MÉTODO DE PESQUISA	74
3.1 Escolha do Método	75
3.2 Seleção do Caso	78
3.3 Coleta de dados	81
3.4 Estratégias de análise	89
4 RESULTADOS DA PESQUISA	91
4.1 A narrativa do projeto LaWEEEda	91
4.2.1 Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil (de janeiro a fevereiro de 2017)	99
4.2.2 Da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema de governança com bases informais (de março a junho de 2017)	110
4.2.3 Do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais (de julho de 2017 a abril de 2018)	120

4.2.4 Da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto (de maio a novembro de 2018)	140
5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	159
5.1 Contribuição Teórica	159
5.2 Contribuições Gerenciais	171
5.3 Contribuições da Abordagem Processual aos Estudos Organizacionais.....	173
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	175
6.1 Limitações e sugestões para estudos futuros.....	177
REFERÊNCIAS	179
APÊNDICES	193
APÊNDICE A - Critérios de busca no <i>Web of Science</i>	194
APÊNDICE B – Lista de documentos internos do projeto LaWEEEda.....	197
APÊNDICE C – Roteiro preliminar de entrevistas.....	201

1 INTRODUÇÃO

Como frequentemente relatado na literatura de gerenciamento de projetos, tem havido uma crescente “projetificação” da sociedade (LUNDIN et al., 2015). A formação e o desenvolvimento de projetos ocupam cada vez mais espaço como importantes estratégias organizacionais, incluindo meios de obtenção de recursos para pesquisa e compra de equipamentos por parte das universidades. Exemplos dessa prática são os projetos submetidos às agências de fomento como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)², ERASMUS+³ entre outros.

As pesquisas que se dedicam a entender os projetos destacam seu caráter temporário e as diferenças existentes entre eles e as organizações permanentes, como por exemplo os trabalhos seminiais de Lundin e Soderholm (1995) e Turner e Mueller (2003). O modelo clássico de Lundin e Soderholm (1995) enfatiza, além da temporaridade dos projetos (**Tempo**), três outras dimensões próprias dessas organizações: **Time** (grupo envolvido/equipe); **Tarefa** (a razão da existência do projeto/objetivo(s)) e **Transição** (transformação de *inputs* em *outputs*). Além das dimensões distintivas citadas, os projetos são organizações temporárias incorporadas em sistemas permanentes como por exemplo, organizações (HOBDAY, 2000), ecologias (GRABHER, 2004) e redes (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016). Fato que motivou a proposta de Bakker (2010) de substituir a dimensão transição pelo contexto, ou imersão (*embeddedness*). Em um trabalho subsequente, Bakker, Knobem, Vries e Oerlemans (2011) discutem as quatro dimensões dos PIOs, as quais serão apresentadas na base teórica conceitual desta tese.

Outro aspecto cada vez mais importante da maioria dos projetos é a sua inserção em ambientes interorganizacionais (BAKKER, 2010; JONES; LICHTENSTEIN, 2008; SYDOW; BRAUN, 2018). Muitos exemplos estão nas indústrias tradicionais como construção e consultoria, mas em particular em setores baseados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), como biotecnologia, materiais inteligentes ou robótica. Também, na produção da indústria cultural, como filmes, peças teatrais e música, ou na academia, no desenvolvimento de parcerias

² Banco de desenvolvimento que promove financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos>>. Acesso em: 01/03/2018.

³ Erasmus+ é um programa de financiamento nos campos da educação, treinamento, juventude e esportes. No nível nacional é parcialmente administrado pelas Agências Nacionais, e no nível da Comunidade Europeia, pela Agência Executiva de Educação, Cultura e Audiovisual (EACEA). <<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/>>. Acesso em: 01/03/2018.

multisetoriais, abertura de frentes de pesquisas, prospecção de recursos financeiros provenientes de agências de fomento etc. De modo geral, esses projetos são denominados de Projetos Interorganizacionais (PIOs).

Inicialmente, a pesquisa dedicada aos PIOs tinha como foco a otimização e os fatores de sucesso dos projetos como, por exemplo, os trabalhos de Turner (2006a, 2006b, 2006c, 2006d). Posteriormente, adotaram-se perspectivas contingentes e comparativas que forneceram mais robustez para o campo, como as implicações do caráter temporário dos projetos sobre os recursos humanos e a gestão do conhecimento (MÜLLER-SEITZ; SYDOW, 2011). Na sequência, os projetos foram estudados por perspectivas comportamentais, processuais, multiníveis e relacionais (BAKKER et al., 2016; SÖDERLUND, 2011), que buscaram refinar o entendimento dos processos, dentro e entre as organizações, que são gerados ou alterados durante o desenvolvimento dessas formas organizacionais (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016). Um desses processos compreende o sistema de governança que permite que os parceiros organizacionais gerenciem seus esforços de colaboração na formulação e operação das atividades dos relacionamentos interorganizacionais (RIOS) (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2015; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Ao abordar a governança dos PIOs, é comum a identificação de fases que estão particularmente associadas ao ciclo de vida dos projetos visto que a temporalidade dessas formas organizacionais implica um término pré-estabelecido, mesmo que, não raras vezes, seja significativamente mais tarde do que o prazo inicialmente acordado. Esses modelos são inspirados, principalmente, em pesquisas sobre ciclos de vida organizacional (vide, Greiner (1972)). Um exemplo de estudo que abordou a evolução da governança foi desenvolvido por Olander, Hurmelinna-Laukkanen, Blomqvist, & Ritala, (2010). Esses autores analisaram a dinâmica dos mecanismos de governança relacional e contratual nos projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) entre compradores e fornecedores. Esse estudo mapeou três fases distintas para o desenvolvimento dos projetos colaborativos de inovação: exploração, desenvolvimento e finalização⁴ (OLANDER et al., 2010).

Fundamentados nas fases mapeadas por Olander et al. (2010), Barbic, Hidalgo e Cagliano (2016) analisaram a dinâmica dos mecanismos contratuais e relacionais durante as

⁴ A (i) fase de exploração é o período de tempo que antecede a atividade de P&D. O potencial de criação de valor da parceria, ainda, não está claro e os participantes estão discutindo e explorando um problema que poderia ser resolvido de forma colaborativa; na (ii) fase de desenvolvimento os parceiros percebem o potencial de criação de valor, fato que fornece o impulso necessário para o desenvolvimento colaborativo de soluções para um determinado problema. Os parceiros envolvem-se em testes e atividades piloto de pequena escala; por fim, a (iii) fase de finalização é caracterizada pelo começo dos resultados da colaboração. Assim, inicia-se o reconhecimento da aplicação comercial, embora não necessariamente explorada pelo RIO (OLANDER et al., 2010).

diferentes fases das alianças de P&D de múltiplos parceiros. Os resultados das análises desses autores sugerem que os mecanismos de governança dessas alianças são influenciados pelas características de cada fase do seu desenvolvimento. De maneira geral, os autores evidenciam que a governança relacional é mais importante na fase de exploração e desenvolvimento, enquanto a governança contratual destaca-se nas fases de finalização e, em parte, também na fase de desenvolvimento. Esses autores apoiam a complementariedade dos mecanismos de governança (relacional e formal), corroborando com o trabalho de Poppo e Zenger (2002).

Seidel et al. (2016) abordam as alterações de *design* organizacional nas fases do ciclo de vida de uma tecnologia desenvolvida em *community-based innovation*, termo usado para descrever os esforços de inovação entre indivíduos conectados *online*, ou *firm-community collaboration*, forma pela qual as comunidades e as firmas trabalham juntas, geralmente com a governança e a tomada de decisão compartilhadas. Para os autores, cada fase do ciclo de vida de uma tecnologia demanda uma forma distinta de comunidade *online*, assim como os necessários ajustes nos elementos de *design* organizacional: *interface*, especialização e formalização, ou seja, as características dos RIOs (*design*) respondem às mudanças das fases que estão associadas ao desenvolvimento das *community-based innovation*.

Entende-se que o conhecimento preconcebido das fases constitutivas dessas organizações traz a ideia de que a governança segue um processo cumulativo e gradual (CROPPER; PALMER, 2008) que enfatiza o trabalho ou tarefa instrumental relacionado ao *design* de uma escolha de governança ótima em um determinado ponto do tempo (REUER et al., 2016). Esse conhecimento refere-se ao “conhecimento do que funciona”, comumente fundamentado por comparações de desempenho. Essa perspectiva fornece um entendimento limitado, pois não considera a complexidade dos RIOs (CROPPER; PALMER, 2008), cujas mudanças dependem dos modos de interação, influenciados pelas incertezas, papel dos relacionamentos interpessoais e confiança (RING; VAN DE VEN, 1994), sendo este último elemento analisado como um componente presente em todas as etapas do processo e da estrutura de governança (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2015; HENDERSON; SMITH-KING, 2015). Em adição, um PIO financiado por uma agência de fomento é único, seja nas organizações que envolve, escopo de trabalho, contexto de formação e/ou objetivos, o que leva a impossibilidade de replicação do sistema de governança de um projeto em outro.

Além do debate sobre a não linearidade da governança dos projetos, essas organizações, como uma forma de RIO, podem ser analisadas a partir da lente teórica da Visão Relacional que destaca a importância de uma governança efetiva para que o relacionamento gere rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998). Contudo, há uma lacuna de entendimento sobre

como a governança se desenvolve na/para geração dessas rendas.

Empiricamente, a governança dos projetos busca alinhar as atividades das unidades organizacionais (PURANAM; RAVEENDRAN; KNUDSEN, 2012) através do planejamento, monitoramento e controle de todos os aspectos de um projeto para atingir os objetivos do mesmo no prazo e com o custo, a qualidade e o desempenho especificados (EUROPEAN COMMISSION, n.d.). O que chama a atenção no campo corporativo é a afirmação de que a governança ineficaz dos projetos causa mais falhas de projeto do que o gerenciamento ineficaz dessas formas organizacionais (SIMMS, 2012). As inúmeras intervenções da empresa *Project Value Delivery* em consultorias de projetos interorganizacionais revelaram que a governança dos projetos é um fator decisivo para o sucesso ou fracasso dos mesmos.

Qualquer que seja o talento ou o nível de esforço da equipe do projeto, a má governança geralmente interrompe um projeto (...). A governança do projeto aborda os problemas que não podem ser resolvidos pelo gerente de projetos. A ausência de uma governança adequada, mesmo no caso de um projeto sólido, quase sempre levará a falhas substanciais (PROJECT VALUE DELIVERY, n.d.).

Portanto, para ir além do entendimento de que a governança é composta por escolhas estáveis em determinados momentos no tempo, abordar o conhecimento sobre “como” e “por quê” ela muda ao longo do desenvolvimento dos PIOs e contribuir para a redução das falhas de governança dessas organizações temporárias, esta pesquisa fundamentou-se no seguinte questionamento: **como a governança dos projetos interorganizacionais se desenvolve ao longo do tempo?**

Para responder a essa questão de pesquisa foram estabelecidos os objetivos geral e específicos desta tese.

1.1 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral que orienta esta tese é: **desenvolver um modelo teórico-conceitual do desenvolvimento da governança dos projetos interorganizacionais**. Esse objetivo possui quatro objetivos específicos:

- a) Compreender a sequência de eventos e decisões/ações de governança que compõem um projeto interorganizacional ao longo do tempo;
- b) Analisar “como” ocorrem as mudanças na governança desse projeto;
- c) Analisar “por quê” ocorrem as mudanças na governança desse projeto;

d) Revelar um padrão que subsidie a construção de um modelo teórico-conceitual do desenvolvimento da governança dos projetos interorganizacionais

1.2 Relevância e Delimitação do tema

A justificativa prática clássica para o estudo do tema está fundamentada no aumento da quantidade de projetos intra e interorganizações. Essa justificativa apresenta os projetos como formas organizacionais indispensáveis para a consecução de objetivos formulados pelos mais variados tipos de organizações, assim como de indústrias, setores, regiões e países. Além disso, há a justificativa acadêmica para o estudo do tema, que coloca em evidência a natureza temporária dos projetos e desloca o equilíbrio da necessidade de compreender estruturas e formas organizacionais relacionadas, para a necessidade de compreender as atividades e os processos temporalmente estabelecidos (BAKKER et al., 2016); adicionalmente, deixa de focar exclusivamente o fato de que o valor é criado em conjunto pelas organizações colaboradoras (BAKKER et al., 2011) para buscar o entendimento do aspecto interorganizacional dos projetos, que permaneceram, em grande parte, teoricamente mal compreendidos (SYDOW; BRAUN, 2018).

Muitos dos PIOs são pensados e desenvolvidos em parcerias público-privadas para atender linhas de fomento específicas, com ou sem contrapartida das organizações, como no caso dos projetos financiados pela ERASMUS+. Em 2016, essa agência disponibilizou um orçamento de 2,2 bilhões de euros para selecionar e apoiar projetos desenvolvidos em duas modalidades: individual ou formado por organizações. Essa última modalidade possui como escopo principal a inovação e as boas práticas através do desenvolvimento dos setores de ensino e da formação. Esse escopo é subdividido em cinco atividades principais: (i) **parcerias estratégicas** para apoiar a inovação e as iniciativas conjuntas; (ii) **alianças de conhecimento** para promover a inovação no ensino superior e através dele, nomeadamente em colaboração com as empresas; (iii) **alianças de competências setoriais** para garantir uma melhor correspondência entre o ensino e a formação profissional e as necessidades do mercado de trabalho; (iv) **projetos de reforço de capacidades** para apoiar o desenvolvimento da aprendizagem não-formal e do trabalho voluntário com países parceiros; e, (v) **projetos de reforço de capacidades** para apoiar a modernização, a acessibilidade e a internacionalização do ensino superior nos países parceiros.

Especificamente, no caso dos projetos de reforço de capacidades na educação superior destinados aos países da América Latina, há o direcionamento de cerca de 10% do orçamento

global anual do ERASMUS+. As estatísticas dessa agência demonstraram o aumento do número de propostas recebidas, vide os anos de 2015, 2016 e 2017 com 515, 736, 833, respectivamente. A quantidade de projetos aceitos nos respectivos anos foi 138, 147 e 149. Apesar do crescimento da quantidade de propostas que envolvem o Brasil (25, 29 e 42, respectivamente), o número de projetos aceitos com participação desse país decresceu (8, 7 e 6, respectivamente) e nenhum deles foi liderado por uma instituição brasileira (ERASMUS+, [s.d.]). Fato que nos fez refletir, não só a respeito da carência de projetos que beneficiem as instituições no Brasil, mas, também, sobre o enorme campo de atuação para o aperfeiçoamento das práticas de formação de bons projetos, assim como, pesquisas que deem suporte à capacidade de governá-los.

Nesse contexto, o caso de estudo desta pesquisa foi o projeto LaWEEEda (do inglês *Latin American-European Network on Waste Electrical and Electronic Equipment Research, Development and Analyses*) instituído em outubro de 2016, com finalização prevista para setembro de 2019, através de um programa de financiamento do Erasmus+. Esse projeto é composto por onze organizações, oito latino americanas e três europeias, e objetiva melhorar o diálogo entre a pesquisa e as práticas de gestão dos Resíduos Elétricos e Eletrônicos (REEEs), por meio do estabelecimento de centros regionais de treinamento no Brasil e na Nicarágua.

O projeto LaWEEEda está inserido na indústria de eletroeletrônicos. Uma indústria que é extraordinária não somente por causa da sua acelerada expansão e importância econômica na era tecnológica que vivemos, mas, também, e principalmente, por causa do crescimento acelerado dos resíduos dessa indústria e os efeitos colaterais que se agravam em virtude do processo de externalização dos custos ambientais e sociais⁵ aos países da América Latina. Região onde os esforços de gestão sustentável desse material são precários ou inexistentes, acumulando prejuízos ambientais e sociais sem precedentes que alcançarão uma escala global no futuro próximo, considerando a taxa prevista de crescimento global desses resíduos em mais de 17% até 2021 (RUCEVSKA et al., 2015).

O desenvolvimento de alternativas de gestão sustentável desses resíduos demanda esforços conjuntos a serem viabilizados, não exclusivamente, pelos Projetos Inteorganizacionais que envolvem organizações de naturezas e nacionalidades diversas. Nesse contexto, o projeto LaWEEEda é extraordinário não só pela importância do seu objetivo: unir

⁵ É um custo que incide sobre terceiros como resultado de uma transação econômica. Também são chamadas de 'efeitos colaterais'. Algumas externalidades, como resíduos, surgem do consumo, enquanto outras externalidades, como as emissões de carbono das fábricas, surgem da produção. <http://www.economicsonline.co.uk/Market_failures/Externalities.html>. Acesso em: 01/08/2018.

conhecimento e esforços de seus parceiros para o desenvolvimento de ações educativas para o museu e tratamento dos REEE na América-Latina; mas pela complexidade da sua formação e desenvolvimento: 11 organizações de naturezas diversas e distribuídas em cinco países. Assim, destaca-se o imperativo de estudar empiricamente como a governança desses projetos interorganizacionais complexos se desenvolve e, conseqüentemente, contribuir para a gestão de outros esforços colaborativos que exibam especificidades semelhantes.

1.3 Justificativa Teórica

Apesar da quantidade de projetos colaborativos entre mais de duas organizações, destacam-se na literatura os estudos que contemplam os relacionamentos diádicos (DAVIS, 2016), que diferem consideravelmente da forma como os projetos multiparceiros se desenvolvem. Em outras palavras, a maior complexidade na organização das atividades de múltiplos membros em direção ao(s) objetivo(s) comum(ns) do projeto e a necessária reciprocidade indireta entre esses parceiros demandam maiores desafios de coordenação e monitoramento (LI et al., 2012; MISHRA; CHANDRASEKARAN; MACCORMACK, 2015). Esses desafios são abordados por pesquisas que se dedicam ao estudo da governança dos projetos colaborativos, como, por exemplo, os trabalhos de Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016), Davis (2016) e Man e Roijakkers (2010).

Do ponto de vista teórico, a literatura de gerenciamento de projetos tem exercitado aproximações às teorias organizacionais, vide os esforços iniciais dos trabalhos de Lundin e Soderholm (1995) e Turner (2006). Desde então os projetos são estudados a partir de diferentes perspectivas (BAKKER et al., 2016; SÖDERLUND, 2011) o que tornou a pesquisa teoricamente mais sofisticada e metodologicamente pluralista nesse campo (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; SYDOW; BRAUN, 2018). A revisão de literatura de Ahola et al. (2014) concluiu que os trabalhos que versam sobre governança de projetos têm forte influência da literatura de governança geral, com destaque à Governabilidade, Teoria de Dependência de Recursos, Visão baseada na Confiança, *Stakeholder Theory*, *Stewardship Theory*, Economia dos Custos de Transação e Organizações de Rede. Os autores não identificaram qualquer conflito claro entre as premissas tipicamente mantidas na literatura sobre governança de projetos e literatura geral de governança, incentivando o potencial de complementaridade das

aproximações.

Ao abordar os PIOs como formas distintas no campo dos RIOs (CROPPER; PALMER, 2008; SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016), entende-se a necessária compreensão dessas formas organizacionais como organizações incorporadas em redes de relacionamentos interorganizacionais (SYDOW; BRAUN, 2018). Nesse sentido, evidencia-se o potencial explicativo da lente teórica da Visão Relacional (VR), que enfoca a relação entre os parceiros dos PIOs e o papel distinto da governança efetiva na geração de rendas relacionais, não somente pela redução de custos de transação, mas também pela geração de incentivos às iniciativas de criação de valor, como o compartilhamento de conhecimentos (DYER; SINGH, 1998)

Além da VR e o campo de estudo de RIOs e Gerenciamento de Projetos, este estudo utilizou-se das abordagens de Redes, Alianças e *Design Organizacional* para fundamentar o entendimento de governança. Assim, a base teórica e conceitual desta tese conceituou o que se entende por microestrutura ou mecanismos internos de governança dos RIOs (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; THEURL, 2005), as macroestruturas ou modos de governança (PROVAN; KENIS, 2008) e a metagovernança (SØRENSEN; TORFING, 2009).

Destaca-se que a revisão de literatura para a construção desta tese (Apêndice A) evidenciou que os trabalhos que propõem modelos para a análise da governança dos RIOs estão focados no tipo de mudança (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; GRUDINSCHI; SINTONEN; HALLIKAS, 2014; HENDERSON; SMITH-KING, 2015; LANGFIELD-SMITH, 2008) e não no entendimento de “como” e “por quê” ocorrem as transições entre as diferentes configurações da governança ao longo do tempo (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; MAN; ROIJAKKERS; GRAAUW, 2010). Dentro dos limites da revisão bibliográfica realizada para a construção desta pesquisa foi evidenciado que não existem estudos que relacionem o tema da governança dos PIOs da forma apresentada por esta pesquisa, denotando o ineditismo desta tese. Essa revisão objetivou a busca de artigos de revistas acadêmicas, sem restrição de data, que propuseram modelos de análise para a estrutura de governança dos RIOs. Essa revisão observou os seguintes parâmetros de pesquisa: *alliance OR R&D OR network OR project OR interorganizational* em várias representações ortográficas e combinados com os termos *collaborative AND governance structure* no banco de dados da base *Web of Science* (WOS). A busca, que inicialmente gerou uma seleção de 202 artigos, foi refinada pela classificação dos seus respectivos periódicos de publicação, tomando como base o *Scimago Journal & Country Rank* – quadrante Q1 em *Management* e/ou *Business*. O

resultado foi a seleção de 27 trabalhos publicados nas fontes potencialmente mais influentes da área de administração (Apêndice A).

1.4 Justificativa Metodológica

A escolha metodológica desta tese é justificada pela sua relevância e aplicabilidade em capturar e explicar como sequências de eventos e atividades se desdobram ao longo do tempo e produzem resultados específicos, incluindo a forma das organizações temporárias (BAKKER et al., 2016). É sabido que essas organizações desenvolvem atividades inerentemente dinâmicas onde qualquer estabilidade é constantemente desafiada (FARJOUN, 2010). Contudo, o que se conhece são suas taxas de mudança relativamente baixas, que resultam de processos contínuos (início, meio e fim), que eventualmente levam a replicações e não as implicações de movimentos, mudanças de atividades, bem como a evolução temporal dos eventos que as compõem (BAKKER et al., 2016).

Logo, a questão que norteia esta tese demandou uma abordagem processual que capturasse e explicasse “como” e “por quê” as mudanças da governança dos PIOs ocorrem. Para responder a essas questões foi desenvolvida uma pesquisa longitudinal de abordagem qualitativa através de um estudo de caso único. Essa pesquisa revelou eventos que subsidiaram a explanação narrativa da sequencia temporal na qual as mudanças ocorreram (LANGLEY, 1999; LANGLEY; ABDALLAH, 2011; SCHILKE; COOK, 2013) durante o desenvolvimento do projeto estudado. Os dados qualitativos foram coletados durante quinze meses (de setembro de 2017 a novembro de 2018) traçando o processo de governança do projeto em tempo real. Concomitantemente, foram coletados dados retrospectivos que embasaram o entendimento do processo de formação do projeto (de outubro de 2016 (instituição do projeto) a agosto de 2017), além de informações da rede de relacionamento antes da formalização do LaWEEEda. Os dados foram analisados durante e depois da coleta de dados e foram usadas três estratégias: narrativa, mapa visual e decomposição temporal ou parênteses temporais (BIZZI; LANGLEY, 2012; GEHMAN et al., 2017; LANGLEY, 1999; LANGLEY et al., 2013).

O entendimento “como” e “por quê” as mudanças da governança do projeto estudado ocorreram subsidiou a emergência de um padrão cuja a generalização analítica foi capaz de responder ao questionamento de como a governança dos projetos interorganizacionais se desenvolve ao longo do tempo.

A abordagem processual desta tese trouxe uma lente metodológica capaz de considerar a complexidade das mudanças nos RIOs (CROPPER; PALMER, 2008) e refinar o

entendimento do processo de desenvolvimento dos projetos (BAKKER et al., 2016; DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; SYDOW; BRAUN, 2018).

Além disso, há uma escassez de pesquisas empíricas que utilizem a abordagem processual nos estudos organizacionais (JAGD; FUGLSANG, 2016; POPPO; ZHOU; LI, 2016). Especificamente, nos estudos organizacionais que se dedicam ao entendimento dos projetos é frequentemente negligenciado que a temporariedade requer uma perspectiva processual que capture não apenas o desenvolvimento de tais sistemas ao longo do tempo, mas também o fato de que eles não partem do zero, eles constroem as relações sobre um passado e essa construção têm implicações para o futuro (ABBOTT, 2001; MÜLLER-SEITZ; SYDOW, 2011).

1.5 Estrutura da Tese

Para atender aos objetivos propostos, esta Tese foi organizada em cinco capítulos além desta introdução. O **capítulo 2** dedicou-se a base teórica e conceitual desta pesquisa, na qual se discute: i) a perspectiva teórica da Visão Relacional e o seu avanço teórico quanto a dinamização dessa perspectiva para o estudo dos RIOS; ii) os aspectos relativos aos PIO colaborativos como um tipo de RIO que diferem-se significativamente de outras colaborações ou trocas relacionais; iii) a fundamentação teórica dos PIOs como organizações temporárias e a aproximação do campo de estudos de gerenciamento de projetos às teorias organizacionais; iv) as possibilidades de pesquisa advindas do atributo interorganizacional dos projetos, que conta com um sistema de governança tipicamente diferente; e, v) a governança dos PIOs a partir do campo de estudo dos RIOS.

O **capítulo 3** apresentou de forma detalhada os procedimentos metodológicos desta pesquisa, sendo dividido em escolha do método, seleção do caso, coleta dos dados e estratégias de análise.

O **capítulo 4** dedicou-se aos resultados da pesquisa. Iniciou pela apresentação da indústria de eletroeletrônicos e seus resíduos e, posteriormente, foi desenvolvida a narrativa da história do projeto estudado. Essa narrativa foi dividida em quatro fases identificadas pelas subseções: i) da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil; ii) da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema de governança com bases informais; iii) do esclarecimento do escopo do projeto à valorização

dos incentivos imateriais; e, iv) da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto.

O **capítulo 5** explicou as contribuições desta pesquisa, organizando-as em teóricas e gerenciais. Também, trouxe argumentos favoráveis à ampliação da utilização da abordagem processual, a qual permanece escassa nos estudos organizacionais.

Por fim, foram apresentadas as considerações finais desta pesquisa, as limitações e sugestões para estudos futuros, as referências utilizadas no estudo e os apêndices.

2 BASE TEÓRICA E CONCEITUAL

A variedade de abordagens interdisciplinares existentes para o desenvolvimento de pesquisas no campo de gerenciamentos de projetos motivou a revisão de literatura de Söderlund (2011). Esse autor categoriza esses esforços acadêmicos em sete escolas de pensamento: a (i) **escola de otimização** está centrada no desenvolvimento de técnicas avançadas de planejamento de projetos e nos vários métodos de estruturação e desestruturação dos mesmos; a (ii) **escola de fator** busca entender os fatores que levam ao sucesso ou fracasso dos projetos; a (iii) **escola contingencial** desenvolve as pesquisas que se baseiam na longa e forte tradição da teoria organizacional que relaciona a variedade de dimensões contingenciais que afetam o *design* e a estrutura organizacional; a (iv) **escola comportamental** tem foco explícito sobre o comportamento organizacional dos projetos, assim como seus processos de organização e a natureza e a organização de suas interações sociais; a (v) **escola de governança** utiliza uma abordagem econômica para os projetos e o seu gerenciamento. A maioria dos trabalhos inclui aplicações da teoria da agência ou da teoria dos custos de transação para abordar a governança e os problemas contratuais dos projetos; a (vi) **escola de decisão** concentra suas pesquisas nos esforços para explicar por que os projetos (ou atores individuais) que não seguem um modelo racional de tomada de decisão funcionam bem e por que alguns projetos que parecem insensatos são implementados, apesar das informações objetivas sobre o alto custo de implementação; por

fim, a (vii) **escola relacional** aborda os projetos como redes complexas de múltiplos atores inter-relacionados.

As pesquisas da escola relacional exibem várias semelhanças com a escola de governança e com a escola comportamental. No entanto, as pesquisas categorizadas dentro dessa escola baseiam-se em teorias alternativas adotadas primariamente a partir do campo de relações interorganizacionais e marketing (SÖDERLUND, 2011) e buscam captar os aspectos relacionais dentro e em torno dos projetos (SYDOW; BRAUN, 2018), fornecendo *insights* para as pesquisas que se valem da lente teórica da Visão Relacional (VR).

Sob essa lente, a relação existente entre as organizações que formam os Projetos Interorganizacionais (PIOs) é uma importante unidade de análise. Essa relação pode desenvolver valor e vantagem competitiva desde que exiba algumas condições favoráveis, como a governança efetiva (DYER; SINGH, 1998) dos relacionamentos interorganizacionais (RIOs).

Assim, o capítulo dedicado à base teórica e conceitual desta tese inicia com a apresentação da VR e seu avanço teórico quanto à dinamização dessa perspectiva para o estudo dos RIOs (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Na sequência, serão abordados os aspectos relativos aos Projetos Interorganizacionais enquanto formas específicas de RIOs, assim como a fundamentação teórica de projetos como organizações temporárias com base nas teorias organizacionais (LUNDIN; SODERHOLM, 1995; TURNER; MUELLER, 2003). Essa fundamentação explicita a aproximação do campo de gestão de projetos aos estudos organizacionais e destaca as possibilidades de pesquisa e avanços teóricos por meio do atributo interorganizacional dos projetos (SYDOW; BRAUN, 2018), que conta com um sistema de governança tipicamente diferente daqueles exibidos nas hierarquias, transações de mercado “*at arm’s length*” e nas organizações permanentes (SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016). Por fim, será abordada a governança dos PIOs a partir da aproximação aos campos de estudo de RIOs e *design* organizacional.

2.1 Visão Relacional

A Visão Relacional (VR) emergiu no campo da estratégia a partir do desenvolvimento de estudos que buscavam identificar as fontes de vantagens competitivas e a ampliação das taxas de retorno das organizações. Dyer e Singh (1998) destacam duas perspectivas de análise para esses temas: i) a primeira está fundamentada na visão estrutural da indústria e se relaciona com o trabalho de Porter (1980). Essa perspectiva indica que os retornos acima do normal são

consequentes à entrada de uma empresa em uma indústria que detenha características estruturais favoráveis a ela (como por exemplo, maior poder de barganha, existência de barreiras à entrada dos concorrentes etc.). Os estudos sob essa perspectiva consideram a indústria como a principal unidade de análise; ii) a segunda perspectiva está fundamentada na Visão Baseada em Recursos (VBR) onde o desempenho diferencial das organizações é explicado pela heterogeneidade dos recursos e não pela estrutura da indústria. Os recursos são todos os ativos, capacidades, atributos, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem a eficiência e a efetividade das organizações (BARNEY, 1991). Nesse caso, a unidade de análise é a organização e seus recursos distintos.

Dyer e Singh (1998) argumentam que ambas as perspectivas deixam de observar as relações de cooperação em que as organizações estão imersas. Assim, os autores discutem como a VR pode oferecer respostas no contexto das díades e das redes. Para os autores, as díades e as redes são unidades de análise onde as rendas relacionais são geradas e depositadas, ou seja, o controle e a propriedade dos recursos e dos processos de geração de renda estão na relação e não na firma individual ou na indústria. Rendas relacionais referem-se à diferença entre o valor gerado em uma aliança particular e o valor exibido pela maior/melhor aliança concorrente ou relação de mercado. Assim, quando existe renda relacional, há uma vantagem competitiva inerente ao RIO (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

Desse modo, as organizações que combinam recursos de maneira única podem perceber uma vantagem em relação às empresas concorrentes que são incapazes ou não estão dispostas a fazê-lo, ou seja, “as ligações idiossincráticas das organizações podem ser fontes de rendas relacionais e vantagem competitiva” (DYER; SINGH, 1998, p. 661).

Ao enfatizar as relações entre as organizações e a geração de vantagens competitivas e rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998), a VR trouxe importantes contribuições para o campo de estudo dos RIOS, que passou a se destacar nas pesquisas das mais variadas áreas do conhecimento, principalmente na Teoria Organizacional, na Economia e na Sociologia (CROPPER; PALMER, 2008).

Os RIOS são definidos como conexões, fluxos e transações relativamente duradouras que acontecem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990). Os RIOS na forma de redes podem ser compreendidos como uma resposta às pressões do ambiente, com o objetivo de obter ganhos coletivos que dificilmente seriam alcançados pela ação individual das organizações (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008). Também, incluem os arranjos formados por organizações legalmente autônomas como as alianças, que conduzem uma variedade de

atividades independentes para alcançar objetivos comuns (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2015) ou os Projetos Interorganizacionais (PIOs), que envolvem temporariamente um conjunto de organizações interdependentes para a consecução de objetivos (JONES; LICHTENSTEIN, 2008; SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016).

Independentemente da forma do RIO, a VR destaca a importância de uma governança efetiva para que o relacionamento gere rendas relacionais que se estendam além dos argumentos de eficiência da teoria dos custos de transação. Em outras palavras, a governança efetiva pode gerar rendas relacionais não somente pela redução de custos de transação, mas também pela geração de incentivos para as iniciativas de criação de valor, como investimento em ativos específicos da relação, compartilhamento de conhecimento ou a combinação de recursos estratégicos complementares (DYER; SINGH, 1998). Contudo, a VR não explica como a governança se desenvolve na geração de rendas relacionais.

Ao abordar os RIOS e a geração de rendas relacionais, o valor do relacionamento é um conceito fundamental, apesar de existirem poucas pesquisas empíricas que abordem esse conceito no detalhe, como, por exemplo, a identificação e a classificação de diferentes formas de valor de relacionamento (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Biggemann e Buttle (2012) apresentam uma taxonomia para a conceito de valor de relacionamento composta por quatro dimensões: pessoal, financeira, conhecimento e valor estratégico, que se propõem a ir além da concepção custo/benefício de valor que domina a literatura existente no campo da pesquisa de marketing empresarial. Esses autores defendem que o valor do relacionamento é perceptivo por natureza; logo, diferentes partes de um RIO podem interpretar o valor da relação de maneira diferente. Essa interpretação é variável e responde às diferentes condições contextuais que influenciam as quatro dimensões caracterizadas pelos autores.

O **valor pessoal** está relacionado à satisfação não econômica, ou seja, está fundamentado em gostos e desgostos de um parceiro em relação ao outro. Portanto, uma das partes legítima ou aceita (ou não) as ações de outra(s), se outros atores estivessem envolvidos (indivíduos ou organizações); o **valor financeiro** relaciona-se à satisfação econômica dos parceiros e sugere um aumento na eficiência, participação de mercado, tamanho do negócio etc.; o **valor do conhecimento** diz respeito ao compartilhamento de informações com o objetivo de usufruir da inteligência de mercado e gerar inovação; e, o **valor estratégico** refere-se à diminuição da incerteza e ao aumento da estabilidade do RIO. Esse valor existe se o RIO melhora a competitividade das empresas envolvidas (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Esses autores destacam que, se os relacionamentos, como construções sociais, dependem do contexto, o valor atribuído a eles também. Assim, as percepções sobre o valor nem sempre estão nas

organizações, mas também no contexto, nas interações e nas expectativas do futuro do RIO.

Um outro estudo que adota uma perspectiva relacional no campo de gerenciamento de projetos foi o desenvolvido por Pemartín e Rodríguez-Escudero (2017). Esses autores destacaram que além da influência positiva da confiança e da qualidade da comunicação (duas das principais fontes de rendas relacionais) no resultado da colaboração, há o efeito moderador da assimetria do investimento dos RIO sobre essas fontes.

Pemartín e Rodríguez-Escudero (2017) evidenciaram que a qualidade da comunicação e da confiança está positivamente relacionada ao desempenho dos RIOS para o desenvolvimento de novos produtos (NPD, do inglês *New Product Development*). Contudo, os efeitos dessas fontes relacionais dependem da relativa assimetria do investimento entre os parceiros. Assim, sob condições de investimento simétrico, ou quase simétrico, os gestores devem enfatizar a qualidade da comunicação. Em adição, se os investimentos no projeto não estiverem equilibrados, os gestores devem procurar um parceiro no qual já confiem se quiserem ter sucesso.

Os investimentos dos parceiros representam uma condição necessária para a geração de rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998), referem-se às contribuições de recursos para apoiar o relacionamento colaborativo e, como mecanismos de governança, têm mais destaque do que os incentivos contratuais na busca do estímulo à criação de valor nas colaborações de NPDs (FAEMS; JANSSENS; NEYENS, 2012). Essa contribuição pode assumir a forma de investimentos tangíveis específicos (por exemplo, instalações fabris, laboratórios, equipamentos etc.) ou investimentos intangíveis (por exemplo, conhecimento tácito, uma determinada tecnologia ou capacidade etc.) e raramente são simétricos, pois nem todas as partes são igualmente ativas para um relacionamento (HINGLEY, 2005).

O desequilíbrio nos investimentos de recursos, ou nas formas como os recursos são usados pelas organizações, significa que um dos participantes pode ser mais capaz de exercer influência na relação, iniciar mudanças ou dominar o relacionamento. Contudo, isso não significa que as relações assimétricas sejam inviáveis ou breves. Uma abordagem bem-sucedida para esse tipo de relação envolve admitir que um dos parceiros, normalmente, está no comando (HINGLEY, 2005). Além disso, a falta de simetria pode significar que uma parte investiu mais do que a outra, mas, como ambas fizeram investimentos específicos quanto à relação, ambos os parceiros têm um incentivo para se engajar em atividades de criação de valor, como preconiza a VR (DYER; SINGH, 1998).

Apesar de a VR ser uma perspectiva teórica consolidada, o seu modelo é estático, pois não considera como os mecanismos informais como a cooperação, a criação e a captura de valor

se desenvolvem ao longo do tempo (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Procurando responder a esse lacuna, Dyer, Singh e Hesterly (2018) desenvolveram um trabalho teórico-conceitual que considera uma lente dinâmica sobre os RIOs com o objetivo de responder a pergunta: como a cooperação (ações para a criação de valor) e a competição (ações para a captura de valor) se desenvolvem ao longo da existência das alianças. Os autores estão interessados no que impulsiona as mudanças entre esses dois posicionamentos distintos: a cooperação e a competição entre as organizações.

A dinamização da VR considera as mudanças na complementaridade de recursos entre os parceiros ao longo do tempo (como o aumento ou a redução da interdependência) e a sua influência sobre a escolha dos mecanismos de governança, que em última instância, influenciam as mudanças na cooperação e na criação de valor. Além disso, considera a complementaridade entre os mecanismos formais e informais de governança ao longo do tempo, particularmente em contextos de alta interdependência entre as organizações (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Essa perspectiva abre espaço para pesquisas que se dediquem ao entendimento do processo de desenvolvimento da governança dos RIOs.

A partir dessa discussão, entende-se que os PIOs, analisados com a lente teórica da VR, são formas de RIOs que combinam recursos de maneira única a fim de gerar rendas relacionais. A VR destaca a importância da utilização de mecanismos de governança efetivos para que o relacionamento gere essas rendas, não somente pela redução de custos de transação, mas, também, pela geração de incentivos às iniciativas de criação de valor, como investimentos em ativos específicos da relação, compartilhamento de conhecimento, combinação de recursos estratégicos complementares (DYER; SINGH, 1998) ou, no caso dos PIOs, a integração das contribuições de trabalho de cada organização para um resultado consistente com o objetivo de um PIO (SYDOW; BRAUN, 2018).

Argumenta-se que os PIOs colaborativos são tipos de RIOs que exibem trocas relacionais. No entanto, esses RIOs demandam detalhamento, uma vez que diferem significativamente de outras colaborações ou trocas relacionais. Portanto, antes de abordar a governança, serão resgatados os aspectos relativos aos **Projetos Interorganizacionais (PIOs)** e a distinção entre **Organizações Baseadas em Projetos (OBPs)** (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; DIETRICH et al., 2010; HOBDAV, 2000; JONES; LICHTENSTEIN, 2008) e as **Redes de Projetos (RPs)** (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016; SYDOW; STABER, 2002). Na sequência, serão apresentadas a fundamentação teórica dos PIOs, a aproximação do campo de gestão de projetos às teorias organizacionais e as possibilidades de pesquisa advindas do atributo interorganizacional dos projetos (SYDOW;

BRAUN, 2018).

2.2 Projetos Interorganizacionais: Organizações Baseadas em Projetos e Redes de Projetos

Os projetos são conjuntos temporariamente limitados de tarefas inter-relacionadas (BAKKER, 2010; JONES; LICHTENSTEIN, 2008; LUNDIN; SODERHOLM, 1995). Eles podem ser intra ou interorganizacionais e são definidos como uma “maneira altamente organizada de lidar com os problemas relacionados ao tempo e de agir de acordo com a percepção de que esse é escasso, linear e valioso” (BAKKER, 2010; LUNDIN; SODERHOLM, 1995, p. 440).

Projetos Interorganizacionais (PIOs) são projetos únicos que envolvem duas ou mais organizações para a consecução de objetivos comuns (JONES; LICHTENSTEIN, 2008; SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016). Entretanto, como observado por Engwall (2003), nenhum projeto é uma ilha. O contexto e a história são importantes pois os projetos estão incorporados em um sistema de relações sociais mais ou menos duradouras que desenvolvem uma identidade social e uma cultura organizacional distintas (SYDOW; STABER, 2002). Nota-se que muitos projetos únicos estão integrados em Organizações Baseadas em Projetos (OBPs) ou Projetos de Rede (RPs).

As OBPs transacionam por meio de projetos (DIETRICH et al., 2010). Cada um deles envolve um produto ou serviço específico e um ou poucos clientes identificados. Em muitos casos, o cliente (contratante) está diretamente engajado no processo de desenvolvimento do projeto, que tende a ser crítico para o funcionamento, o desempenho e a rentabilidade do contratante (HOBDAY, 2000). Alguns exemplos são comumente encontrados nas indústrias tradicionais (por exemplo, de construção civil e naval), indústrias que foram regeneradas através de novas tecnologias (por exemplo, aeroespacial e de telecomunicações), novas indústrias emergentes (por exemplo, de tecnologias de informação e de comunicação), assim como, na indústria cinematográfica, na execução de serviços de consultoria, entre outros (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; DIETRICH et al., 2010; HOBDAY, 2000).

Os projetos das OBPs podem ser realizados dentro dos limites de uma única empresa ou se desenvolverem através de um consórcio de organizações (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; HOBDAY, 2000), também denominado como um Projeto Multiparceiros (DIETRICH et al., 2010). Entretanto, quando o projeto é formado a partir de uma rede maior de relacionamentos interorganizacionais latentes, ou seja, inativos mas que podem ser facilmente ativados para a

formação de um projeto, esse assume o caráter de Rede de Projetos (RPs) (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016; SYDOW; STABER, 2002).

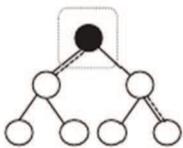
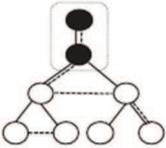
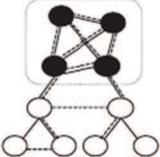
As RPs constituem formas organizacionais de coordenação de atividades e relações entre organizações e indivíduos legalmente autônomos, mas funcionalmente interdependentes, que estão incorporados em uma rede de relacionamentos recíprocos e de longo-prazo (SYDOW; STABER, 2002) que se sustentam além de projetos específicos (MANNING, 2005). As RPs foram estudadas por Jörg Sydow e colegas no contexto da indústria cinematográfica alemã. Esses estudos sugerem que os projetos únicos como organizações temporárias, pelo menos na indústria estudada, estão imersos em uma rede durável de relações entre organizações que trabalham em múltiplos projetos ao longo do tempo.

Os projetos das OBPs e das RPs operam através de parceiros selecionados que sejam capazes de atender as demandas de seus clientes por produtos e/ou serviços. Em ambas as formas organizacionais (OBPs e RPs), é frequente a presença do cliente atuante, caracterizando um processo de cocriação de valor durante o desenvolvimento do projeto (MELE, 2011). Especificamente nas RPs, os fornecedores fazem parte de um *pool* de atores flexíveis, mas específicos para cada trabalho. Alguns desses fornecedores podem ser recrutados de forma independente dos outros ou fornecem serviços fortemente associados que exigem o engajamento conjunto com determinados atores (MANNING, 2005).

Com base em uma revisão das pesquisas existentes sobre organização de projetos e redes, mais especificamente com relação aos aspectos estruturais das redes, Ahola et al. (2014) descrevem como uma RP difere de outros PIOs em termos de estrutura e governança e como essas diferenças podem estar associadas a alguns fatores contextuais. O trabalho dos autores identifica três tipos ideais: redes de projetos baseadas no mercado, diadicamente conduzidas e com núcleo integrado.

As RPs **baseados no mercado** caracterizam-se pelo canal de tomada de decisão. De modo geral, as tarefas são definidas pelo cliente/proprietário do projeto e realizadas por subcontratados selecionados; as **conduzidas por díades** caracterizam-se pela interação intensiva e contínua entre o cliente/proprietário do projeto e uma empresa integradora. Embora a subcontratação seja frequente em redes de projeto, é típico que a empresa integradora desenvolva relações de longo prazo com os fornecedores-chave que são utilizados repetidamente em seus projetos (AHOLA; VUORI; VIITAMO, 2017); aquelas **com núcleo integrado** enfatizam o alinhamento de metas entre um grupo de atores centrais relativamente grande e diversificado que possuem influência considerável no processo de tomada de decisão

do projeto (AHOLA et al., 2014). As propriedades estruturais, governança e antecedentes e contexto desses três tipos ideais estão organizadas no Quadro 1:

Redes de Projetos	Baseada no mercado	Diacicamente conduzida	Com núcleo integrado
<p>Legenda</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ator central ○ Atores periféricos — Laço contratual - - Laço relacional □ Núcleo da rede 			
<p>Propriedades estruturais</p> <p>- Tamanho do núcleo da rede</p> <p>- Natureza dos laços entre os atores da rede</p>	<p>Uma organização (proprietário/cliente)</p> <p>Predominantemente contratual onde um único ator assume o papel de integrador.</p>	<p>Duas organizações (proprietário/cliente e o sistema integrador – SI¹).</p> <p>Exibe laços contratuais e relacionais com predominância dos laços contratuais na periferia da rede.</p>	<p>Mais de duas organizações</p>

Governança - <i>Locus</i> da tomada de decisão de alto nível ² - Alinhamento de objetivos - Formas de controle - Abertura do limite da rede (incorporação de novo ator). - Mecanismos de resolução de conflitos	Proprietário/cliente toma todas as decisões significativas em relação ao escopo do projeto	A tomada de decisão de alto nível é compartilhada entre o proprietário/cliente e SI.	Há vários atores incluídos no escopo de um acordo contratual multilateral e que exibem considerável autoridade decisória.
	Sanções contratuais (díade).	Sanções contratuais e incentivos (díade).	Ganhos e perdas compartilhadas (núcleo) sanções contratuais e incentivos (periferia).
	Controle sobre os <i>outputs</i> (resultados).	Controle sobre os <i>outputs</i> e fundamentado em questões de reputação, auto-controle.	
	Totalmente aberto (todos os atores podem subcontratar o trabalho).	Relativamente aberto (SI pode controlar inclusão de subcontratados).	Por acordo compartilhado (núcleo da rede), relativamente aberto (periferia).
	Mecanismos legais.	Normas de reciprocidade (SI e fornecedores chave), mecanismos legais (periferia).	Equipes interorganizacionais e normas de reciprocidade (núcleo), mecanismos legais (periferia).
Antecedentes e contexto - Ênfase no planejamento - Singularidade do projeto - Interdependência de tarefas	Baixo custo.	Solução inovadora (aproveitando a <i>expertise</i> do SI).	Colaboração interorganizacional.
	Baixa.	Moderado a alto.	
	Predominantemente sequencial.	Sequencial, recíproco e agrupado (núcleo), principalmente sequencial (periferia).	

Quadro 1: Características dos três tipos ideais de projetos interorganizacionais

Fonte: Adaptado de Ahola et al., 2014.

¹ O SI pode assumir o papel de organização líder na rede.

² São decisões que influenciam os objetivos no nível da rede, como por exemplo, o *design* do RIO.

Em termos de governança, a tipologia apresentada por Ahola et al. (2014) compartilha semelhanças com as formas de governança apresentadas por Provan e Kenis (2008) (governança compartilhada, executada por uma organização-líder ou por uma organização administrativa da rede) e que serão detalhadas na subseção 2.5.1 desta tese. Especificamente no que se refere aos projetos conduzidos por díades em que a organização integradora assume o papel de líder do projeto, o cliente contribui significativamente para as decisões de alto nível em relação à governança da rede. Dessa forma, ele assume o papel de "segunda organização líder" (AHOLA et al., 2014).

O arranjo de governança em redes baseadas no mercado assume semelhanças com a governança exercida por uma das organizações do RIO (organização líder) ou pela formação de uma Organização Administrativa da Rede (OAR) para esse fim (PROVAN; KENIS, 2008).

Entretanto, a OAR, como descrito por Provan e Kenis (2008), difere completamente da rede de projetos com núcleo integrado, uma vez que neste caso nenhuma entidade de governança está configurada para governar a rede. Em vez disso, todos os atores principais da rede participam ativamente da seleção e uso de mecanismos de governança.

Além de descrever redes regionais de organizações em que os projetos são executados recorrentemente (MANNING, 2005; SYDOW; BRAUN, 2018), o termo RPs é utilizado para se referir às redes interorganizacionais configuradas para o propósito de completar uma tarefa única, como a construção de uma usina nuclear (RUUSKA et al., 2011), definição que se aproxima daquela empregada para as OBPs. Outro ponto de sobreposição entre os conceitos apresentados é de que os PIOs podem não ter um passado ou um futuro além da relação interorganizacional estabelecida, embora, segundo Sydow e Braun (2018), muitos projetos, se não a maioria, tenham.

Assim, entende-se que os PIOs são ricos e diversos em suas características e não podem ser facilmente categorizados. Eles refletem as culturas e as práticas individuais de seus atores que, combinadas, resultam em diferentes tipos de formas híbridas de projetos (AHOLA et al., 2014). Por uma questão de clareza, esta pesquisa utiliza o termo projeto interorganizacional (PIO).

Destaca-se que os PIOs não são necessariamente colaborativos, mesmo que a colaboração interorganizacional seja vista como um fator importante para o sucesso deles (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; DIETRICH et al., 2010). A colaboração é um processo recursivo onde as pessoas ou organizações trabalham juntas em uma interseção de objetivos comuns através do compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem, a construção de consenso (DIETRICH et al., 2010) e o envolvimento contínuo de todos na busca de determinado(s) resultado(s) (ASHKENAS, 2015).

Os conceitos trabalhados nesta seção estão organizados no Quadro 2, a seguir:

Formas Organizacionais	Definições	Autores
Projetos Interorganizacionais (PIOs)	São projetos únicos que envolvem duas ou mais organizações para a consecução de objetivos comuns e que, na maioria das vezes, possuem um passado ou um futuro além do RIO atual. Quando há compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem, a construção de consenso e o envolvimento contínuo de todos na busca de determinado(s) resultado(s), os projetos podem ser caracterizados como colaborativos.	Sydow e Braun (2018) Sydow et al. (2016) Ashkenas (2015) Bakker et al. (2011) Bakker (2010) Dietrich et al. (2010) Jones e Lichtenstein (2008) Sydow e Staber (2002) Lundin e Soderholm (1995)

Formas Organizacionais	Definições	Autores
Organizações Baseadas em Projetos (OBPs)	São organizações que executam suas transações por meio de projetos. Esses projetos, na maioria das vezes, são interorganizacionais e, em alguns casos, podem estabelecer relações colaborativas.	DeFillippi e Sydow (2016) Dietrich et al. (2010) Jones e Lichtenstein (2008) Hobday (2000)
Rede de Projetos (RPs)	Formas organizacionais de coordenação de atividades e relações entre empresas e indivíduos legalmente autônomos, mas funcionalmente interdependentes, que estão incorporados em uma rede maior de relacionamentos interorganizacionais recíprocos e de longo-prazo que se sustentam além de projetos específicos.	Sydow e Braun (2018) DeFillippi e Sydow (2016) Sydow et al. (2016) Mele (2011) Manning (2005) Sydow e Staber (2002)

Quadro 2: Projetos Interorganizacionais: Organizações Baseadas em Projetos e Rede de Projetos

Fonte: Autoria própria, 2018.

Dessa discussão deve ser enfatizada a particularidade temporária dos PIOs, colaborativos ou não, em que o contexto e a história são importantes visto que essas formas organizacionais estão incorporadas em um sistema de relações sociais (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Destaca-se que os projetos de interesse desta pesquisa não são mobilizados por um cliente contratante ou formados a partir de um *pool* de fornecedores conhecidos, e sim por organizações legalmente autônomas que trabalham em conjunto, por um período de tempo previamente limitado (BAKKER, 2010; BAKKER et al., 2011; JONES; LICHTENSTEIN, 2008; LUNDIN; SODERHOLM, 1995; SYDOW; STABER, 2002) em uma interseção de objetivos comuns através do compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem e a construção de consenso (DIETRICH et al., 2010).

A Figura 1 demonstra graficamente a conexão entre os conceitos desta seção: RIOS e PIOs: OBPs e RPs.

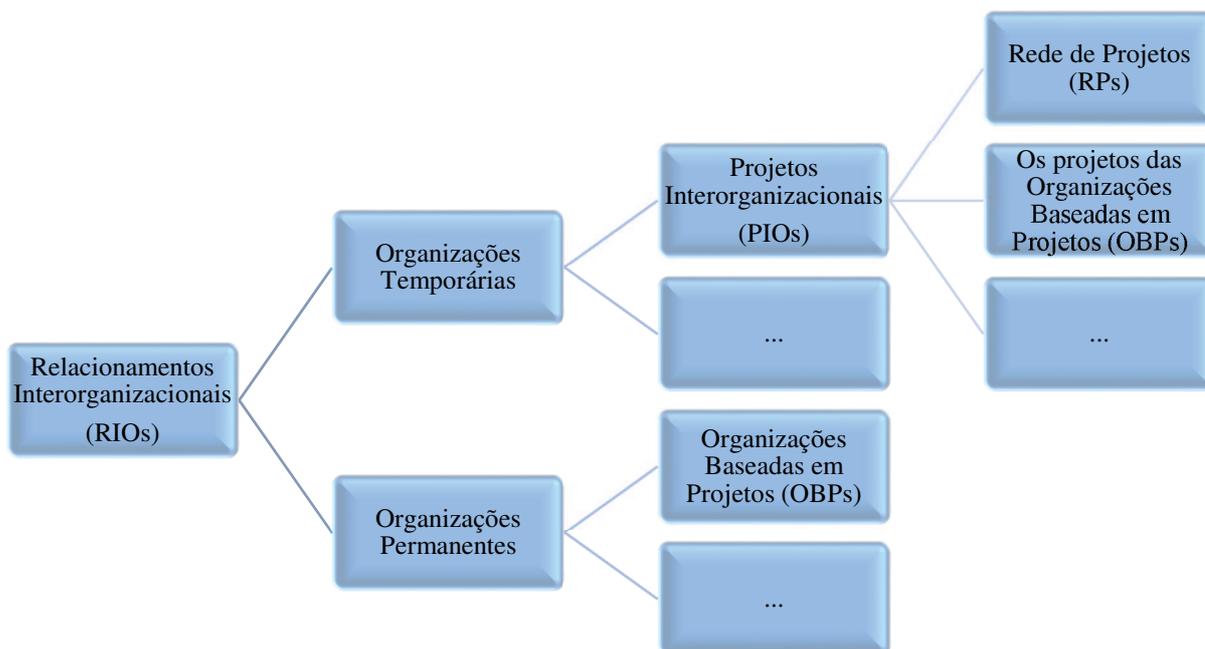


Figura 1: Conexão entre os conceitos de RIOs e PIOs: OBPs e RPs

Fonte: A autoria própria, 2018.

Os Projetos Interorganizacionais, além dos produtos e serviços desenvolvidos, produzidos e comercializados (LUNDIN; SODERHOLM, 1995), exibem processos dentro e entre suas organizações. Esses processos são gerados ou alterados durante o desenvolvimento do projeto (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016) e podem ser analisados através de dimensões interligadas que estão fundamentadas no trabalho seminal de Lundin e Söderholm (1995) no campo de gerenciamento de projetos (**T**arefa, **T**empo, **T**ime e **T**ransição), e que por uma questão analítica serão apresentados separadamente na subseção 2.3. Essas dimensões são trabalhadas por Turner e Müller (2003) ao abordarem a natureza dos projetos a partir da perspectiva da Teoria Organizacional, compondo os principais pontos da atual teorização dos projetos como formas organizacionais temporárias (SYDOW; BRAUN, 2018). Esse arcabouço teórico delineia um terreno fértil para o desenvolvimento de pesquisas mais sofisticadas e metodologicamente pluralistas que aumentem as possibilidades de contribuição para a Teoria Organizacional e gerencial de forma mais ampla, principalmente pelas questões de tempo e temporalidade dos projetos organizacionais (BAKKER et al., 2016; SYDOW; BRAUN, 2018).

2.3 Fundamentação Teórica dos Projetos Interorganizacionais

Os projetos são formados por sequências de eventos e dependem da temporalidade de

seus processos e das características das relações entre seus pares, como a frequência, a duração e a densidade das interações (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Esses elementos (temporalidade e características das relações) são abordados por Lundin e Soderholm (1995) no modelo 4T, que caracteriza as organizações temporárias a partir de quatro dimensões básicas de análise: **T**arefa, **T**empo, **T**ime, **T**ransição. Esse modelo busca justificar a diferenciação existente entre essas quatro dimensões e aquelas que definem as organizações permanentes, que “são mais naturalmente definidas por objetivos (em vez de tarefas), sobrevivência (em vez de tempo), organização de trabalho (e não time) e processos de produção e desenvolvimento contínuos (em vez de transição)” (LUNDIN; SODERHOLM, 1995, p. 439) .

As dimensões analíticas do trabalho de Lundin e Soderholm (1995) fundamentaram a revisão da literatura existente sobre organizações temporárias que foi desenvolvida por Bakker (2010). Esse autor verificou que a transição (dimensão que está relacionada à progressão, realização ou sucesso das ações executadas pelos parceiros de um projeto) desempenhava um papel menor no corpo da literatura, enquanto que havia uma crescente atenção das pesquisas sobre como os projetos estão imersos em amplos contextos organizacionais e institucionais, como por exemplo os trabalhos de Sydow e Staber (2002) e Sydow, Lindkvist e DeFillippi (2004). Assim, Bakker (2010) propõe a substituição da dimensão transição pelo contexto, ou imersão (*embeddedness*). Em um trabalho subsequente, Bakker, Knobem, Vries e Oerlemans (2011) discutem as quatro dimensões dos PIOs, as quais serão apresentadas na sequência.

A **dimensão tarefa** é a razão de ser das formas organizacionais temporárias. Na maioria dos casos, “a criação da organização temporária é motivada por uma tarefa que precisa ser realizada” (LUNDIN; SODERHOLM, 1995, p. 441). Uma das questões mais importantes em relação às tarefas dos PIOs diz respeito à sua caracterização como única ou recorrente (BRADY; DAVIES, 2004; LUNDIN; SODERHOLM, 1995). A organização temporária única é criada para uma situação específica que não ocorrerá novamente, enquanto que a recorrente é dedicada a uma tarefa que será repetida no futuro (LUNDIN; SODERHOLM, 1995). De acordo com Brady e Davies (2004), projetos de tarefa recorrente têm melhores oportunidades de desenvolver "capacidades de projeto", o que significa que, através da experiência, as empresas têm maior possibilidade de melhorar os conhecimentos e rotinas sobre como executar otimamente os projetos.

As tarefas dos PIOs são negociadas entre as organizações que estão envolvidas no projeto e podem ser, a qualquer momento, formalmente redefinidas. Isso acontece porque embora existam pacotes de trabalho e módulos dentro dos projetos, ainda há necessidade de integrar as contribuições do trabalho de cada organização para um resultado consistente com o

objetivo pretendido (SYDOW; BRAUN, 2018). Outra dimensão que aceita alterações é a **dimensão temporal** que se refere aos marcadores de tempo que orientam a organização dos PIOs (BAKKER, 2010; BAKKER et al., 2011; JONES; LICHTENSTEIN, 2008; LUNDIN; SODERHOLM, 1995).

Com o objetivo de identificar como os PIOs são orientados, Jones e Lichtenstein (2008) destacam três tipos primários de marcadores de tempo: i) **os estímulos cronológicos** estão fundamentados na passagem do tempo e incluem técnicas como prazos, contratos e linhas temporais que marcam e coordenam quem faz o quê e quando; ii) **os estímulos baseados em eventos** estão fundamentados nas metas necessárias para a consecução dos objetivos. Cada meta funciona como um marco predefinido que uma vez alcançado com sucesso habilita à busca por uma nova meta; iii) **os estímulos fundamentados na sincronização** ocorrem quando as atividades colaborativas são coordenadas para combinarem com as dinâmicas temporais de seus ambientes a partir de pontos externos comuns. Os estímulos cronológico e baseados em eventos podem ser associados e são frequentemente afetados pelos os estímulos fundamentados na sincronização (JONES; LICHTENSTEIN, 2008).

A **dimensão temporal**, quando se refere ao período de execução de um projeto, enfrenta limitações no caso de projetos que são realizados em série, que estão incorporados às parcerias interorganizacionais em andamento e que, devido às condições contextuais e ao desempenho excepcional, deixam de exibir uma data explícita de término (SYDOW; BRAUN, 2018), como por exemplo o caso das várias prorrogações do fim do projeto Consórcio Sematec estudado por Müller-Seitz e Sydow (2011). Esses autores evidenciaram traços de organizações temporárias e permanentes ocorrendo simultaneamente no projeto estudado.

Normalmente, as parcerias interorganizacionais não são encerradas com o fim de um projeto. Elas tendem a permanecer pelo menos em estado latente até serem reativadas para projetos futuros (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016). Assim, Sydow e Braun (2018) argumentam que as relações interorganizacionais atuam como um dispositivo de ponte entre projetos distintos ao longo do tempo e podem criar as condições necessárias para a estabilidade e a continuidade dos projetos, não como formas organizacionais exclusivamente limitadas ao seu tempo de execução.

A **dimensão time** está relacionada às questões como habilidades, recursos humanos e interdependência entre os indivíduos que compõem os projetos (LUNDIN; SODERHOLM, 1995). No contexto dos PIOs, o time é o conjunto de diferentes organizações envolvidas no projeto cujo tamanho está diretamente relacionado à sua complexidade e aos seus mecanismos de coordenação (BAKKER et al., 2011). Geralmente, na configuração de um PIO, o time é

formado por atores com origens, experiências e expectativas diversas em relação aos objetivos do projeto. Ou seja, eles representam diferentes organizações (permanentes) com diferentes prioridades e pré-condições, onde cada organização tem sua própria estrutura hierárquica e cultura, demandando a codefinição de papéis por parte das organizações durante o desenvolvimento de um projeto (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; SYDOW; BRAUN, 2018).

A **dimensão imersão** refere-se à existência de laços prévios entre as organizações envolvidas no projeto (ou seja, um tipo de recorrência relacional, em contraste com a tarefa recorrente acima mencionada). A razão pela qual essa é uma dimensão importante diz respeito ao fato de que, apesar de os PIOs serem temporários, os parceiros dos projetos coordenam suas atividades com referência às práticas e às experiências de colaborações anteriores (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; LIGTHART; OERLEMANS; NOORDERHAVEN, 2016; SYDOW; BRAUN, 2018; SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016; SYDOW; STABER, 2002). Isso é relevante no que se refere às questões como a experiência, a construção de confiança, a governança e o aumento da probabilidade de entendimentos compartilhados entre as organizações (BAKKER et al., 2011). Desse modo, quando as trocas evoluem para relações repetidas e duradouras, os entendimentos se tornam amplamente compartilhados orientando as atividades colaborativas e facilitando a coordenação dos PIOs (JONES; LICHTENSTEIN, 2008).

A análise da dimensão imersão de Jones e Lichtenstein (2008) denomina-se imersão social e está fundamentada pela estrutura geral de redes de relacionamentos e imersão social de Granovetter (1985). Para esses autores, a imersão social refere-se à densidade das relações e à imersão estrutural dos PIOs. A densidade das relações captura o grau dos entendimentos relacionais compartilhados – o quanto que as partes conhecem e consideram suas necessidades e seus objetivos mútuos (GRANOVETTER, 1985) e o comportamento exibido por elas nas trocas, como a confiança e o compartilhamento de informações (UZZI, 1996). Esses entendimentos relacionais são estimulados pela clareza dos papéis desempenhados pelos atores organizacionais (quem faz o quê) e pela existência de colaborações anteriores (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Contudo, eles não resultam apenas da história e da duração dos relacionamentos, mas também dos padrões de interação dos atores organizacionais dentro de determinado mercado ou campo, ou seja, da imersão estrutural existente. A imersão estrutural facilita o compartilhamento de entendimentos e de regras para a colaboração, visto que organizações distintas podem operar de acordo com as regras colaborativas da macrocultura industrial da qual fazem parte (JONES; LICHTENSTEIN, 2008).

A partir das dimensões explicadas e da lente teórica da VR, entende-se que a

governança efetiva dos PIOs contribui para a geração de rendas relacionais através das iniciativas de criação de valor (DYER; SINGH, 1998), que, no caso dos projetos, se destacam os entendimentos relacionais compartilhados (imersão) e a integração das contribuições de trabalho de cada organização (time), respeitando os marcadores de tempo que orientam as atividades (**tempo**) para um resultado consistente com o(s) objetivo(s) do projeto (**arefa**) (BAKKER, 2010; BAKKER et al., 2011; BRADY; DAVIES, 2004; JONES; LICHTENSTEIN, 2008; LUNDIN; SODERHOLM, 1995; SYDOW; BRAUN, 2018).

Além do modelo 4T, Lundin e Söderholm (1995) sugerem um conceito sequencial para o desenvolvimento das organizações temporárias. Esse conceito é derivado da noção de ciclo de vida das organizações e considera quatro fases: a primeira é (i) a fase empreendedora baseada na ação; depois, (ii) a fase que é caracterizada pela fragmentação e dissociação de tarefas; na sequência, (iii) a fase de particionamento das tarefas do projeto, bem como a definição de salvaguardas contra ameaças internas e externas; e, por último, (iv) o término institucionalizado, incluindo os resultados do projeto e o aprendizado oriundo das experiências vividas. Esse conceito sequencial não considera as implicações interorganizacionais do desenvolvimento dos projetos, especificamente, quando os projetos estão incorporados em parcerias contínuas que podem tornar o estágio de entrada e o estágio de finalização pouco explícitos. Além disso, o “acoplamento” e o “desacoplamento”⁶ a projetos, como mencionado por Lundin e Söderholm (1995), tornam-se muito mais complexos em ambientes interorganizacionais, devido ao número de organizações envolvidas, cada uma com suas próprias rotinas de “desacoplamento” e “acoplamento, suas próprias influências culturais etc (SYDOW; BRAUN, 2018).

Outro importante desenvolvimento para a teoria que trata das organizações temporárias foi alcançado por Turner e Müller (2003) ao analisar a natureza dos projetos a partir da perspectiva da Teoria Organizacional. Assim, as definições clássicas baseadas em um entendimento dos projetos como orientados de forma normativa e instrumental são comparadas com uma função de produção que transforma certas entradas em saídas por meio de formulações matemáticas e planejamentos. Turner e Müller (2003, p. 7) definem um projeto como “(...) uma organização temporária para a qual os recursos são designados para empreender um empreendimento único, inovador e transitório, gerenciando a incerteza inerente a ele e a necessidade de integração a fim de proporcionar objetivos benéficos”.

⁶ O acoplamento caracteriza o início da participação de um ator em um projeto, enquanto o desacoplamento é resultado da finalização dessa participação ou do projeto em si, seja por uma decisão explícita, término cronológico ou alcance dos objetivos (LUNDIN & SODERHOLM, 1995).

A pesquisa dos autores sustenta a face organizacional dos projetos ao representar os conflitos de interesses entre os vários *stakeholders*, os diferentes papéis desempenhados pelos atores, incluindo agentes e intermediários, e a necessidade de sistemas de informação e comunicação a fim de evitar o oportunismo. Turner e Müller (2003) implicitamente explicam o atributo interorganizacional dos projetos quando abordam o papel dos *stakeholders* para as organizações temporárias. No entanto, semelhante a Lundin e Söderholm (1995), o atributo interorganizacional não é conceituado como um parâmetro distinto em sua abordagem teórica (SYDOW; BRAUN, 2018). O Quadro 3 compara os trabalhos de Lundin e Söderholm (1995) e Turner e Müller (2003) e sua contribuição para a fundamentação teórica dos PIOs.

Autores	Lundin e Söderholm (1995)	Turner e Müller (2003)
Contribuição	Principais recursos e o ciclo de vida da organização temporária.	Integração da definição clássica de projetos com os aspectos da Teoria Organizacional.
Abordagem da teoria de gerenciamento de projetos	Modelo universal aplicável de maneira geral.	Inclusiva no que diz respeito à abordagem normativa de gerenciamento de projetos e teoria organizacional
Avanço teórico	Bakker (2010) com revisão de literatura e a proposta de substituição da dimensão de transição por contexto.	Turner confirma e refina a teoria por meio de uma série de editoriais (Turner, 2006a, 2006b, 2006c, 2006d) ¹ que buscam identificar a estrutura e os elementos próprios dos projetos e do campo de Gerenciamento de Projetos.
Papel do atributo interorganizacional	Apenas como contexto.	Limitado, por exemplo: considera os <i>stakeholders</i> organizacionais.

Quadro 3: Comparativo entre os trabalhos de Lundin e Söderholm (1995) e Turner e Müller (2003)

Fonte: Adaptado de Sydow e Braun, 2018.

¹2006a: trata da natureza dos projetos; 2006b e c: aborda a natureza e as funções do gerenciamento de projetos, respectivamente; 2006d: identifica as ferramentas necessárias para gerenciar as funções do gerenciamento de projetos (escopo, organização, qualidade, custo e tempo).

Mais recentemente, pesquisadores, como Sydow e Braun (2018), Bakker et al. (2016), DeFillippi e Sydow (2016) e Ligthart et al. (2016), argumentaram a favor de uma abordagem mais pluralista em relação à noção de projetos como organizações temporárias. Complementarmente, é destacado o atributo interorganizacional dos projetos para o entendimento das organizações temporárias (SYDOW; BRAUN, 2018). Para Sydow e Braun (2018) esse atributo é estudado a partir da noção de “contexto”, por exemplo, de redes e ecologias nos quais os projetos estão incorporados (BAKKER et al., 2011) ou na influência de sombras passadas e futuras das relações interorganizacionais (LIGTHART; OERLEMANS; NOORDERHAVEN, 2016), perspectivas que ajudam a estabilizar e reforçar as práticas relacionadas aos projetos (SYDOW; STABER, 2002). Em uma perspectiva diferente,

demandam-se estudos que analisem as relações que se desenvolvem no centro das organizações temporárias (SYDOW; BRAUN, 2018), que considerem, por exemplo, as assimetrias e as distintas percepções de valor que estão presentes nos PIOs.

2.4 O Atributo Interorganizacional dos Projetos

Em um entendimento pluralista das organizações temporárias, o papel das relações interorganizacionais pode se tornar imprescindível para a teorização dos PIOs (SYDOW; BRAUN, 2018), cuja coordenação não pode depender apenas da hierarquia, mas também da cooperação, reciprocidade ou confiança (POWELL, 1990). Com base nessa reflexão, Sydow e Braun (2018) elencaram quatro características inerentes aos PIOs que demandam uma compreensão teórica e empírica mais consistente com sua forma particular de organização (BAKKER et al., 2016).

Os PIOs **ligam singularidades via laços latentes e ativados**, ou seja, as parcerias interorganizacionais geralmente não terminam com o fim de um projeto, mas tendem a permanecer pelo menos em estado latente até que sejam reativadas para projetos futuros (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016). Dessa forma, as relações interorganizacionais atuam como um dispositivo de ponte entre projetos distintos ao longo do tempo, podendo criar a estabilidade e a continuidade que os projetos como organizações temporalmente limitadas não têm (SYDOW; BRAUN, 2018).

As equipes interorganizacionais exibem hierarquias desordenadas uma vez que as fronteiras organizacionais, onde cada organização tem sua própria estrutura hierárquica e cultura, são cruzadas (SYDOW; BRAUN, 2018). Nesse caso, os papéis são codefinidos pelas organizações participantes de um PIO e, não raras vezes são paradoxais ou pelo menos contraditórios entre os atores envolvidos (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016).

Há uma certa **atenuação dos limites organizacionais**, visto que, embora existam pacotes de trabalho e módulos dentro dos PIOs, ainda há a necessidade de integrar as contribuições de trabalho a um resultado consistente a fim de cumprir a tarefa determinada. No nível organizacional, os membros do projeto percebem a necessidade do esforço conjunto para atingir o resultado do projeto. No nível individual, o time do projeto, mesmo que composto por diferentes organizações, pode se tornar mais ou menos coerente (BRAUN; FERREIRA; SYDOW, 2013; BRAUN; MÜLLER-SEITZ; SYDOW, 2012). Em ambos os níveis, pouco se

sabe sobre como a governança interorganizacional opera no comprometimento de diferentes organizações e seus membros ao projeto (SYDOW; BRAUN, 2018). O comprometimento já foi analisado como um meio de promover a construção da confiança, vide o trabalho de Morgan e Hunt (1994) no campo do marketing relacional. Esses autores evidenciam que a confiança tem um efeito direto e positivo sobre o comprometimento e que essas duas variáveis juntas fortalecem a cooperação. Outros pesquisadores, como, por exemplo, Perry, Sengupta e Krapfel (2004), também confirmaram a influência positiva da confiança sobre o comprometimento e a eficácia de alianças. Ou, de maneira recursiva, o comprometimento como um fator de fortalecimento da confiança (LE GALL; LANGLEY, 2016).

A indefinição dos limites organizacionais, juntamente com o caráter da equipe de trabalho nos PIOs, exige dos membros do projeto certa **reformulação de comportamento**. A tarefa perde seu caráter singular e organizacional e passa a vincular as organizações entre si. Nessa transição, espera-se que os membros dos PIOs se identifiquem com a organização à qual pertencem e, também, com o projeto que desenvolvem ou, até mesmo, com a rede na qual o projeto está inserido (SYDOW; BRAUN, 2018).

A partir dessas quatro características, Sydow e Braun (2018) propõem avançar na teorização sobre organizações temporárias. Para esses autores, uma postura que considere o atributo interorganizacional dos PIOs demanda abordagens multiníveis, processuais e/ou baseadas nas práticas organizacionais.

As abordagens **multiníveis** devem considerar pelo menos um nível “acima” do PIO (como o campo organizacional ou a indústria, incluindo o ambiente institucional) e/ou um nível “abaixo” (como as organizações que colaboram no projeto). Essa abordagem considera que os projetos podem ser incorporados em uma rede de projetos que se baseia em relações interpessoais e/ou interorganizacionais duradouras (LUNDIN et al., 2015). Ambas as organizações e redes interorganizacionais são incorporadas em um campo organizacional mais amplo que oferece regras adicionais (por exemplo, padrões do setor) e recursos (por exemplo, conhecimento regional) que os membros das PIOs podem utilizar ao gerenciar o projeto (SYDOW; BRAUN, 2018).

Muitas pesquisas sobre projetos em geral e os PIOs em particular foram analisadas de maneira bastante estática, particularmente aquelas que abrangem os fatores de sucesso em relação às organizações baseadas em projetos (SÖDERLUND, 2011; SYDOW; BRAUN, 2018). Logo, abordagens **processuais e/ou baseadas nas práticas** podem contribuir para o entendimento do “por quê” e do “como” são desenvolvidos os projetos. Essas abordagens pretendem uma compreensão que não destaca nem os atores (como na maioria das teorias de

projetos) nem as estruturas (como na maioria das teorias de rede), mas concebe os dois como recursivamente relacionados e é sensível ao papel de tensões e contradições, bem como de instituições que podem ou não estar alinhadas aos projetos (SYDOW; BRAUN, 2018).

No que tange à governança dos PIOs, apesar de exibirem elementos comuns à governança encontradas nas hierarquias, nas transações de mercado “*at arm’s length*” e nas organizações permanentes, os projetos como formas de RIOS têm uma governança que é tipicamente diferente, pois envolve outros aspectos, como confiança, reciprocidade e continuidade como parâmetros de estabilização (SYDOW; BRAUN, 2018; SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016). Entende-se que não é suficiente estudar a configuração de governança específica dos PIOs, que eventualmente interagem como em qualquer forma plural (SYDOW; BRAUN, 2018), e sim como a governança é configurada e reconfigurada sob e sobre as relações interorganizacionais.

Na próxima subseção serão abordadas as principais contribuições teóricas para o conceito de governança dos RIOS e sua aplicabilidade aos PIOs.

2.5 Governança dos Projetos Interorganizacionais

O conceito de governança no campo de gerenciamento de projetos é estudado sob dois pontos de vista diferentes e relativamente independentes, um com uma visão interna e outro externa da governança (AHOLA et al., 2014). A governança como um elemento interno a qualquer projeto específico tem um foco intraorganizacional e o seu objetivo é definir padrões ou regras que devem ser obedecidas e monitoradas nos projetos individuais. A governança como um elemento externo a qualquer projeto específico tem um foco interorganizacional e está baseada na suposição de que projetos únicos exigem arranjos de governança customizados, em vez de padronizados (AHOLA et al., 2014; SIMARD; AUBRY; LABERGE, 2018). Segundo Ahola et al. (2014), na visão externa, o objetivo principal da governança do projeto é garantir que o mesmo atenda às metas e expectativas a ele submetidas por várias partes interessadas. Nesse contexto, há diversas contribuições que se concentram no desafio da incongruência de metas entre várias organizações legalmente independentes envolvidas em um projeto e o desafio de alcançar a sincronização necessária entre as atividades desenvolvidas por essas organizações.

A visão externa do conceito de governança pode ser enriquecida por duas perspectivas de estudo oriundas da literatura de governança do campo de RIOS, como o estudo sobre as macroestruturas ou modos de governança das redes interorganizacionais (PROVAN; KENIS,

2008) e os estudos sobre a microestrutura, ou mecanismos internos, de governança das alianças (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; THEURL, 2005).

2.5.1 Modos de Governança Aplicáveis aos Projetos Interorganizacionais

Provan e Kenis (2008) propõem três modos de governança para os RIOS: governança compartilhada, exercida por uma organização líder ou por uma organização administrativa da rede (OAR).

A **governança compartilhada** depende do envolvimento e do compromisso das organizações que compõem o RIO, ou de um conjunto significativo delas. Nesse modo de governança cada organização interage com as demais sem necessidade de intermediação, e todas são responsáveis pelo gerenciamento das relações e operações internas do RIO, bem como das relações externas com outros grupos, como financiadores, governo e clientes (PROVAN; KENIS, 2008). Com relação aos PIOs em geral e Redes de Projetos (RPs) em particular, há a prevalência desse modo de governança, principalmente quando a rede é densa e pouco centralizada e as organizações participantes cooperam de forma consensual e com pouca assimetria de poder (SYDOW; BRAUN, 2018).

Alternativamente, as organizações podem dividir responsabilidades de governança e delegar as mais significativas para uma organização externa ao RIO, o que leva a identificação da governança exercida por uma **OAR** (PROVAN; KENIS, 2008) ou PMO (PMO, do termo em inglês *Project Management Office*), no caso dos projetos. PMOs são escritórios de gerenciamento, geralmente instalados em organizações que executam portfólios de projetos com o objetivo de cumprir entregas previsíveis em tempo, qualidade e custo (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016).

Na governança exercida por uma **organização líder**, uma das organizações pertencentes ao RIO centraliza a coordenação e/ou facilita as atividades dos outros participantes, cujas interações diretas estão restritas às questões operacionais, como por exemplo, a transferência de negócios, clientes, informações sobre serviços etc. A organização líder pode subscrever o custo da administração da rede por conta própria, receber contribuições de recursos dos membros da rede ou procurar e controlar o acesso ao financiamento externo através de fundos públicos (PROVAN; KENIS, 2008). Nos PIOs, esse modo de governança ocorre quando uma das organizações, muitas vezes o contratante geral, mas também o cliente ou a organização especial de entrega de projetos (como no caso das OBPs), usa a sua posição para estabelecer estruturas hierárquicas, no entanto colaborativas, para coordenar o projeto

através de suas fronteiras organizacionais. No caso dos RPs, a rede geralmente é menos densa e mais centralizada, muitas vezes com um núcleo formado por mais de uma organização (SYDOW; BRAUN, 2018).

Os modos de governança previamente discutidos podem ser sintetizados na Figura 2 através de duas dimensões. **1ª dimensão:** existência de intermediação (com ou sem); **2ª dimensão:** exercício da governança (através de um dos membros ou de uma organização formada para essa finalidade).



Figura 2: Dimensões dos modelos de governança

Fonte: Adaptado de Provan e Kenis, 2008.

Provan e Kenis (2008) mencionam a existência de modos de governança híbridos entre a governança exercida por uma organização líder e a governança compartilhada. Contudo, eles não consideram uma posição intermediária onde a OAR poderia assumir algumas atividades chave de governança, deixando outras, tão significativas quanto, para a organização líder do RIO. No caso dos PIOs, Sydow e Braun (2018) destacam que a governança através dos PMOs pode combinar as vantagens da existência de uma organização líder com a possibilidade da ativa participação de organizações externas ao projeto ou à rede interorganizacional, como por exemplo, o caso do estabelecimento de uma organização de entrega de projetos para coordenar a rede de companhias aéreas da *Star Alliance* (SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ,

2016). Em projetos vinculados a uma agência externa de fomento, como os projetos financiados pelo ERASMUS+ e BNDES, as atividades significativas de governança estão distribuídas entre a agência externa e a organização líder do projeto, que geralmente é responsável pela mobilização de um grupo seletivo proveniente de sua rede de contatos para o estabelecimento do projeto.

Cada um dos modos de governança exibe características estruturais próprias, como discutidas anteriormente, e pontos fortes e fracos que são apresentados no Quadro 4.

Pontos	OAR	Organização Líder	Compartilhada
Fortes	A governança exercida pela formação de uma organização administrativa para esse fim pode oferecer eficiência, sustentabilidade e legitimidade, especialmente para os atores externos ao RIO.	A governança por uma organização líder (com recursos e capacidade para tal posição) proporciona eficiência e legitimidade ao RIO.	O envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisão possibilita a participação e comprometimento dos participantes do RIO. Há grande flexibilidade e responsividade da rede frente às necessidades dos participantes.
Fracos	Pode haver o risco de que na busca de eficiência, as decisões passem a ser tomadas unicamente pela OAR, sem participação das organizações que fazem parte do RIO.	A organização líder pode tentar impor sua própria agenda e dominar os demais participantes do RIO, causando ressentimento e resistência, e consequentemente a perda de interesse pelos objetivos do RIO.	Atores distintos com outros comprometeros de recursos, tempo, necessidades e objetivos (que podem inclusive ser conflitantes) dificultam a operacionalização desse modo de governança.

Quadro 4: Pontos fortes e fracos dos modos de governança

Fonte: Adaptado de Provan e Kenis, 2008.

Provan e Kenis (2008) consideram os modos de governança adotados pelos RIOS em conformidade com quatro contingências estruturais e relacionais: confiança, tamanho (número de participantes), consenso de objetivos e natureza da tarefa (necessidade de competências no nível da rede). Segundo os autores, os três modos não são processos excludentes e estáticos e sim processos dinâmicos e adaptáveis ao desenvolvimento dos RIOS. A governança compartilhada pode transformar-se no modo centralizado (organização líder ou OAR). Contudo, segundo os autores, é improvável que ocorra a mudança de um modo de governança com intermediação (centralizado) para um modo compartilhado. Isso porque os modos de governança por OAR e organização líder são mais estáveis, menos flexíveis e com um papel de liderança institucionalizado, fato que dificulta a mudança. Além disso, a intermediação é efetivamente utilizada quando a confiança é mais difusa no relacionamento e quando há muitas organizações envolvidas, fatores que inibem o estabelecimento de um modo de governança sem

intermediação (PROVAN; KENIS, 2008).

A possibilidade de alternância entre uma forma centralizada (similar a OAR) para outra mais descentralizadas (governança compartilhada) foi evidenciada na governança de redes formadas para responder à emergência de crises (por exemplo, grandes incêndios florestais) (MOYNIHAN, 2009). Moynihan (2009) evidenciou que nos períodos de crise são formadas redes altamente centralizadas e no período entre crises o agente intermediário que centraliza a governança deixa de atuar. Assim, a rede se torna “frouxamente” conectada e segue um modelo de governança compartilhada onde os atores podem construir relações de trabalho e confiança. O estudo sugere que há uma “fluidez na governança da rede”, ou seja, que a governança não evolui de forma incremental, mas ciclicamente, mudando de forma rápida em resposta às condições ambientais que dão origem às tarefas específicas que demandam a formação da rede (MOYNIHAN, 2009, p. 911).

Embora a OAR possa ser mais adequada do que outras formas de governança para superar cenários de baixa confiança (PROVAN; KENIS, 2008), a confiança está positivamente relacionada com a coordenação das redes para responder à emergência de crises (MOYNIHAN, 2009). Corroborando com a afirmação de que sistemas formais de controle e confiança não são, necessariamente, alternativas mutuamente exclusivas (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

De fato, a confiança é um elemento importante para a formação e o desenvolvimento dos PIOs e pode ser estudada a partir de diferentes perspectivas (MÖLLERING, 2013, 2016; ZHONG et al., 2017). Embora as teorias dos estudos de economia, sociologia e organizações compartilhem alguma semelhança ao assumir que há relação entre a interdependência e o risco do relacionamento sobre o desenvolvimento da confiança interorganizacional (ZHONG et al., 2017), essas teorias divergem quando se consideram os fundamentos nos quais a confiança é construída (LANE, 1998; MÖLLERING; BACHMANN; HEE LEE, 2004). Para Lane (1998) é possível identificar três grupos de distintas naturezas: (i) formado principalmente por economistas que consideram que a confiança fundamenta-se no cálculo racional (confiança calculativa); (ii) composto em sua maioria por sociólogos e estudiosos das organizações que abordam a confiança como um elemento oriundo dos valores comuns de uma relação (confiança relacional); e (iii) constituído por estudiosos que analisam os aspectos cognitivos comuns dos indivíduos. A confiança relacional é mais adequada para analisar o desenvolvimento da confiança nos RIOs, pois considera a ação e não a disposição psicológica dos parceiros, como a afetividade.

As relações interorganizacionais possuem ambas as formas de confiança em graus

variados (ROUSSEAU et al., 1998). As naturezas diversas dessas formas oferecem distintas lógicas e regras de decisão (POPPO; ZHOU; LI, 2016) que influenciam os modos de governança. Contudo, não basta discutir “quem” é autorizado pelos parceiros a executar a governança do RIO e as implicações dessa escolha, mas, também, os mecanismos internos de governança que estão associados aos diferentes modos. Ou seja, “como” e com que parâmetros é formado e operacionalizado o sistema de governança dos PIOs e quais os resultados para o relacionamento.

Os parâmetros de governança são categorizados como estruturais e instrumentais e podem ser combinados e organizados de maneiras diferentes pelas organizações (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; BECH, 2005; THEURL, 2005) compondo um sistema de governança de segunda ordem (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2015). Segunda ordem porque não implica na substituição do sistema de governança das organizações participantes (governança corporativa), mas sim a adição de um novo nível de coordenação e controle que permite que os parceiros organizacionais administrem seus esforços colaborativos para a formulação e a operação das alianças (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

A literatura que se dedica ao entendimento do sistema de governança das alianças a partir de uma perspectiva micro ofereceu uma categorização e sistematização úteis para a compreensão dos elementos que compõem a governança dos PIOs. Esse arcabouço teórico constituiu conhecimento preliminar importante para a consecução dos objetivos desta tese.

2.5.2 Parâmetros Estruturais de Governança

Os parâmetros estruturais são a fundação formal do sistema de governança dos RIOS. Eles ligam as organizações (governadas e governantes) ao ambiente externo e descrevem tanto quanto possível, metas, deveres e direitos, e os mecanismos aplicados aos RIOS (ALBERS, 2005). Esses parâmetros são os elementos de análise dos pesquisadores de *design* organizacional, como por exemplo, Dunbar e Bechky (2017), Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016), Espinisa e Lindahl (2016), Foss, Lyngsie e Zahra (2015), Gonzalez-Cruz, Huguet-Roig e Cruz-Roz (2012), Puranam, Raveendra, Knudsen (2012), Reuer e Devarakonda (2012) e Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez e Claver-Cortés (2010).

As cinco dimensões primárias da estrutura organizacional são as seguintes: standardização, configuração, centralização, formalização e especialização (PUGH et al., 1968). A standardização de procedimentos refere-se à regularidade das ocorrências que são

legitimadas pela organização, enquanto a configuração diz respeito à forma da estrutura de papéis desempenhados pelos atores da organização (PUGH et al., 1968). Essas dimensões, quando consideradas, estão integradas às demais dimensões nos estudos que utilizam o arcabouço teórico do *design* organizacional para entender a governança dos RIOs. Essas dimensões são denominadas como parâmetros estruturais de centralização, formalização (FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015; GONZALEZ-CRUZ; HUGUET-ROIG; CRUZ-ROZ, 2012) e especialização (ALBERS, 2005; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; REUER; DEVARAKONDA, 2012).

A **centralização** refere-se ao grau de concentração da tomada de decisão e da avaliação das atividades internas dos RIOs (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015; GONZALEZ-CRUZ; HUGUET-ROIG; CRUZ-ROZ, 2012; PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010). Esse parâmetro está relacionado à agilidade na resolução dos conflitos organizacionais porque reduz o número de canais nos quais eles podem ocorrer e limita o número de participantes envolvidos no processo de tomada de decisão (HENDERSON; SMITH-KING, 2015). Segundo Albers et al. (2016), apesar da redução da flexibilidade pelo aumento da centralização nos RIOs, existem benefícios relacionados à previsibilidade das atividades dos parceiros, visto que contribui para o aumento da confiança instrumental (ou calculativa). Essa forma de confiança está fundamentada na fiabilidade das habilidades dos parceiros para alcançar os resultados acordados (DAS; TENG, 1998). A confiança instrumental também pode ser evidenciada nas ações que são executadas a partir da avaliação da força das recompensas ou punições nos RIOs (POPPO; ZHOU; LI, 2016).

A **formalização** diz respeito às regras e procedimentos que conduzem a tomada de decisão e as relações existentes nas organizações (PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010), garantindo assim a efetiva coordenação de suas distintas tarefas e atividades (ESPINOSA; LINDAHL, 2016). Nos RIOs, esse parâmetro está relacionado à predefinição, descrição e fixação de regras através de instrumentos de formalização (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015; GONZALEZ-CRUZ; HUGUET-ROIG; CRUZ-ROZ, 2012), como por exemplo, o contrato. Assim como a centralização, a formalização fortalece a previsibilidade e está diretamente relacionada ao incremento da confiança calculativa (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Fundamentados no estudo empírico de Reuer e Devarakonda (2012), Albers et al. (2016) abordam a **especialização** como um dos parâmetros de análise dos processos e dos resultados das alianças, e relacionam esse parâmetro ao envolvimento dos parceiros nas

atividades de gestão dos RIOs. O estudo de Reuer e Devarakonda (2012) define a especialização como a *interface* administrativa especializada das alianças. Por exemplo, alianças de estrutura altamente especializada possuem um departamento específico e/ou uma organização para desempenhar suas atividades de coordenação. Além de evidenciar a sua importância para o monitoramento e a coordenação desses relacionamentos interorganizacionais, os autores destacam a necessidade de estudos que relacionem a especialização ao desenvolvimento de normas relacionais ou a sua influência na geração de mecanismos de governança informais como, por exemplo, a confiança. No sentido de atender a essa demanda, o trabalho de Albers et al. (2016) evidencia que o aumento da especialização melhora a coordenação e o valor simbólico dos papéis e unidades especializadas dentro das alianças. Assim, esse parâmetro confere *status* e importância para o relacionamento e contribui para o aumento da confiança calculativa.

Os parâmetros estruturais de governança são estudados como influenciadores dos mecanismos de governança (relação unidirecional), como, por exemplo, nos modelos propostos por Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016), Grudinski, Sintonen e Hallikas (2014), Henderson e Smith-King (2015) e Langfield-Smith (2008).

O modelo de Albers et al. (2016) analisa cinco parâmetros estruturais de governança das alianças – a *interface*, a *intraface*, a especialização, a formalização e a centralização – a fim de explicar três dinâmicas (ou processos) estruturais dos RIOs – a coordenação, o aprendizado e o desenvolvimento da confiança entre os parceiros.

A *interface* e a *intraface* são os parâmetros estruturais dos RIOs no âmbito das redes interpessoais: a *interface* é utilizada para denominar a relação entre os *boundary spanners* dos parceiros de uma aliança (interorganizacional) e a *intraface* diz respeito às relações estabelecidas entre os *boundary spanners* e os indivíduos de suas respectivas organizações (intraorganizacional). *Boundary spanners* são tradicionalmente conceituados como os indivíduos que conectam as organizações ao ambiente (ALDRICH; HERKER, 1977).

A especialização, a formalização e a centralização relacionam-se às atribuições de tarefas e às especificações de papéis para a tomada de decisão nas alianças. Esses parâmetros podem complementar ou compensar uns aos outros como, por exemplo, quanto mais densa for a conexão entre os parceiros, maiores são os laços relacionais existentes, mais custoso e ineficaz tende a ser o processo de adoção de altos níveis de centralização e formalização. Ao mesmo tempo, conexões densas representam uma maior complexidade organizacional para os RIOs, fato que exige algum grau de formalização e centralização da estrutura de governança (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Esse modelo relaciona os parâmetros estruturais de governança às várias implicações (vantajosas ou desvantajosas) para as dinâmicas estruturais (coordenação, aprendizado e confiança). Os autores reconhecem a necessidade de considerar as transições entre os diferentes modelos de estrutura de governança ao longo do desenvolvimento dos relacionamentos, mas para isso é necessário considerar o movimento recursivo existente sobre a estrutura de governança.

O modelo de Grudinschi et al. (2014) descreve os efeitos moderadores da estrutura organizacional, confiança e comunicação sobre a capacidade de interagir positivamente com os outros parceiros da relação, característica denominada como fluência da colaboração (CROCKETT; JUKES; CHURCHES, 2011; GRUDINSCHI; SINTONEN; HALLIKAS, 2014). Para Grudinschi, Sintonen e Hallikas (2014) a estrutura dos RIOs é dividida em duas dimensões: governança e administração. Ambas possuem influência positiva sobre a percepção dos riscos relacionais e da fluência da colaboração. Em adição, esse modelo destaca três elementos de análise na estrutura dos RIOs: a coordenação, os mecanismos de monitoramento e a definição dos papéis dos atores no processo de colaboração. Apesar de os autores considerarem o movimento recursivo dos riscos relacionais percebidos pelos parceiros sobre a estrutura organizacional, a abordagem deles não considera os parâmetros estruturais de governança com base nas dimensões primárias da estrutura organizacional: standardização, configuração, centralização, formalização e especialização (PUGH et al., 1968).

Ao abordar a confiança, a análise de Grudinschi, Sintonen e Hallikas (2014) afirma que esse elemento (ao contrário da estrutura organizacional e da comunicação) não possui um efeito significativo sobre a fluência da colaboração, afirmação que não corrobora com os estudos que argumentam que a confiança tem uma relação positiva sobre o sucesso da colaboração, como, por exemplo, o trabalho de Das e Teng (2001a, 2001b). Segundo Grudinschi et al. (2014), a falta de significância estatística da confiança sobre a fluência da colaboração (efeitos moderadores da estrutura organizacional, confiança e comunicação sobre a capacidade de interação dos parceiros) confirma o trabalho de Hoffmann e Schlosser (2001), que afirma que a gestão é muito mais importante que a confiança para o sucesso da colaboração. Cabe destacar que o modelo de Grudinschi et al. (2014) deriva de uma pesquisa estatística cuja coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado *online*. Ao considerar a validação da pesquisa, os autores destacaram a utilização de conceitos e indicadores que já foram utilizados com sucesso em pesquisas anteriores. Contudo, acredita-se que a validação de pesquisas que analisem confiança requer a incorporação de métodos qualitativos.

O modelo de Langfield-Smith (2008) analisa as alianças sob a perspectiva teórica dos Custos de Transação e questiona a afirmação de que a alta especificidade de ativos, alta incerteza e interações pouco frequentes (transações) são características que demandam a formação de alianças de capital próprio: gerenciadas através de mecanismos de controle hierárquico. Isso porque essas características sugerem maior probabilidade de comportamentos oportunistas e, portanto, um alto nível de risco relacional. A análise empírica dos autores evidencia que uma aliança sem capital próprio pode fornecer um ambiente de controle comparável ao encontrado em uma aliança com capital e obter vantagens competitivas ao longo do tempo. Para isso, demanda-se a operação efetiva e especializada de um conselho administrativo, acompanhado por atividades que levem ao desenvolvimento da confiança e da mitigação de riscos.

Langfield-Smith (2008) distingue a especialização da aliança através de um conselho administrativo que atue sobre a definição da estrutura de governança desse RIO (com ou sem capital próprio). Contudo, a perspectiva desse autor não considera esse conselho como um elemento da estrutura de governança que também é influenciado pelas características transacionais, confiança e risco dos RIOS.

O modelo de Henderson e Smith-King (2015) analisa a estrutura com foco na centralização e a sua influência sobre o canal de tomada de decisão. A tomada de decisão é determinada pelas pressões exercidas pelos processos de coordenação e colaboração, tipo de estrutura de governança e desenvolvimento da confiança. Para os autores, a decisão é uma atividade que está localizada dentro de um canal de tomada de decisão e não em um papel particular dos atores envolvidos.

Henderson e Smith-King (2015) distinguem a confiança como um elemento presente em todos os processos e estrutura dos RIOS. Para os autores, a maioria dos processos que se desenvolvem nos relacionamentos têm como foco o estabelecimento de uma estrutura de governança que evite o oportunismo dos parceiros e melhore a cooperação e a coordenação à medida que as tarefas interdependentes da parceria evoluam.

Os modelos que propõem o estudo da estrutura de governança dos RIOS (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; GRUDINSCHI; SINTONEN; HALLIKAS, 2014; HENDERSON; SMITH-KING, 2015; LANGFIELD-SMITH, 2008) distinguem o papel da confiança em suas análises. Contudo, as abordagens são diversas e pouco explicativas a respeito da natureza da confiança, a saber: Albers et al. (2016) destacam a confiança instrumental e a afetiva, sendo que a última forma está relacionada às relações interpessoais (parâmetros estruturais de *interface* e *intraface*); Os modelos de Henderson e Smith-King (2015) e

Grudinschi et al. (2014) não fazem referência à forma de confiança utilizada. O primeiro modelo relaciona a confiança à transparência, justiça e liberdade de ação entre os parceiros, enquanto o segundo modelo divide a confiança organizacional em dois construtos - a capacidade dos parceiros e o senso de justiça, o que pode deixar subtendido a natureza relacional e calculativa da sua abordagem. Langfield-smith, (2008) utiliza os conceitos de confiança na boa vontade e na competência do parceiro organizacional. O Quadro 5 sintetiza a análise dos modelos apresentados:

Modelo / Referência	Elementos que influenciam a Estrutura de Governança	Estrutura de Governança (Parâmetro de Design)	Abordagem para Confiança
Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança 	A formalização, a centralização e a especialização determinam como as alianças podem ser efetivamente direcionadas.	A confiança está presente no processo e na estrutura das alianças, o que permite considerar que a confiança está associada às distintas combinações de parâmetros estruturais de governança das alianças.
Grudinschi, Hallikas e Sintonen (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos relacionais 	Não utiliza os parâmetros de design organizacional. A estrutura de governança é formada pela tomada de decisão sobre a parceria, acordos de poder e a resolução de problemas entre os parceiros.	A confiança não tem significância estatística sobre a fluência da colaboração (capacidade de interagir positivamente com os outros parceiros da relação).
Langfield-Smith (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Características transacionais • Confiança • Riscos 	Aborda a especialização através do Conselho Administrativo das alianças.	O modelo analisa a confiança na fase de formação das alianças e a relaciona às experiências favoráveis das interações anteriores.
Henderson e Smith-King (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Oportunismo dos parceiros • Necessidade de melhora da cooperação e da coordenação 	A centralização e a sua influência sobre o canal de tomada de decisão.	A confiança está presente em todos os processos e estrutura das alianças.

Quadro 5: Síntese dos modelos para o estudo da estrutura de governança dos RIOs

Fonte: Autoria própria, 2019.

Além do detalhamento dos principais parâmetros estruturais de governança, essa seção destacou alguns elementos que exercem influência sobre a configuração da estrutura de governança dos RIOs, sendo eles os seguintes: as características transacionais da relação (ativos específicos, incertezas e frequência de transação), percepção de confiança e riscos relacionais,

comportamento oportunista e a necessidade de melhora da cooperação e da coordenação dos RIOs, com destaque à confiança como um elemento presente na estrutura e nos processos dos RIOs (HENDERSON; SMITH-KING, 2015). Os processos são entendidos como os mecanismos que induzem os parceiros a desempenhar os comportamentos desejados a fim de atingir as metas estabelecidas, também denominados como parâmetros instrumentais ou mecanismos de governança (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

2.5.3 Parâmetros Instrumentais de Governança

Os parâmetros instrumentais referem-se aos mecanismos que operacionalizam a gestão, a regulação, a organização e o controle dos RIOs. Esses mecanismos são a coordenação, o controle e os incentivos (ALBERS, 2005, 2010).

Nota-se que os estudos que analisam a governança no contexto dos RIOs estão concentrados no uso dos mecanismos de controle e/ou coordenação e são orientados, principalmente, pela perspectiva teórica da Economia de Custos de Transação e Teoria das Organizações, como evidenciou a revisão de literatura de Barbic, Hidalgo e Cagliano (2016), conforme Quadro 6.

Referência	Relacionamento Interorganizacional	Mecanismo de Governança	Resultado
Lavikka et al. (2015)	Contratos diádicos, múltiplos e multiparceiros em um projeto de construção.	Coordenação	O tempo e a extensão da coordenação procedimental difere de acordo com o tipo de contrato durante o desenvolvimento dos projetos.
Roehrich and Lewis (2014)	Relacionamento diático (comprador-fornecedor) em arranjos de desempenho complexos.	Controle	O uso conjunto da governança contratual simplificada e da governança relacional pode ser mais eficaz para contrabalançar a complexidade.
Ritala et al. (2012)	Rede de inovação.	Coordenação	Existem papéis distintos de gestão e orquestração ao longo do desenvolvimento da rede.
Gardet and Fraiha (2012)	Redes de inovação com Pequenas e Médias Empresas (PMEs) como <i>hub</i> .	Coordenação	Garantias diretas e indiretas devem ser combinadas a fim de facilitar o papel da empresa <i>hub</i> .
Olander et al. (2010)	Colaboração diádica de P&D (comprador-fornecedor).	Controle	A importância da governança contratual e relacional variam durante as diferentes fases dos projetos de colaboração.

Zheng et al. (2008)	Rede de alianças em projetos de financiamento de iniciativas privadas.	Controle	Os pressupostos relacionais, experiências e intenções dos envolvidos parecem enquadrar-se ativamente na relação se o contrato e o processo de contratação são interpretados como um sinal de desconfiança ou uma manifestação escrita de compromisso.
Ness and Haugland (2005)	Cooperação diádica entre os setores público e privado.	Controle	O clima cooperativo caracterizado pela confiança e pelas normas relacionais pode se desenvolver mesmo em um relacionamento temporalmente delimitado.
Olsen et al. (2005)	Alianças multiparceiros e em rede para aquisições complexas.	Controle e coordenação	Diferentes mecanismos de governança não são apenas complementares, mas também podem funcionar como facilitadores uns dos outros.

Quadro 6: Abordagens sobre os mecanismos de governança

Fonte: Adaptado de Barbic, Hisalgo & Cagliano, 2016.

Dentre os trabalhos revisados pelos autores destacam-se aqueles que utilizam modelos de fases para explorar a influência dessas sobre os mecanismos de governança. Embora os vários modelos difiram no número de fases ou terminologias utilizadas, todos têm a mesma intenção subjacente, que é dividir o RIO em fases distintas e identificar as características inerentes a cada uma delas.

Corroborando com a revisão realizada, a análise de Barbic et al. (2016) evidenciou que os mecanismos de governança dependem das características das fases dos RIOS⁷. Os autores argumentam que a governança relacional (mecanismos informais) é mais importante nas fases de exploração e desenvolvimento, enquanto a importância da governança contratual (mecanismos formais) é mais evidente nas fases de desenvolvimento e finalização. Os resultados dos autores sustentam uma perspectiva complementar entre os mecanismos formais e informais de governança, assim como Poppo e Zenger (2002), mas não explica como esses mecanismos se desenvolvem ao longo tempo.

No que tange aos mecanismos de incentivo, eles são responsáveis por influenciar o grau em que os atores desejam e decidem se engajar em comportamentos específicos dos RIOS. Esses podem ser materiais, como, por exemplo, o recebimento de valores monetários, ou imateriais, que estão relacionados à satisfação e/ou ao ego dos atores (ALBERS, 2005; GRANDORI; SODA, 1995) e atuam como mecanismos de suporte às funções de coordenação e monitoramento (ALBERS, 2005, 2010) ou controle dos resultados dos RIOS (DEKKER, 2004).

⁷ A compreensão de como os RIOS evoluem em fases ao longo do tempo se relaciona aos modelos de ciclo de vida, inspirados principalmente em pesquisas sobre ciclos de vida organizacional.

2.5.3.1 Mecanismo de Coordenação

Em essência, a coordenação refere-se aos instrumentos de alinhamento de atividades organizacionais interdependentes a fim de realizar tarefas organizacionais coletivas (por exemplo, BARNARD, 1938). No contexto dos RIOs, esse mecanismo atua no alinhamento das atividades entre unidades organizacionais (PURANAM; RAVEENDRAN; KNUDSEN, 2012). Mais especificamente com relação aos projetos financiados por uma organização externa de fomento, a coordenação de projeto

refere-se ao planejamento, monitoramento e controle de todos os aspectos de um projeto e à motivação de todos os envolvidos, para atingir os objetivos do projeto no prazo e com o custo, a qualidade e o desempenho especificados. Para realizar essas tarefas, os parceiros do projeto devem estabelecer uma estrutura de gerenciamento e nomear um gerente de projeto cuja tarefa principal seja gerenciar o projeto de forma eficaz (EUROPEAN COMMISSION, n.d.).

De fato, a coordenação é considerada como o mecanismo mais simples do sistema de governança, presente em qualquer tipo de organização, desde as de baixa complexidade e com reduzido número de parceiros até as mais complexas (ALBERS, 2005), como os projetos multiparceiros que envolvem organizações de diferentes nacionalidades. A literatura clássica de *design* organizacional tem dedicado considerável atenção ao elemento organizacional mais simples subjacente às organizações complexas – a relação entre unidades interdependentes e o supervisor ou controlador que tem autoridade sobre elas (PURANAM; RAVEENDRAN; KNUDSEN, 2012). Nesse nível microestrutural existem três amplas classes de mecanismos pelos quais as atividades através das unidades interdependentes são coordenadas. O *feedback* (ou ajuste mútuo) que envolve melhorar a eficácia da comunicação, a programação (ou planejamento) que implica a padronização do trabalho e da produção e a supervisão hierárquica que é o meio pelo qual as diferentes situações decorrentes das limitações de programação e *feedback* são gerenciadas (GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1979, 1980). Fundamentado no trabalho de Mintzberg (1980), Albers (2005, 2010) incorpora essas três formas básicas de coordenação aos RIOs: ajuste mútuo, padronização de processos, resultados e habilidades, e supervisão direta.

Em RIOs de baixa formalidade o **ajuste mútuo** revela-se como a única forma de sustentação (GRANDORI; SODA, 1995), isso porque ele está fundamentado na auto-adaptação dos atores que mantêm autonomia em um grau significativo e ocorre, principalmente, através da comunicação informal e contínua entre os parceiros. Ou seja, não utiliza meios e canais

predeterminados ou formalizados, mas considera os meios e o grau de coordenação das tarefas que são demandados para alcançar os objetivos do relacionamento. Assim, a maneira, a frequência e a intensidade da coordenação adaptam-se de acordo com os requisitos e condições ambientais e revelam-se enquanto as tarefas são desenvolvidas (ALBERS, 2005).

A **padronização de processos** diz respeito à especificação dos procedimentos operacionais ou regras e regulamentos que formalizem as atividades que serão desenvolvidas pelos parceiros do RIO como, por exemplo, as normatizações, as certificações, os manuais, entre outros. A **padronização dos resultados** refere-se à especificação do produto ou do resultado das tarefas desempenhadas pelos atores e pode ser exemplificada pelos objetivos estabelecidos pelo RIO. A **padronização das habilidades** dos atores refere-se às capacidades desses em desempenhar determinadas tarefas e está relacionada ao treinamento das habilidades necessárias para o desenvolvimento do RIO e, também, o processo de socialização de valores, normas e padrões de comportamento (ALBERS, 2005, 2010).

A **supervisão direta** implica a autorização dos parceiros para que um dos atores desempenhe a coordenação ou estabeleça relações de autoridade (ALBERS, 2005, 2010; CASTRO, 2013; GRANDORI; SODA, 1995). Além da coordenação de suas ações em relação aos objetivos do RIO, o “ator supervisor” também é responsável pelo desempenho das ações dos outros parceiros do relacionamento (ALBERS, 2005).

No contexto dos PIOs entre diferentes países e fomentados por uma agência externa, as atividades e decisões do RIO podem ser subordinadas a dois níveis de supervisão direta: um nível desempenhado pelas organizações líderes de cada país e outro por uma organização líder do projeto. A agência de fomento envolve-se em demandas específicas dos parceiros, por exemplo, autorizando ações não descritas nos editais normatizadores e projetos aprovados. Normalmente, os editais e projetos estabelecem uma padronização geral dos processos e resultados pretendidos e demanda que os líderes dos projetos detalhem os mecanismos de coordenação e controle utilizados.

Também, cabe destacar que o ajuste mútuo é um processo contínuo. À medida que as tarefas se complexificam, há a demanda pela realização de fóruns ou comitês que possam fornecer uma base regular aos processos de comunicação e, conseqüentemente, o ajuste mútuo entre as partes. Isso ocorre através das discussões sobre as distintas percepções, necessidades e requisitos em relação ao desempenho das atividades de cooperação (CASTRO, 2013). Assim, no caso dos PIOs, principalmente aqueles que envolvem diferentes países, o ajuste mútuo é de vital importância logo no início do projeto, pois estabelece uma base mínima comum entre os parceiros do RIO.

O Quadro 7 resume as três formas do mecanismo de coordenação anteriormente descritas e seus facilitadores ao longo do processo de governança dos RIOS.

Formas	Característica da Coordenação	Facilitadores
Ajuste mútuo	Negociação através da comunicação informal e contínua entre os parceiros. Nessa forma os comportamentos dos atores são autoguiados.	Dispositivos de ligação que sirvam como um ponto de contato para os atores, sem o exercício de autoridade ou a tomada de decisões.
Supervisão direta	Negociação e aceite voluntário dos parceiros com relação à nomeação de um ator coordenador (interno ou externo ao RIO).	Autorização dos parceiros para que um dos atores desempenhem a coordenação ou relações de autoridade.
Padronização de processos, resultados e habilidades	Estabelecimento de regras ou rotinas que restringem as atividades para que elas corroborem com um único processo de trabalho e resultados almejados pelo RIO.	Processos: normatizações, certificações, manuais etc. Resultados: pode ser exemplificada pelos objetivos estabelecidos pelo RIO. Habilidades: treinamentos e socializações.

Quadro 7: Formas do mecanismo de coordenação e seus facilitadores

Fonte: Adaptado de Albers, 2005, 2007.

Além das formas básicas de coordenação, existem mecanismos de coordenação que tornam a colaboração contínua, além da execução de um projeto único (SYDOW; BRAUN, 2018). Sydow e Braun (2018) referem-se à mobilização de cooperação, reciprocidade ou confiança (POWELL, 1990) para apoiar a coordenação dos projetos. Desse modo, a busca repetida por objetivos comuns faz com que as organizações envolvidas elaborem conjuntos de relações e práticas estabelecidas entre elas que ultrapassam os limites do projeto individual como um sistema temporário (SYDOW; BRAUN, 2018). Os economistas denominam esse mecanismo como *shadow of the future*, que juntamente com as experiências positivas (*shadow of the past*), facilitam a colaboração e coordenação dos projetos (SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016).

Outro mecanismo que está relacionado à coordenação e que exerce influência sobre o comprometimento dos parceiros de um PIO é a definição dos incentivos. Segundo Puranam et al. (2012), o uso de incentivos (formais ou informais, não monetários ou monetários) é um dos problemas centrais do *design* organizacional. Os autores explicam que incentivos conflitantes desmotivam as partes interdependentes a alcançar o resultado coletivo, ocasionando assim as falhas de cooperação, como a redução do comprometimento dos parceiros.

Teoricamente, os incentivos são estabelecidos no início do projeto através do(s) objetivo(s) e escopo desse. Na prática, pode haver uma divergência entre as percepções inicial e atual dos incentivos de um projeto, inclusive, com uma possível diferença na distribuição dos

ganhos, explicitando interesses divergentes e uma provável dependência assimétrica entre as organizações. O alinhamento de incentivos envolve a mudança da distribuição desses ganhos, através da gestão da interdependência entre as organizações e a motivação da realização das ações necessárias por parte dos atores interdependentes (PURANAM; RAVEENDRAN; KNUDSEN, 2012). Evidentemente que as falhas de cooperação influenciam a coordenação, contudo, para Puranam et al. (2012), as falhas de coordenação podem ocorrer de forma bastante independente das falhas de cooperação, mesmo quando os incentivos estejam totalmente alinhados. As falhas de coordenação são manifestadas através da incompreensão das atividades, falta de sincronização, estabelecimento de uma comunicação ineficaz etc. Por sua vez, as falhas de cooperação estão relacionadas à redução do comprometimento e podem ser evidenciadas, por exemplo, nos atrasos na execução das tarefas.

Os mecanismos de coordenação demandam processos de monitoramento e de avaliação das ações dos atores em relação aos resultados e comportamentos estabelecidos. Esses processos compõem os mecanismos de controle que serão apresentados na sequência.

2.5.3.2 Mecanismos de Controle

O principal objetivo do controle é criar condições que motivem os parceiros a alcançar resultados desejáveis ou predeterminados em um RIO (DEKKER, 2004). Para isso, ele se vale do acompanhamento e da comparação de um estado atual com o estado predefinido de atividades que deveriam ser realizadas por atores específicos em um período determinado de tempo (ALBERS, 2005). Nota-se que o controle não envolve a orientação das ações dos parceiros interorganizacionais. Essas são orientadas através dos mecanismos de coordenação. O controle influencia o comportamento das organizações através do processo de monitoramento do desempenho (CASTRO, 2013).

Os mecanismos de controle podem ser classificados como formais ou informais (ALBERS, 2005; DEKKER, 2004). **Os controles formais** consistem em obrigações contratuais e mecanismos organizacionais formais de cooperação (ALBERS, 2005; OUCHIT, 1979), enquanto os **controles informais**, conhecidos como governança relacional ou controles sociais (DEKKER, 2004), são essencialmente formados por mecanismos de autorregulação que influenciam o comportamento dos membros dos RIOS (ALBERS, 2005; OUCHIT, 1979), onde a confiança é defendida como sendo um dos seus principais elementos (DEKKER, 2004; RING; VAN DE VEN, 1994). Ambas as classificações (formal ou informal) podem ser subdivididas em mecanismos de controle de resultados e comportamentos (ALBERS, 2005; OUCHIT,

1979): os mecanismos de **controle de resultados** especificam os resultados a serem alcançados individualmente pelos parceiros de um RIO e pelo grupo como um todo; os **controles de comportamento** especificam como os parceiros do RIO devem atuar e monitorar os comportamentos desempenhados em relação aos que foram pré-especificados (DEKKER, 2004).

Os mecanismos de controle podem ser definidos *a priori* e *a posteriori*. *A priori* eles podem ser operacionalizados pela definição de metas, sistema de incentivos, especificações estruturais etc. Esses mecanismos de operacionalização alinham os interesses dos parceiros e reduzem a necessidade da coordenação antes da implementação do RIO. Entretanto, os mecanismos *a priori* são geralmente incompletos, demandando o estabelecimento de mecanismos de controle durante o desenvolvimento do relacionamento (*a posteriori*), como por exemplo, os sistemas de monitoramento (DEKKER, 2004). O Quadro 8 organiza os principais mecanismos de controle conforme a classificação discutida anteriormente.

Mecanismos	Controle de resultados	Controle comportamental	Controle informal
<i>A priori</i>	<ul style="list-style-type: none"> Definição de metas Sistemas de incentivo / estruturas de recompensa 	Especificações estruturais: <ul style="list-style-type: none"> Planejamento Procedimentos Regras e regulamentos 	Seleção de parceiros Confiança: <ul style="list-style-type: none"> Interação Reputação Redes sociais
<i>A posteriori</i>	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento de desempenho e recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento de comportamento e recompensa 	Construção da confiança: <ul style="list-style-type: none"> Riscos assumidos Tomada de decisão e resolução de problemas em conjunto Desenvolvimento de parceiros

Quadro 8: Mecanismos de controle formais e informais

Fonte: Adaptado de Dekker, 2004.

Dekker (2004) analisa os mecanismos de incentivos (denominado como sistemas de incentivos / estruturas de recompensas) como um mecanismo de suporte ao controle e não às funções de coordenação e monitoramento como Albers (2005, 2010). Também, os mecanismos que desencorajam as ações oportunistas através da imposição de punição, denominados de instrumentos de salvaguarda (DYER; SINGH, 1998), atuam como mecanismo de incentivos na

medida em que influenciam o comportamento dos atores em prol dos objetivos do RIO (ALBERS, 2010; CASTRO, 2013).

Uma questão recorrente da literatura de RIOS refere-se à relação entre os mecanismos de controle formal e a confiança: se esta última é substituta ou complementar ao controle formal (DAS; TENG, 1998; GULATI, 1995, 1998; POPPO; ZENGER, 2002; RING; VAN DE VEN, 1994; ROUSSEAU et al., 1998; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995). Uma relação substitutiva sugere que a confiança e o controle formal são inversamente relacionados: mais confiança resulta em menos mecanismos de controle formal e vice-versa. Por sua vez, uma relação complementar sugere que o aumento no nível dos dois mecanismos (confiança e controle formal) resulta no aumento do nível de controle dos RIOS (DAS; TENG, 1998; POPPO; ZENGER, 2002). Por exemplo, os mecanismos de controle formal podem aumentar a relação de confiança, pois reduzem o risco dos relacionamentos (POPPO; ZENGER, 2002).

Dekker (2004) destaca três observações oriundas dessa discussão sobre se os controles formais substituem ou complementam e danificam ou aumentam a confiança: (i) existe uma relação não linear entre os controles formais e a confiança; (ii) o efeito da confiança pode não se expressar como um efeito direto sobre o uso de mecanismos de controle formal, mas sim como um efeito moderador entre os problemas de controle e o uso de mecanismos de controle; (iii) é importante diferenciar os distintos propósitos de controle. Embora a confiança mútua possa diminuir as preocupações dos parceiros sobre os riscos do relacionamento, os mecanismos de controle formal podem ser utilizados para a coordenação das tarefas. Nesse sentido, Gulati e Singh (1998) argumentam que empresas que confiam umas nas outras são suscetíveis de desenvolver uma maior sensibilidade sobre as regras, as rotinas e os procedimentos umas das outras e, também, de desenvolver rotinas conjuntas a partir de experiências anteriores que facilitem suas interações.

Os mecanismos internos do sistema de governança são inter-relacionados (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; BECH, 2005) e podem ser combinados com os modos de governança (PROVAN; KENIS, 2008), sendo possível estabelecer configurações específicas para o sistema de governança dos RIOS. Como exemplificado por uma das relações hipotetizadas por Sornberger (2017), no caso das Comunidades Virtuais de Negócios, pode haver uma forte relação entre o ajuste mútuo (forma de coordenação) com o modo de governança compartilhada, pois as organizações se utilizam dessa forma para interagirem e se comunicarem sobre uma base informal e contínua, dispensando a supervisão direta de uma organização líder.

Nos RIOS, o modo de governança é estabelecido por um acordo de formação e duração,

o que lhe confere grande estabilidade. Contudo, o sistema de governança, através de seus parâmetros estruturais e mecanismos internos de governança (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; BECH, 2005), pode apresentar mudanças que respondam às condições específicas do projeto a fim de assegurar comprometimento de diferentes organizações e seus membros aos objetivos desse (SYDOW; BRAUN, 2018).

Na relação entre os parâmetros estruturais e os mecanismos internos de governança, o primeiro parece ser mais estável visto que representa a “fundação formal do sistema de governança”, inclusive prevalece a perspectiva da influência unidirecional da estrutura sobre os mecanismos internos de governança (ALBERS, 2005; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016). Outrossim, a configuração dos parâmetros do sistema de governança é relacionada aos modelos de fase de projeto (BARBIC; HIDALGO; CAGLIANO, 2016), que são particularmente associados ao ciclo de vida de um projeto, como as fases de exploração, desenvolvimento e finalização, que foram analisadas por Olander, Hurmelinna-Laukkanen, Blomqvist e Ritala (2010).

Para entender o desenvolvimento da governança deve-se considerá-la como um processo cujos parâmetros inter-relacionados exibem mudanças que vão além da correlação entre a definição de tempo do relacionamento ou determinada fase de um projeto e a sua configuração. Assim, se os parâmetros estruturais e os mecanismos de governança não são opções ou consequências estáveis em certas fases dos projetos, **como a governança desses RIOS se desenvolve ao longo do tempo?** Essa questão demandou uma abordagem processual, cuja resposta ofereceu contribuição teórica para a Visão Relacional e os campos de estudo de RIOS, gerenciamento de projetos e *design* organizacional.

A Figura 3 apresenta um mapa com as conexões entre os conceitos abordados no referencial e os localiza em relação ao que se entende como metagovernança: a governança que transcende a governança interorganizacional. Se a governança é definida como um processo formal e informal por meio do qual uma pluralidade de atores regula uma multiplicidade de práticas sociais, políticas e econômicas de acordo com algumas metas predefinidas, a metagovernança pode ser definida como a “governança da governança” (SORENSEN; TORFING, 2009, p. 245).

O conceito de metagovernança foi trabalhado por Sorensen e Torfing (2009) no campo da Administração Pública, mas traz subsídios para compreender a posição das agências financiadoras em relação ao sistema de governança dos PIOs. Segundo esses autores, a metagovernança é definida como uma governança reflexiva de ordem superior, envolvendo:

(1) a produção e disseminação de normas e ideias hegemônicas sobre como governar e ser governado; (2) escolhas políticas, normativas e dependentes do contexto entre os diferentes mecanismos de governança, ou entre diferentes combinações de mecanismos de governança; e (3) o desenvolvimento estratégico de formas institucionais particulares de governança, a fim de prevenir disfunções e avançar objetivos políticos específicos (SORENSEN; TORFING, 2009, p. 247).

A metagovernança também pode ser exercida por uma rede de atores públicos e privados ou por atores individuais, desde que, e assim é na maioria dos casos, haja a autorização das autoridades públicas para isso. Assim, a metagovernança permite que as autoridades públicas mobilizem o conhecimento, os recursos e as energias de uma série de atores públicos e privados, mantendo sua capacidade de influenciar o escopo, o processo e os resultados da formulação de políticas em rede. Como tal, as autoridades públicas podem exercer poder enquanto compartilham a responsabilidade pela governança pública com outros atores (SORENSEN; TORFING, 2009).

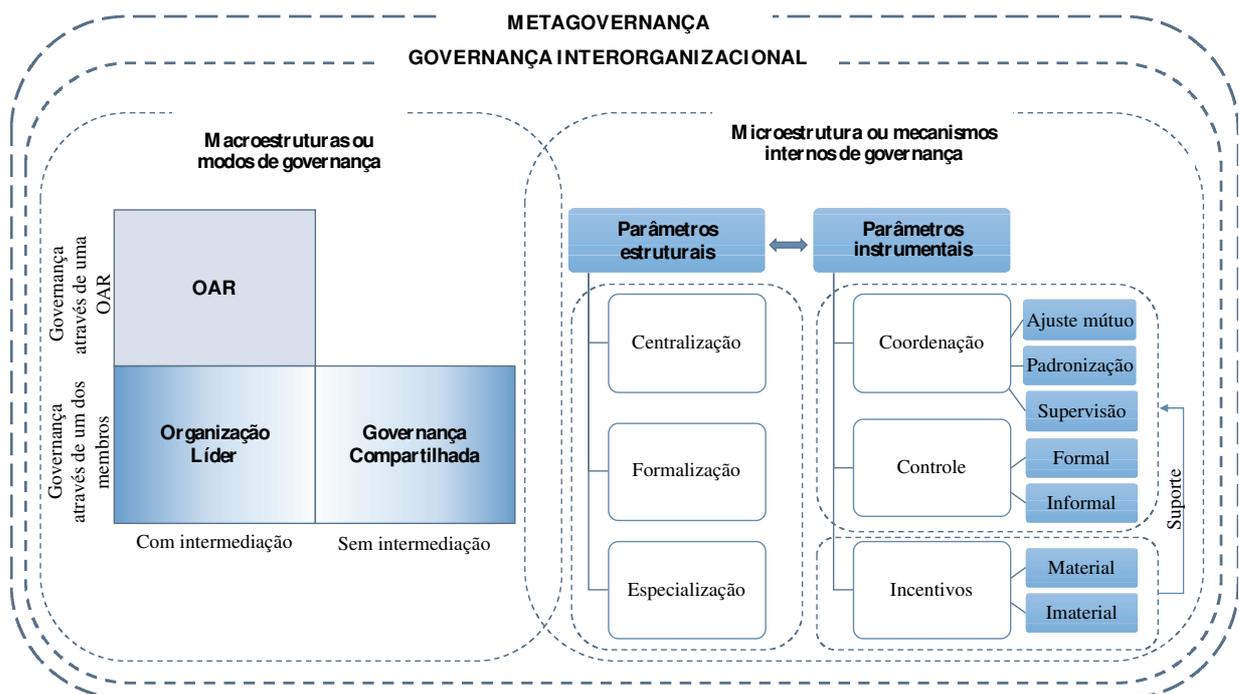


Figura 3: Mapa conceitual do referencial teórico

Fonte: Autoria própria, 2018.

Destaca-se que os modos de governança podem ser ajustados ou adaptadas durante o desenvolvimento dos RIOs. Nesse sentido, independentemente da macroestrutura definida pela rede interorganizacional, há mecanismos de governança inerentes a cada um dos modos, podendo estes ser combinados e organizados de maneiras distintas para que os RIOs alcancem

seus objetivos. Esses mecanismos são os elementos internos da governança e podem impactar a macroestrutura da rede, ou seja, levar a rede a adotar outra forma de macroestrutura, que lhe sirva de suporte para alcançar de modo mais eficiente os objetivos estabelecidos pela parceria (ROTH; WEGNER; ANTUNES; PADULA, 2012). Os modos de governança e mecanismos internos de governança são relacionados e formam a governança interorganizacional, conforme representado na Figura 3.

No próximo capítulo será apresentado o método de pesquisa desta tese.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa priorizou o desenvolvimento de explicações juntamente com a coleta de dados com o objetivo de produzir novas visões e conhecimentos através de uma abordagem metodológica abdutiva-qualitativa. Diferentemente do processo dedutivo, que parte da teoria para analisar/testar os dados, e do processo indutivo que, em contraste, analisa os dados e seus padrões para a geração de teoria, o processo abduutivo começa com ideias conceituais pré-existentes mas deixa espaço para evidências empíricas inesperadas, sendo, assim, um processo contínuo fundamentado na interação entre teoria e dados (LE GALL; LANGLEY, 2016).

A diferença entre as abordagens dedutiva, indutiva e abdutiva é ilustrada na Figura 4.

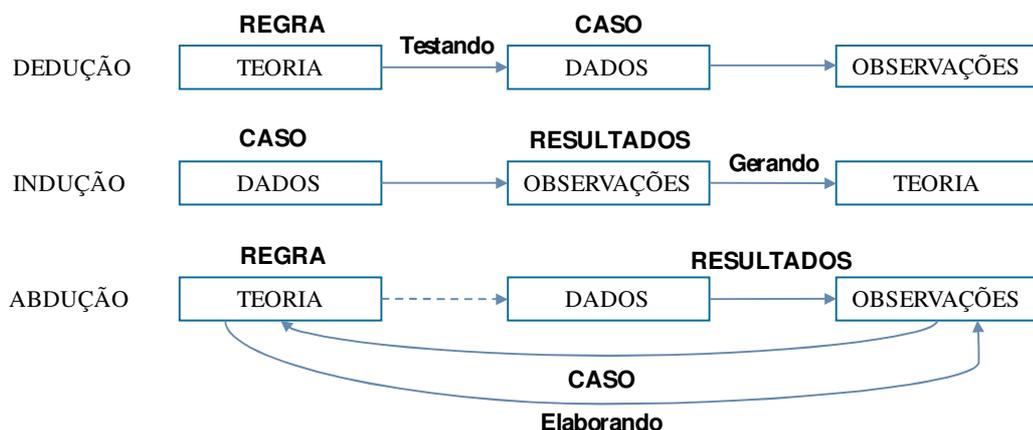


Figura 4: Raciocínio dedutivo, indutivo e abduativo

Fonte: Le Gall e Langley, 2016.

A abordagem abduativa não considera o desenvolvimento de *frameworks a priori*, mas possui uma base teórica precedente, até porque é difícil eliminar a influência de conhecimentos anteriores, que de uma maneira ou outra, guiam a percepção e as escolhas do pesquisador (GIBBS, 2011). Nesse sentido, justifica-se a apresentação das ideias e conceitos que permeiam esta pesquisa, anteriormente discutidos no capítulo 2 (base teórica e conceitual) e a opção pelo não desenvolvimento de um *framework a priori*.

Apesar da nomeação de uma abordagem de pesquisa, cumpre destacar que as técnicas utilizadas em cada uma delas (dedução, indução e abdução) não são restritas, ou seja, existe uma considerável sobreposição em como os pesquisadores analisam os dados na prática. Assim, afirmar que uma pesquisa não é indutiva porque usa um termo teórico pré-existente para rotular uma categoria empírica emergente a fim de reconhecer o trabalho de outros é simplista e uma distração desnecessária da qualidade do trabalho (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2017). De maneira similar, o uso de contagens de frequência para sustentar visualmente um padrão interpretativo não torna o trabalho dedutivo ou menos confiável (LANGLEY, 1999). O que esses autores argumentam é que a distinção rígida ou artificial entre essas abordagens de pesquisa pode, involuntariamente, minar um trabalho interpretativo sólido ao não reconhecê-lo como tal, ou pode obscurecer ao invés de revelar as técnicas analíticas envolvidas na análise de pesquisa cuja abordagem é processual (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2017). Logo, destaca-se que esta pesquisa é categorizada como um estudo configuracional em que o foco está no fluxo de eventos ao longo do tempo e o objetivo principal é identificar e representar padrões distintos ao longo desse fluxo (LANGLEY; TSOUKAS, 2017).

A seguir, este capítulo apresenta a escolha do método, a seleção do caso e a definição das estratégias de pesquisa e das configurações particulares da coleta e da análise de dados a fim de responder à questão de pesquisa.

3.1 Escolha do Método

A pesquisa qualitativa abrange um conjunto heterogêneo de abordagens que pressupõem ontologias e epistemologias distintas, resultando em diferentes suposições sobre a natureza da realidade e a relação entre teoria e método (GEHMAN et al., 2017; LANGLEY; ABDALLAH, 2011). Três abordagens são comumente utilizadas pelos pesquisadores de

administração: (i) o método comparativo de casos de Kathleen Eisenhardt (1989); (ii) o método que teoriza a partir de dados de processo de Ann Langley (1999) (iii); e o método inspirado na teoria fundamentada de Denny Gioia (GIOIA; CHITTIPEDDI, 199; GEHMAN et al., 2017).

Com o objetivo de estruturar o conhecimento sobre esses três métodos qualitativos, o Simpósio da *Academy of Management* em Anaheim, Califórnia (2016) reuniu Kathleen Eisenhardt, Denny Gioia⁸ e Ann Langley para discutir suas linhas de pensamento (GEHMAN et al., 2017). O Quadro 9 sumariza as três abordagens:

Métodos	Kathy Eisenhardt	Ann Langley	Denny Gioia
Principal objetivo do método	Identificar as causas e relações entre variáveis demonstradas nos dados. Como se relacionam as variáveis que explicam o fenômeno?	Entender as dinâmicas ou práticas temporais da vida organizacional. Como e por que as coisas evoluem no tempo?	Entender as experiências vividas pelos informantes. Qual o sentido dado pelos participantes a um fenômeno?
Foco	Na variância e relações entre variáveis independentes e dependentes.	No fluxo de eventos e atividades interligados e na temporalidade que explica os fenômenos processualmente.	Nos processos pelos quais as ações de organizar (<i>organizing</i>) e as organizações se manifestam
Replicação	A replicação é central para essa abordagem, assim, sem a possibilidade de replicação entre os casos, o pesquisador fica com apenas uma história em particular.	A replicação pode ser temporal ou longitudinal. A divisão do processo em episódios contínuos separados por discontinuidades (<i>brackets</i> ou parênteses temporais) são unidades de análise para comparação ao longo do tempo.	A replicação está na apresentação sistemática da análise de dados de 1ª ordem (derivadas de termos ou códigos centrados no informante) e de 2ª ordem (derivadas de conceitos, temas e dimensões centrados no pesquisador).
Teoria	A teoria está focada em predições. Ela é uma combinação de construtos, relações entre construtos e a lógica subjacente que liga essas construções que se concentram em explicar alguns fenômenos de	O padrão como produto teórico: está na semelhança em sequências de eventos para um fenômeno em diferentes organizações. Teorização centrada nos mecanismos: está no conjunto de forças motrizes	A teoria emergente enraizada nos dados constitui a teoria interpretativa. “A teoria é uma declaração de conceitos e suas inter-relações que mostram como e/ou por que um fenômeno ocorre” (CORLEY; GIOIA, 2011,

⁸ Gioia gravou seus comentários em vídeo, e Kevin Corley, um colaborador do autor, participou da seção de perguntas e respostas.

	maneira geral.	que produzem os padrões observados empiricamente.	p.12).
--	----------------	---	--------

Quadro 9: Quadro comparativo das abordagens de pesquisa qualitativa

Fonte: Adaptado de Gehman et al., 2017.

De orientação positivista e indutiva, o método comparativo de casos procura por fatos comparáveis, prevê o desenvolvimento de hipóteses testáveis para a generalização teórica e se propõe à produção de teoria nomotética. Sua lógica é, a partir das dimensões pré-determinadas por construtos e variáveis de análise, maximizar uma novidade emergente e enfatizar o que é comum entre os casos comparados, e não aquilo que é idiossincrático (LANGLEY; ABDALLAH, 2011). Essa abordagem corrobora as teorias de variância, que fornecem explicações para fenômenos em termos de relações entre as variáveis dependentes e independentes (MOHR, 1983).

Em outra abordagem, o método inspirado na teoria fundamentada tem uma orientação interpretativa para o entendimento dos fenômenos e se propõe à produção de um modelo processual (LANGLEY; ABDALLAH, 2011). Esse modelo apoia as teorias de processo que propiciam explicações sobre os padrões desenvolvidos entre eventos, atividades e escolhas ao longo do tempo (MOHR, 1983).

O poder explicativo da abordagem processual em relação às questões sobre “como” e “por que” as coisas emergem, se desenvolvem, crescem ou terminam ao longo do tempo (LANGLEY et al., 2013) é de interesse desta pesquisa. Essa abordagem oferece uma compreensão distinta daquelas que utilizam métodos mais tradicionais, como o estudo de casos comparativos para a compreensão da governança (por exemplo, OLANDER et al., 2010), ou o estudo de caso único a partir de categorias que estão fundamentadas nas fases que estão particularmente associadas ao ciclo de vida dos projetos (BARBIC; HIDALGO; CAGLIANO, 2016).

A abordagem processual permitiu compreender o desenvolvimento da governança dos PIOs a partir de respostas sobre “como” e “por que” o sistema de governança muda (é configurado e reconfigurado) ao longo do tempo e ampliou o entendimento de que a governança dos projetos é composta por escolhas estáveis em determinadas fases do seu ciclo de vida.

A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso único (YIN, 2010), que apesar de ser amplamente utilizado como fonte de conhecimento em diversas áreas, é criticado quanto ao rigor científico, a confiabilidade do método e sua representatividade. Entende-se que a valiosa contribuição dessa estratégia está na compreensão mais precisa das circunstâncias em que os

fenômenos ocorreram e na possibilidade de generalização para a teoria (STAKE, 2000).

3.2 Seleção do Caso

Geralmente, os casos para pesquisa qualitativa não são selecionados aleatoriamente, e sim com o objetivo de servir um propósito teórico (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Na etapa exploratória desta Tese, considerou-se que um dos princípios básicos do estudo processual é analisar os fenômenos ao longo do tempo a fim de capturar a riqueza de dados da vida organizacional (GEHMAN et al., 2017).

O principal critério de seleção do caso foi a busca de projetos multiparceiros que estivessem em andamento e cuja finalização se aproximasse da data limite de entrega desta tese, pois objetivava-se conduzir um estudo longitudinal com coleta e análise de dados em tempo real. Assim, foi analisado o Edital de chamada pública nº. 01/2016 da Secretaria do Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia (SDECT), que estava em andamento. A seleção de projetos por parte da SDECT pontuou e classificou previamente 38 projetos, dos quais apenas 17 foram habilitados dentro dos limites de recursos do Edital. Como critério de seleção do caso a ser pesquisado foram elegidos os projetos de colaboração multiparceiros com pontuação acima de 7,0 (avaliação da SDECT). A análise resultou na seleção de dois projetos apresentados pela unidade executora UNISINOS do Polo de Inovação Tecnológica do Vale do Rio dos Sinos, a saber: projeto de **Eficiência Energética e Acústica** e projeto de **Segurança contra Incêndio**.

O polo executor dos projetos selecionados é a mesma instituição do Programa de Pós-Graduação em Administração do qual esta pesquisa faz parte. Além disso, a pesquisadora trabalhava com uma das empresas participante do projeto de Eficiência Energética e Acústica, fato que demandava atenção especial para a realização da coleta, análise e interpretação de dados. Assim, na qualificação desta tese a pesquisadora foi incentivada a buscar por outras possibilidades de estudo, inclusive, com o aumento da complexidade da colaboração multiparceiros (natureza e nacionalidade das organizações) e sistema de governança.

No final de 2017, foi estabelecido contato com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), pois tínhamos informação de que havia dois projetos multiparceiros em andamento sob a coordenação da professora/pesquisadora Dra. Elen Pacheco. Ela falou sobre os dois projetos existentes na UFRJ. Um estava em fase de finalização e tinha como parceiros organizações brasileiras, entre elas a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e era financiado pelo BNDES. Esse projeto objetivava o desenvolvimento de embalagens de transporte de frutas a fim de reduzir o desperdício das mesmas. O outro projeto havia sido

instituído em outubro de 2016, com finalização prevista para setembro de 2019. Esse projeto chama-se LaWEEEda (do inglês *Latin American-European network on waste electrical and electronic equipment research, development and analyses*) e está inserido na indústria eletroeletrônica⁹, uma das maiores e que mais cresce no mundo, cerca de 4% entre 2016 e 2017 (STATISTA, 2018). Os números reforçam a história bem-sucedida de quem está em franco desenvolvimento. Contudo, o que tem pautado grande parte das discussões dessa indústria são os seus resíduos. A quantidade de Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos (REEE) a nível mundial é de 44,7 milhões de toneladas, ou o equivalente a 6,1 quilos por habitante (kg/hab.) de lixo eletrônico por ano em 2016, comparado aos 5,8 kg/hab. em 2014. Estima-se que essa quantidade aumente para 52,2 milhões de toneladas, ou 6,8 kg/hab., até 2021 (BALDÉ, FORTI, GRAY, KUEHR & STEGMANN, 2017, p. 4).

Os REEE são classificados como resíduos de Classe I pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) - NBR 10.004/2004, ou seja, “perigoso(s), por conter em sua composição substâncias carcinogênicas e cumulativas no organismo dos seres vivos, tais como chumbo, cádmio e mercúrio, além de metais nobres como ouro, prata e cobre” (ABNT, 2004) o que os tornam nocivos para os ecossistemas e para a saúde humana sempre que descartados e manipulados de forma inadequada e, também, fontes geradoras de renda para o setor de reciclagem formal e informal.

Aproximadamente 1,7ton desse total é depositada no lixo residual de países de alta renda per capita, como, por exemplo os Estados Unidos, o Canadá e a Alemanha, e, provavelmente, são incinerados ou depositados em aterros sanitários. Globalmente, apenas 8,9ton de lixo eletrônico são documentados para coleta e reciclagem, o que corresponde a 20% de todo o lixo eletrônico gerado (BALDÉ et al., 2017). No contexto da América Latina, as estatísticas preveem que devem ter sido jogados no lixo cerca de 4,8ton de REEE no ano de 2018, que corresponderá a 10% do total global de resíduos, segundo pesquisa da GSMA e do Instituto Universitário das Nações Unidas para o Estudo Avançado da Sustentabilidade (UNU-IAS) (MAGALINI; KUEHR; BALDÉ, 2015). Outra estimativa agrava a situação ao apontar que desse total 60 a 90% será descartado de maneira inadequada ou comercializado ilegalmente (RUCEVSKA et al., 2015).

Além do aumento da produção e das taxas de descarte inadequado desses resíduos, existem outros dois problemas que estão associados à questão dos REEE no contexto latino

⁹ Composta pelos Equipamentos Eletroeletrônicos (EEE), ou seja, equipamentos que dependem de corrente elétrica ou campo eletromagnético para funcionar, por exemplo: lâmpadas, luminárias, televisores, eletrodomésticos, computadores e smartphones.

americano: a falta de regulamentação nos países da região e o movimento transfronteiriço dos resíduos produzidos nos países desenvolvidos (ou de alta renda per capita) em direção à América Latina, não exclusivamente. Assim, grande parte dos REEE são depositados em aterros sanitários ou tratados, principalmente, pelo setor informal ou empresas privadas de reciclagem, cujo foco principal é a desmontagem de computadores e telefones celulares com o objetivo de extrair os materiais valiosos (BALDÉ et al., 2017). Embora pareça ser positiva a reciclagem e a captação dessa riqueza, na prática, a ação envolve ambientes que são perigosos para a saúde e, normalmente, levam ao descarte subsequente da maioria do que sobra do processo (RUCEVSKA et al., 2015).

O tema dos REEE é complexo e demanda medidas urgentes com relação a sua gestão sustentável. Nesse cenário, legitimam-se os esforços conjuntos, mesmo que pontuais, de minimização do processo de degradação ambiental e humana que assola os países latino-americanos, entre outros, fortalecendo assim a ideia da formação da Rede Latino-Americana-Europeia de Pesquisa, Desenvolvimento e Análise de Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrônicos, ou projeto LaWEEEda. Esse projeto foi financiado pelo programa Erasmus+¹⁰ e é composto por onze organizações, oito latino americanas e três europeias e objetiva melhorar o diálogo entre a pesquisa e as práticas de gestão dos Resíduos Elétricos e Eletrônicos (REEEs), através do estabelecimento de centros regionais de treinamento no Brasil e na Nicarágua. A relação dos parceiros do projeto com seus respectivos países de origem pode ser visualizada no Quadro 10.

Acrônimo	Nome do Parceiro	País
BOKU	<i>University of Natural Resources and Life Sciences</i>	Áustria
TUoN	<i>The University of Northampton</i>	Inglaterra
TUHH	<i>Hamburg University of Technology</i>	Alemanha
UNESP	Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho"	Brasil
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Brasil
ULSA	<i>Universidad Tecnológica La Salle</i>	Nicarágua
UCAN	<i>Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua</i>	Nicarágua
COOPAMA	Cooperativa Popular Amigos do Meio Ambiente	Brasil
ACAMJG	Associação dos Catadores do Aterro Metropolitano do Jardim Gramacho	Brasil

¹⁰ Erasmus+ é um programa de financiamento nos campos da educação, treinamento, juventude e esportes. No nível nacional é parcialmente administrado pelas Agências Nacionais e no nível da Comunidade Europeia, pela Agência Executiva de Educação, Cultura e Audiovisual (EACEA). <<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/>>.

NICAMBIENTAL	<i>Asociación Nicaragua Ambiental</i>	Nicarágua
***	HANTER METALS, LTD.	Nicarágua

Quadro 10: Relação dos parceiros do projeto LaWEEEda

Fonte: Autoria própria, 2018.

Portanto, atendendo ao critério de extraordinariedade do caso analisado pela sua importância na contemporaneidade e complexidade de sua formação (organizações de naturezas diversas, distantes geograficamente e assimétricas) foi selecionado o projeto LaWEEEda. Além disso, o caso ofereceu a possibilidade de um estudo longitudinal com coleta e análise de dados em tempo real. Destaca-se que também foram executadas coletas retrospectivas pois o projeto já havia começado quando do início da coleta de dados desta tese.

Considerando as características do caso selecionado e a abordagem de processo, foram selecionados os procedimentos de coleta de dados.

3.3 Coleta de dados

O estudo de processo visa revelar os eventos que subsidiam a explicação narrativa da sequência temporal em que ocorrem as mudanças para produzir um dado resultado (SCHILKE; COOK, 2013). A coleta de dados foi realizada por meio de análise retrospectiva e em tempo real. Uma análise **retrospectiva** geralmente começa a partir do conhecimento de um resultado e realiza análises em sentido contrário (passado) para entender como o resultado surgiu. A análise em **tempo real**, por sua vez, captura o desenvolvimento dos relacionamentos em andamento e a riqueza dos detalhes à medida que eles ocorrem (GEHMAN et al., 2017). Tal análise pode superar o viés retrospectivo de mudar a interpretação dos fatos (a racionalização inconsciente dos eventos passados para que pareçam mais lineares do que realmente são) e oferecer oportunidades para desafiar os pressupostos das teorias de variância (BIZZI; LANGLEY, 2012).

Os dados foram coletados durante quinze meses, traçando o desenvolvimento do projeto em tempo real: de setembro de 2017 a novembro de 2018 (realização das duas últimas reuniões presenciais de desenvolvimento de projeto, no Brasil e na Nicarágua). Dados retrospectivos foram coletados de outubro de 2016 (instituição do projeto) a agosto de 2017 e também abordaram informações da rede de relacionamento antes da formalização do LaWEEEda.

Para os estudos de caso qualitativos, Guba e Lincoln (1994) recomendam a triangulação de dados com o objetivo de confirmar as informações coletadas e assegurar sua confiabilidade e veracidade. As fontes de dados foram a observação não participante (reuniões formais virtuais e presenciais) e com certo grau de interação (encontros informais), entrevistas semi-estruturadas e documentos. As análises em tempo real utilizaram principalmente as observações, mas também receberam *inputs* dos dados coletados dos documentos e das entrevistas, que foram conduzidas ao longo do tempo. As análises retrospectivas apoiaram-se nas entrevistas e documentos.

As fontes de dados desta pesquisa estão organizadas no Quadro 11.

Fontes de dados	Descrição
Observações não participantes	<u>10 Reuniões Virtuais</u> através do GoToMeeting ¹ : 26/10/17, 30/11/17, 25/01/18, 20/03/18, 26/04/18, 29/05/18, 28/06/18, 30/08/18, 27/09/18 e 29/10/18 (detalhadas no Quadro 12).
	<u>3 Reuniões presenciais</u> em Hamburgo/Alemanha – de 02 a 04/07/18 (Memorando de campo: MO_FORMAL_Hamburgo)
	<u>4 Reuniões presenciais</u> no Rio de Janeiro/Brasil – de 26 a 29/11/18 (Memorando de campo: MO_FORMAL_Rio)

Fontes de dados	Descrição
Observações informais	<p><u>8 Encontros informais</u></p> <p>(Memorando de campo: MO_INFORMAL_Hamburgo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jantar em 01 e 02/07/18 (UFRJ, UNESP e COOPAMA); • Jantar em 03/07/18 (todos os parceiros); • Almoço 02 e 03/07/18 (UFRJ, UNESP, COOPAMA, ULSA, UCAN e Hanter Metals); • Pausa entre as reuniões (<i>Coffee breaks</i>) 02 e 03/07/18 (todos os parceiros); • Visita ao centro de Hamburgo 03/07/18 (com todos os parceiros). <p><u>9 Encontros informais:</u></p> <p>(Memorando de campo: MO_INFORMAL_Rio)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pré-reunião e pausa 26, 27, 28 e 29/11/18 (UFRJ, BOKU, UNESP, COOPAMA, ACAMJG, TUHH e TUoN). • Jantar 29/11/18 (UNESP e UFRJ).
Documentos	<p><u>56 documentos internos</u></p> <p>Arquivos gerados pelos parceiros do projeto LaWEEEda (relatórios, atas, guias etc), detalhado no Apêndice B.</p> <p><u>Outros documentos:</u></p> <p>Dados de arquivo e outros documentos, assim como de outros atores envolvidos, como por exemplo, materiais disponíveis na mídia social dos parceiros e <i>homepages</i> públicas (projeto, parceiros, ERASMUS+, <i>Education Audiovisual and Culture Executive Agency</i> (EACEA, em português: Agência Executiva de Educação, Cultura e Audiovisual) etc.</p>
Entrevistas	25 entrevistas semiestruturadas (detalhadas no Quadro 13).

Quadro 11: Fontes de dados

Fonte: Autoria própria, 2018.

¹ É um software desenvolvido e comercializado pela empresa LogMeln (USA) que permite a realização de reuniões *on-line*. <<https://www.gotomeeting.com/pt-br>>.

As observações não participantes foram realizadas em tempo real através de sete reuniões *on-line* abertas a todos os parceiros e tiveram o apoio de um roteiro de observação, cujos tópicos principais foram os seguintes: identificação do *status* do projeto e do posicionamento dos participantes em relação a ele; interação entre os participantes; condução das reuniões (operacionalização) e a abordagem dos tópicos que haviam sido programados previamente (o que seria entregue e/ou executado até a data da reunião); novos tópicos que emergiram das demandas e discussões dos parceiros; informações com relação ao desenvolvimento do projeto, ajustes realizados (tarefas, cronograma, datas etc.) e a programação para a próxima reunião.

As reuniões *on-line* variaram de 1 hora e 30 minutos a 3 horas de duração e tiveram periodicidade mensal, com exceção dos meses em que os parceiros se reuniram presencialmente. As reuniões foram gravadas em áudio, traduzidas e transcritas para o português pela pesquisadora. Todos os documentos gerados foram submetidos a uma revisão

de transcrição (inglês/português) para garantir a acurácia da interpretação. o Quadro 12 apresenta a relação de todas as reuniões do projeto. Destaca-se que na reunião em que a pesquisadora não participou (22/02/2018) houve a análise detalhada da ata da reunião e a incorporação de uma pergunta a respeito da reunião a um dos entrevistados. Não foi possível participar dessa reunião porque a pesquisadora não foi avisada da troca de *link* de acesso ao *software GoTo meeting*. Cabe destacar que, no período, houve a troca de coordenador geral, motivando alguns ajustes nas informações do projeto, como, por exemplo, a apresentação desta pesquisa e pesquisadora ao novo coordenador geral. Isso foi feito através da formalização de um e-mail da UFRJ, com cópia ao coordenador geral do projeto no Brasil, para BOKU. Como forma de complementar as informações presentes em ata no dia 22/02/18, foi realizada uma entrevista por Skype com um dos participantes da reunião.

As reuniões que ocorreram do dia 26/03/17 a 28/09/17 antecedem o início da pesquisa de campo desta tese, por esse motivo, as análises utilizaram apenas as atas dessas reuniões. Em adição, foram analisados cinco relatórios das reuniões presenciais de progresso de projeto: *Kick-off meetings* no i) Rio de Janeiro/Brasil e ii) Leon/Nicarágua; Reuniões de progresso de projeto em iii) Viena/Áustria e iv) Hamburgo/Alemanha; e Reuniões de treinamento no v) Panamá e Rio de Janeiro/Brasil (essas reuniões foram consolidadas em um único relatório).

Adicionalmente, a pesquisadora participou de dois períodos de encontro presencial: Reuniões em Hamburgo/Alemanha (de 2 a 6 de julho, 2018) e Reuniões no Rio de Janeiro/Brasil (de 26 a 30 de novembro, 2018). As observações não participantes dessas reuniões foram conduzidas com o mesmo roteiro de observação das reuniões *on-line* e geraram notas de campo a fim de apoiar a análise de dados e a construção de memorandos de pesquisa (ferramenta de apoio ao estabelecimento das relações entre códigos no *software Atlas TI* versão 8.1.3). Os memorandos registram a evolução do pensamento analítico durante o processo de coleta e análise dos dados. Essas reuniões foram registradas em relatórios que foram disponibilizados à pesquisadora.

O Quadro 12 relaciona as reuniões virtuais do projeto.

Data	Documento associado	Min.	Participantes	Faltantes
20/12/16	LaWEEEda_ATA¹_201216	***	BOKU, TUoN, TUHH, UFRJ, UNESP, UCAN, ULSA e Nicambiental.	Hanter Metals, COOPAMA e ACAMJG.
21/03/17	LaWEEEda_ATA_210317	***	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UCAN, ULSA, Nicambiental, COOPAMA e Hanter Metals.	ACAMJG e UFRJ
27/04/17	LaWEEEda_ATA_240417	***	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, Nicambiental.	ULSA, ACAMJG, COOPAMA e Hanter Metals
01/06/17	LaWEEEda_ATA_010617	***	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UCAN, ULSA, COOPAMA e ACAMJG,	UFRJ, Hanter Metals e Nicambiental
27/07/17	LaWEEEda_ATA_270717	***	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, ULSA, COOPAMA e ACAMJG,	Hanter Metals e Nicambiental
28/09/17	LaWEEEda_ATA_280917	***	BOKU, TUoN, TUHH, UFRJ, UCAN, COOPAMA e ACAMJG e Nicambiental.	UNESP, Hanter Metals e ULSA
26/10/17	LaWEEEda_ATA_261017 LaWEEEda_RG²_261017	85'	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UCAN, ULSA, Nicambiental e COOPAMA.	Hanter Metals, ACAMJG e UFRJ.
30/11/17	LaWEEEda_ATA_301117 LaWEEEda_RG_301117	95'	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, ULSA, Nicambiental e ACAMJG.	Hanter Metals e COOPAMA.
25/01/18	LaWEEEda_ATA_250118 LaWEEEda_RG_250118	150'	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, ULSA, Nicambiental e ACAMJG.	Hanter Metals e COOPAMA.
22/02/18	LaWEEEda_ATA_220218	***	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, ULSA, Nicambiental e COOPAMA. (conteúdo foi acessado pela ata da reunião e em entrevista no dia 18/04).	ACAMJG, Hanter Metals.
20/03/18	LaWEEEda_ATA_200318 LaWEEEda_RG_200318	70'	BOKU, UNESP, UFRJ, UCAN, ULSA, Nicambiental, ACAMJG, COOPAMA e Hanter Metals.	TUoN e TUHH.
26/04/18	LaWEEEda_ATA_260418 LaWEEEda_RG_260418	70'	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, COOPAMA e HanterMetals.	ULSA, ACAMJG e Nicambiental
29/05/18	LaWEEEda_ATA_290518 LaWEEEda_RG_290518	60'	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, ULSA, Nicambiental, ACAMJG e COOPAMA.	Hanter Metals
28/06/18	LaWEEEda_ATA_280618 LaWEEEda_RG_280618	60'	BOKU, TUoN, TUHHn e ULSA.	UNESP, UFRJ, UCAN, Nicambiental, ACAMJG e COOPAMA e Hanter Metals
30/08/18	LaWEEEda_ATA_300818 LaWEEEda_RG_300818	61'	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, ULSA, Nicambiental, ACAMJG e COOPAMA.	Hanter Metals
27/09/18	LaWEEEda_ATA_270918 LaWEEEda_RG_270918	59'	BOKU, TUoN, TUHH, UNESP, UFRJ, UCAN, ULSA e Nicambiental.	Hanter Metals
29/10/18	LaWEEEda_ATA_291018 LaWEEEda_RG_291018	76'	BOKU, TUoN, TUHH, UFRJ, UCAN, ULSA, Nicambiental, Hanter Metals	UNESP, ACAMJG e COOPAMA
Total	17 Atas e 10 Observações		786' = 13hs 6min	

Quadro 12: Reuniões formais *on-line* do projeto LaWEEEda

Fonte: Aatoria própria, 2018.

¹ATA=Documento Interno do projeto

² RG = Reunião Geral (observação não participante).

Nota: O destaque em cinza marca as reuniões em que houve observação não participante.

Durante a reunião de Hamburgo, ocorreram oito encontros informais que puderam ser observados pela pesquisadora. A grande riqueza dessas observações foi a possibilidade de participações pontuais a fim de esclarecer dúvidas sobre o desenvolvimento do projeto e demandas específicas de cada parceiro. Esses dados não puderam ser gravados ou anotados durante as observações, contudo produziram memorandos com as principais informações que se relacionam à governança do projeto LaWEEEda. Todos os memorandos foram escritos dentro de até 24h após cada um dos encontros, permitindo a recuperação e registro de uma maior quantidade de informações.

As entrevistas com os parceiros da LaWEEEda foram realizadas pelo *Skype*, *WhatsApp* ou *Zoom* e gravadas em áudio, com duração entre 25 minutos a 1 hora e 30 minutos. As entrevistas em português foram transcritas na íntegra e as entrevistas em inglês e espanhol foram traduzidas e transcritas para o português pela pesquisadora. Esses documentos também foram submetidos a uma revisão de transcrição (inglês/português ou espanhol/português) para garantir a precisão da interpretação.

O Quadro 13 demonstra as entrevistas realizadas em ordem crescente de data de realização, códigos de identificação, instituição e país do entrevistado, meio de realização e duração da entrevista.

Data	Código ¹	Instituição	País	Meio	Idioma	Duração Min.
18/09/17	E1_UFRJ	UFRJ	Brasil	Skype	português	90'
18/09/17	E2_UNESP	UNESP	Brasil	Skype	português	50'
27/11/17	E4_ULSA	ULSA	Nicarágua	Skype	inglês	25'
02/12/17	E5_NICA	NICAMBIENTAL	Nicarágua	WhatsApp	espanhol	30'
05/12/17	E3_BOKU	BOKU	Áustria	Skype	inglês	25'
21/12/17	E7_UFRJ	UFRJ	Brasil	Skype	português	60'
08/02/18	E6_COOP	COOPAMA	Brasil	Skype	português	30'
20/02/18	E8_ACAMJG	ACAMJG	Brasil	Skype	português	25'
09/04/18	E9_TUoN	TUoN	Inglaterra	Skype	inglês	20'
18/04/18	E10_UFRJ	UFRJ	Brasil	Skype	português	50'
04/05/18	E12_BOKU	BOKU	Áustria	Skype	inglês	30'
13/05/18	E11_NICA	NICAMBIENTAL	Nicarágua	Skype	espanhol	50'
17/05/18	E13_UNESP	UNESP	Brasil	Skype	português	55'

07/06/18	E14_HM	HANTER METALS	Nicarágua	Skype	espanhol	25'
11/06/18	E15_TUHH	TUHH	Alemanha	Skype	inglês	30'
14/06/18	E16_BOKU	BOKU	Áustria	WhatsApp	inglês	25'
16/07/18	E17_ULSA	ULSA	Nicarágua	Skype	espanhol	22'

Data	Código ¹	Instituição	País	Meio	Idioma	Duração Min.
18/07/18	E18_COOP	COOPAMA	Brasil	WhatsApp	português	45'
23/07/18	E19_ULSA	ULSA	Nicarágua	Skype	espanhol	32'
13/08/18	E20_UNESP	UNESP	Brasil	WhatsApp	português	25'
15/08/18	E21_ACAMJG	ACAMJG	Brasil	WhatsApp	português	22'
13/09/18	E22_UCAN	UCAN	Nicarágua	Zoom ¹¹	espanhol	25'
27/11/18	E23_BOKU	BOKU	Áustria	Pessoalmente	inglês	22'
28/11/18	E24_UFRJ	UFRJ	Brasil	Pessoalmente	inglês	20'
29/11/18	E25_BOKU	BOKU	Áustria	Pessoalmente	inglês	20'
Total						875' 14h 35min

Quadro 13: Entrevistas com os participantes do LaWEEEda

Fonte: Autoria própria, 2018.

¹Os códigos não estão em ordem crescente porque eles foram criados à medida que foram sendo finalizadas as transcrições, nem sempre seguindo a cronologia da data de realização das entrevistas.

Os informantes foram selecionados pela capacidade de fornecer informações sobre a governança do projeto estudado. A partir dessa primeira abordagem, usou-se a técnica de “bola de neve”, onde os informantes indicaram outros participantes capazes de fornecer informações relevantes sobre a governança do projeto LaWEEEda. Devido aos critérios de confidencialidade (GUBA; LINCOLN, 1994), não serão apresentados os nomes dos entrevistados. No que tange a posição desses atores nas organizações abordadas, revela-se que na universidade BOKU foram entrevistados dois pesquisadores seniores e o coordenador administrativo; em TUoN, dois pesquisadores seniores; em TUHH, um doutorando da universidade (líder de tarefa); na UNESP, dois pesquisadores seniores; na UFRJ, um pesquisador sênior e um mestrando da universidade (líder de tarefa); na COOPAMA, o presidente e o coordenador administrativo; na ACAMJG, o presidente e o consultor para o projeto; na ULSA, três pesquisadores seniores; na UCAN, um pesquisador sênior; na NICAMBIENTAL, o diretor e o coordenador administrativo; na Hanter Metals, o diretor.

O roteiro de entrevistas foi validado por especialistas na área de relações interorganizacionais (governança e confiança) e por um pesquisador que já utilizou a metodologia de processo em agosto de 2017. O instrumento de coleta possui uma pergunta geral aberta (“Você poderia me contar a história do projeto LaWEEEda?”) e a indicação de alguns pontos relativos aos parâmetros estruturais e instrumentais da governança do projeto que

¹¹ Zoom é um *software* para a realização de videoconferência e conferência de áudio, colaboração, bate-papo e *webinars* em dispositivos móveis, desktops, telefones etc. Disponível em: <https://zoom.us/about?zcid=1231>. Acesso em: 19/08/2018.

devem ser explorados durante a entrevista. Detalhes desse instrumento podem ser acessados no Apêndice C.

Após a validação do roteiro de entrevistas pelos especialistas, foi executado o pré-teste do instrumento a fim de verificar a acurácia de entendimento das questões. O pré-teste ocorreu no mês de agosto/2017 por Skype e sugeriu a suspensão da técnica de Foto-Elicitação. Essa técnica consiste em elaborar um esquema geral que identifique pontos de mudança no processo de desenvolvimento do projeto durante a fala do entrevistado que, ao final da entrevista, é convidado a analisar o esquema que foi desenvolvido e ratificar ou completar o desenho. A Foto-Elicitação estimula a memória sobre os eventos e organiza a fala dos entrevistados, contudo revelou-se de difícil desenvolvimento e de baixa utilidade nas entrevistas virtuais.

Com a saturação das respostas sobre o início do projeto, a questão geral passou a ser sobre a etapa atual do projeto. Também, foi incluída uma nova questão com o propósito de estimular respostas que levassem à identificação ou confirmação de eventos críticos que ocorreram durante o desenvolvimento do projeto: se houvesse a possibilidade de reiniciar o projeto, com os mesmos parceiros, o que poderia ser feito diferente?

Também foram coletados documentos escritos e eletrônicos fornecidos pelos participantes do projeto LaWEEEda, como *e-mails*, tabelas de controle, indicadores de qualidade etc., assim como materiais de domínio público disponibilizados nas *homepages* vinculadas ao projeto e redes sociais (*Facebook* e *YouTube*).

A análise dos dados foi realizada durante e após a coleta de dados. As estratégias de pesquisa serão apresentadas na próxima seção.

3.4 Estratégias de análise

O objetivo da análise foi gerar um modelo de processo usando três estratégias de produção de sentido: narrativa, mapa visual e decomposição temporal (*brackets* ou parênteses temporais) (LANGLEY, 1999). A **estratégia narrativa** foi utilizada para construir uma narrativa verbal estendida a partir dos dados brutos e forneceu uma cronologia de eventos para análise posterior (BIZZI; LANGLEY, 2012; LANGLEY, 1999). A redação detalhada da história do projeto estudado tem as entrevistas como a principal fonte de dados, mas precisou ser complementada pelas informações extraídas dos documentos e das observações não participantes. Essa narrativa foi apresentada a diferentes parceiros do projeto com a intenção de validar a sua veracidade e aumentar a confiabilidade da análise (GUBA; LINCOLN, 1994).

As transcrições das entrevistas, evidências documentais, observações não-participantes e notas de campo foram importadas para o *software* de análise de dados qualitativos Atlas TI. Com o auxílio desse *software*, foram realçados oitenta e um incidentes durante o desenvolvimento do projeto estudado. A identificação dos incidentes corresponde à organização dos dados brutos provenientes do campo empírico e antecede o delineamento dos eventos. Os eventos são construtos teórico que produzem sentido ou capturam o significado dos incidentes. Em outras palavras, “os eventos são destilados a partir dos incidentes através de um sistema de codificação” (POOLE et al., 2017, p. 260).

O conjunto particular de categorias de eventos (preliminares ou facilitadores, decisões e críticos) e o relacionamento entre eles inclui a teoria sobre o que é significativo no processo e fornece a demarcação de como o processo pode ser estudado (POOLE et al., 2017). Neste estudo, a teoria subjacente ao sistema de codificação utilizou-se de códigos categóricos dedutivos provenientes da literatura de governança (parâmetros estruturais e instrumentais de governança) e códigos exploratórios indutivos (*in vivo*). Os eventos críticos foram relatados pelos entrevistados e estão relacionados às mudanças na governança do LaWEEEda. Esses eventos possibilitaram a emergência de quatro parênteses temporais sobre a linha temporal desenvolvida pela narrativa da história do projeto estudado.

Os dados e a literatura foram revisitados com frequência. Questionou-se o significado das evidências empíricas e a adequação dos códigos, assim como os próprios códigos quanto à sua adequação. Este processo foi repetido várias vezes até que os códigos e as evidências anexadas a eles fossem considerados apropriados.

A estratégia de mapeamento visual foi usada para representar graficamente a narrativa com o objetivo de tornar visíveis os eventos e suas relações (BIZZI; LANGLEY, 2012; LANGLEY, 1999; LANGLEY et al., 2013). As estratégias de mapeamento narrativo e visual operaram como etapas de apoio para a estratégia de **decomposição temporal**. Assim, delimitaram-se quatro parênteses temporais em um processo de vinte e cinco meses: de outubro de 2016 a novembro de 2018. A decomposição temporal é um método popularizado pela escola de processos dos estudos organizacionais (LANGLEY et al., 2013), que procura destacar como os resultados de uma fase servem como condições iniciais (e, portanto, delineiam) fases posteriores (GEHMAN et al., 2017; LANGLEY, 1999; LANGLEY et al., 2013).

Logo, a fim de atender a um processo de análise que se concentre nas relações temporais entre os eventos em sequência para desenvolver uma abordagem processual (GEHMAN et al., 2017), esta pesquisa realizou o cruzamento da sequência cronológica estabelecida pela narrativa da história do projeto aos acontecimentos preliminares ou

facilitadores dos eventos, eventos geradores de mudança e desdobramentos desses eventos e das ações/decisões dos parceiros. Esse cruzamento permitiu identificar as relações e mudanças ao longo do desenvolvimento do sistema de governança – configuração e reconfiguração de seus parâmetros (estruturais e instrumentais).

Para garantir que a análise e o surgimento das categorias observassem o critério de confiabilidade, foi aplicada a técnica de *peer debriefing*. Assim, outros pesquisadores que possuem visões imparciais deste estudo analisaram entrevistas e transcrições gravadas, bem como os códigos criados no Atlas TI.

O esforço de análise dos dados foi concentrado no período de março a julho de 2018, durante a realização do estágio doutoral na Universidade de Witten/Herdecke na Alemanha, sob supervisão do Prof. Dr. Guido Möllering. Os resultados parciais deste estudo foram apresentados e discutidos em: i) 18/04/2018 com Prof. Guido Möllering e os pesquisadores do *Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung* (RMI) da Universidade alemã; ii) 06/06/2018 com os alunos da disciplina de *Managing Interorganizational Relationships* da mesma universidade; iii) 03/10/2018 no XLII Encontro da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) - EnANPAD 2018 em Curitiba/PR; iv) 06/12/2018 com o Grupo de Pesquisa sobre Redes Interorganizacionais da UNISINOS – GeRedes.

Como critério de validação interna da pesquisa, o trabalho com os resultados preliminares foi enviado para o coordenador geral do LaWEEEda, em BOKU no dia 09/07/2018, para o coordenador de projeto no Brasil, na UNESP em 09/07/2018, e para o coordenador de projeto na Nicarágua, na ULSA em 09/09/2018. Os coordenadores ratificaram as informações do documento e manifestaram o desejo de conhecer os resultados finais da pesquisa na reunião final do projeto em setembro de 2019.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão abordadas a história do projeto e os resultados da análise dos dados, que foram agrupados em parênteses temporais e descritos dentro de uma ordem cronológica geral.

4.1 A narrativa do projeto LaWEEEda

Na metade dos anos 90 os REEE passam a se destacar na agenda de pesquisa das instituições de ensino. Na Europa, a discussão focou o impacto do chumbo na saúde humana, resultando na proibição da utilização desse elemento nos equipamentos eletroeletrônicos. No Brasil, as discussões estiveram centradas no papel dos catadores na cadeia de reciclagem e, conseqüentemente, na geração de empregos e renda a partir da gestão desses materiais (XAVIER et al., 2014). E, na Nicarágua, não houve um movimento significativo por parte do setor público ou privado para abordar a questão dos REEE, até mesmo as instituições de ensino desse país permanecem alheias ao tema até hoje (E4_ULSA/E5_NICA e MO_FORMAL_Hamburgo).

Nas últimas duas décadas, é explícita a ampliação do espaço para o tema na agenda internacional e o conseqüente aumento no número de projetos que se dedicam aos REEE. “Alguns espaços de descarte desses resíduos na China e em países da África se tornaram conhecidos, principalmente pelo sistema informal de desmanche que é praticado” (E3_BOKU), motivando o desenvolvimento de projetos interorganizacionais que minimizem os impactos ambientais e sociais dessas regiões e de outras que passaram a se destacar como grandes produtores e/ou receptores de REEE, como a América Latina.

Nesse contexto, a *University of Natural Resources and Life Sciences* (BOKU), na Áustria, através do Instituto de Gestão de Resíduos (ABF – acrônimo para a palavra em alemão *Abfallwirtschaft*)¹² tem participado da formação de projetos que fomentam o “desenvolvimento de experiências e rede para o tratamento do e-lixo, não com países europeus ou países industrializados, mas onde a coleta e administração do e-lixo permanece precária” (E3_BOKU), como por exemplo o *E-Waste Implementation Toolkit* (EWIT), um projeto que abordou o desperdício de energia nas cidades africanas e apoiou “a definição de soluções para sistemas eficazes de gestão de lixo eletrônico para as comunidades” (EWIT, [s.d.]). Outro exemplo é o projeto educacional na Rússia sobre mitigação de gás proveniente de aterros sanitários, que apesar de não focar os REEE, tem importância, assim como o EWIT, na aproximação entre os parceiros Europeus do LaWEEEda.

O EWIT foi desenvolvido no período de 2015 a 2016 através do estabelecimento de uma parceria entre BOKU e a *University of Northampton* (TUoN¹³) na Inglaterra. O Segundo projeto ocorreu de 2013 a 2015 e envolveu BOKU e a *Hamburg University of Technology*

¹² Razão pela qual muitos documentos formais e apresentações do projeto LaWEEEda aparecem com a logomarca ABF-BOKU.

¹³ O Logo apresenta somente as letras TUN porque o acrônimo TUoN é originário do nome *The University of Northampton*.

(TUHH) na Alemanha. “A ideia foi tornar isso (os projetos desenvolvidos anteriormente) como a base do atual projeto LaWEEEda que tem uma configuração um pouco diferente, ele é do Erasmus+, o significado do financiamento do Erasmus+ é, principalmente, melhorar as capacidades (através da educação) nos países recipientes, nesse caso, Brasil e Nicarágua” (E3_BOKU).

Com a relação pré-existente entre as instituições europeias, houve a mobilização da rede de contatos de BOKU e TUHH para acessar potenciais parceiros latino americanos para a formação do LaWEEEda. “(...) os parceiros de projeto europeus têm familiaridades a partir da rede estabelecida em projetos anteriores (...). Sobre os parceiros latino-americanos, nós temos um bom relacionamento com o coordenador do projeto no Brasil (...) e na Nicarágua tem os coordenadores nacional e institucional” (E3_BOKU).

Além dessa mobilização (rede de contatos das organizações europeias) é importante destacar as ações de aproximação dos parceiros brasileiros e nicaraguenses, assim como o contexto favorável, como, por exemplo, a existência de ações de cooperação entre as cidades de Hamburgo/Alemanha e Leon/Nicarágua, que foram determinantes para a escolha dos parceiros latino-americanos.

Em 2013, um dos alunos do doutorado em engenharia de produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) realizou estágio doutoral em BOKU. Esse aluno trabalhou com o tema dos REEE sob a coorientação do professor/pesquisador que liderou a idealização do projeto LaWEEEda no ano seguinte. O trabalho do doutorando assim como a confiança relacional estabelecida impulsionaram a escolha da UFRJ, por BOKU, como potencial parceiro no Brasil. “Meu (doutorando) contato com a BOKU é bom (...) porque eu sou amigo pessoal deles (...) nós trabalhamos bem juntos, eles me respeitam e eu, também, respeito a competência deles. Assim nós nos damos bem” (E2_UNESP).

O projeto é delineado pelos professores/pesquisadores de BOKU e demanda duas instituições de ensino no Brasil e duas na Nicarágua, além dos “parceiros de negócio”¹⁴. Assim, BOKU entrou em contato com o ex-doutorando brasileiro, que nessa época (2014) realizava o seu pós-doutorado na UFRJ sob orientação do professor/pesquisador que coordenava o Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção da COPPE¹⁵/UFRJ (SAGE). A

¹⁴ É a denominação dada pelos parceiros do LaWEEEda às organizações não acadêmicas que participam do projeto.

¹⁵Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, sendo hoje o maior centro de ensino e pesquisa em engenharia da América Latina. Disponível em: <http://www.coppe.ufrj.br/pt-br/a-coppe/apresentacao>. Acesso em: 10/05/2018.

ideia da concepção do projeto LaWEEEda foi bem aceita na UFRJ. O coordenador do SAGE assumiria a coordenação do projeto no Brasil e o pós-doutorando seria responsável pela equipe técnica da UFRJ. Na nomenclatura atual do LaWEEEda, assumiria a posição de líder de tarefa na universidade brasileira (*Task Leader* – TL). No mesmo período, BOKU estabeleceu contato com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) em virtude de pesquisas anteriores que foram desenvolvidas entre as duas instituições.

O Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE) mantém um programa de extensão universitária que objetiva a incubação de empreendimentos solidários autogestionários, denominado Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP). Entre as cooperativas que participaram do programa de incubação nos anos de 2013/14, apenas a Cooperativa Popular Amigos do Meio Ambiente (COOPAMA) trabalhava com questões ligadas ao tratamento dos REEE, tema estudado pelo SAGE. Essa aproximação entre ITCP e SAGE, viabilizou a consideração da cooperativa como possível parceiro de negócio (ou não universitário) do LaWEEEda.

Então, já tínhamos (COOPAMA) um contato grande (com a UFRJ através ITCP), ele (pós-doutorando) veio visitar algumas vezes para conhecer o nosso trabalho. E ele veio aqui, justamente, dar uma levantada, como é que estávamos organizados como cooperativa, profissionalmente, qual o interesse, se já atuamos com eletroeletrônicos; porque aqui no Rio a COOPAMA foi a primeira cooperativa, né? a desenvolver esse processo com eletroeletrônicos, justamente em parceria com a COOPE (ITCP), a UFRJ (E6_COOP).

Em um processo de ampliação da rede de relacionamento, a COOPAMA indicou a Associação dos Catadores do Aterro Metropolitano do Jardim Gramacho (ACAMJG) para a UFRJ. Os líderes da cooperativa e da associação possuem uma relação pessoal e profissional que se desenvolveu a partir de um projeto em conjunto para a reciclagem de óleo. Assim, a UFRJ fez “uma entrevista para entender melhor o trabalho da associação de catadores (ACAMJG), (...) (que respondeu) uma série de perguntas desde as questões de certidão negativa até as questões de produtividade de resíduo eletrônico” (E8_ACAMJG). Apesar da ACAMJG não trabalhar com REEE ela foi avaliada pela UFRJ como apta. Ao se passarem três meses “a UFRJ entr(ou) em contato dizendo que a gente (ACAMJG) era uma das cooperativas beneficiárias pra participar do projeto” (E8_ACAMJG). Assim, em meados de 2015 os parceiros brasileiros que estavam no *draft* do projeto que seria submetido à Erasmus+ eram UFRJ, UFMG, COOPAMA e ACAMJG.

No que se refere aos parceiros da Nicarágua, a primeira aproximação relatada aconteceu entre 2012 e 2013. Nesse período, “um dos professores da (...) (*Universidad*

Tecnológica La Salle - ULSA) havia passado um tempo em TUHH para pesquisa” (E17_ULSA). No mesmo período, outros professores/pesquisadores da ULSA visitaram a TUHH com o objetivo de apresentar-se e buscar por possibilidades de cooperação e convidaram os professores/pesquisadores da TUHH para participarem de uma conferência na Nicarágua. O convite foi aceito e os parceiros puderam conhecer mais detalhadamente cada uma das instituições e estreitar laços relacionais. Um fator contextual que foi determinante para a aproximação dessas organizações (TUHH e ULSA) foi a existência de um canal de cooperação aberto entre León/Nicarágua e o Senado de Hamburgo/Alemanha que completa 30 anos em 2018 (MO_informal_03/07/18).

Esse esforço de cooperação aconteceu através da Associação Nicarágua Hamburgo (*Nicaragua vereín Hamburg e.V.*) que apoia projetos de desenvolvimento na Nicarágua, “especialmente, em León, cidade irmã de Hamburgo”; a associação analisa e financia projetos “independente da filiação política ou religiosa, que estimulem mudanças estruturais, dirigidos especialmente a grupos sociais desfavorecidos” (HAMBURGO, [s.d.]). A forte relação entre Hamburgo e Leon foi enfatizada no discurso de recepção aos parceiros do LaWEEEda, na visita guiada à Prefeitura de Hamburgo¹⁶ e que foi acompanhada pela pesquisadora em 04/07/2018. Nesse momento, o discurso de recepção dos alemães aos parceiros do LaWEEEda destacou os desenvolvimentos que foram conquistados. Além disso, mencionaram o atual cancelamento de fundos, devido aos problemas políticos do país, e o desejo de que a ordem política seja reestabelecida, assim como os projetos de cooperação (MO_informal_03/07/18).

O primeiro contato entre BOKU e ULSA aconteceu em 2014. “Parece que eles (BOKU) se aproximaram de Hamburgo (TUHH) e Hamburgo sugeriu a ULSA como participante no projeto LaWEEEda; creio que a relação entre eles e o trabalho que fizeram juntos na área do lixo eletrônico juntou os dois” (E4_ULSA). Segundo outro entrevistado, “(eles) tinham relação com a THH através do centro de investigação com a professora Curta (pesquisadora de TUHH) e previamente um professor da ULSA havia passado um tempo em THH para pesquisa. Tanto no instituto (THH) como na prefeitura da cidade (Hamburgo)” (E17_ULSA).

O tópico do projeto foi apresentado à ULSA

antes do LaWEEEda como tal, o tema era o Erasmus+, era o que mais se conhecia. (...) eles (Erasmus) são muito potentes dentro da possibilidade de trabalhar com outras

¹⁶ Por se tratar de uma cidade-estado (uma das três únicas da Alemanha), a prefeitura de Hamburgo concentra o parlamento (governo municipal), o senado (governo estadual) e o escritório do prefeito. Destaca-se que os fundos disponíveis para os projetos da Associação Nicarágua Hamburgo são provenientes do Senado.

universidades da Europa (E19_ULSA). Os sócios europeus (...) queriam trabalhar com uma universidade pública (E17_ULSA), assim, fomos (ULSA) até a pública (*Universidad Politecnica de Nicaragua*, UPOLI), mas os processos da pública são muito lentos (...). Então, fomos perguntando para outras universidades privadas e a que respondeu em melhor tempo foi a UCAN (*Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua*) (E19_ULSA).

A demora ou falta de resposta às aproximações da ULSA se justificam pela pouca visibilidade da questão dos REEE na Nicarágua. O país não possui uma agenda política e social para o tratamento de resíduos eletrônicos, que ocupa posição marginal no debate das instituições do país (MO_formal_02/07/18 e 02/07/18; E14_HM e E19_ULSA). “Perguntamos em Manágua, perguntamos em León, mas o tema do *e-waste*, da reciclagem, não é um tema atrativo porque passa primeiro pelo pensamento, então o tema como tal não é um tema que digam: ai que bonito, vamos trabalhar com isso (E19_ULSA).

Concomitantemente, a ULSA indicou à BOKU a *Asociación Nicaragua Ambiental* (Nicambiental) e a Hanter Metals como potenciais parceiros. A Nicambiental é uma Organização Não-Governamental (ONG) da Nicarágua que se tornou conhecida dos parceiros através das campanhas de conscientização para o descarte adequado dos REEE no país, amplamente divulgadas nas redes sociais. E, a Hanter Metals é uma pequena empresa recicladora nicaraguense, e um dos proprietários possui grande conhecimento técnico e está ativamente envolvido no tema dos REEE no país, como por exemplo, a iniciativa de criar a Câmara de Recicladores da Nicarágua (CARENIC) em 2016, “organização que objetiva integrar, representar e defender os interesses dos recicladores formais no país” (E14_HM).

Assim, foram incorporados ao *draft* do LaWEEEda os parceiros nicaraguenses: ULSA, UCAN, Nicambiental e Hanter Metals. O processo de formação tem influência das experiências de projetos anteriores, elementos contextuais favoráveis, como, por exemplo, a existência de projetos da Associação Nicarágua Hamburgo, mas, também, o desempenho em projetos ligados ao tema, ações proativas de busca por parcerias, confiança relacional e rede de relacionamentos. “Muitas vezes, as relações pessoais te ajudam nas relações das universidades, para juntar um primeiro grupo do projeto e, depois, se pergunta para as pessoas locais, que também possuem relações” (E4_ULSA).

Depois dos primeiros contatos na Nicarágua e no Brasil estabeleceu-se o *draft* do projeto e em 2015 uma comissão de BOKU foi designada para viajar aos países Latinoamericanos com o objetivo de se reunir com os futuros sócios do projeto LaWEEEda. Destaca-se que a Áustria possui uma Agência Nacional, chamada *Austrian Exchange Service* (*Österreichischer Austauschdienst* - ÖAD), que apoia a realização de projetos. Essa Agência fornece suporte

financeiro para que as instituições possam realizar aproximações com possíveis parceiros e/ou a contratação de especialistas que ajudam na construção/escrita do projeto para os editais das agências de fomento da Europa. A viagem de aproximação e a contratação de especialistas para que o projeto LaWEEEda estivesse de acordo com as diretrizes do ERASMUS+ foram viabilizadas através de recursos da ÖAD.

Depois da visita de BOKU aos parceiros latino-americanos, estes “iniciaram um processo de fornecimento de informações para BOKU a respeito da produção e tratamento dos REEE nos seus respectivos países. “Estivemos enviando informações (para BOKU) e ficamos por vários meses em aspectos preliminares” (E19_ULSA), o que perdurou até o final de 2015. “Um ano depois, de silêncio, nós ficamos sabendo que o projeto tinha sido aprovado pelo programa ERASMUS +. Nós pensávamos que o projeto não tinha sido desenvolvido, fomos pegos de surpresa” (E5_NICA).

Assim, a formação original do projeto envolvia os parceiros BOKU, TUHH, TUoN, UFRJ, UFMG, COOPAMA, ACAMJG, UCAN, ULSA, Nicambiental e Hanter Metals. A Figura 5 representa visualmente as relações prévias existentes entre os parceiros do LaWEEEda.

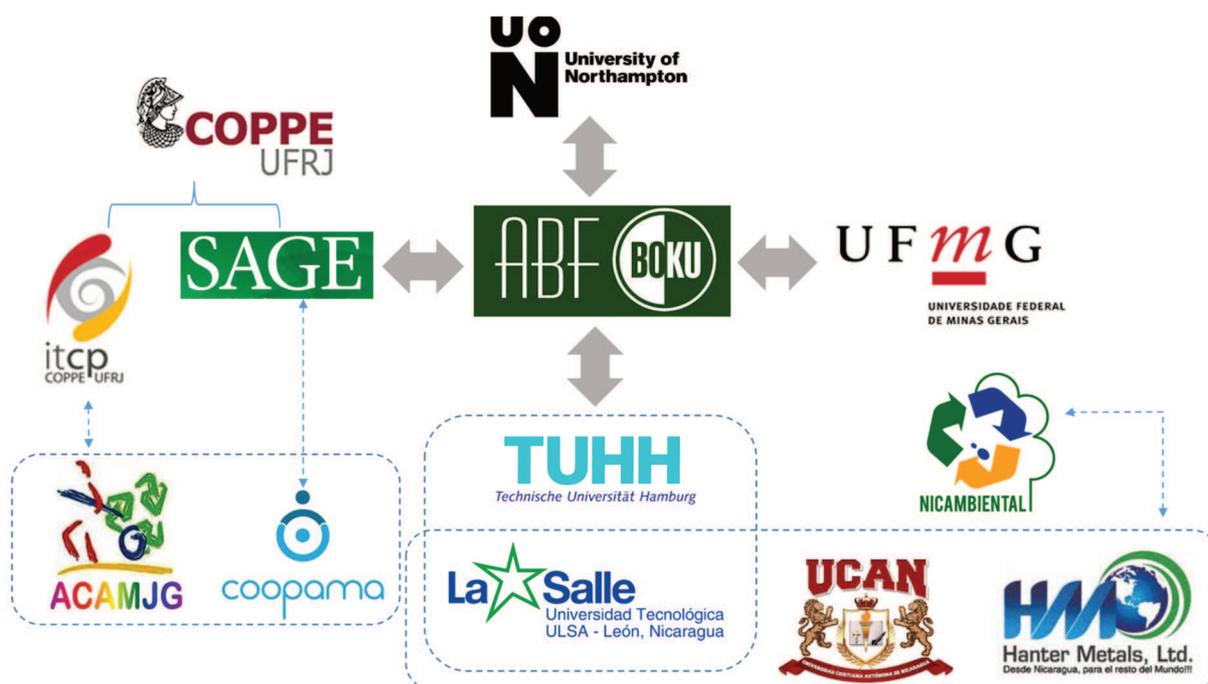


Figura 5: Mapa visual das relações entre os parceiros do LaWEEEda

Fonte: Autoria própria, 2019.

O projeto foi selecionado para a chamada do Erasmus+ EAC/A04/2015, linha de

financiamento KA2: *Cooperation for Innovation and the Exchange of Good Practices – Capacity Building in the Field of Higher Education* (LaWEEEda_PROJETO), cuja data formal de início foi 15/10/2016 e a previsão de encerramento é 14/10/2019. O sistema de governança foi concebido exclusivamente para o projeto LaWEEEda, mas obedeceu requisitos gerais mínimos demandados pela agência de financiamento (exercício da metagovernança). Esse sistema foi composto por um corpo decisório geral formado pelo

conselho de gestão (*management board* - MB) (constituído por um representante de cada parceiro). O MB pode chamar especialistas adicionais, se necessário. As decisões no nível dos pacotes de trabalho (*work packages* - WP) são tomadas pelos líderes dos WPs (*work package leaders* - WPLs), que devem ser tomadas em conformidade com as decisões tomadas no nível geral do projeto. Os líderes de tarefas (*task leaders* - TLs) são responsáveis por implementar as tarefas de acordo com a estratégia geral dos WPs. Os TLs reportam aos WPLs e eles ao *Project Management* [sic] (PM) (e ao MB). Conflitos no nível dos WPs podem ser resolvidos pelos WPLs. Se os WPLs precisarem de um moderador neutro ou estiverem envolvidos com o conflito em si, o PM assumirá essas tarefas. Caso contrário, as partes em conflito podem concordar com outro moderador neutro (LaWEEEda_PROJETO).

Essa descrição revela pouco a respeito dos parâmetros estruturais e instrumentais de governança. Entretanto, representa um ponto de partida para a análise de como o sistema de governança se desenvolveu ao longo do tempo e quais as implicações desse desenvolvimento para o relacionamento interorganizacional (RIO). Essas questões serão tratadas nas subseções 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4.

Essas subseções são dedicadas a fornecer uma descrição teoricamente estruturada do desenvolvimento da governança do projeto LaWEEEda de outubro de 2016 a novembro de 2018, quando aconteceram as reuniões presenciais de treinamento dos professores responsáveis pelos cursos de gestão dos REEE nos Centros de Treinamento LaWEEEda (*Treine to Trainer* [sic passim] *Meetings*). Esse desenvolvimento é marcado por mudanças que estão relacionadas a eventos específicos, ou críticos, durante o tempo. Esses eventos revelaram mudanças de fases na governança do projeto, que não apresentaram a mesma duração temporal, sendo elas: (i) Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil (de janeiro a fevereiro de 2017); (ii) Da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema com bases informais (de março a junho de 2017); (iii) Do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais (de julho de 2017 a abril de 2018); e, (iv) Da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto (de maio a novembro de 2018).

Cada uma dessas fases será apresentada detalhadamente a fim de expor a sequência de marcadores formais do projeto, acontecimentos preliminares ou facilitadores dos eventos, os

eventos que provocaram mudanças e as decisões/ações dos parceiros.

4.2.1 Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil (de janeiro a fevereiro de 2017)

A notificação da aprovação do projeto foi realizada no final de 2016 e formalizada pelo “contrato de subvenção (que) foi entregue pela EACEA à BOKU em 16/12/2016, assinado por BOKU e devolvido a Bruxelas no mesmo dia” (LaWEEEda_REL. EACEA_abr18). Contudo, o processo só foi concluído pelo órgão de fomento em fevereiro/2017, fato que contribuiu para o atraso das atividades de lançamento do projeto (*kick-off meeting*) no Rio de Janeiro, que haviam sido previstas para 15 de outubro de 2016. O atraso na formalização do contrato de subvenção “gerou problemas na organização da reunião (...) visto que (ela) estava diretamente ligada ao financiamento de algumas despesas (viagens, custos de permanência etc.)” (LaWEEEda_REL. EACEA_abr18). Assim, a reunião de lançamento foi agendada para abril de 2017.

Mesmo sem a conclusão do processo de subvenção, em dezembro de 2016, os parceiros se reuniram formalmente pela primeira vez por *Skype*. Nessa ocasião, foram repassadas algumas questões administrativas e solicitadas informações adicionais por parte de BOKU. Também, a coordenação geral do projeto informou a respeito do convite da EACEA para a reunião de coordenadores de projeto que aconteceu em Bruxelas, na Bélgica, em janeiro do ano seguinte. Essa reunião foi conduzida através de *workshops* sobre contratos e financiamentos e os parceiros tiveram acesso à reunião através de *streaming*¹⁷ (as discussões foram realizadas em inglês ou espanhol). Os parceiros do LaWEEEda foram representados pelo coordenador geral do projeto (BOKU) e o líder de tarefa da UFRJ. Por motivos particulares os coordenadores regionais (WPL do Brasil e da Nicarágua) não puderam participar do evento.

Era um evento todo para instruir a gente, pra descomplicar o negócio, entendeu? O edital é complexo, tivemos sessões só sobre financeiro, sessão só sobre contrato, sabe? E... esclareceram, diminuíram as nossas dúvidas, dando os caminhos, apontando o que que são as questões críticas que a gente não pode deixar de observar na governança do projeto. (...) nesse mesmo evento tinha uma sessão lá que a gente conversava com a nossa oficial, tem oficiais que são responsáveis por monitorar, né?

¹⁷ *Streaming* é uma tecnologia que envia informações multimídia, através da transferência de dados, utilizando redes de computadores, especialmente a Internet. Um exemplo de *streaming* é o site *Youtube*, que utiliza essa tecnologia para transmitir vídeos em tempo real. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/streaming/>>. Acesso em: 03/09/2018.

“n” projetos, então, a oficial do nosso projeto se reuniu com a gente, né? A gente levantou algumas dúvidas de contrato, né? dúvidas de questões de inscrição do edital e não sei o quê... (E2_UNESP).

Considerando as formas básicas de coordenação (padronização de processos, resultados e habilidades, ajuste mútuo e supervisão direta) e dois níveis de análise (macro e micro), as evidências mostraram que: no nível macroestrutural, a agência de fomento buscou promover uma ação (reunião de coordenadores de projeto) que objetivou fornecer uma base regular aos processos de comunicação. Essa agência especificou as regras e os regulamentos que formalizavam as atividades que seriam desenvolvidas pelos parceiros do LaWEEEda (**padronização de processos**) e propiciou treinamento de habilidades necessárias para a coordenação do projeto: gestão do contrato e questões relacionadas ao financiamento concedido pelo Erasmus+ (**padronização das habilidades**). Houve a tentativa de replicação dessa base regular ao nível micro estrutural por meio do *kick-off meeting* no Rio de Janeiro. Nessa reunião, também, deu-se início ao processo de socialização de valores, normas e padrões de comportamento (ALBERS, 2005, 2010). “Então, todo mundo se conheceu aqui na UFRJ, conheceram as empresas envolvidas a COPAMA e a ACAMJG, né? E conheceram também (os outros parceiros)” (E1_UFRJ). No que tange à **padronização de resultados**, os mesmos estão expressos no projeto LaWEEEda (documento que formaliza o projeto junto à EACEA e Erasmus+).

O **ajuste mútuo** é tratado como um elemento que ocorre, principalmente, através da comunicação informal e contínua entre os parceiros e revela-se enquanto as tarefas são desenvolvidas (ALBERS, 2005, 2010). Evidentemente que os processos de padronização possuem grande influência sobre as condições necessárias ao ajuste mútuo, em virtude da formação de uma base regular aos processos de comunicação dentro do RIO. Mais à frente, será possível analisar essa forma básica de coordenação durante o desenvolvimento do projeto LaWEEEda. Destaca-se que não há ajuste mútuo na relação entre a agência de fomento e os parceiros do LaWEEEda, e sim uma relação de subordinação às regras e procedimentos da agência financiadora. Essa agência é autorizada pelas autoridades públicas europeias a exercer atividades (financiamentos e avaliação de projetos) que mobilizem o conhecimento, os recursos e as energias de uma série de atores públicos e privados com o objetivo de manter a capacidade de influenciar o escopo, o processo e os resultados da formulação de suas políticas em rede, ou seja, as autoridades públicas podem exercer poder enquanto compartilham a responsabilidade pela governança pública com outros atores (agências de fomento) (SØRENSEN; TORFING, 2009). A essa forma de governança denomina-se metagovernança ou, nas palavras de Sorensen

e Torfing, (2009, p. 245), “a governança da governança”.

A metagovernança não foi diretamente considerada na análise desta pesquisa, contudo a sua influência no *design* inicial do sistema de governança dos PIOs (através das regras e regulamentos que foram estabelecidos no edital de fomento), assim como a sua presença durante o desenvolvimento dos PIOs, através da concessão de autorizações, formalização de novas configurações do sistema de governança etc., não podem ser desprezados.

No que tange à **supervisão direta**, a hierarquia formal do projeto é representada pelo organograma da Figura 6, que mostra visualmente a posição do conselho de administração, coordenador do projeto (PM), dois coordenadores locais (WPL) e oito líderes de tarefas (TL), que são responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto (*Work Packages – WPs*¹⁸).

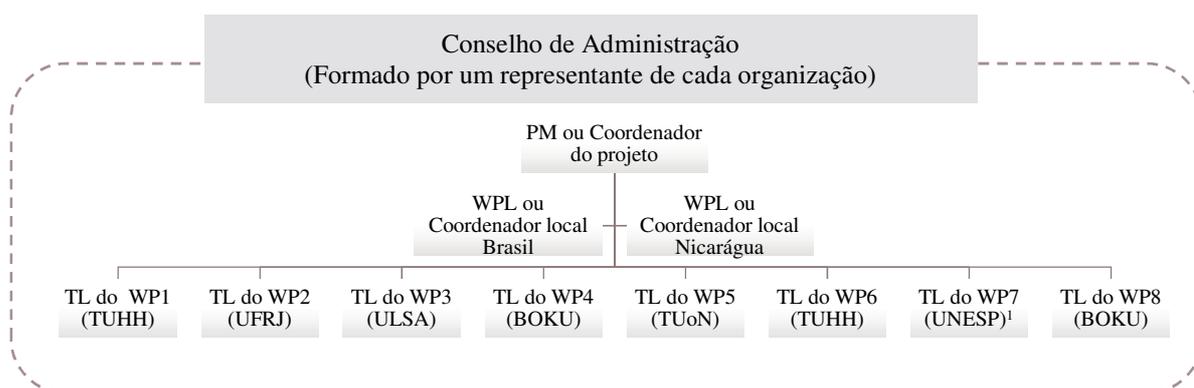


Figura 6: Organograma do projeto LaWEEEda

Fonte: Adaptado do documento LaWEEEda_ATA_20/12/16.

¹Nota-se que já consta o nome da UNESP no organograma informado aos parceiros na ata de reunião do dia 20/12/16, mas a troca de instituição aconteceu no início do ano de 2017, conforme foi relatado nas entrevistas.

A agência de fomento não exerce supervisão direta sobre as atividades e decisões dos parceiros durante o desenvolvimento do projeto. Essa organização controla o alcance de resultados parciais, assim como avalia e decide sobre demandas específicas dos parceiros (não previstas nas regras do edital de fomento ou do projeto que foi submetido pelos parceiros), como, por exemplo, os pedidos de compra de passagem com origem e/ou destinos diferentes das cidades e países dos parceiros que fazem parte do projeto (LaWEEEda_GESTÃO_D8.2 e D8.4, LaWEEEda_ATA_26/10/17 e LaWEEEda_ATA_30/11/17).

¹⁸ WP1: Criar a base de informação; WP2: colaboração universidade-empresa e centro de treinamento; WP3: educação acadêmica; WP4: desenvolvimento profissional contínuo (CPD); WP5: ferramentas e técnicas de ensino; WP6: monitoramento do projeto e garantia de qualidade; WP7: disseminação e exploração do projeto; WP: gestão do projeto (Projeto LaWEEEda).

O Quadro 14 organiza as três formas básicas de coordenação do LaWEEEda durante os primeiros meses de execução do projeto.

Formas básicas de coordenação		Nível macroestrutural	Nível micro estrutural
Padronização de	processos	Especificação, por parte da agência de fomento, das regras e dos regulamentos que formalizavam as atividades do projeto LaWEEEda.	Replicação, por parte dos coordenadores, das regras e dos regulamentos que formalizavam as atividades do projeto LaWEEEda.
	resultados	Expressos nas regras do edital de fomento ou no projeto entregue à agência de financiamento.	Expressos nas regras do edital de fomento ou no projeto entregue à agência de financiamento.
	habilidades	Treinamento das habilidades que a agência de fomento julgou necessárias para a coordenação do projeto.	<i>Kick-off meetings:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Replicação das informações sobre gestão do contrato e questões relacionadas ao financiamento concedido pelo Erasmus+; • Processo de socialização de valores, normas e padrões de comportamento.

Formas básicas de coordenação	Nível macroestrutural	Nível micro estrutural
Ajuste mútuo	***	Revela-se enquanto as tarefas são desenvolvidas.
Supervisão direta	***	Coordenador do projeto (PM), dois coordenadores locais (WPL) e oito líderes de tarefas (TL).

Quadro 14: Formas básicas de coordenação do LaWEEEda durante os primeiros meses de execução do projeto

Fonte: Autoria própria, 2018.

O lançamento tardio do projeto influenciou o ajuste mútuo entre os parceiros do projeto justificando, em parte, os primeiros meses de poucos avanços/desenvolvimento do LaWEEEda, como foi relatado no relatório à EACEA (LaWEEEda_REL. EACEA_abr18) e nas entrevistas, como por exemplo:

(...) porque até então (*kick-off meeting*) ninguém se viu/se conhece. Essas pessoas são reais ou de onde elas vêm... Foi muito importante esse *kick-off* para nos conhecermos e ver como cada um age. A reunião foi importante não pelo conteúdo, mas pelo relacionamento pessoal desenvolvido (E15_TUHH). A comunicação fluida nos custou muito tempo; as conferências, o trabalho pessoal *face-to-face* contribuíram para entender a visão de mundo e o pensamento das outras pessoas ao longo do tempo (E17_ULSA).

Quanto ao controle formal do projeto, os mecanismos *a priori* (DEKKER, 2004) são os objetivos (controle de resultados), regras e procedimentos (controle comportamental) expressos no projeto que foi submetido ao Erasmus+. Esses mecanismos *a priori* objetivaram o alinhamento dos interesses dos parceiros antes da implementação do RIO (DEKKER, 2004). Ainda como mecanismos de controle social *a priori* estão a confiança relacional e a rede de relacionamentos interpessoais. Geralmente os mecanismos *a priori* são incompletos, demandando o estabelecimento de mecanismos de controle durante o desenvolvimento do relacionamento (*a posteriori*). No caso dos PIOs, os editais e projetos estabelecem uma padronização geral dos processos e resultados pretendidos (*a priori*) e demandam que a coordenação do projeto detalhe os mecanismos de coordenação e controle necessários e utilizados *a posteriori*.

No que tange aos parâmetros estruturais (formalização, centralização e especialização), o LaWEEEda possui uma definição clara dos instrumentos de formalização (estabelecidos pelo edital de fomento, projeto, contrato de subvenção e contrato entre os parceiros – PA / *partner agreement*) e dos canais de tomada de decisão através do coordenador do projeto (BOKU/Áustria) e coordenadores regionais (UFRJ/Brasil e ULSA/Nicarágua).

Quanto à especialização, o projeto indicou os nomes dos professores/pesquisadores de cada instituição parceira, mas não detalhou as tarefas e atribuições de cada um deles. Essas foram especificadas *a posteriori* (LaWEEEda_PROJETO).

No período entre a notificação e a assinatura do contrato de subvenção, o agora pós-doutor pela UFRJ, que seria o líder de tarefa (TL) do LaWEEEda dentro dessa instituição, passou em um concurso público e assumiu um cargo na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). “Então, tudo que eles (parceiros do LaWEEEda) tinham combinado que ia ficar para a UFRJ que era o que ele (líder de tarefa) ía fazer... não tem mais a pessoa” (E1_UFRJ).

As evidências do caso demonstraram que o agora professor/pesquisador da UNESP era um ator-chave do projeto que exibia alto grau de confiança relacional com os professores/pesquisadores de BOKU e vice-versa, fato mencionado diversas vezes durante a coleta de dados (MO_INFORMAL_Hamburgo) e, também, como exemplificado nos relatos: “sobre os parceiros Latino Americanos, nós temos um bom relacionamento com o (pesquisador da UNESP) (...) ele é o nosso contato no Brasil” (E3_BOKU); “O (coordenador geral) é um super cara. Eu espero realmente nunca decepcionar (...) (ele), porque ele que acreditou em mim, né. Que confiou em mim para puxar essa parte do Brasil. (...) pra mim é o cara que eu tenho altíssimo respeito, né” (E13_UNESP).

Concomitantemente, a falta de engajamento da UFMG ao projeto contribui para a sua substituição pela UNESP, decisão que foi altamente influenciada pela confiança relacional existente entre os atores da UNESP e BOKU. “Eu questionei ele (o coordenador geral do LaWEEEda) sobre a UFMG, ele falou: “Ah, o cara não responde muito, não sei o quê...” daí eu falei “poxa, dá uma pressionada lá, que qualquer coisa a gente substitui, fica a UFRJ e a UNESP, né? (...) Eu pude, no último momento, me juntar como UNESP no LaWEEEda” (E2_UNESP).

A fim de facilitar o entendimento do processo analisado, alguns eventos foram nomeados como acontecimentos preliminares ou facilitadores e são ilustrados através de uma elipse no mapa visual parcial apresentado na Figura 7. Esses acontecimentos também são eventos, algumas vezes contextuais, que motivaram um evento crítico que implicou a alteração da governança do projeto. Nesse sentido, a falta de engajamento da UFMG ao projeto foi considerada como um acontecimento facilitador.

A saída do líder de tarefa da UFRJ (início de 2017), considerando a sua importância na formação do projeto, confiança e relacionamento interpessoal evidenciados, fez com que esse fosse um evento gerador de mudança (em destaque no mapa visual através de um retângulo

em amarelo). Esse evento impulsionou a alteração dos parceiros do LaWEEEda no Brasil, que passou a ser formado pela UFRJ, UNESP, COOPAMA e ACAMJG, e assinalou a emergência da primeira fase (ou parêntese temporal) do desenvolvimento da governança do projeto: da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil.

A alteração dos parceiros organizacionais foi formalizada pela coordenação geral do LaWEEEda (fevereiro de 2017). Além desse procedimento formal, foi possível pontuar as alterações ocorridas nos outros parâmetros do sistema de governança do projeto. A saída de um ator fez com que a centralização perdesse um dos seus canais de tomada de decisão e de avaliação das atividades internas desse RIO (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; FOSS; LYNCSIE; ZAHRA, 2015; GONZALEZ-CRUZ; HUGUET-ROIG; CRUZ-ROZ, 2012; PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010). Contudo, não foi um ator qualquer, e sim um dos que exibia elevado nível de confiança relacional (interpessoal) com os professores da instituição coordenadora do projeto (BOKU). Na sequência, a falta de engajamento da UFMG, o interesse do ator-chave em permanecer no projeto e a confiança relacional existente facilitaram o reestabelecimento do canal de tomada de decisão (e, conseqüentemente, a reconfiguração da centralização do LaWEEEda) através da entrada de outro parceiro (UNESP).

Assim como a centralização, a falta de engajamento de um dos parceiros e a perda de um ator-chave de outro influenciaram negativamente o parâmetro estrutural de especialização. É importante mencionar que o parâmetro de especialização foi analisado em dois níveis: no nível do projeto era representado pelo conselho de gestão, que era formado por um representante de cada parceiro, e no nível dos parceiros do projeto pelos líderes de pacotes de trabalho e de tarefas, e seus colaboradores. Nesse nível, o parâmetro de especialização foi reconfigurado com a permanência do ator-chave do projeto e, conseqüentemente, a inclusão de um parceiro com maiores possibilidades de engajamento.

Em adição, a saída do ator-chave do projeto foi percebida pela coordenação do LaWEEEda como restritiva à efetivação de mecanismos que orientassem as ações dos parceiros interorganizacionais (coordenação) e de mecanismos que monitorassem o desempenho e influenciassem o comportamento das organizações (controle) no Brasil. Em outras palavras, a coordenação geral (BOKU) havia perdido aquele que julgava ser o seu contato mais forte no Brasil. A permanência desse ator-chave, mesmo que representando outra organização (UNESP), reestabeleceu a percepção da possibilidade de efetivação desses mecanismos em virtude da confiança e relacionamento interpessoal existente. Confiança relacional, conforme mencionado, mas também instrumental, “em virtude do conhecimento e posição que o ator

ocupou na UNESP” (E12_BOKU).

Na sequência, o mapa visual parcial (Figura 7) representa graficamente a narrativa apresentada até agora. Destacou-se que, além dos eventos preliminares ou facilitadores (elipses), as ações/decisões dos parceiros ou desdobramentos dos eventos foram identificados por retângulos com cantos abaloados. As setas uniram as figuras em relação de consequência e a influência da confiança e do relacionamento interpessoal (moderadores) foram indicados sobre as setas que levaram a uma decisão/ação. No topo da Figura foi estabelecida uma régua cronológica que se refere a um dos marcadores de tempo que orientam a organização dos PIOs (BAKKER, 2010; BAKKER et al., 2011; JONES; LICHTENSTEIN, 2008; LUNDIN; SODERHOLM, 1995). A finalidade dessa marcação de tempo foi facilitar a identificação do período de cada acontecimento preliminar, evento gerador de mudança, desdobramentos dos eventos e ações/decisões dos parceiros no que tange ao desenvolvimento da governança do LaWEEEda. Também, foram identificados os marcadores formais do projeto que estão em retângulos em destaque (verde): assinatura do contrato de subvenção por BOKU e o *kick-off meeting* no Rio. Este último já faz parte da segunda fase identificada: (ii) Da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema de governança com bases informais. As representações gráficas descritas foram organizadas na Figura 8, logo abaixo da Figura 7 (que representa graficamente o primeiro parêntese temporal da narrativa do desenvolvimento do LaWEEEda).

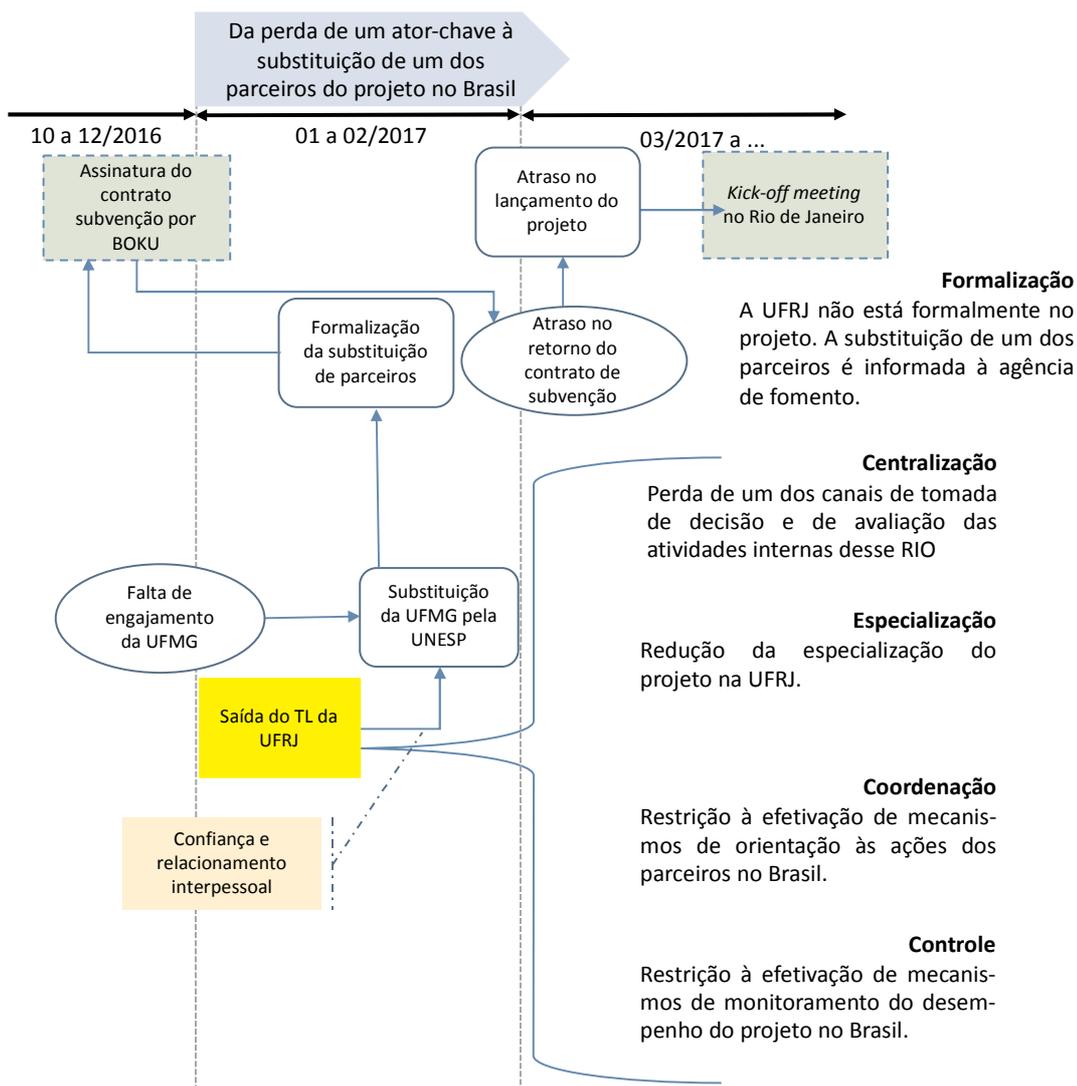


Figura 7: (1) Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil

Fonte: Autoria própria, 2019.

Legenda	
○	Acontecimentos preliminares ou facilitadores
■	Eventos geradores de mudança
□	Desdobramentos dos eventos e ações/decisões
▨	Marcadores formais do projeto
■	Moderadores

Figura 8: Legenda dos mapas visuais da narrativa do LaWEEEda

Fonte: Autoria própria, 2019.

O Quadro 15 mostra a reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no período denominado “da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil”.

Parâmetros do sistema de governança			Reconfiguração
Estruturais	Formalização	Seleção do projeto LaWEEEda pela chamada do Erasmus+EAC/A04/2015.	Substituição de um dos parceiros do projeto: alteração do projeto e contrato de subvenção junto ao órgão de fomento.
	Centralização	Perda de um dos seus canais de tomada de decisão e de avaliação das atividades internas do RIO.	Reestabelecimento do parâmetro de centralização através de outra organização.
	Especialização	Falta de engajamento de um dos parceiros e perda de um ator-chave de outro.	Permanência do ator-chave do projeto e, conseqüente, inclusão de um parceiro com maiores possibilidades de engajamento/comprometimento.
Instrumentais	Coordenação	Perda de um ator-chave do projeto (detentor de elevado grau de confiança relacional).	Permanência do ator-chave do projeto e conseqüente reestabelecimento da possibilidade de efetivação de mecanismos de coordenação e controle.
	Controle		

Quadro 15: Reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no primeiro parêntese temporal

Fonte: Autoria própria, 2018.

No contexto e fase analisados, a confiança e os relacionamentos interpessoais delinearão a condição necessária para as decisões que reconfiguraram o sistema de governança do projeto LaWEEEda. Também, destacou-se o papel desses elementos na formação do projeto. Evidências que corroboraram com os estudos que relacionam as experiências favoráveis das interações anteriores à formação dos projetos podem ser encontradas em Ligthart et al. (2016) e Sydow e Braun (2018). Conduto, é importante considerar que o projeto estudado demonstrou um núcleo bem definido onde estavam os parceiros europeus. Eles tinham clareza dos seus papéis e além da história e da duração dos relacionamentos anteriores (densidade das relações), comportavam-se de acordo com padrões do seu campo de atuação (imersão estrutural), por exemplo, exigências documentais e as formas de resposta às demandas do projeto. “Todo mundo (parceiros europeus) sabe o que é uma tabela de tempos (*timesheet*), um relatório de viagem etc., todo mundo trabalha de forma similar a nós, mas, claro, isso é completamente diferente nos outros países (América Latina), principalmente entre os parceiros de negócio, não

universidades” (E16_BOKU).

A imersão estrutural facilita o compartilhamento de entendimentos e de regras para a colaboração, visto que organizações distintas podem operar de acordo com as regras colaborativas da macrocultura da qual fazem parte (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Em adição, além da pouca ou nenhuma experiência em projetos internacionais por parte dos parceiros latino-americanos, as evidências da pesquisa revelaram que eles não possuíam clareza quanto aos papéis que deveriam ser desempenhados no projeto LaWEEEda, fatos que levaram ao baixo estímulo aos entendimentos relacionais compartilhados.

A configuração do sistema de governança no início do LaWEEEda exibiu as exigências mínimas do edital de financiamento do projeto. O projeto estabeleceu **formalmente** a organização líder (coordenador geral), os coordenadores regionais, os líderes dos pacotes de trabalho e o conselho de gestão (formado por um representante de cada organização). Assim, houve a identificação de quem faz parte da estrutura administrativa do projeto (**especialização**) e onde estavam os canais de tomada de decisão e avaliação do LaWEEEda (**centralização**): coordenação geral e conselho de gestão. No que tange à **coordenação e controle**, o projeto estabeleceu alguns mecanismos *a priori*, como a organização das coordenações regionais e os relatórios de progresso de projeto. Sobre os incentivos, eles estavam definidos no projeto que foi submetido à agência de financiamento.

Após o primeiro evento crítico e a mobilização da confiança e dos relacionamentos interorganizacionais para estabilizar o sistema de governança, o sistema foi reconfigurado da seguinte maneira: a **especialização**, que possui dois níveis (geral e regional), mostrou-se dependente da presença de um ator-chave do projeto. A reinserção desse ator ao LaWEEEda (através da substituição do parceiro de Minas Gerais pelo parceiro de São Paulo) reforçou a possibilidade de engajamento/comprometimento de uma das organizações brasileiras, assim como, a possibilidade de efetivação de mecanismos de **coordenação e controle** no nível regional.

Houve a desestabilização da **centralização** em virtude da saída de um dos atores-chave do projeto, ou seja, evidenciou-se que haviam decisões e avaliações de atividades a serem desenvolvidas pelos coordenadores regionais, e que essas atividades contavam com a presença de um ator em específico (além de detentor de confiança relacional, um dos atores que animaram a formação do projeto). Assim, evidenciou-se dois níveis de centralização (geral e regional). Posteriormente, esse parâmetro foi reestabelecido pela reinserção desse ator (através da entrada da UNESP no LaWEEEda), mesmo que, formalmente, a coordenação regional do projeto estivesse na UFRJ.

Em linhas gerais, o sistema de governança do projeto estudado exibiu os parâmetros resgatados da literatura, com algumas especificidades, como o tratamento da especialização e da centralização em níveis distintos (geral e regional). A reconfiguração desses parâmetros buscou a estabilização do sistema de governança do LaWEEEda, não somente pelo reestabelecimento do que havia sido formalmente definido no início do projeto, mas pela permanência de atores-chave que haviam dado forma ao projeto.

Em adição, os dados revelaram indícios da emergência de novos elementos que podem influenciar a governança do projeto: o deslocamento do canal de tomada de decisão no Brasil (do Rio de Janeiro para São Paulo), a insuficiência de entendimentos relacionais compartilhados (imersão) e a carência de integração das contribuições de trabalho de cada organização (time). Os dois últimos são entendidos como importantes iniciativas de criação de valor no contexto dos PIOs.

Fevereiro de 2017 foi um mês de organização das questões administrativas do projeto em BOKU, as universidades latino-americanas estavam em período de férias e as atividades do projeto seriam retomadas normalmente em março. Entretanto, outro evento crítico mudou o rumo dessa história e demandou uma nova reconfiguração do sistema de governança.

4.2.2 Da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema de governança com bases informais (de março a junho de 2017)

Em março de 2017 faleceu o coordenador do SAGE, que assumiria o cargo de coordenador do LaWEEEda no Brasil.

Eles (UFRJ) criaram uma super burocracia, né? Porque inclusive eles já têm projetos ERASMUS, o mesmo edital que o nosso já tem lá funcionando, entendeu? Daí por exemplo a pessoa do jurídico pediu pra traduzir todos os anexos do nosso projeto, traduzir o termo de convênio (...) sendo que o principal anexo é o mesmo termo que eles assinaram antes, não precisava traduzir de todos, já foi assinado, entendeu? (...) de todos os parceiros, o único que um ano depois ainda não assinou o contrato é a UFRJ. Até hoje (setembro de 2017) a gente não conseguiu (E2_UNESP).

O professor/pesquisador que faleceu possuía muita influência dentro da universidade brasileira. “Ele desenvolveu vários projetos internacionais e tinha muita experiência na gestão dos mesmos” (MO_informal_Hamburgo). “O falecimento dele mexeu bastante com o projeto” (E2_UNESP) e foi o evento que assinalou a emergência da segunda fase do desenvolvimento do sistema de governança do projeto, denominada como “da desestruturação da governança do

LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema de governança com bases informais” (Fonte). A partir do evento pontuado anteriormente, abriu-se uma lacuna no sistema de governança do projeto que, explicada nos termos de seus parâmetros estruturais e instrumentais, apresentou os seguintes desdobramentos:

- **Especialização:** não havia mais as pessoas com tarefas dedicadas ao LaWEEEda dentro da UFRJ, fato que caracterizou a ausência da interface administrativa (REUER; DEVARAKONDA, 2012) do projeto;

- **Centralização:** não existia mais o canal de tomada de decisão e avaliação (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015; GONZALEZ-CRUZ; HUGUET-ROIG; CRUZ-ROZ, 2012; PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010) do projeto no Brasil. Destaca-se que não ocorreu uma descentralização, e sim, o esvaecimento desse parâmetro na UFRJ;

- **Coordenação e controle:** a governança do projeto ficou impossibilitada de efetivar os mecanismos de coordenação e controle, não somente na instituição, mas sobre os demais parceiros brasileiros; por exemplo, quem agora organizaria as atividades e responderia pelo alcance das metas de desempenho do projeto na UFRJ e no Brasil?

Destaca-se que a ausência da interface administrativa (inclui-se a coordenação) na UFRJ prejudicou a formalização do projeto, que passou por uma série de entraves administrativos para a consecução da assinatura do acordo de parceria (PA) que tinha como objetivo a formalização da participação da instituição no projeto (ex. LaWEEEda_ATA_01/06/17, 27/07/17 e 28/09/17).

Em decorrência disso, os recursos do projeto para a UFRJ não foram liberados com graves implicações para o pagamento do pessoal envolvido, despesas de viagem e a própria compra dos equipamentos para o estabelecimento do Centro de Treinamento LaWEEEda no Brasil (um dos objetivos do projeto) (LaWEEEda_REL. EACEA_abr18). Os problemas no Brasil causaram atrasos na Nicarágua, visto que as listas de equipamentos seriam discutidas e desenvolvidas em conjunto (MO_INFORMAL_Hamburgo).

Diante da situação apresentada, o canal de tomada de decisão do projeto no Brasil foi direcionado para o líder de tarefa da UNESP, que conhecia em detalhes o projeto, além de possuir a confiança relacional e instrumental já relatada anteriormente. Apesar de não ser formalizado, esse direcionamento permitiu que a coordenação do LaWEEEda debatesse os procedimentos de lançamento do projeto no Rio de Janeiro e a sucessão do coordenador regional (Brasil), como ocorreu na reunião por *Skype* entre os coordenadores do LaWEEEda (BOKU e ULSA - Nicarágua) e dois líderes de tarefas (UNESP e ULSA) no dia 14/03/2017

(LaWEEEda_GESTÃO_D8.2 e D8.4).

Esse direcionamento (do canal de tomada de decisão) tornou-se permanente com a nomeação do líder de tarefa da UNESP para a posição de coordenador regional do LaWEEEda (WPL Brasil) (LaWEEEda_GESTÃO_D8.2 e D8.4). O novo coordenador do LaWEEEda no Brasil indicou outro líder de tarefa para a UFRJ. Essa indicação foi influenciada pela confiança instrumental existente entre os pesquisadores da UNESP e da UFRJ, pois o líder de tarefa indicado tem grande conhecimento no desenvolvimento e gestão de projetos e possui boa relação com os professores/pesquisadores do SAGE/COPPE, fato que foi determinante para a organização do projeto dentro dessa universidade, cumprimento dos requisitos administrativos da UFRJ e, posteriormente, a assinatura do PA (MO_INFORMAL_Hamburgo). Contudo, o líder de tarefa indicado pertencia à Escola de Engenharia da UFRJ que não estava subordinada à COPPE, fato que demandou uma autorização especial da universidade para a sua formalização como integrante do LaWEEEda. A entrada do líder de tarefa da UFRJ foi formalizada, somente, em junho de 2017 (LaWEEEda_ATA_01/06/17). Mesmo assim, esse ator mobilizou esforços dentro da universidade para a realização do lançamento do projeto (*kick-off meeting*), que ocorreu em abril de 2017.

O líder de tarefa da UFRJ organizou um pequeno grupo de trabalho (três pessoas) dentro da universidade, esforço que demandou a mobilização da sua rede de relacionamentos e confiança.

Eu (coordenador do projeto no Brasil) fiquei organizando o evento a distância, eu contei com a boa vontade de algumas pessoas do SAGE (...) eu fiquei fazendo tudo, inclusive, eu fiz a tradução simultânea do evento; imagina eu aqui na UNESP organizando um evento lá no Rio de Janeiro (...) eu tinha que arrumar hotel pra eles (parceiros da Europa), pensar em transporte, organizar o evento em si e tal (E2_UNESP).

O grupo de trabalho da UFRJ não era formalizado, pois a universidade ainda não havia assinado o PA. Consequentemente, eles não recebiam qualquer remuneração pelo trabalho desenvolvido, fato que já havia sido pontuado na primeira reunião do grupo, em dezembro de 2016, onde o coordenador geral destacou: “sem assinatura do PA não haverá dinheiro” (LaWEEEda_RG_20/12/16). Internamente, o grupo formado na UFRJ precisava dar conta das demandas do projeto e exigências administrativas da UFRJ, como por exemplo, a inclusão da Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos (COPPETEC) ao projeto.

Essa Fundação era necessária para administrar os fundos recebidos do projeto pela UFRJ. A UFRJ precisava muito da COOPETEC, né. Porque tinha risco de até se

perder o dinheiro dentro da conta da UFRJ, sabe? Lá é muito complicado. Então, a gente também descobriu, por um projeto anterior da UFRJ que a Fundação foi aceita como um gestor financeiro do projeto ERASMUS desde que o reitor fizesse uma carta de que o papel específico da fundação é gerenciar o dinheiro, contratar e não sei o quê... e que o projeto não vai pagar *overhead*¹⁹ pra fundação. Então o reitor fez uma carta dessas e foi aprovado (E13_UNESP).

Essa inclusão demandou vários documentos da UFRJ, COPPETEC e autorização da EACEA, sendo efetivada em junho de 2017 (LaWEEEda_GESTÃO_D8.1 e D8.2).

O pequeno grupo da UFRJ trabalhou em parceria com o coordenador do LaWEEEda no Brasil para a realização do lançamento do projeto (*kick-off meeting* no Rio de Janeiro), mas a localização dele (São Paulo) traz dificuldades adicionais para a organização da reunião.

Eu (coordenador do projeto no Brasil) fiquei organizando o evento à distância, eu contei com a boa vontade de algumas pessoas do SAGE (...) eu fiquei fazendo tudo, inclusive, eu fiz a tradução simultânea do evento; imagina eu aqui na UNESP organizando um evento lá no Rio de Janeiro (...) eu tinha que arrumar hotel pra eles (parceiros da Europa), pensar em transporte, organizar o evento em si e tal (E2_UNESP).

O *kick-off meeting* no Rio de Janeiro replicou as informações recebidas na reunião de coordenadores que aconteceu na Bélgica (janeiro/2017) e buscou pela padronização de alguns processos e habilidades no nível dos participantes do LaWEEEda (vinculados à gestão administrativa e financeira do projeto). Também, nessa ocasião, foram desenvolvidos *workshops* e WC (*World Coffee*²⁰) que analisaram as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças em termos de gerenciamento de REEE no Brasil e na Nicarágua e aumentaram o entendimento a respeito dos diferentes conhecimentos e experiências dos parceiros sobre esses resíduos em seus respectivos países (LaWEEEda_SWOT_D1.2, LaWEEEda_SETOR_INF_D1.3 e LaWEEEda_EDUCAÇÃO_D1.4). Destacou-se o fato de que, a partir dessa reunião, foi possível uma maior conscientização sobre as diferenças entre os países latino-americanos, como pôde ser exemplificado por um dos trechos do Relatório enviado para a EACEA: “o WC (*World Coffee*²¹) foi conduzido e avaliado durante a reunião de lançamento

¹⁹ *Overhead* refere-se aos custos que não estão diretamente relacionados com a produção de um bem ou o fornecimento de um serviço (ao contrário de matéria-prima ou mão de obra direta). Por exemplo: despesas contábeis e legais, salários administrativos etc. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/>>. Acesso em: 20 de dezembro, 2018.

²⁰ Metodologia que estimula o processo criativo através do fomento de diálogos colaborativo entre os indivíduos. Assim pode-se acessar a inteligência coletiva com o objetivo de obter respostas. Disponível em: < <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>>. Acesso em: 03/09/2018.

²¹ Metodologia que estimula o processo criativo através do fomento de diálogos colaborativo entre os indivíduos; assim pode-se acessar a inteligência coletiva com o objetivo de obter respostas. Disponível em: < <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>>. Acesso em: 03/09/2018.

do projeto no Rio de Janeiro (...) as condições e o nível educacional em relação aos impactos ambientais variam amplamente entre os dois países demandando cursos sob medida para cada um deles” (LaWEEEda_REL. EACEA_abr18).

Com a finalidade de atender as demandas específicas dos públicos que seriam atendidos pelos cursos do Centro de Treinamento LaWEEEda, houve adaptações de acordo com o país sede de cada Centro. Por exemplo, o curso a ser implementado na Nicarágua em 2019 possui um módulo geral adicional sobre REEE. Esse módulo objetiva atender as deficiências detectadas no país através do fornecimento de informações básicas sobre os aspectos gerais da gestão dos REEE. Também, foi observada a necessidade de uma atenção especial para a definição dos conteúdos dos cursos e das ferramentas de ensino a serem utilizadas, visto que os Centros atenderão uma grande heterogeneidade de alunos (LaWEEEda_REL. EACEA_abr18). Os resultados da reunião foram descritos no relatório de análise de capacidades dos países latino americanos (LaWEEEda_SWOT_D1.2) e forneceram suporte para a definição dos módulos, cursos e produtos educacionais dos Centros de Treinamento LaWEEEda (LaWEEEda_EDUCAÇÃO_D1.4).

Ao operar sem recursos do projeto, a governança do LaWEEEda na UFRJ demonstrou reduzido grau de especialização e a preponderância de mecanismos informais para a sua coordenação e controle. Também foi evidenciada a dificuldade na efetivação dos mecanismos de coordenação e controle, como exemplificado na fala de um dos Entrevistados (E1_UFRJ). Evidentemente que os extratos de entrevista se referem a mais de um dos parâmetros de governança (especialização, coordenação e controle). No entanto, eles foram organizados a partir de sua maior evidência.

especialização: a procuradoria pediu uma série de documentos. Todos esses documentos traduzidos. Eram mais de 70 páginas. Então (...) eu parei de fazer o que eu tava fazendo, (...) e fui fazer a tradução. Eu passei cinco dias sentada (...). Aí eu falei com a professora: “professora não... agora eu não posso mais, eu tenho que fazer os trabalhos do mestrado ou eu vou ser reprovada”.

preponderância de mecanismos informais: os caras já pagaram não sei quantas passagens para a gente e a gente não assinou nada e não sei nem como fica isso. É meio que a nível de confiança (...). Então, não vou esperar assinar pra trabalhar, mas depois que assinar que as preocupações vão ficar mais latentes mesmo. Mas eu queria entregar... Entregar as coisas direitinho.

dificuldade de coordenação e controle: a (TL da UFRJ) disponibilizou estagiários (...). Tem estagiários que te dão uma resposta melhor, tem estagiários que te dão uma resposta pior, também, né? Como tá tudo a nível de voluntariado também, você não pode estar exigindo tanto comprometimento.

O Quadro 16 mostra a reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do

sistema de governança do LaWEEEda no período denominado “da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema de governança com bases informais”.

Parâmetros do sistema de governança			Reconfiguração
Estruturais	Formalização	Assinatura do contrato de subvenção (BOKU e EACEA). UFRJ não assina o acordo de parceria (PA).	***
	Centralização	Esvaecimento do canal de tomada de decisão no Brasil.	Direcionamento informal do canal de tomada de decisão do projeto no Brasil para o líder de tarefa (TL) da UNESP e posterior nomeação formal desse TL como coordenador regional do LaWEEEda. Indicação de outro TL para a UFRJ (não formalizado).
	Especialização	Ausência da interface administrativa.	Reduzido grau de especialização: grupo não formalizado e sem remuneração do projeto na UFRJ. O que motiva os atores a se dedicarem as tarefas do projeto é a confiança e o relacionamento interpessoal.
Instrumentais	Coordenação	Dificuldade de efetivação dos mecanismos de coordenação e controle na UFRJ e, também, a nível regional (Brasil).	Preponderância de mecanismos informais de coordenação e controle na UFRJ e, também, a nível regional (Brasil).
	Controle		

Quadro 16: Reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no segundo parêntese temporal

Fonte: Autoria própria, 2018.

Quanto aos parâmetros de especialização e centralização, é importante destacar o seguinte: **primeiro**, no nível do projeto, a especialização é formalmente constituída pelo conselho de gestão, que é formado por um representante de cada parceiro. Esse conselho reuniu-se uma vez durante o *kick-off meeting* no Rio de Janeiro (LaWEEEda_GESTÃO_D8.2 e D8.4), não há registro de outras reuniões do conselho. Por sua vez, no nível dos parceiros do projeto (WPLs e TLs e seus colaboradores) foi possível verificar a mudança no parâmetro de

especialização do sistema de governança. Esse parâmetro mostrou-se suscetível a outros fatores, como a confiança e os relacionamentos interpessoais.

Segundo, a centralização do projeto LaWEEEda conta com dois importantes canais de tomada de decisão e de avaliação das atividades: a coordenação geral que está em BOKU e as coordenações regionais que estão na UNESP e na ULSA. Os líderes de tarefa reportam-se aos dois níveis, dependendo das tarefas demandadas. O reestabelecimento da coordenação do LaWEEEda no Brasil fez com que o canal de decisão regional fosse deslocado do Rio de Janeiro para São Paulo. O Rio de Janeiro é a cidade de implantação do Centro de Treinamento LaWEEEda (na UFRJ) e onde se localizam os outros dois parceiros de negócios (COOPAMA e ACAMJG).

Ao analisar a centralização com foco no grau de concentração da tomada de decisão e avaliação das atividades internas dos RIOS (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015; GONZALEZ-CRUZ; HUGUET-ROIG; CRUZ-ROZ, 2012; PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010), esse parâmetro passou por uma substituição de atores sem sofrer alterações substanciais. Contudo, um outro elemento deve ser considerado na análise dos projetos interorganizacionais, principalmente aqueles que envolvem parceiros de diferentes localidades e naturezas (universidades públicas e privadas, empresas, cooperativas e NGO): o *locus* (posição particular ou lugar) de atuação e/ou a distância desse canal, ou seja, quão distante estão os executores das tarefas de sua supervisão direta e qual o peso desse distanciamento, no caso do LaWEEEda no Brasil.

Na sequência, a Figura 9 mostra o mapa visual da primeira e segunda fases (parênteses temporais) do projeto: (1) Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil (de janeiro a fevereiro de 2017); (2) Da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema com bases informais (de março a junho de 2017). O *kick-off meeting* na Nicarágua já faz parte terceira fase identificada: (iii) Do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais (de julho de 2017 até abril de 2018).

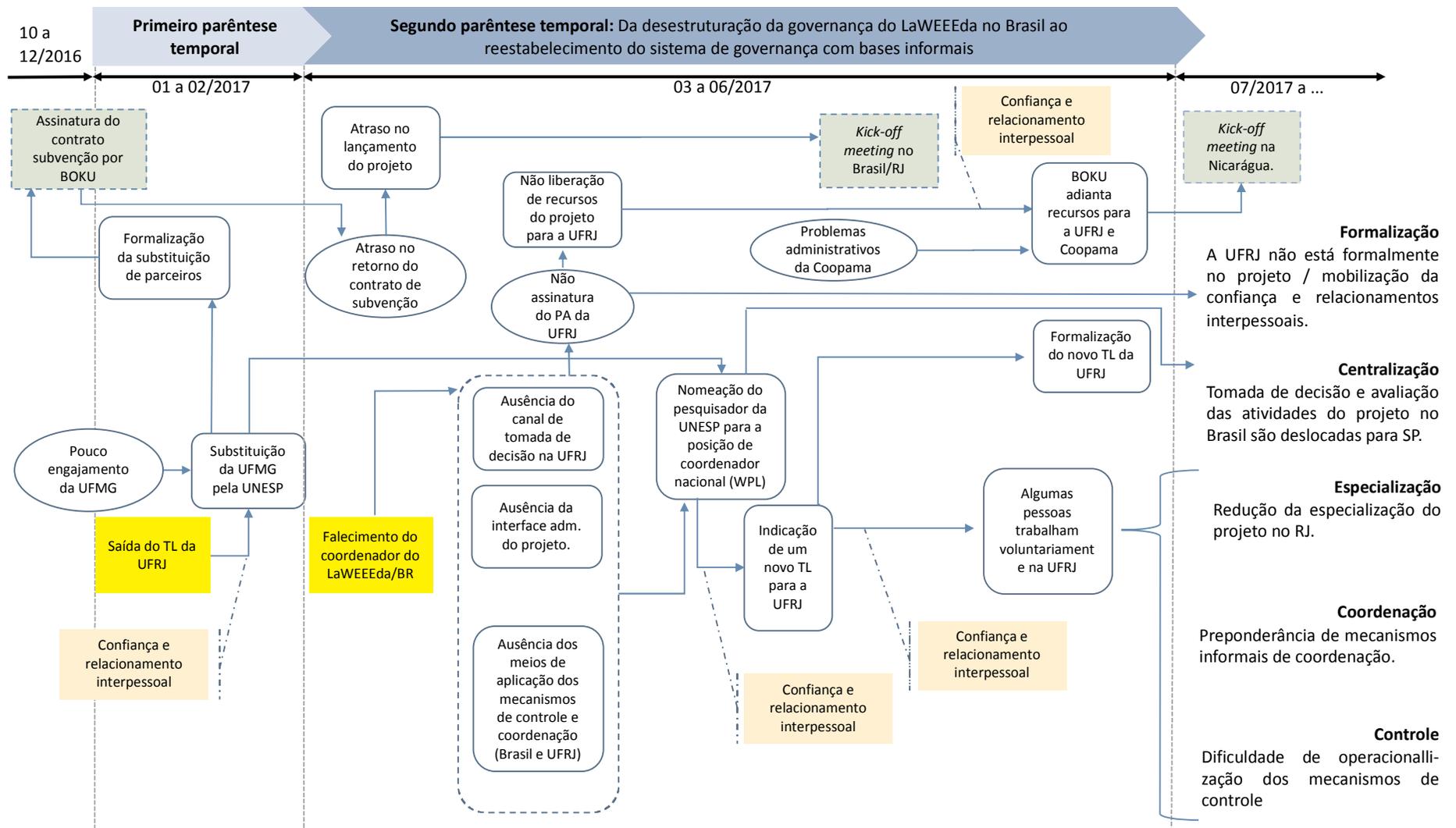


Figura 9: (1) Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil e (2) da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema de governança com bases informais

Fonte: Autoria própria, 2019.

A análise corroborou a afirmação de que há uma inter-relação entre todos os parâmetros (estruturais e instrumentais) do sistema de governança (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016). E, no detalhe, revelou os eventos que afetaram esse sistema e, conseqüentemente, levaram à reconfiguração de seus parâmetros e inter-relações.

Seis pontos merecem destaque na análise dos dois primeiros parênteses temporais identificados no desenvolvimento da governança do projeto LaWEEEda:

(i) PIOs com as especificidades do LaWEEEda, formado por atores de diferentes naturezas e localidades, possuem níveis de centralização e especialização (geral e regional). Sendo que a especialização ainda está distribuída no nível de cada organização parceira.

(ii) A especialização já foi abordada como um meio de promover a construção da confiança, vide o trabalho de Albers et al. (2016). O trabalho desses autores evidenciou que o incremento da especialização confere *status* e importância para o relacionamento e contribui para o aumento da confiança instrumental (ou calculativa). Entretanto, nossos resultados sugeriram que os relacionamentos interpessoais e a confiança (relacional e instrumental) contribuíram para o ajuste ou a compensação da redução da especialização. Em outras palavras, nossa análise revelou que a confiança não deve ser entendida apenas como uma consequência da especialização, mas, também, como um meio de dar suporte à governança em caso de redução da especialização. Isso implica a existência de uma relação recursiva entre esses dois elementos.

(iii) o entendimento de que além do grau de concentração da tomada de decisão e avaliação das atividades internas dos RIOS - centralização (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015; GONZALEZ-CRUZ; HUGUET-ROIG; CRUZ-ROZ, 2012; PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010), o sistema de governança dos PIOs deve considerar o *locus* (posição particular ou lugar) de atuação e/ou a distância do canal de tomada de decisão e de avaliação das atividades no caso de projetos que apresentem as especificidades do LaWEEEda. Nossos resultados sugeriram que o distanciamento do *locus* implicou o afastamento entre os executores das tarefas e a coordenação regional do projeto. Esse distanciamento dificultou o desenvolvimento de uma linguagem comum e de ferramentas de gestão apropriadas para conectar as diferenças dos parceiros (MOYNIHAN, 2009) e, também, a redução do impacto negativo das assimetrias de informação e conhecimento que caracterizaram o projeto estudado.

(iv) os relacionamentos interpessoais e a confiança são importantes em um número de formas específicas para atender às demandas de reconfiguração dos parâmetros do sistema de

governança (troca de parceiro, indicação de coordenador regional, grupo de trabalho voluntário na UFRJ etc.). O caso revelou a mobilização dos relacionamentos interpessoais e da confiança em determinadas fase do projeto e que não existe uma relação linear entre a confiança e os controles formais (DEKKER, 2004) ou qualquer outro parâmetro. A confiança e os relacionamentos interpessoais atuam como elementos moderadores na transição entre as reconfigurações do sistema de governança.

(v) quanto às formas básicas de coordenação, as coordenações geral e regionais do projeto concentraram-se na especificação dos procedimentos operacionais ou regras e regulamentos demandados pelo contrato firmado com a agência de financiamento (padronização de processos) e nas atividades relacionadas à gestão do financiamento concedido (padronização de habilidades). Outrossim, as coordenações do LaWEEEda, assim como a própria agência de fomento, consideraram a padronização dos resultados a partir do que estava escrito no projeto que foi submetido ao ERASMUS+. Fato que pode encobrir incentivos conflitantes, como o que realmente aconteceu no projeto estudado e que será explorado no próximo parêntese temporal.

(vi) O processo de reconfiguração dos parâmetros do sistema de governança do segundo parêntese temporal apresentou similaridade ao primeiro e ofereceu indícios da emergência de um padrão para o desenvolvimento da governança. Novamente, a estabilização do sistema de governança do LaWEEEda foi possível através da permanência de atores-chave que haviam dado forma ao projeto. Também, houve a incorporação de outros atores através da mobilização da rede de relacionamento daqueles que já faziam parte do projeto. Evidenciou-se que o exercício da governança no caso de projetos formados por organizações diversas e distantes geograficamente, mesmo que haja uma organização líder, demanda a sincronização entre a liderança dessa organização e as lideranças regionais, ambas são exercidas pelos atores-chave que formaram o projeto.

No que tange às rendas relacionais, elas decorrem das relações entre as organizações que combinam recursos de maneira única a fim de perceber uma vantagem em relação às empresas concorrentes (DYER; SINGH, 1998, p. 661). Os PIOs não exibem essas rendas como os RIOs analisados por Dyer e Singh (1998) e Dyer et al. (2018), em que é possível mensurar a diferença entre o valor gerado em uma aliança particular e o valor exibido pela maior/melhor aliança concorrente ou relação de mercado (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). O valor do relacionamento de projetos como o LaWEEEda é único e incomparável, contudo entende-se que as rendas relacionais geradas estão na viabilidade da consecução dos objetivos desses projetos únicos através de um conjunto de organizações específicas para esse fim, assim como,

na percepção de valor por parte de seus parceiros, sejam eles valores pessoais, financeiros, de conhecimento e/ou estratégicos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

As evidências do caso revelaram distintas percepções de valor como relatado nos encontros formais (MO_INFORMAL_ Hamburgo e Rio) e exemplificado nos trechos das entrevistas. Cabe destacar que os trechos selecionados podem indicar mais de uma percepção de valor (financeiro, estratégico, pessoal e de conhecimento), contudo eles foram organizados a partir de sua maior evidência.

Financeiro: a maioria desses caras (universidades que formam projetos) eles ficam dependendo de projeto né, eles têm projetos pra se pagar, que acho que foi um dos objetivos de haver o LaWEEEda (E13_UNESP); quando você vê uma oportunidade de recurso (...) ah tem recurso ali pra gente, daí você vai lá, escreve um projeto e toma o recurso e depois fica com problema pra executar porque você prometeu algo que talvez não seja a demanda territorial (E20_UNESP);

Estratégico: (...) é o primeiro projeto que esse time pega, caramba, é um projeto... é uma grana grande, é tudo que a gente quer, pô vamos arrebentar pra pegar outros, né? (E1_UFRJ).

Pessoal: eu faço todo esse esforço assim, para o projeto dar certo (...) para (o coordenador geral do LaWEEEda) perceber que a gente tá trabalhando duro aqui, né, (estou) fazendo um esforço pra nunca fechar a porta, pra manter essa parceria (com o coordenador geral projeto) (E13_UNESP).

Conhecimento: a ideia de ter parceiros é sempre muito, muito importante, eu acho que, novos olhares, novas oportunidades de conexões no sentido de aprimoramento, (de novas) tecnologias é sempre muito bem-vinda pra universidade (E20_UNESP); temos a riqueza intercultural de experiências, de pessoas, de perfis acadêmicos diferentes que estão trabalhando nele (projeto) (E19_ULSA).

No final do primeiro semestre de 2017 a formalização da participação da UFRJ e, conseqüentemente, a liberação de recursos, era uma questão de tempo. Assim, o sistema de governança poderia operar até a consecução dos objetivos do projeto. Contudo, outro evento crítico muda o rumo dessa história e demanda uma nova reconfiguração do sistema de governança.

4.2.3 Do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais (de julho de 2017 a abril de 2018)

Em julho de 2017, aconteceu o *Kick-off meeting* do projeto na cidade de Leon/Nicarágua (LaWEEEda_REL. Leon_jul17). Para esse evento, BOKU decidiu efetuar o pagamento das despesas de viagem da UFRJ e da COOPAMA, como forma de adiantar os recursos do projeto e viabilizar a reunião na Nicarágua. A UFRJ ainda não havia assinado o PA

e a cooperativa enfrentava problemas administrativos com o banco no Brasil, que devolveu os recursos ao exterior (LaWEEEda_ATA_01/06/17 e 27/07/17). Destaca-se a falta de conhecimento da cooperativa brasileira, assim como a não instrução da supervisão direta do projeto (coordenador regional):

(...) não tínhamos noção nenhuma sobre câmbio, então quando a universidade (BOKU) quer fazer um depósito para a gente eu ia dar o número de uma conta, foi o que aconteceu. Porque existe um processo, né, esse processo...procedimento eu não tinha noção, foi o que eu falei, a gente não tem noção. (...) você me pede uma conta para fazer um depósito pra mim eu dou o número da minha conta, correto? E foi o que a gente fez, e infelizmente, por sermos leigos a gente pagou (E6_COOP).

Nesse meio tempo foi autorizada a participação da pessoa indicada para assumir as tarefas do projeto na UFRJ e os esforços para a obtenção da assinatura do PA se tornaram mais intensos, através de reuniões, *e-mails* e telefonemas (E1_UFRJ e E2_UNESP). Os envolvidos tinham ciência de que *as tarefas mais importantes do Brasil ficaram concentradas na UFRJ*. “(...) o coração do negócio tá na UFRJ, que é onde vai ser o Centro de Treinamento (...) então, tem questões técnicas muito importantes lá para definir e não tem como pagar as pessoas, não tem como receber dinheiro, por causa (da falta de assinatura) do contrato” (E2_UNESP). Aliado ao esforço do coordenador regional (WPL) e do líder de tarefa (TL) do Brasil, a coordenação geral precisou redigir documentos explicativos e submetê-los à EACEA (LaWEEEda_GESTÃO_D8.2 e D8.4). Esse processo se estendeu até outubro de 2017, quando, finalmente, a UFRJ assinou o PA do projeto LaWEEEda.

O evento crítico que assinalou a emergência do parêntese temporal três (do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais) foi um desdobramento do *kick-off meeting* de julho. O esclarecimento do escopo do projeto apresentou forte influência sobre a padronização de resultados do projeto. Também, houve esforços de padronização de processos e habilidades através do desenvolvimento de *workshops*, assim como a reunião que havia acontecido no Rio de Janeiro no mês de abril do mesmo ano. As discussões desses *workshops* contribuíram para o entendimento de que “os parceiros de negócios exigem ações específicas para destacar os benefícios do projeto para eles” (LaWEEEda_EDUCAÇÃO_D1.4 e LaWEEEda_GESTÃO_D8.2 e D8.4). Entendimento que veio ao encontro da percepção de incentivos conflitantes por parte dos parceiros do projeto.

O Quadro 17 organiza as formas de padronização analisadas.

Coordenação	Descrição
Padronização de resultados	Esclarecimento sobre o escopo do projeto: percepção de incentivos conflitantes por parte dos parceiros do LaWEEEda
Padronização de processos	Concentram-se na especificação dos procedimentos operacionais ou regras e regulamentos demandados pelo contrato firmado entre as partes e o edital de financiamento concedido pelo Erasmus+. Exemplos: explicação sobre os documentos de comprovação das despesas de viagem dos parceiros (LaWEEEda_REL. Leon_jul17), lista de tarefas, responsáveis e prazos (LaWEEEda_ENTREGAS_ D8.2 e D8.4) e lista de parceiros e documentos faltantes (LaWEEEda_DOCS. FALTANTES_ D8.2 e D8.4)
Padronização de habilidades	Concentraram-se nas atividades relacionadas à gestão do financiamento concedido, deixando pouco espaço para outras habilidades necessárias ao desenvolvimento do projeto, como por exemplo: Habilidade de comunicação: <i>após a reunião em Léon, decidiu-se traduzir o conteúdo central da proposta em espanhol, a fim de fornecer melhores informações para os parceiros de negócios</i> (LaWEEEda_REL. Leon_jul17, LaWEEEda_SÍNTESE_ inglês e LaWEEEda_SÍNTESE_ espanhol). Processo de socialização de valores, normas e padrões de comportamento. <i>Ex. excursões conjuntas provaram ser uma boa oportunidade de trocar opiniões - melhor do que estar somente sentado nas salas de reunião</i> (LaWEEEda_REL. Leon_jul17).

Quadro17: Padronização de resultados, processos e habilidades no terceiro período do desenvolvimento do sistema de governança do projeto

Fonte: Autoria própria, 2018.

Os entrevistados relataram que durante a reunião de Leon foi esclarecido o escopo do projeto com consequente desmotivação dos parceiros de negócios (não universidades) com relação aos objetivos do LaWEEEda. “No início, tínhamos entendido que seríamos um centro de ensino no qual poderíamos ter nosso próprio espaço e ferramentas para multiplicar e replicar o conhecimento (REEE). No entanto, entendemos que não é o objetivo do projeto” (E6_COOP); quando o coordenador do LaWEEEda foi questionado se seria disponibilizado algum dos equipamentos para os parceiros de negócio, “ele disse que não. (...) Então, ele deu a má notícia para eles (parceiros de negócio) nesse momento” (E1_UFRJ). Ao analisar o projeto como educacional, cujas ações e orçamento são para as universidades, um dos entrevistados diz que “isso é uma pena, porque a maior base (da pirâmide) social que trabalha na reciclagem é formada por pessoas que dificilmente chegam ao nível universitário” (E5_NICA). Além disso, “na universidade você vai ter a ferramenta, o forno, o equipamento, mas só vai usar durante o período de aula, mas a aula não é a realidade de como funciona todo o ciclo de reciclagem ou como é o processo em si” (E14_HM).

A desmotivação foi evidenciada no momento da padronização dos resultados (uma das três formas básicas de coordenação), onde há a especificação do produto ou do resultado das tarefas que serão desempenhadas pelos atores (ALBERS, 2005, 2010) e pode ser exemplificada pelo(s) objetivo(s) e escopo do projeto. Os dados mostraram que houve a percepção de incentivos conflitantes por parte dos parceiros do LaWEEEda. Esse conflito foi explicitado pela impossibilidade do projeto em atender os interesses divergentes das organizações,

alguns parceiros estão muito interessados em ter somente equipamentos, outros parceiros estão interessados em oportunidades de negócios, outros pesquisa e oportunidades de treinamento. (...) Diferentes imperativos de diferentes partes tornam difícil fazer com que os parceiros sintam que todos os aspectos do projeto são importantes para eles (E9_TUoN); Eles (não universidades) não (...) tinham entendido que eles não iam ganhar o ferramental, que eles não iam ganhar nada de infra. Na verdade, eu senti que ainda tinha a expectativa de que ia ser ensinado como extrair o tal do metal precioso. (...) Então, ficou ainda uma impressão (...) de que eles (universidades Europeias) estão preparando parte do mundo para receber isso (REEE), beneficiar e devolver pra que eles peguem o filé mignon. Entendeu? Entre as pessoas depois ali nas conversas, em off, (eles tiveram) esse tipo de pensamento (E1_UFRJ).

Concluiu-se que os parceiros de negócios não percebiam os incentivos para a participação no projeto uma vez que esse não contemplava os interesses manifestados por eles: principalmente, o recebimento de equipamentos e a possibilidade de ministrar os cursos sobre REEE em suas instituições.

Considerando os incentivos como um mecanismo de suporte às funções de coordenação e monitoramento (ALBERS, 2005, 2010) ou controle dos resultados dos RIOS (DEKKER, 2004), a falta de alinhamento deles (assim como a clareza do(s) objetivo(s) e escopo do projeto) influenciou negativamente esses parâmetros (coordenação e controle). Segundo Puranam et al. (2012), os incentivos conflitantes desmotivam os atores a buscarem pelos resultados coletivos, ocasionando assim as falhas de cooperação, que no caso do projeto foram manifestadas, principalmente, pela redução do comprometimento dos parceiros: manifestada pela não participação das reuniões *online* e o não cumprimento das atividades e prazos do projeto (ex.: MO_FORMAL_Hamburgo, MO_FORMAL_Rio, LaWEEEda_ATA_27/07/17, 28/09/17 e 26/10/17 e LaWEEEda_DOCS. FALTANTES_ D8.2 e D8.4).

Quanto aos mecanismos de coordenação, notou-se que esse segundo encontro entre os parceiros do LaWEEEda aprofundou as discussões sobre as distintas percepções, necessidades e requisitos em relação ao desempenho das atividades do projeto. No entanto, o ajuste mútuo foi prejudicado pelas diferenças em termos de incentivos à cooperação. Grande parte desse cenário foi motivado pela concentração das ações iniciais de padronização do projeto sobre os

processos e as habilidades (de coordenação), e não nos resultados do projeto, vide a reunião de coordenadores realizada na Bélgica ou as visitas de aproximação realizadas por BOKU e UFRJ (MO_INFORMAL_Hamburgo). Contudo, se o esforço de padronização de resultados acontecesse no início do projeto, após a subvenção do mesmo, só anteciparia o quadro de incentivos conflitantes. O que leva a pensar que, no contexto dos PIOs, não basta a padronização de resultados através da definição do(s) objetivo(s) e escopo e o alinhamento de incentivos do projeto. Esses elementos devem ser verificados quanto à acurácia da compreensão dos parceiros envolvidos na pré- formação dos PIOs, não só pelas coordenações geral e regionais, mas pela agência financiadora, a fim de evitar a desestabilização do sistema de governança.

Quanto aos mecanismos de controle formal, no contexto do caso analisado, os editais e projetos (documentos submetidos à agência de fomento) estabeleceram uma padronização geral dos processos e resultados pretendidos (mecanismos de controle comportamental e de resultados *a priori*). Essa padronização *a priori* geralmente é incompleta (DEKKER, 2004) demandando que a coordenação do projeto detalhe os mecanismos de coordenação e controle necessários *a posteriori*, como por exemplo, as ferramentas para a gestão do projeto que foram pensadas e desenvolvidas entre os meses que antecederam a reunião na Nicarágua e os dois meses posteriores. Todas essas ferramentas constam nos Relatórios LaWEEEda_GESTÃO_D8.2 e D8.4 e LaWEEEda_REL. EACEA_abr18, e são sumarizados no Quadro 18:

Mecanismo de controle	Descrição/Objetivo
Descrição do conteúdo central do projeto, em inglês e espanhol.	Objetiva melhorar o entendimento comum e apoiar os parceiros de negócios na sua internacionalização através do projeto, aumentando assim o acesso deles aos mercados internacionais a longo prazo.
Listas de equipamentos	Listas individuais e divididas em diferentes categorias que objetivam facilitar os procedimentos de compra dos parceiros.
<i>Drive</i> de compartilhamento de documentos.	Para organizar, armazenar e compartilhar os arquivos do projeto em BOKU.
Sistema <i>online</i> de nuvem.	Para organizar, armazenar e compartilhar as cópias dos arquivos do projeto, cujos originais devem estar em poder dos parceiros. O mesmo sistema era usado para controlar as entregas dos documentos e tarefas do projeto através da data de <i>upload</i> dos arquivos.
Lista dinâmica de entregas (frequentemente atualizada por BOKU)	Fornece uma visão geral das conclusões do projeto. Tem o objetivo de incluir os parceiros menos experientes, especificamente os parceiros de negócios. Essa lista foi adicionalmente fornecida em espanhol.

<i>Gantt-chart</i> ²²	Identificar tarefas paradas ou impedidas pela não conclusão de anteriores. Objetiva apoiar as ações de gestão do projeto e auxiliar no cumprimento do cronograma.
Indicadores de qualidade	Planilha formada por 36 indicadores de qualidade divididos em 5 categorias. O documento é preenchido por cada parceiro e visam monitorar o desempenho do projeto.
<i>Timesheets</i> trimestrais	Relatórios que reportam o desenvolvimento das atividades de cada parceiro.
Relatório de implementação técnica ²³	Descreve as atividades e os indicadores de cada um dos parceiros. Esse documento objetiva organizar as informações para o Relatório de Progresso de Projeto para a EACEA (entregue em abril de 2018).
Manual de gestão do projeto	Organiza um relato cronológico de todas as atividades importantes do projeto, permitindo assim a busca rápida de acontecimentos passados.
Reuniões periódicas <i>on-line</i>	Acontecem na última quinta-feira de cada mês – 5pm /fuso de Viena, Áustria) através do <i>software</i> GoToMeeting. Objetiva estabelecer uma comunicação constante com os parceiros.
Reuniões presenciais	Reuniões de lançamento do projeto (Brasil e Nicarágua), progresso das atividades (Áustria e Alemanha) e treinamento (Brasil e Nicarágua).
Atas de reunião	Esses documentos são entregues aos parceiros e, também, inclusas no manual de gestão do projeto. Visam fornecer uma síntese das decisões e discussões das reuniões.
Reunião do conselho de administração	Reuniões que deliberam sobre temas específicos do projeto aconteceu somente uma vez (durante o <i>kick-off meeting</i> no Rio de Janeiro).

Quadro 18: Mecanismos de controle formal *a posteriori*

Fonte: Autoria própria, 2018.

O controle, também, pode ser expresso em uma dimensão social ou informal que pôde ser observada através da confiança e relacionamentos interpessoais dos parceiros, como exemplificado pela seguinte afirmação: “o projeto é importante para mim (pesquisador da UNESP), evidente. Mas, eu faço qualquer coisa para não decepcionar o (coordenador geral do projeto); ele é um cara muito legal mesmo, é o meu amigo pessoal” (MO_INFORMAL_Hamburgo). No nível interorganizacional também se evidenciou forte influência da confiança existente entre as instituições europeias e entre a TUHH e a ULSA na Nicarágua, vários relatos mencionaram as experiências positivas de trabalhos e aproximações anteriores (MO_INFORMA_Hamburgo e Rio).

Além da coordenação e do controle, evidenciou-se que a percepção da falta de incentivos influenciou negativamente o parâmetro de especialização através da redução do

²² Ferramenta gráfica que mostra as atividades ou tarefas de um projeto ao longo do tempo. Disponível em: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/gantt-chart>. Acesso em: 03/09/2018.

²³ Esse relatório tem um modelo específico desenvolvido pelo coordenador do LaWEEEda. Consiste em várias perguntas aos parceiros do projeto sobre as atividades atuais, as dificuldades enfrentadas, o dinheiro gasto etc. As principais seções são: (i) atividades implementadas; (ii) equipamentos; (iii) ensino / formação e mobilidade; (iv) riscos, problemas e dificuldades.

envolvimento dos parceiros nas atividades dos RIOs (falha de cooperação). Nessa linha de raciocínio, além da *interface* administrativa própria (REUER; DEVARAKONDA, 2012) ou estrutura especializada que desempenhe as atividades de coordenação dos RIOs (LANGFIELD-SMITH, 2008) ou que estejam formalmente definidas para tal, a análise da especialização deve considerar o envolvimento dos parceiros nas tarefas demandadas pelo projeto. A suscetibilidade da especialização aos incentivos ao relacionamento cooperativo (e, também, colaborativo) permite argumentar que nem sempre o aumento da especialização, através da formação de uma estrutura específica de coordenação dentro do projeto, melhora a coordenação e o valor simbólico dos papéis e unidades especializadas dentro dos RIOs (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016), uma vez que esse parâmetro, também, demanda o comprometimento dos parceiros do PIO.

No que tange à centralização não houve alterações em relação à segunda fase analisada. Com relação à formalização, a UFRJ assinou o acordo de parceria (PA) em outubro de 2017 e passou a receber os recursos do projeto. Até a efetivação da assinatura do PA, houve a flexibilização do prazo de entrega do documento por BOKU, que notificou a EACEA sobre os problemas administrativos enfrentados pela UFRJ (LaWEEEda_REL. EACEA_abr18).

O Quadro 19 organiza a discussão apresentada anteriormente.

Parâmetros do Sistema de Governança		
Estruturais	Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • UFRJ assina o acordo de parceria (PA).
	Centralização	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação Geral (BOKU) e Coordenação Regional (UNESP e ULSA)
	Especialização	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido grau de especialização na UFRJ: grupo não formalizado e sem remuneração do projeto nessa universidade. • Reduzido grau de especialização (redução do envolvimento dos parceiros não universitários).
Instrumentais	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecimento sobre o escopo do projeto: percepção de incentivos conflitantes; • Concentram-se na especificação dos procedimentos operacionais ou regras e regulamentos demandados pelo contrato firmado entre as partes e o edital de financiamento concedido pelo Erasmus+. • Concentraram-se nas atividades relacionadas à gestão do financiamento concedido, deixando pouco espaço para outras habilidades necessárias ao desenvolvimento do projeto, como por exemplo comunicação. Ação pontual: tradução do conteúdo central da proposta em espanhol. • Processo de socialização de valores, normas e padrões de comportamento são realizadas nas reuniões presenciais.
	Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de mecanismos de controle formal (<i>a posteriori</i>); • Mobilização da confiança e relacionamentos interpessoais.

Quadro 19: Parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no terceiro parêntese temporal

Fonte: Autoria própria, 2018.

Segundo Puranam et al. (2012), teoricamente, os incentivos são estabelecidos no início do projeto através do(s) objetivo(s) e escopo desse. Na prática, pode haver uma divergência entre as percepções inicial e atual dos incentivos. No caso do projeto LaWEEEda essa divergência foi abordada como um problema de entendimento por parte dos parceiros de negócios que (...) “desde o início foi problemático porque não leram o projeto ou se leram, não compreenderam e assinaram o *partner agreement* sem compreender, e agora querem outro tipo de resultado” (E17_ULSA). É evidente que a incompreensão (ou não entendimento) foi resultado de uma falha de comunicação entre os parceiros no início do projeto. Contudo, é importante considerar que as diferentes naturezas das organizações geram divergências de entendimento e no modo como agem, como exemplificam os relatos a seguir:

temos um acordo (...) onde eu me submeto ao que está escrito (...). É o meu campo de ação. Alguns pensam que isso não é assim, (...) porque não estão acostumados a trabalhar com convênios, com horários, com limite de datas, os famosos *deadlines*. Se tem um termo e nós temos que cumprir, isso não é o normal por esses lados (E19_ULSA). São estilos de trabalho (...). O estilo de trabalho deles (ULSA) é muito diferente do nosso, pelo menos na UCAN (E22_UCAN).

Outro fator que foi associado a essa incompreensão inicial do escopo do projeto e que as evidências apontam ser um dos grandes entraves operacionais do LaWEEEda foi a falta de habilidade de alguns deles para se comunicar em inglês.

(...) tem muitas pessoas incluídas, mas carecem do domínio do segundo idioma de maneira fluída. Em um projeto que está principalmente em inglês é uma desvantagem muito grande. Porque, por exemplo, aqui na Nicarágua, os únicos que fazem um trabalho, um esforço de que o projeto avance somos nós. Temos que estar atentos e monitorando as demais organizações, sobretudo porque não dominam o inglês (E17_ULSA).

Eu confesso que o entrave maior é essa questão da língua, não o espanhol, mas o inglês (...) pra gente fazer os relatórios é complicado. Demora duas a três semanas pra poder fazer. Você tem que ficar traduzindo. Tem vez que o Google não ajuda, só atrapalha, entendeu? Aí você fica, pô que pergunta é essa sem pé e nem cabeça. Aí você tem que ficar fazendo várias alternativas. Aí você tem que escrever em português, traduzir para o inglês, copiar, colar... Então, isso é uma dificuldade (E8_ACAMJG).

Vou ser honesta. Quando eu participo (da reunião *on-line*) eu sou ouvinte e quando eu recebo a minuta eu faço a tradução (...). Então é algo difícil para mim. Faço um esforço no que posso. O que digo é que eu estou sempre disposta no que eu posso colaborar, no que eu posso ajudar, porque eu gosto e sou apaixonada pelo tema (E14_HM).

Aliado a essa falta de habilidade (domínio do idioma inglês) dos parceiros de negócio, o caso evidenciou que eles demoraram a expor essa dificuldade, por exemplo, “no *kick-off* eles não tinham um serviço especial de tradução (...) muitos parceiros não universitários não puderam entender uma palavra, e talvez por vergonha ou qualquer razão que tiveram não falaram “pessoal eu não entendi uma palavra do que vocês disseram, nós precisamos mudar” (E15_TUHH). Assim, os procedimentos com relação à contratação de um tradutor ocorreram somente a partir da reunião de Viena (LaWEEEda_REL.Viena_dez17). Entretanto, a análise dos dados dessa reunião revelou que permaneceram alguns problemas com relação a esse tema, visto que não foi contratado um serviço de tradução profissional: “Ele (o tradutor que foi contratado) dá uma boa simplificada às vezes, ou às vezes ele dá uma incrementada” (E18_COOP.).

Corroborando com essas evidências, as observações não-participantes que foram realizadas em Hamburgo (MO_formal_02/07/18 e 03/07/18) destacam a dinâmica dos encontros presenciais como cansativas e confusas devido à utilização de três idiomas (inglês, português e espanhol), cujas apresentações, muitas vezes, foram traduzidas pelo próprio apresentador, que se perdeu no raciocínio, adaptou palavras ou, por vezes, esqueceu de traduzir. Quanto às observações não-participantes das reuniões *online*, em todas elas, manifestou-se a falta de interação dos parceiros de negócios do Brasil e Nicarágua, universidades nicaraguenses e universidades europeias (por exemplo, LaWEEEda_ATA_26/10/17 e 20/03/18). Uma das entrevistas relata de forma explícita esse problema de comunicação: “eu (colaboradora de uma das organizações) pergunto como foi a reunião, e ele (representante da organização) me diz que participou: disse *hi e bye*” (E18_COOP.).

Os coordenadores regionais desenvolveram mecanismos informais e formais de comunicação a fim de minimizar as dificuldades relatadas (padronização de processos). De maneira **informal**, utilizou-se simultaneamente o aplicativo WhatsApp durante as reuniões *online* no intuito de explicar de maneira geral o que estava sendo discutido ou para alertar os parceiros sobre conteúdos importantes ao qual deveriam estar cientes.

A gente criou um grupo de WhatsApp. Isso ajudou bastante na conversa com eles (parceiros de negócios), (...) (que) não conseguem entender os e-mails que vem de? lá (de BOKU), entendeu? E era muito... no início era muito e-mail (...) e eu não posso ficar traduzindo isso tudo de e-mail. Eu tenho mais coisas pra fazer aqui, do que ser tradutor, né? (...) Às vezes, quando é muito importante, aí eu dava um toque no WhatsApp “olha pessoal, olha o e-mail de hoje é sobre isso aqui e isso aqui” (E2_UNESP).

Outrossim, a interação entre os participantes do projeto em Leon alertou para a quantidade de *e-mails* que circulavam entre as organizações. Assim, **formalmente**, foi estabelecida uma padronização para as comunicações do grupo através de correio eletrônico:

a gente criou um padrão. Agora a pessoa indica na primeira linha do e-mail a quem se destina o e-mail: se é pra todo mundo, se é só pra universidade, se é só pra parceiros de negócios, entendeu? E aí, quando é pra todo mundo, é... OK, beleza, vamos tentar traduzir aqui no Google e tentar entender o que é e se tiver dúvida, fala comigo. Fala no WhatsApp aí, então, a gente tem uma comunicação muito frequente pelo WhatsApp (E2_UNESP).

As diferentes naturezas das organizações, os vários níveis de entendimento e conhecimentos prévios e a falta de habilidades de comunicação representam um significativo desafio para a coordenação dos RIOs, vide as redes formadas por uma grande variedade de parceiros a fim de responder a emergência de crises estudadas por Moynihan (2009). O autor destaca a criticidade de desenvolver uma linguagem comum e um conjunto de ferramentas de gestão que conectem as diferenças dos parceiros. No caso do projeto LaWEEEda, alguns “dos parceiros, como, por exemplo, do Brasil, são acadêmicos com um pensamento público diferente dos parceiros da Nicarágua. Algumas vezes eles não desenvolvem um ponto, não fazem alguma coisa porque eles realmente não sabem a resposta” (E9_TUoN), ou como explicitado em um outro relato, precisam atender procedimentos do governo brasileiro, como no caso da inclusão da fundação COPPETEC para a administração dos valores recebidos de BOKU e os processos licitatórios de compra de equipamentos da UNESP.

O que acontece? o dinheiro que cai da BOKU pra gente entra na conta da reitoria (...). Como ele cai na conta da reitoria, ele é dado como um recurso federal (...). Daí se mistura, sabe. (...) O que aconteceu aqui foi que sobrou um dinheiro porque a gente estava guardando a parcela que veio no ano passado (para somar) à parcela desse ano pra comprar um equipamento grande, aí. Como sobrou (dinheiro no) ano passado, (...), eles (reitoria) têm que fazer um relatório de balanço e mostrar que sobrou o dinheiro. Eles (governo federal) devolvem o dinheiro que sobrou pra reitoria e, aí, nós temos que pedir para a reitoria nesse ano (...). Aí a reitoria não trabalha bem em janeiro, em fevereiro é carnaval, sabe aquela coisa. Aí quando a reitoria viu que tinha esse dinheiro sobrando, eles me pediram para fazer uma carta explicando que dinheiro é esse, porque (...) não vem discriminado que esse dinheiro é de tal coisa (...) Aí eu tive que fazer uma carta para o pró-reitor, explicando (...) e o pró-reitor levou mais de um mês pra analisar essa carta aí, entendeu. Enfim, esse tipo de burocracia que mata aqui. E aí a gente está agora em um processo licitatório (E13_UNESP).

Nessa fase do projeto, a coordenação geral foi enfática na cobrança dos prazos e consequências advindas do não cumprimento dos mesmos por *e-mail* e durante as reuniões *online*, como exemplificado por uma das reuniões (LaWEEEda_ATA_26/10/17): “sem os

documentos, sem dinheiro!” O realce das punições busca apoiar-se nos mecanismos que desencorajam as ações oportunistas através da imposição de punição, denominados como instrumentos de salvaguarda (DYER; SINGH, 1998). No caso dos PIOs, esse posicionamento não se mostrou efetivo, uma vez que os parceiros não-universitários, principal foco das demandas de documentos, não entendiam como um problema a falta de repasse de valores (somente as universidades comprariam equipamentos).

Concomitantemente, a coordenação geral do projeto passou a solicitar uma maior aproximação dos coordenadores regionais aos parceiros de negócios e a cobrança direta do cumprimento das tarefas por parte dos líderes de tarefa. Contudo, essa ação não foi suficiente e foi necessário prorrogar alguns prazos, como o da entrega do relatório interno, documento que deu suporte à construção do relatório de progresso de projeto à EACEA em três meses (de julho a outubro) (E6_COOP e 7_UFRJ). Também, foram realizadas adaptações no formato dos documentos:

(...) (tentamos) implementar apenas o projeto europeu. Quero dizer, todo mundo sabe (na Europa) o que é um *timesheet*, *travel report* etc.. Todo mundo trabalha de forma similar a nós, mas, claro, isso é completamente diferente nos outros países, principalmente entre os parceiros de negócios (...) Então, tentamos simplificar ou tornar isso um pouco mais fácil. Por exemplo, no início, nós tínhamos versões de atualização a cada três meses dos *timesheets*, relatórios internos e assim por diante e concluímos que não era possível gerenciar isso, porque tínhamos também problemas de idioma por parte dos parceiros de negócio (...) (E16_BOKU).

Quanto aos incentivos do projeto, um alinhamento demandaria a mudança na distribuição dos ganhos dos parceiros e a motivação dos envolvidos para a realização das ações necessárias para alcançar os resultados coletivos (PURANAM; RAVEENDRAN; KNUDSEN, 2012). Porém, o projeto LaWEEEda não tinha flexibilidade para alterar a distribuição de ganhos materiais, visto que isso demandaria uma mudança de objetivos, o que não era possível. “Eles (parceiros de negócios) esperavam alguma coisa a mais. Eles não leram as instruções, talvez pela barreira do idioma, talvez pela má interpretação. Eu não sei. Estou ciente de que havia algumas expectativas que nós simplesmente não poderíamos preencher. É impossível” (E12_BOKU).

O que se mostrou evidente no caso analisado foram os esforços das universidades a fim de realçar os incentivos imateriais para os parceiros de negócios, não somente relacionados à satisfação e/ou ao ego dos atores (ALBERS, 2005; GRANDORI; SODA, 1995), mas à aprendizagem de boas práticas e desenvolvimento de *network*.

(...) sempre se tem esclarecido qual é o papel de cada uma das instituições, o papel

que eles têm que desempenhar no projeto e quais são as oportunidades que devem identificar, não somente com nós e o *network* interno do LaWEEEda, mas como aproveitar as visitas aos outros países para incrementar a sua própria rede de contatos de negócios. Ou, como eles podem aprender as boas práticas das outras empresas e implementá-las dentro de suas próprias empresas. Eu acredito que esse benefício intangível não foi visto por eles. Eles não o veem assim, porque estão com uma venda nos olhos. Assim, unicamente o que lhes interessa são os equipamentos (E17_ULSA).

Em adição, os parceiros de negócio passaram a se posicionar de uma maneira mais positiva com relação ao desenvolvimento do projeto e começaram a enfatizar a importância de fazer parte do projeto e o diferencial que lhes seria atribuído pela certificação de conclusão de curso do Centro de Treinamento LaWEEEda, “isso poderia garantir a nossa reputação no mercado” (*de REEE*) (E6_COOP). Por vezes, foi evidenciado um tom de conformismo ao estabelecido:

(...) eu agradeço sempre (...) É um aprendizado, uma oportunidade de viajar, de conhecer a universidade, de conhecer alguns outros projetos, OK?... Ótimo, eu vou ficar sempre grato por isso. (...) Então, a cooperativa ela é uma felizarda entre as demais (...). É felizarda entre as demais porque teve a oportunidade de viajar e de aprender primeiro, mas (...) ela não vai poder executar o que havia sido proposto ou o que havíamos entendido. A gente é só uma cooperativa, que faz parte lá, de uma plateia, digamos assim, pra aprender, então foi isso (E6_COOP).

Simultaneamente aos incentivos imateriais, a coordenação do LaWEEEda expressou o compromisso de “perguntar para a EACEA sobre a possibilidade de fornecer alguns equipamentos aos parceiros de negócio, mas, eles sabem que na verdade não é possível” (E1_UFRJ). Também, foram mencionadas possibilidades de utilização de equipamentos fora das universidades, como a criação de uma estação de trabalho móvel. Essa última possibilidade ainda estava em discussão entre os parceiros nessa fase:

(...) o pessoal falou em levar o curso pra fora da universidade. No início isso nem tinha sido cogitado. Eu lembro que em Viena falou-se que os cursos não podiam sair da universidade. (...) Agora o (coordenador geral) falou que a gente tem que definir isso. Então, assim, não sei se tá muito claro, se o curso pode sair da universidade ou não (E18_COOP.).

De julho de 2017 (reunião em Leon) até outubro de 2017 a UFRJ trabalhou no projeto sem o PA. Após a assinatura desse documento, a universidade pôde receber os recursos do projeto e começou a trabalhar na compra dos equipamentos do Centro de Treinamento. No mês de novembro, os parceiros se organizaram para participar da reunião de progresso de projeto em Viena/Áustria (programada para dezembro de 2017).

Essa reunião foi focada na realização de *brainstorms*²⁴ com o objetivo de receber as informações dos parceiros sobre as demandas de cursos a serem desenvolvidos. As evidências coletadas demonstraram que houve uma melhora significativa na interação entre os parceiros na reunião de Viena. “No início (nas primeiras reuniões), os parceiros de negócio eram absolutamente incapazes de falar em inglês, mas na reunião subsequente, cada parceiro de negócio trouxe uma pessoa nova (...) que podia falar em inglês. Então, isso foi muito bom, eles conseguiram acompanhar” (E16_BOKU), o que corrobora a ideia de que a habilidade de comunicação em inglês é um problema operacional importante do projeto. Também, evidenciou-se avanços na **padronização das habilidades**, relacionadas ao processo de socialização de valores, normas e padrões de comportamento (ALBERS, 2005, 2010), e o **ajuste mútuo** entre os parceiros, ambos contribuindo para a coordenação.

O Quadro 20 mostra a reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no período denominado como “do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais” (terceiro parêntese temporal).

²⁴ No dicionário de inglês para negócios significa reunir-se em grupo para sugerir novas ideias de maneira rápida e com a intenção de considerá-las com mais cuidado depois. Disponível em: < <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/brainstorm>>. Acesso em: 20/12/2018.

Parâmetros do sistema de governança		Reconfiguração	
Estruturais	Formalização	UFRJ não assina o acordo de parceria (PA).	Flexibilização do prazo de entrega do PA assinado pela UFRJ.
	Centralização	Coordenação geral (BOKU) e Coordenação regional (UNESP e ULSA)	Não houve alteração.
	Especialização	Redução do comprometimento dos parceiros.	Esforços das universidades a fim de realçar os incentivos imateriais e aumentar o comprometimento dos parceiros não universitários.
Instrumentais	Coordenação	Esclarecimento sobre o escopo do projeto: percepção de incentivos conflitantes e conseqüentemente não padronização dos resultados .	Esforços das universidades a fim de realçar os incentivos imateriais do projeto para os parceiros não universitários.
		Padronização das habilidades: distinção dos problemas de comunicação decorrente da falta de habilidade com o idioma inglês	Esforços para minimizar as dificuldades de comunicação: ex. tradução do conteúdo central da proposta para o espanhol.
		Padronização dos processos: Grande volume de comunicações por e-mail e a complexidade das demandas administrativas do projeto.	Esforços para a facilitação dos processos: ex. padronização das mensagens eletrônicas com a identificação se a mensagem é para todos ou para algum parceiro específico.
		Ajuste mútuo Baixa coesão	Necessidade de comunicação com os parceiros de negócios em seu idioma (português ou espanhol).
		Supervisão direta precisa lidar com as falhas de cooperação: ex. não participação das reuniões <i>on-line</i> e o não cumprimento das atividades e prazos do projeto	A coordenação geral é enfática na cobrança dos prazos e conseqüências ao não cumprimento dos mesmos (realce das punições). A coordenação geral passa a solicitar uma maior aproximação dos coordenadores regionais aos parceiros de negócios e a cobrança direta do cumprimento das tarefas por parte dos líderes de tarefas.
Controle	Conjunto de mecanismos de controle formal (<i>a posteriori</i>) que não são devidamente cumpridos pelos parceiros de negócios.	(Em resposta aos atrasos e dificuldades operacionais dos parceiros) . Prorrogação de alguns prazos e adaptações no formato de alguns documentos.	

Quadro 20: Reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda do terceiro parêntese temporal

Fonte: Autoria própria, 2018.

A incorporação de falantes de inglês na reunião presencial melhorou a fluidez de comunicação entre os parceiros. No entanto, nas atividades rotineiras do projeto a mesma fluidez não foi alcançada, pois

nem todos (falantes de inglês) estão disponíveis, claro, nem todos estão na estrutura de trabalho dos parceiros. Então nem sempre esses falantes de inglês estão disponíveis. Então nós temos que falar com os coordenadores nacionais, mas algumas vezes esses coordenadores também não estão disponíveis. Então, isso torna o processo bem lento (E16_BOKU).

Nos quatro meses seguintes (janeiro, fevereiro e março de 2018), os parceiros trabalharam no fechamento do primeiro relatório para a EACEA, que deveria comprovar 70% do gasto da primeira liberação de recursos (que ocorreu em dezembro de 2016). Nesse período houve avanços na coordenação e controle do projeto através da entrega dos relatórios e documentos demandados pela coordenação do projeto. No entanto, informações reiteradas sobre os prazos e os problemas relacionados aos atrasos ainda eram um dos principais tópicos das reuniões *online* que aconteceram no terceiro parêntese temporal analisado. Problemas que refletiram em críticas às atividades desenvolvidas na reunião de Viena.

Parte daquilo ali (atividade da reunião) teve que ser feita porque a gente não conseguiu contribuir como grupo durante os seis meses que a gente ficou separado. Muitas das pessoas não frequentaram as reuniões. (...) As pessoas não falam o idioma, a tradução não é feita durante as reuniões, então, a gente não conseguiu um formato de trabalho efetivo (...) (E7_UFRJ).

Em abril de 2018, foi entregue o primeiro relatório de progresso para a EACEA. Contudo, os parceiros não alcançaram o objetivo estabelecido para o período e, conseqüentemente, não foi liberada a segunda parcela de recursos do projeto. Esse fato demandou uma posição mais firme da coordenação geral do projeto, no sentido de explicitar a importância da entrega dos documentos e conseqüências do não atendimento das tarefas do projeto. Entretanto, como relatado nas reuniões informais, esse posicionamento não refletiu em mudanças na governança do projeto (MO_INFORMAL_Rio). Concomitantemente, os parceiros relataram as dificuldades advindas do não atingimento desse resultado parcial, como exemplificado no relato a seguir:

nós estamos esperando o restante do desembolso porque ainda não conseguimos comprar a totalidade dos equipamentos. Falta tudo que é de multimídia. Assim, quando sair o segundo desembolso poderemos proceder à compra. (...) (O coordenador geral) disse na última reunião que até que todos os sócios entreguem todos os documentos, porque nem todos o fizeram, não haverá desembolso. Ele advertiu que ou recebe os documentos ou não haverá desembolso, ou tudo, ou nada. Estamos em nada (E22_UCAN).

No que tange à avaliação de implementação do projeto feita pela EACEA, o LaWEEEda recebeu o conceito BOM, com uma pontuação na faixa entre 60 e 74 pontos de 100. Essa avaliação afirma que o desenvolvimento do projeto está de acordo com o planejamento e cronograma iniciais, contudo algumas melhorias poderiam ser desenvolvidas. Também, é informado que o relatório forneceu informações de quase todas as evidências demandadas pela instituição de fomento (LaWEEEda_AVA. EACEA).

Na sequência, a Figura 10 mostra o mapa visual da terceira fase (ou parêntese temporal) do projeto: (3) Do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais (de julho de 2017 até abril de 2018):

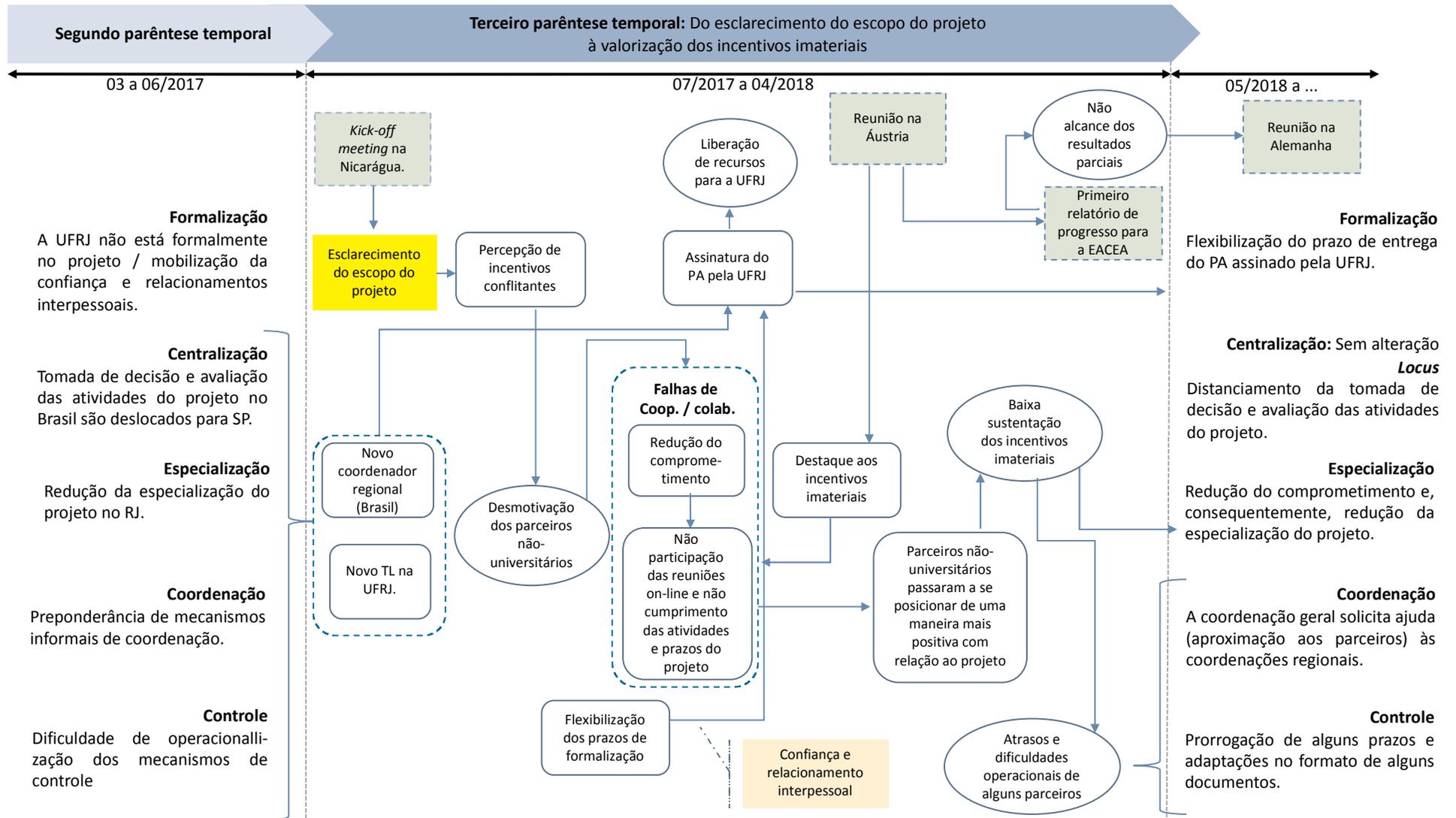


Figura 10: (3) Do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais

Fonte: Autoria própria, 2019

Seis pontos merecem destaque na análise do terceiro parêntese temporal identificado no desenvolvimento da governança do projeto LaWEEEda:

(i) argumenta-se que, se o esforço de padronização de resultados acontecesse no início do projeto, após a subvenção do mesmo, só anteciparia o quadro de incentivos conflitantes, uma vez que, no contexto dos PIOs com as especificidades do projeto estudado (diversidade e assimetrias), não basta a padronização de resultados através da definição do objetivo, escopo e incentivos do projeto e posterior comunicação. Demanda-se a verificação da compreensão desses elementos pré-submissão à agência de fomento. Também, é altamente aconselhável que a agência financiadora desenvolva formas de verificação da acurácia do entendimento, principalmente, em relação aos parceiros menos favorecidos no que tange ao acesso à informação e ao conhecimento. Dessa forma, contribui-se para evitar as falhas de cooperação/colaboração e a desestabilização do sistema de governança.

(ii) a percepção de incentivos conflitantes influenciou negativamente os parâmetros de coordenação, controle e especialização ao desmotivar os atores a buscarem pelos resultados coletivos, ocasionando assim as falhas de cooperação (PURANAM; RAVEENDRAN; KNUDSEN, 2012). Em outras palavras, influenciou a redução do comprometimento dos parceiros não universitários. Alguns estudos argumentam que o aumento da especialização, através da formação de uma estrutura específica de coordenação dentro dos RIOs, melhora a coordenação (LANGFIELD-SMITH, 2008) e, também, o valor simbólico dos papéis e unidades especializadas dentro desses relacionamentos (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016). No entanto, a partir das evidências do caso, argumenta-se que esse parâmetro, também, demanda o comprometimento dos parceiros envolvidos para a sua efetiva operacionalização. Ou seja, não basta formar uma estrutura específica para melhorar a coordenação. É necessário que haja comprometimento entre os parceiros. Comprometimento esse que é susceptível a como são percebidos os incentivos (conflitantes ou não).

(iii) a impossibilidade de alinhamento da distribuição de ganhos materiais (uma forma de incentivos) aos diferentes parceiros do projeto fez com que houvesse a necessidade da explicitação de incentivos imateriais a fim de aumentar o comprometimento dos parceiros às atividades do projeto. Concomitantemente, houve o destaque das punições inerentes ao não cumprimento das tarefas e prazos estabelecidos. Ambos, incentivos imateriais e punições, não se mostraram efetivos. O primeiro exibia baixa sustentação, fato que pode ser em grande parte explicado pela assimetria existente entre os parceiros, ou seja, como operacionalizar a formação de redes de relacionamento durante as viagens proporcionadas pelo projeto (um dos incentivos imateriais) se alguns dos parceiros não têm a habilidade de se comunicar em inglês?; e, o

segundo não era percebido como um problema pelos parceiros não-universitários, visto que a não liberação de valores possuía baixo impacto sobre os parceiros que não eram responsáveis pelas compras de equipamentos.

(iv) as diferentes naturezas das organizações, as assimetrias de conhecimento e informações e a falta de habilidades administrativas (participação de projetos como o LaWEEEda) e de comunicação representam um significativo desafio para a coordenação do projeto estudado. Muitas das questões enfrentadas pela governança do LaWEEEda poderiam ser sanadas através de um efetivo *design* de projeto colaborativo (pré-submissão à agência de fomento), que consideraria, além do(s) objetivo(s), escopo e incentivos, os entendimentos relacionais compartilhados, que são estimulados pela clareza dos papéis desempenhados pelos atores organizacionais (JONES; LICHTENSTEIN, 2008), e a integração das contribuições de trabalho de cada organização. Essa integração deve ser contínua e envolver todas as organizações na busca do resultado do projeto e não apenas atribuir responsabilidades sob entregas parciais, isso é cooperação e não colaboração (ASHKENAS, 2015).

(v) nesse contexto (ponto iv), entende-se que as iniciativas de criação de valor nos PIOs (entendimentos relacionais compartilhados e integração das contribuições de trabalho) e, conseqüentemente, a possibilidade de geração de rendas relacionais, não devem ser entendidas apenas como o resultado de um governança efetiva, mas como elementos fundamentais para que a governança possa desempenhar o seu papel. As evidências mostraram que houve deficiência na definição das iniciativas de criação de valor do projeto, como pode ser exemplificado por um dos relatos,

quando o projeto foi concebido, ele não estabeleceu claramente os papéis dos parceiros de negócio. Então, (...) foi uma coisa que a gente tentou esclarecer nessa reunião de Leon. (...) Então, a gente teve que meio que definir papéis pra eles (parceiros não universitários), assim mais ativos em todas as etapas do projeto, pra (eles) não ficar(em) parados esperando (...). (E2_UNESP).

Também, a análise do período destacou a alteração da percepção de valor dos parceiros universitários. Anteriormente (primeiro e segundo parênteses temporais) havia a percepção de valores financeiro e estratégico para o projeto. As cooperativas, a NGO e a empresa participante do projeto destacavam a possibilidade de ganhos de recursos e o diferencial competitivo frente às demais organizações de reciclagem dos REEE, através do desenvolvimento do LaWEEEda. Contudo, essas percepções de valor perderam força, como relatado no terceiro parêntese temporal da narrativa do projeto e reforçado pelo relato exemplificativo a seguir:

(...) o projeto vai ter os cursos na universidade, cursos de graduação e pós-graduação e para a comunidade externa. Então, inicialmente (os parceiros não universitários) vão participar (...), mas esse vai ser o diferencial porque no fundo qualquer outra (organização) vai poder fazer o curso. Isso foi uma grande decepção, entendeu? Eles não tinham entendido que eles não iam ganhar o ferramental, que eles não iam ganhar nada de infra. Na verdade, a gente (...) tinha a expectativa (de que seria) ensinado como extrair o tal do metal precioso. Então, ficou ainda uma impressão de que (...) eles (Europa) estão preparando parte do mundo para receber isso (resíduos), beneficiar e devolver pra que eles (Europa) peguem o filé *mignon*. Entendeu? Entre as pessoas depois ali nas conversas, em *off*, esse tipo de pensamento apareceu (E1_UFRJ).

Como relatado anteriormente, o terceiro parêntese temporal destacou a explicitação de incentivos imateriais aos parceiros não universitários com o propósito de aumentar o comprometimento dessas organizações às atividades do projeto. Destaca-se que esse movimento, também, buscou provocar a percepção de valores não financeiros nos parceiros não universitários.

(vi) O processo de reconfiguração dos parâmetros do sistema de governança do terceiro parêntese temporal mobilizou os atores-chave do projeto na tentativa de superar as falhas de cooperação apresentadas pelo LaWEEEda. O desenvolvimento da governança buscou sincronizar o exercício das lideranças regionais e coordenação geral do projeto (organização líder) com o objetivo de reestabelecer o comprometimento dos parceiros organizacionais na consecução dos objetivos do LaWEEEda.

No final de abril de 2018, iniciou uma grave crise política na Nicarágua. Conforme notícias veiculadas na imprensa brasileira²⁵, o presidente nicaraguense, Sr. Daniel Ortega aprovou uma polêmica reforma da previdência, que desagradou os empresários e trabalhadores do país (o decreto reduzia as aposentadorias em 5% e aumentava as contribuições das empresas e dos trabalhadores para resgatar o Instituto Nicaraguense de Seguridade Social - INSS). Esse foi o estopim dos protestos na Nicarágua que resultou na revogação da Lei. Entretanto, mesmo com a suspensão do decreto pelo governo, os manifestantes não deixaram as ruas. Passaram a denunciar a corrupção existente no governo e exigiram eleições antecipadas. Esse evento contextual muda o rumo da história do LaWEEEda e demanda a reconfiguração dos parâmetros do sistema de governança do projeto.

4.2.4 Da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto (de maio a novembro de 2018)

²⁵ Site de notícias G1.com. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2018/07/19/crise-politica-na-nicaragua-por-que-o-governo-de-ortega-esta-ruindo.ghtml>. Acesso em: 01/10/18.

O início da crise que se instaurou na Nicarágua é tema de discussão nas reuniões *online* (LaWEEEda_RG_30/08/18, 27/09/18 e 29/10/18) e também na reunião presencial de Hamburgo (MO_FORMAL_Hamburgo). As universidades da Nicarágua suspenderam as atividades de ensino permanecendo na instituição apenas alguns funcionários e professores. Segundo relatos,

nós estamos trabalhando na universidade com um pouco de trabalho administrativo, mas não tem aulas. Recentemente, (...) um grupo afim do governo atacou uma universidade de Manágua e mataram vários estudantes, e queriam matar mais, mas com a intervenção de um organismo internacional da igreja católica foi possível resgatar os estudantes que estavam na universidade. Na sequência, (...) aconteceram ataques a camponeses que estavam protestando e ontem, em uma cidade que está um pouco mais no Sul (...). Não sabemos em que momento eles vêm e disparam contra qualquer pessoa na rua. Não importa quem seja. (...) Todos estão vulneráveis nesse momento. De uma hora pra outra, queimam uma instituição pública, uma instituição privada, uma NGO, o que seja. (E17_ULSA). Há barricadas nas ruas e toque de recolher. As pessoas são mortas a tiros dentro das universidades e nas ruas. Estamos suscetíveis à violência que se instaurou no país (E22_UCAN).

Durante a reunião de Hamburgo, a coordenadora regional do LaWEEEda na Nicarágua diz que *para chegar até o aeroporto e viajar para (lá) (Hamburgo) utilizaram motocicletas e carregaram suas coisas em mochilas, pois não era possível trafegar nas vias principais da cidade* (MO_FORMAL_Hamburgo).

Em virtude da incerteza sobre a possibilidade de coordenar as atividades previstas para novembro de 2018 na Nicarágua (reunião presencial de treinamento dos professores responsáveis pelos cursos de gestão dos REEE nos Centros de Treinamento LaWEEEda - *Treine to Trainer Meetings*), a coordenação geral do projeto sugeriu a possibilidade de cancelamento do evento ou a realização do mesmo em outro lugar. Por sua vez, os parceiros da Nicarágua propuseram que, caso não houvesse melhora da situação política do país, a reunião poderia ser realizada na Costa Rica, país próximo e que não implicaria aumento substancial dos gastos de viagem (MO_FORMAL_Hamburgo). Desde então, uma das pautas das reuniões *online* foi a situação política desse país (LaWEEEda_RG_30/08/18, 27/09/18 e 29/10/18).

Ao serem consultados sobre a situação, os parceiros nicaraguenses relatam que

o problema é que aqui (Nicarágua) de um dia para outro muda. Esse é o perigo, que esteja tudo tranquilo e de repente muda (E19_ULSA); aparentemente a situação está calma, mas continuam prendendo as pessoas na rua. Não podemos saber o que vai acontecer (LaWEEEda_RG_27/09/18).

Por sua vez, relatos dos parceiros europeus ilustram a preocupação internacional com relação à Nicarágua: “(...) o governo da Inglaterra aconselha/adverte a não viajar para a

Nicarágua e o seguro não cobrirá a viagem nesse caso; (...) o governo da Áustria recomenda não viajar para a Nicarágua, também” (LaWEEEda_RG_27/09/18).

A situação contextual desse país reduziu o comprometimento dos parceiros nicaraguenses (parâmetro de especialização), com conseqüente atraso das tarefas interdependentes, como o desenvolvimento do plano de negócios e do *roadmap* dos Centros de Treinamento LaWEEEda. Assim, a coordenação geral do projeto concentrou essa tarefa (desenvolvimento e unificação dos planos de negócios e *roadmap*) na UFRJ, onde um dos atores (subordinado ao líder de tarefas da UFRJ) demonstrou grande habilidade gerencial e domínio dos idiomas inglês e espanhol (MO_FORMAL_Hamburgo_02/07/18 e 03/07/18). Como exemplificado no relato a seguir: “(Ela) tem uma capacidade de dar atenção para a galera e tal. Eu não teria esse dom. Ela é hiper pró-ativa. (...) Ela me ajuda demais; ela faz a ponte com as cooperativas também; ela fica lembrando a galera das coisas” (E13_UNESP).

Em adição, esse ator, além de possuir sensibilidade com relação às diferenças entre os processos das instituições e problemas com relação ao domínio de idiomas, soube delegar tarefas aos estagiários que estavam sob a sua supervisão, o que trouxe coesão para as atividades que estavam sob responsabilidade das universidades brasileiras e nicaraguenses (MO_FORMAL_Rio_26/11/18, 27/11/18 e 28/11/18). Segundo relato de um dos entrevistados nicaraguenses: “Com relação às mesas (bancadas de trabalho) que estamos fazendo, se o Brasil não tivesse me ajudado não era possível fazer isso, porque eu não tinha nem ideia. E com relação ao Plano de Negócios, o Brasil continua me ajudando. (...) ele (estagiário da UFRJ) tem me ajudado muitíssimo e o bom é que ele me responde em espanhol” (E22_UCAN).

Concomitantemente, as evidências demonstraram a falta de proximidade dos coordenadores regionais das organizações parceiras de seus respectivos países, assim como a demanda por reuniões regionais que pudessem articular as tarefas interdependentes do projeto, instruir sobre procedimentos administrativos etc.

Os líderes do consórcio aqui na Nicarágua não desenvolvem reuniões periódicas; isso seria interessante também. Eu sei que o projeto é multicultural e que o idioma ideal é o inglês. Entretanto, é importante que o representante local também coordenasse certas coisas (fala do desenvolvimento das tarefas) (E14_HM). Metaforicamente, um outro entrevistado diz que tem que ter uma coordenação, uma concentração das atividades que estamos fazendo. Ele (coordenador regional) tem que conduzir-nos como um “coro de cantores” (E22_UCAN).

No caso dos parceiros brasileiros, há uma percepção similar, como exemplifica o relato abaixo:

(...) eles (coordenadores) deixam correr muito solto. (...) Teria que ser cobrado de uma maneira um pouquinho melhor, nem que fosse, assim, sabe? Reuniões *tête-à-tête*²⁶, tipo o (coordenador regional) marcar um horário com a gente e falar “(...) Vocês receberam o dinheiro de vocês, né, vocês já pagaram (...) (os colaboradores de vocês) por estarem no projeto, me manda o documento”, cara, não deixa pra cobrar isso no final do ano, porque não vai ter, entendeu? (...) (Ou) ter uma reunião mais pra ver se a gente entendeu as coisas porque às vezes a gente recebe o dinheiro, mas nem entendeu referente ao que exatamente a gente recebeu, né?; É uma outra coisa que talvez o (coordenador geral) pudesse puxar um pouco mais, sabe, tipo assim, como ele tá responsável pelo Brasil, ele tentar dar uma orientada pra ver se a gente tá entendendo tudo ou se a gente tá tipo andando em um quarto escuro. (E18_COOP.)

Além das evidências coletadas pelas entrevistas, a demanda por uma coordenação regional mais presente e efetiva foi observada nas reuniões informais (MO_INFORMAL_Hamburgo e Rio).

No meio da crise política da Nicarágua, a coordenadora regional do LaWEEEda nesse país deixou a posição que ocupava, em virtude do término da sua bolsa DAAD (*Deutscher Akademischer Austauschdienst*, em português: Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico), e retornou para a Alemanha. “Parece que quem vai assumir (...) é o reitor (da ULSA). O reitor talvez fosse trocar, mas parece que agora não vai mais trocar (...). A situação com relação ao coordenador está meio confusa” (E13_UNESP). E o líder de tarefa passou a ser um colaborador do projeto que não domina o inglês, conforme foi evidenciado nas reuniões *online* (por exemplo, LaWEEEda_RG_30/08/18, 27/09/18 e 29/10/18).

Destaca-se que, também, houve trocas na posição de coordenador geral do projeto (em BOKU). A primeira troca ocorreu em 2017, logo no início do projeto, pois o coordenador foi afastado para realizar um tratamento de saúde. No final de 2017, o novo coordenador “assumiu uma posição em um banco de investimentos em Londres e o (antigo coordenador geral) voltou para a coordenação do projeto” (E9_TUoN). Contudo, não houve mudanças significativas na governança do projeto: “A BOKU amorteceu muito bem essa troca, pelo profissionalismo deles né, e pela experiência do (coordenador geral). (Ele) realmente é muito experiente em gestão de projetos (...)” (E13_UNESP).

Em agosto de 2018, os parceiros nicaraguenses precisaram reavaliar a sugestão de realizar a reunião do projeto LaWEEEda na Costa Rica.

Por segurança, seria melhor ir pensando no Panamá (...). O que acontece é que a Costa Rica tem mais de 10 mil solicitações de asilo político e imigração. Então, os consulados estão abarrotados. E as pessoas da Nicarágua que precisam ir até a Costa Rica precisam solicitar visto; então, isso é uma questão que pode complicar (a

²⁶Palavra de origem francesa que significa uma conversa privada entre duas pessoas. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/tete-a-tete>>. Acesso em 03 de janeiro de 2019.

realização da reunião na Costa Rica). Então, se escolhermos o Panamá não temos a necessidade de visto (E19_ULSA).

O Panamá foi aceito como uma opção válida, mas demandou que os parceiros brasileiros realocassem os custos de uma viagem à Nicarágua (prevista no projeto) para a viagem dos parceiros nicaraguenses ao Panamá. Esse ajuste foi acordado através de uma consulta feita pelo coordenador geral aos parceiros brasileiros na reunião *online* de outubro de 2017 (LaWEEEda_ATA_26/10/17).

Assim, o *Treine to Trainer Meeting* da Nicarágua ocorreu no Panamá de 21 a 25 de novembro de 2018. Os parceiros utilizaram as dependências da escola La Salle no país e contaram com a ajuda da empresa *Recicla Panamá*, a fim de possibilitar a disponibilização dos equipamentos e materiais para realizar o treinamento. Na semana seguinte, de 26 a 30 de novembro, a reunião de treinamento ocorreu na UFRJ e foi acompanhada pela pesquisadora. Na reunião no Rio de Janeiro, além da usual cobrança de documentos por parte da coordenação geral do projeto (BOKU), foi abordada a questão do reembolso do Imposto sobre Valor Agregado (IVA) ou VAT²⁷ (MO_FORMAL_Rio_26/11/18).

Na Nicarágua não houve a exoneração desse imposto que deve ser pago pelas universidades privadas para futuro reembolso dentro do prazo de cinco anos. Além disso, todos os equipamentos foram importados e, em virtude da situação política do país, as liberações alfandegárias demandaram o pagamento de armazenagem na liberação. Assim, os parceiros pediram a flexibilização do fechamento das compras de equipamentos.

No que tange aos parceiros do Brasil, as universidades foram exoneradas do pagamento do ICMS²⁸ (entendido como VAT), fato que demandou a formalização dessa informação para EACEA, justificando que não haveria reembolso de valores no futuro. Contudo, segundo o relato da UFRJ,

uma tarefa aparentemente fácil possui certo grau de dificuldade em uma instituição pública como a UFRJ. É muito difícil de operacionalizar aqui (UFRJ), no caso do documento que confirma a informação de que nós (UFRJ) não pagamos o ICMS, eles (BOKU) receberam o documento, mas sem a assinatura. Agora, ninguém quer assinar. Para buscar uma solução, a (...) (líder de tarefa da UFRJ) agendou uma reunião com o jurídico da COPPETEC para solucionar esse impasse (MO_INFORMAL_Rio).

²⁷ VAT (*Value Added Tax*) é um imposto cobrado na maioria das transações de negócios.

²⁸ ICMS (Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação). Imposto de competência dos Estados e do Distrito Federal brasileiro. Disponível em <<http://www.portaltributario.com.br/tributos/icms.html>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2018.

A análise dos dados coletados nas entrevistas e observações explicitou os problemas enfrentados pelos parceiros da Nicarágua. Não somente com relação à situação política do país, à fragilidade das instituições públicas refletida na falta de legislação que forneça suporte à gestão dos REEE, ou em questões mais operacionais como o domínio do inglês por parte dos parceiros, mas na falta de habilidade em administrar as tarefas demandadas pelo projeto, como pode ser exemplificado pela fala de um dos entrevistados:

(...) o (problema) mais “profundo” é um pouco a forma como se entende a gestão, como você entende o uso do tempo, como você entende o compromisso (...) Isso passa por como eu penso a vida, a estrutura mental (...) por aqui falta muita formação, digamos em habilidades de planejamento, habilidades sociais e na parte de como aprendemos a gerir. (...) (na Nicarágua) as pessoas acreditam que mandar uma fotocópia para eles (BOKU) em novembro é igual a janeiro. No início do projeto nós fomos três vezes a Manágua, são 90km para ir, 90 para voltar. Chegamos e ficamos 2 horas esperando pelas pessoas. Isso foi no início. Eu “quase me matava” (...). Tem a ver com a cultura organizacional. Obviamente que embaixo da cultura estão as pessoas (...). E isso nos custa como sócios locais (...) (E19_ULSA).

A questão levantada pelo entrevistado também foi relacionada às atitudes dos parceiros brasileiros, como anteriormente questionado à pesquisadora: “Eu gostaria de fazer uma pergunta para você que é brasileira, o quê significa um “não” ou um “sim” para vocês?” (E3_BOKU). O entrevistado falou a respeito das tarefas que possuíam um aceite e data de entrega, mas que não eram efetivadas. Segundo outro entrevistado,

aprendemos a ter paciência com a América Latina. Eles não executam as tarefas não porque não querem fazer e sim porque a forma de ver é diferente, culturalmente diferente. Agora, tentamos manter as coisas mais simples, fazer as coisas com antecedência, ou seja, apenas pegar a assinatura, como foi feito no *travel report* do primeiro dia de reunião. (...) Destaco que pior que atrasar é não justificar e, muito pior, ignorar as solicitações de resposta (E25_BOKU).

Durante toda a fase denominada como “da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto”, o projeto enfrentou atrasos constantes no cumprimento de suas tarefas, postura que irrita o coordenador geral do projeto, conforme explicitado na reunião *online* do dia 30/08/19 (LaWEEEda_RG_27/09/18):

o próximo tópico é chato e repetitivo, mas ainda faltam documentos da maioria dos parceiros. Não será possível enviar novas remessas de dinheiro sem esses documentos. Eu realmente não entendo, por que não é possível enviar os documentos (...)? Há seis meses que eu repito a mesma coisa e vocês não providenciam. A

consequência é que vocês não terão a liberação de dinheiro. A opção é de vocês. (...) Nós não podemos fazer isso por vocês. Nós não faremos (...). São as universidades no Brasil e na Nicarágua que devem fazer. (...) Eu não sei como lidar com isso porque eu preciso dos seus documentos e eu não consegui eles (...). Assim, nós não conseguiremos finalizar o relatório financeiro para liberar dinheiro. (...) Desde março que nós tentamos obter os documentos, enviamos e-mails todas as semanas, mas ainda não recebemos a documentação completa, então sem pagamento. Vocês estão trabalhando sem o dinheiro do projeto, mas eu não posso mudar isso e não esperem de mim que eu ajude financeiramente. Eu não posso fazer isso. Eu preciso da documentação.

Como medida de fortalecimento dos mecanismos de controle e coordenação, o coordenador geral solicita que os coordenadores regionais se aproximem dos parceiros de seus respectivos países e ajudem na consecução das tarefas e no cumprimento dos prazos (LaWEEEda_RG_28/06/18 e 30/08/18). Essa mesma solicitação já havia sido feita em reuniões anteriores, por conta da finalização do primeiro relatório de progresso para a EACEA. Também, mais uma vez, passou-se a enfatizar às punições inerentes a não entrega das tarefas acordadas.

Nesse parêntese temporal, percebe-se o enfraquecimento dos argumentos que enfatizam os incentivos imateriais, com destaque aos parceiros não universitários. O discurso a respeito da possibilidade de desenvolvimento de parcerias no exterior esbarra na falta de habilidade de comunicação em inglês. Também, há a percepção de que as práticas das universidades europeias se distanciam da realidade latino-americana (MO_FORMAL_Hamburgo e Rio): “Ah, cara, isso não vai existir pra gente, é surreal, e não é só pra gente não (...). Vai ser difícil de ser aplicado na realidade do Rio. A gente não tem lei. A gente mal consegue cobrar pra buscar o eletrônico (...)” (E18_COOP.).

Os parceiros não universitários passam a destacar a falta de um papel no projeto LaWEEEda, como por exemplo,

como a gente não tem um papel tão importante, assim, ninguém entende muito bem por que a gente está ali (E18_COOP). Você tem um projeto pronto, posto, que ele precisa sair dentro daquele molde. Eu via muito o diálogo das cooperativas por exemplo “qual que é o meu papel nisso”. “Eu só preciso estar aqui de corpo presente”. “Eu não tô me vendo nisso”. “Eu estou aqui falando, mas está sendo construída outra coisa” (...) Qual é o papel de cada um e dentro desse contexto? Grupo de cooperativas, grupo de academias... grupo de empresas... Qual é o papel de cada um. Eu percebo que essa comunicação assim, a clareza do objeto de cada um ainda tá meio (...) obscura (E20_UNESP); acreditamos que as empresas poderiam ter um papel com maior protagonismo no projeto (E14_HM).

Além disso, tornou-se mais evidente o descolamento dos objetivos do projeto da realidade dos parceiros: “Existem temas muito específicos de cada país e o projeto dificilmente os considerará (...). Na Nicarágua, o trabalho com o tema seria mais efetivo se trabalhado com

o município, um curso de formação para as PYMES (PMES), por exemplo (E19_ULSA). No caso da NGO, deve ser feita uma adaptação para o setor com o qual trabalham. Esse setor é composto por catadores com nível acadêmico muito baixo. A maioria com no máximo o primário. Todos são pessoas com pouco acesso à educação, são muito pobres e que vivem da coleta de resíduos” (E11_NICA).

Esse deslocamento pôde ser explicado pela construção/formatação unilateral do projeto:

A gente teve uma pessoa que escreveu (o projeto) que não conhece muito as realidades dos territórios ou as demandas reais dos territórios (...). A gente tem um projeto que é lindo por princípio com países muito díspares em termos de necessidades dentro de suas áreas. (...) Quando você vê uma oportunidade de recurso (...) “ah tem recurso ali pra gente”, daí você vai lá, toma o recurso e depois fica com um problema pra executar. Porque você prometeu algo que talvez não seja a demanda territorial (E20_UNESP). O LaWEEEda foi pensado só Europa. Assim, a Europa pensou, e chegou pra gente com o projeto pronto, né (E18_COOP.).

As evidências desta pesquisa revelaram a falta de clareza dos papéis desempenhados pelos atores não universitários (quem faz o quê) dificultando, ou inviabilizando, os entendimentos relacionais compartilhados (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Por sua vez, o projeto estudado demonstrou um núcleo bem definido formado pelos parceiros europeus. Eles tinham clareza dos seus papéis e, além da história e da duração dos relacionamentos anteriores (densidade das relações), comportavam-se de acordo com padrões do seu campo de atuação; por exemplo, exigências documentais, formas de resposta às demandas do projeto etc. (imersão estrutural): “(...) (tentamos) implementar apenas o projeto europeu, quero dizer, todo mundo sabe (na Europa) o que é um timesheet, travel report etc., todo mundo trabalha de forma similar a nós” (...) (E16_BOKU); Essa imersão facilita o compartilhamento de entendimentos e de regras para a colaboração, visto que organizações distintas podem operar de acordo com as regras colaborativas da macrocultura da qual fazem parte.

Cabe destacar que o quarto parêntese temporal possui esforços de padronização das habilidades e processos, como no caso da UFRJ, que buscou minimizar as dificuldades de comunicação através da contratação de tradutores profissionais para os documentos e reuniões que ocorreram no Rio de Janeiro (MO_FORMAL_Rio_26/11/18, 27/11/18 e 28/11/18). E no caso de BOKU, que flexibilizou prazos, simplificou algumas tarefas administrativas do projeto, e facilitou o preenchimento de alguns documentos por meio da entrega de formulários/relatórios parcialmente preenchidos, como os relatórios de viagem (MO_INFORMAL_Rio).

O Quadro 21 mostra a reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda nesse parêntese temporal.

Parâmetros do Sistema de Governança		Reconfiguração	
Estruturais	Formalização	Projeto formalizado.	Não houve alteração.
	Centralização	Coordenação geral (BOKU) e Coordenação regional (UNESP e ULSA)	Troca na coordenação geral: sem alterações significativas na governança. Troca na coordenação regional da Nicarágua: acentuação do afastamento (<i>locus</i>), aumento da dificuldade de comunicação dos parceiros da Nicarágua.
	Especialização	Baixo comprometimento dos parceiros nicaraguenses: pela situação contextual e habilidades linguísticas e administrativas.	Concentração da organização de algumas tarefas na UFRJ, onde um dos atores (subordinado ao líder de tarefas da UFRJ) demonstrou grande habilidade gerencial e domínio dos idiomas inglês e espanhol.

Instrumentais	Coordenação	Padronização dos resultados: Incentivos Imateriais	Incentivos imateriais e punições não se mostraram efetivos. O primeiro exibiu baixa sustentação e o segundo não era percebido como um problema pelos parceiros não-universitários.
		Padronização das habilidades: problemas de comunicação decorrente da falta de habilidade com o idioma inglês, mas também habilidades administrativas	Esforços para minimizar as dificuldades de comunicação: ex. contratação de tradutores profissionais para os documentos e reuniões. Esforços para minimizar as dificuldades administrativas: ex. simplificação das tarefas demandadas.
		Padronização dos processos: Complexidade das tarefas demandadas pela EACEA.	Esforços para a facilitação dos processos: flexibilização de prazos e entrega de formulários/relatórios parcialmente preenchidos.
		Ajuste mútuo Baixa coesão	Como medida de fortalecimento da coordenação (e também do controle), o coordenador geral solicita que os coordenadores regionais se aproximem dos parceiros de seus respectivos países e ajudem na consecução das tarefas e cumprimento dos prazos.
	Supervisão direta Demanda por uma coordenação regional mais presente e efetiva	Distinção de um ator e posterior indicação para liderar as atividades do Brasil e Nicarágua no que tange ao <i>Roadmap</i> e <i>Business Plan</i> : sensível às diferenças entre os processos das instituições e problemas com relação ao domínio de idiomas.	
Controle	Atrasos e dificuldades operacionais dos parceiros.	Prorrogação de alguns prazos, adaptações no formato de alguns documentos e a solicitação de aproximação dos coordenadores regionais aos parceiros de seus respectivos países.	

Quadro 21: Reconfiguração dos parâmetros estruturais e instrumentais do sistema de governança do LaWEEEda no quarto parêntese temporal

Fonte: Autoria própria, 2018.

Na sequência, a Figura 11 mostra o mapa visual da quarta fase (ou parêntese temporal) do projeto: (4) Da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto (de abril até novembro de 2018):

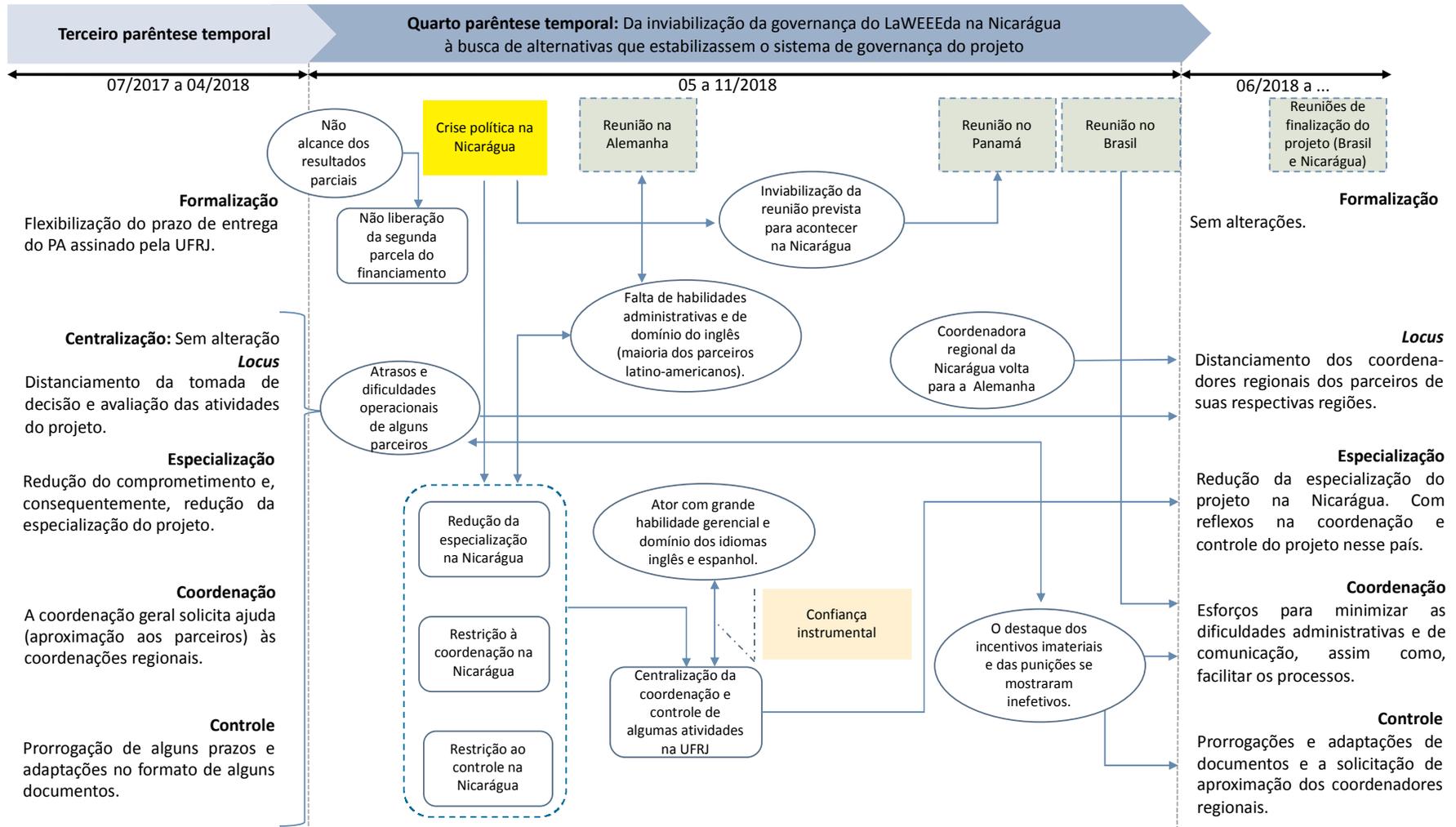


Figura 11: (4) Da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto

Fonte: Autoria própria, 2019.

Cinco pontos merecem destaque na análise do quarto parêntese temporal identificado no desenvolvimento da governança do projeto LaWEEEda:

i) um dos influenciadores da redução do comprometimento dos parceiros nicaraguenses às atividades do projeto foi um evento contextual (crise política na Nicarágua). Nesse tocante observou-se a intensificação da redução da especialização do sistema de governança nesse país e a compensação desse parâmetro pela concentração da coordenação de algumas atividades do projeto na UFRJ (através de um ator com elevado grau de confiança instrumental).

ii) a falta de uma coordenação regional mais presente e efetiva, que já havia sido evidenciada nos primeiros parênteses temporais, tornou-se mais acentuada em virtude da execução de tarefas interdependentes. Argumenta-se que as organizações de naturezas diversas e assimétricas demandam um maior esforço da coordenação e do controle do projeto para desenvolver uma linguagem comum e um conjunto de ferramentas de gestão que conectem as diferenças dos parceiros (MOYNIHAN, 2009). No caso do LaWEEEda alguns parceiros, principalmente os não universitários, carecem da presença física do decisor/representante do projeto em reuniões regionais, que possam discutir as suas demandas e instruí-los sobre os seus deveres e obrigações, buscar soluções para a falta de habilidade administrativa e de comunicação, entre outras (proximidade do *locus* de tomada de decisão e avaliação das atividades do PIO no nível regional). Como exemplificou um dos relatos de um líder de tarefa no Brasil: “Elas (com relação às cooperativas) são diferentes, elas trabalham de forma individualizada, elas demandam aproximação; é necessário se colocar no lugar delas” (MO_INFORMAL_Rio). Em outro exemplo de relato, o entrevistado falou sobre as dificuldades das cooperativas, segundo ele,

(...) você pode explicar uma vez, eles (cooperativados) não vão entender. Você pode explicar duas, não vão entender, vai explicar três... porque é um pouco fora da realidade (deles), né, tipo, indicadores de qualidade... Cara, se você não lida com isso, ou se você não tem um certo conhecimento, você nem sabe o que é um indicador de qualidade. Então, assim... você tem que deixar muito claro, você tem que tipo destrinchar, quase que “dar na boca” para as pessoas (cooperativados) realmente conseguir(em) absorver o que você está de fato falando (E18_COOP.).

iii) os incentivos imateriais demonstraram pouca sustentação ao longo do desenvolvimento do projeto. Contudo, as evidências mostraram que existia a percepção de valores de conhecimento, não somente com relação aos REEE, mas também com relação à experiência de participação em um projeto internacional:

(O projeto é formado por) atores sociais muito distintos, né, que a gente está tentando envolver. Mas eu não vejo como grande problema. (...) Há uma contribuição, há uma discussão muito importante sobre as realidades distintas. Essa questão de integração de diferentes culturas, eu acho até um ponto muito forte do projeto, porque independente de ser Brasil, de ser Nicarágua, de ser Alemanha, Inglaterra, x. são realidades distintas que você vai conhecendo. (...) Eu acho que tem aí, uma possibilidade de comparação que gera um amadurecimento (para os parceiros) (E20_UNESP).

Ou, a experiência de participação em um projeto com a América latina: “Há um processo de aprendizagem, eles (parceiros latino-americanos) estão aprendendo e nós (parceiros europeus) também” (E23_BOKU). “Os parceiros da América Latina deixam de realizar algumas coisas não porque não querem fazer e sim porque a forma de ver é diferente, culturalmente diferente” (E25_BOKU). “Algumas vezes eles não (...) fazem alguma coisa porque eles realmente não sabem a resposta” (E9_TUoN).

As rendas relacionais evidenciadas no quarto parêntese temporal foram organizadas no quadro comparativo a seguir (Quadro 22):

Rendas relacionais	Universidades europeias	Universidades latino-americanas	Não universitários
Fortalecimento da relação entre os pares da sua região.	x	x	x
Troca de experiências e boas práticas no tema dos REEEs.	x	x	x
Aprendizagem com relação à gestão de projetos internacionais.	x	x	
Aprendizagem com relação à participação de projetos internacionais	x	x	x
Acesso aos financiamentos destinados a temas e regiões específicas do mundo	x	x	x
Acesso ao financiamento destinado à compra de equipamentos e/ou desenvolvimento de serviços (cursos de REEE).	x	x	
Estabelecimento de novas redes de relacionamento (entre os parceiros do projeto)	x	x	x
Estabelecimento de novas redes de relacionamento (externas ao projeto)	x	x	

Quadro 22: Rendas relacionais do projeto LaWEEEda

Fonte: Autoria própria, 2018.

Cumprir destacar que a falta de papéis dos atores não universitários e o descolamento dos objetivos do projeto das realidades específicas dos dois países latino-americanos ou como foi chamado por um dos entrevistados “das demandas territoriais” desses países, influenciou

negativamente o comprometimento desses parceiros com o projeto durante todo o terceiro e o quarto parêntese temporal. Concomitantemente, houve a cessação da percepção de valor financeiro por parte dos parceiros não universitários (perceberam que não teriam acesso ao financiamento destinado à compra de equipamentos e desenvolvimento de serviços/cursos de REEE).

iv) os dados evidenciaram a falta de habilidade administrativa ou de gestão de projetos na América-Latina. Mas, também, destacou-se a falta de profissionalismo da maioria das organizações latino-americanas na condução das tarefas e rotinas do projeto, entre as ações que merecem destaque e que foram observadas nas reuniões *online* estão as seguintes: entrar na reunião cumprimentando os participantes em português ou espanhol; deixar o microfone ligado durante a reunião permitindo que todos os participantes tenham acesso aos ruídos do ambiente (conversas paralelas, portas batendo, telefone tocando etc); entregar a ata de reuniões, quando sob responsabilidade dos parceiros latino-americanos, em espanhol; não avisar o coordenador geral sobre a impossibilidade de participar de uma das reuniões; não indicar um substituto na impossibilidade de participar de uma das reuniões; não preparar as respostas com relação às tarefas que estão sob a sua responsabilidade (os participantes recebem uma lista com os tópicos que serão tratados antes das reuniões); entrar em atraso na sala de reuniões; permitir que pessoas que não dominam o inglês elaborem respostas complexas aos parceiros europeus, entre outras.

(v) O processo de reconfiguração dos parâmetros do sistema de governança do quarto parêntese temporal mobilizou os atores-chave do projeto na tentativa de superar as falhas de cooperação enfrentadas nessa fase. O desenvolvimento da governança buscou sincronizar o exercício das lideranças regionais e coordenação geral do projeto (organização líder) através do redirecionamento da liderança de atividades prioritárias da região afetada (Nicarágua) para outra região (Brasil). No Brasil, mais especificamente na UFRJ, havia sido incorporado um ator (fruto do relacionamento interpessoal de um dos atores-chave) com grande capacidade de gestão e confiança instrumental. Esse ator passa a coordenar e controlar o desenvolvimento do Plano de Negócios e *Road Map* do projeto, integrando assim as atividades das duas regiões (Brasil e Nicarágua).

Além das ações citadas, as entrevistas pontuam a falta de documentos nos prazos estabelecidos, o preenchimento errado dos mesmos (algumas vezes sem a assinatura dos responsáveis) e a dificuldade de receber uma resposta para os e-mails enviados, como relatado anteriormente: “não há problema em atrasar a entrega de uma tarefa; eu também atraso. O problema é não dar uma resposta, simplesmente ignorar os e-mails (E25_BOKU).

Em novembro de 2018, quando aconteceram as reuniões presenciais de treinamento dos professores responsáveis pelos cursos de gestão dos REEE nos Centros de Treinamento LaWEEEda (*Treine to Trainer Meetings*) encerrou-se o acompanhamento do projeto pela pesquisadora. Nessa ocasião foram definidas as próximas reuniões presenciais dos parceiros: *Train-the-Trainer2* em São Paulo (reunião de treinamento de professores dos Centros de Treinamento LaWEEEda) - março de 2019; LaWEEEda *closing meeting* (reunião de encerramento do projeto) – setembro de 2019 (LaWEEEda_Rel. Pan. e Rio_nov. 2018).

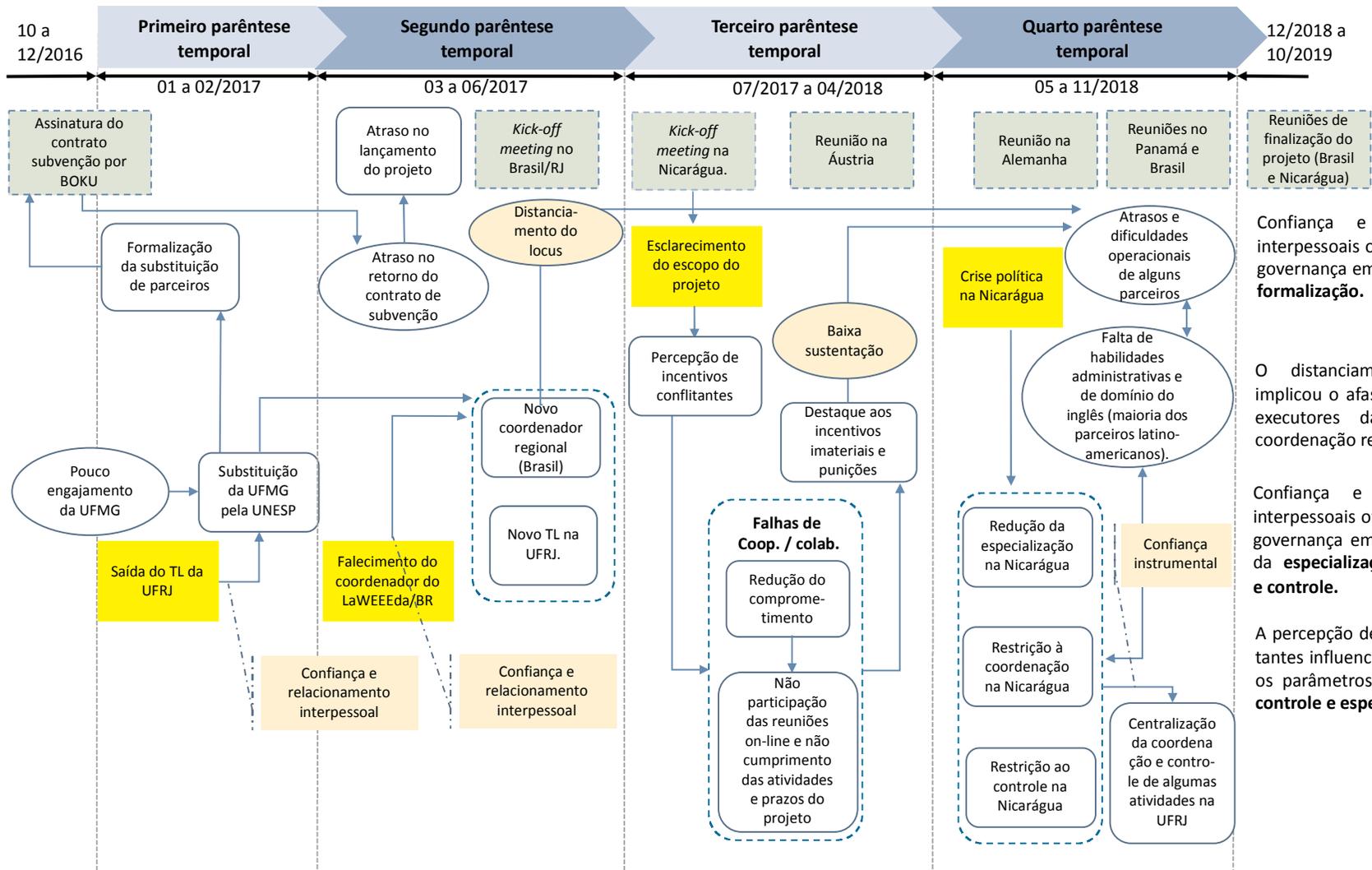
Ao final da narrativa, cabe refletir sobre a dimensão time dos PIOs, indicada como o conjunto de diferentes organizações que estão envolvidas em um projeto (BAKKER et al., 2011). Cada uma dessas organizações (permanentes) possui sua própria estrutura hierárquica e cultura (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; SYDOW; BRAUN, 2018), assim como seus diversos atores individuais com suas experiências, relacionamentos interpessoais e expectativas próprias. Logo, analisar os PIOs a partir de uma perspectiva unicamente organizacional simplificaria por demais as relações desses RIOS.

O padrão que emergiu do processo de governança do projeto estudado revelou que apesar da configuração da governança no início do LaWEEEda, que cumpre as exigências formais do estabelecimento de um *design* organizacional hierarquizado para o projeto, esse sistema é fortemente influenciado pelos atores-chave que animaram a formação do PIO. Nesse sentido, os processos de reconfiguração dos parâmetros do sistema de governança encontram estabilização através da permanência ou reposicionamentos desses atores como detentores da efetiva especialização, centralização, coordenação e controle dos projetos interorganizacionais. Em adição, o modo de governança exercido por uma organização líder demanda o reconhecimento e sincronização das próprias atividades com aquelas que são desempenhadas por outras organizações do projeto (líderes de suas regiões).

Ao final do quarto parêntese temporal o projeto realizou a atividade de treinamento de professores que estava prevista para o período (LaWEEEda_PROJETO). Apesar do atraso da entrega do Centro de Treinamentos LaWEEEda na Nicarágua (em grande parte motivada pelos problemas políticos do país), o projeto foi bem avaliado por sua coordenação geral que destaca o aprendizado proporcionado para os parceiros organizacionais (E23 e 25_BOKU). Por sua vez, os resultados finais do projeto quanto à melhora do diálogo entre a pesquisa e as práticas de gestão dos Resíduos Elétricos e Eletrônicos (REEEs) na região latino-americana é vista com certo ceticismo pelos parceiros da região, como exemplificado pelas falas a seguir:

talvez, eles (professores do centro LaWEEEda) ensinem outras maneiras de desmontar e que a gente consiga desmontar de uma maneira mais eficiente e que consiga vender até por um preço melhor, alguma coisa assim (...). Eu não sei, assim, se na prática, se a gente vai conseguir mudar de fato a realidade da situação atual (manejo inadequado dos REEEs), eu não sei dizer mesmo (E18_COOP); eu fico com muitas dúvidas em relação ao depois... ao uso desses recursos que foram investidos nesse momento (financiamento do ERASMUS+), sabe? Uma vez que você trabalha o que não é uma demanda latente do território, das pessoas que estão ali, qual é a taxa de retorno dessa aplicação que você fez? porque eu acho que tem um investimento aí e que retorno vai ter?

A Figura 12 reúne, de maneira geral, os mapas visuais parciais apresentados anteriormente a fim de mostrar graficamente o panorama completo do processo estudado. O Quadro 23 organiza os eventos críticos do projeto estudado, principais parâmetros afetados por esses eventos, parâmetros inter-relacionados e os moderadores da reconfiguração do sistema de governança.



Confiança e relacionamentos interpessoais oferecem suporte à governança em caso de atraso na **formalização**.

O distanciamento do **locus** implicou o afastamento entre os executores das tarefas e a coordenação regional do projeto.

Confiança e relacionamentos interpessoais oferecem suporte à governança em caso de redução da **especialização, coordenação e controle**.

A percepção de incentivos conflitantes influenciou negativamente os parâmetros de **coordenação, controle e especialização**.

Figura 12: Sintetização dos mapas visuais parciais apresentados

Fonte: Autoria própria, 2019

Eventos	Principal(is) parâmetro(s) afetado(s)	Interrelação entre os parâmetros	Moderadores
Perda de um ator-chave	Redução da Especialização (regional)	Redução da coordenação e controle (regional e geral): diminuição da capacidade de organização e controle na UFRJ)	Confiança relacional e relacionamentos interpessoais
Desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil	Esvaecimento da Especialização, Coordenação e Controle (regional)	Redução da coordenação e controle (geral): perda da capacidade de organização e controle na UFRJ e Brasil); Dificuldade de formalização do projeto na UFRJ Afastamento do <i>Locus</i> de tomada de decisão e avaliação das atividades do projeto (Brasil)	Confiança relacional e instrumental e relacionamentos interpessoais
Esclarecimento do escopo do projeto	Percepção de incentivos conflitantes	Redução da especialização (regional): diminuição do comprometimento dos parceiros não-universitários)	Incentivos imateriais Punições
Inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua	Redução da especialização (regional) Afastamento do <i>Locus</i> de tomada de decisão e avaliação das atividades no nível regional	Coordenação e controle (regional e geral): diminuição da capacidade de organização e controle na ULSA e Nicarágua)	Confiança instrumental

Quadro 23: Eventos críticos, principais parâmetros afetados por esses eventos, parâmetros inter-relacionados e os compensadores da desestabilização da governança

Fonte: Autoria própria, 2018.

Na sequência, serão abordadas as contribuições desta pesquisa.

5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentadas as contribuições teóricas e gerenciais desta pesquisa. Não houve contribuições metodológicas, e sim a ampliação da utilização da abordagem processual, a qual permanece escassa nos estudos organizacionais.

5.1 Contribuição Teórica

Os projetos interorganizacionais, analisados a partir da lente teórica da VR são formas de RIOs capazes de gerar rendas relacionais. Os PIOs não exibem essas rendas como os RIOs analisados por Dyer e Singh (1998) e Dyer et al. (2018). Esses autores argumentam que é possível mensurar a diferença entre o valor gerado em uma aliança particular e o valor exibido pela maior/melhor aliança concorrente ou relação de mercado. O valor, ou renda, do relacionamento de projetos específicos, como aqueles financiados pelas agências de fomento, é incomparável e está relacionado às diferentes percepções dos parceiros do projeto (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

Conforme evidenciado no caso analisado, as diferentes partes do PIO expressaram mais de uma interpretação para o valor da relação, ou seja, os parceiros perceberam mais de uma forma de valor concomitantemente e atribuíram ênfase a uma delas. Essas interpretações puderam ser categorizadas em uma das quatro dimensões propostas por Biggemann e Buttle (2012) (pessoal, financeira, conhecimento e valor estratégico). Além disso, foi observada a variabilidade da ênfase do que é valioso ao relacionamento por alguns parceiros em certas fases do projeto. Essa variabilidade respondeu às diferentes condições contextuais, como o esclarecimento do(s) objetivo(s) e escopo do projeto. Portanto,

(P1) as distintas percepções de valor dos parceiros de um PIO colaborativo geram diferentes rendas relacionais para cada parceiro ao longo do tempo.

(P1.1) cada parceiro de um PIO colaborativo exhibe distintas percepções de valor que variam ao longo do projeto.

Um outro argumento da VR é de que a governança efetiva pode gerar rendas relacionais não somente pela redução de custos de transação, mas também pelos incentivos às

iniciativas de criação de valor, como investimento em ativos específicos da relação, compartilhamento de conhecimento ou a combinação de recursos estratégicos complementares (DYER; SINGH, 1998). No caso dos PIOs, duas importantes iniciativas de criação de valor são demandadas logo na formação dos projetos: os entendimentos relacionais compartilhados (imersão) e a integração das contribuições de trabalho de cada organização (time), respeitando os marcadores de tempo (tempo) que orientam as atividades (tarefa) para um resultado consistente com o objetivo do projeto (BAKKER, 2010; BAKKER et al., 2011; BRADY; DAVIES, 2004; JONES; LICHTENSTEIN, 2008; LUNDIN; SODERHOLM, 1995; SYDOW; BRAUN, 2018).

Os entendimentos relacionais compartilhados são percebidos pela densidade das relações interorganizacionais (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Essa densidade, no início dos RIOS, envolve o quanto as partes conhecem e consideram suas necessidades e seus objetivos mútuos (GRANOVETTER, 1985). Assim, além da existência de colaborações anteriores e clareza dos papéis desempenhados pelos atores organizacionais (JONES; LICHTENSTEIN, 2008), os entendimentos relacionais são estimulados pela perspectiva futura dos papéis que serão exercidos pelos parceiros.

Os entendimentos relacionais compartilhados fazem parte da governança dos RIOS, uma vez que eles influenciam o comportamento dos parceiros nas trocas relacionais. No caso da imersão estrutural, esses entendimentos resultam dos padrões de interação dos atores organizacionais dentro de determinado mercado ou campo. Esses padrões facilitam o compartilhamento de entendimentos e de regras para a colaboração (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Entretanto, ao analisar o papel dos entendimentos relacionais compartilhados como uma iniciativa de criação de valor no contexto de formação dos PIOs, exalta-se a importância desses entendimentos para que haja o necessário ajuste mútuo entre as partes no início dos projetos, vide os casos em que um RIO está imerso em mais de um mercado ou campo, ou seja, com diferentes regras colaborativas.

Os PIOs são formados por organizações com origens, experiências e expectativas diversas em relação aos objetivos do projeto (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; SYDOW; BRAUN, 2018). Argumenta-se que para que os projetos sejam colaborativos (como um time) não basta a existência de recursos complementares, é necessário que haja a integração das contribuições de cada organização a fim de permitir o envolvimento ativo dos parceiros (DUNBAR; BECHKY, 2017).

Entende-se que a integração das contribuições dos parceiros faz parte da governança dos RIOS através dos mecanismos de coordenação (BAKKER et al., 2011). Contudo, ao

analisar essa integração como uma iniciativa de criação de valor no contexto de formação dos PIOs, destaca-se a sua importância para que haja o necessário envolvimento dos parceiros em um esforço conjunto de colaboração durante todo o desenvolvimento do projeto (DUNBAR; BECHKY, 2017).

As iniciativas de criação de valor são diferentes das rotinas de compartilhamento de conhecimento e complementariedade de recursos e capacidades que Dyer e Singh (1998) atribuem à geração de rendas relacionais nos RIOs. As rotinas, que dizem respeito aos padrões regulares de interação que permitem a transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado, assim como à complementariedade de recursos e capacidades, são elementos que não subentendem a existência de clareza dos papéis desempenhados e a integração das contribuições das organizações ao longo do desenvolvimento de um projeto.

Em adição, observou-se a exigência de três condições fundamentais: a (i) clareza do(s) objetivo(s) e do (ii) escopo do projeto e o (iii) alinhamento dos incentivos dos parceiros.

Como discutido nos resultados desta pesquisa, os incentivos conflitantes provocam as falhas de cooperação (PURANAM; RAVEENDRAN; KNUDSEN, 2012) (e colaboração), assim como a desestabilização do sistema de governança. As evidências deste estudo adicionaram a falta de clareza do(s) objetivo(s) e do escopo do projeto para todos os parceiros, assim como a carência de entendimentos relacionais compartilhados e de integração das contribuições de trabalho de cada organização como geradores dessas falhas. A colaboração é um processo recursivo onde as pessoas ou organizações trabalham juntas em uma interseção de objetivos comuns através do compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem e a construção de consenso (DIETRICH et al., 2010) e, mais importante, preocupam-se com o resultado para o projeto como um todo, e não apenas com as entregas parciais que estão sob a responsabilidade de cada parceiro, deixando que outro(s) (coordenador(es) do projeto) tome(m) conta do resto do processo, isso é cooperação (ASHKENAS, 2015).

O sistema composto pelas condições fundamentais dos PIOs, entendimentos relacionais compartilhados, contribuições de trabalho de cada organização e sistema de governança do projeto, foi denominado como *design* de projetos colaborativos. A definição desse *design* deve partir da coleta de informações daqueles que serão afetados por ele. Tais informações (provenientes dos parceiros organizacionais) esclarecem as condições que o *design* deve satisfazer independente da forma organizacional (DUNBAR; BECHKY, 2017) além de garantir o entendimento dos parceiros quanto às condições fundamentais dos PIOs.

Argumenta-se que não basta a definição de mecanismos de coordenação e controle *a priori* para o alinhamento dos interesses dos parceiros antes da implementação dos RIOs

(DEKKER, 2004). É necessária a construção de um *design* de projeto colaborativo *a priori* para que haja o favorecimento da geração de rendas relacionais. Esse *design* deve partir da coleta de informações daqueles que serão afetados por ele. Tais informações (provenientes dos parceiros organizacionais) esclarecem as condições que o *design* deve satisfazer independentemente da forma organizacional (DUNBAR; BECHKY, 2017), além de garantir o entendimento dos parceiros quanto às condições fundamentais dos PIOs. A Figura 13 esclarece o que se entende por um *design* de projetos colaborativos efetivo para a geração de rendas relacionais.

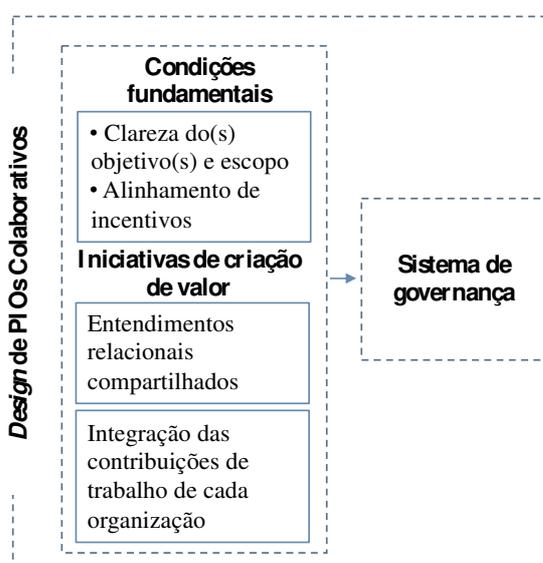


Figura 13: *Design* de projetos colaborativos efetivos para a geração de rendas relacionais

Fonte: Autoria própria, 2019.

Diante do exposto argumenta-se que

(P2) o *design* de um PIO colaborativo efetivo para a geração de rendas relacionais deve ser desenvolvido a partir da articulação das condições fundamentais, iniciativas de criação de valor e sistema de governança.

No que tange ao sistema de governança, entende-se que ele seja composto por parâmetros estruturais e instrumentais interrelacionados (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016) cuja efetividade é expressa tanto pela adequação ao *design* inicial dos projetos colaborativos como na resposta desses parâmetros aos eventos críticos ocorridos ao longo do tempo.

Argumentou-se que as mudanças da governança ao longo do desenvolvimento dos projetos são provocadas por eventos críticos que desestabilizaram o sistema de governança (redução de um, ou mais, parâmetro(s) do sistema). Após essa desestabilização, houve a compensação da redução dos parâmetros do sistema de governança através de mecanismos informais (confiança e relacionamentos interpessoais) até que o sistema fosse reconfigurado. O mapeamento dessas mudanças trouxe subsídios para o entendimento das transições entre as diferentes configurações dos parâmetros do sistema de governança. Também, foi possível revelar questões relacionadas à efetividade ou inefetividade da governança para as iniciativas de criação de valor nos PIOs.

Antes de discutir o modelo que ilustra o desenvolvimento da governança dos PIOs e as demais contribuições que ele apresenta, optamos por resgatar as evidências dos resultados desta pesquisa e as proposições emergentes sobre a interrelação e as mudanças nos parâmetros do sistema de governança, com destaque à especialização, incentivos, centralização e *locus* de tomada de decisão e avaliação das atividades dos projetos. Os parâmetros de coordenação e controle estão descritos juntamente com os parâmetros em destaque e a formalização manteve-se inalterada, cumprindo uma das exigências dos projetos financiados por agências de fomento.

Argumenta-se que:

(P3) as mudanças no sistema de governança ao longo do desenvolvimento de um PIO colaborativo são provocadas pela incidência de eventos crítico que desestabilizam um ou mais dos parâmetros inter-relacionados desse sistema.

i) o parâmetro de especialização possui dois níveis: coordenação geral e coordenações regionais, com seus líderes de tarefas, cada qual com seus respectivos graus de especialização e susceptíveis a eventos críticos ao longo do desenvolvimento da governança do projeto. A especialização é estudada como a interface administrativa própria (REUER; DEVARAKONDA, 2012) ou estrutura especializada que desempenhe as atividades de coordenação dos RIOS (LANGFIELD-SMITH, 2008) ou que estejam formalmente definidas para tal. Pesquisadores evidenciaram a influência positiva desse parâmetro na construção da confiança (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016). Entretanto, nossos resultados sugerem que em resposta a um evento crítico, o sistema de governança pode apresentar uma insuficiência de especialização (desestabilização do sistema de governança) que será suprida, temporariamente, pela confiança e relacionamentos interpessoais. Logo,

(P3.1) há uma relação recursiva entre a confiança e o parâmetro de especialização.

ii) os incentivos, que são estudados como mecanismos de apoio ao controle (DEKKER, 2004) ou às funções de coordenação e monitoramento dos RIOs (ALBERS, 2005, 2010; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016), revelaram-se como mecanismos de apoio à especialização através do comprometimento dos parceiros. O comprometimento já foi analisado como um meio de promover a construção da confiança, assim como o efeito direto e positivo da confiança sobre o comprometimento, vide o trabalho de Morgan e Hunt (1994) no campo do marketing relacional. Entretanto, pouco se sabe sobre como a governança interorganizacional opera no comprometimento de diferentes organizações e seus membros ao(s) objetivo(s) do projeto (SYDOW; BRAUN, 2018). Como discutido nos resultados desta pesquisa, apesar do entendimento de que o aumento da especialização, através da formação de uma estrutura específica que atenda o projeto, melhora a coordenação e o valor simbólico dos papéis e unidades especializadas dentro dos RIOs (ALBERS, 2005; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016), esse parâmetro demanda o comprometimento dos parceiros que fazem parte do projeto. Assim, além de operar como um mecanismo de suporte à coordenação e controle, o alinhamento de incentivos fornece suporte à especialização. Diante do exposto:

(P3.2) o alinhamento de incentivos atua como um mecanismo de suporte à especialização através da promoção do comprometimento entre os parceiros de um PIO colaborativo.

iii) a centralização refere-se ao grau de concentração da tomada de decisão e avaliação das atividades internas dos RIOs (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015; GONZALEZ-CRUZ; HUGUET-ROIG; CRUZ-ROZ, 2012; PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010). Os resultados da pesquisa evidenciaram que o parâmetro de centralização possui dois níveis: coordenação geral e coordenações regionais do projeto. As especificidades do projeto quanto à diversidade (natureza e nacionalidade) das organizações envolvidas, assim como as assimetrias existentes (informações, conhecimento e poder) demandaram a proximidade física dos coordenadores regionais às organizações de suas respectivas regiões para a efetiva coordenação e controle do PIO (supervisão direta). Logo, revelou-se um elemento denominado de *locus*, ou localização

física da avaliação das atividades e da tomada de decisão dos PIOs. Verificou-se que o distanciamento do *locus* dificultou o desenvolvimento de uma linguagem comum e de ferramentas de gestão apropriadas para conectar as diferenças das organizações (MOYNIHAN, 2009) e, também, reduzir o impacto negativo das assimetrias existentes entre os parceiros organizacionais. Dessa forma,

(P3.3) o sistema de governança de um PIO colaborativo formado por parceiros de naturezas diversas, assimétricos e distantes geograficamente demanda a existência do *locus* regional de tomada de decisão e avaliação das atividades do projeto.

Após apresentar as proposições emergentes sobre a interrelação e as mudanças nos parâmetros do sistema de governança (P3), discutiremos as proposições desenvolvidas a partir do padrão que emergiu do processo de governança do projeto estudado e ofereceu resposta às perguntas de “como” e “por que” a governança muda ao longo do tempo.

A governança é um processo de contínua compensação da desestabilização de seus parâmetros face aos eventos críticos que surgem ao longo do tempo. Essa compensação temporária leva à reconfiguração do sistema de governança a fim de possibilitar a continuidade dos PIOs e o alcance de seus objetivos, como representado na Figura 14.

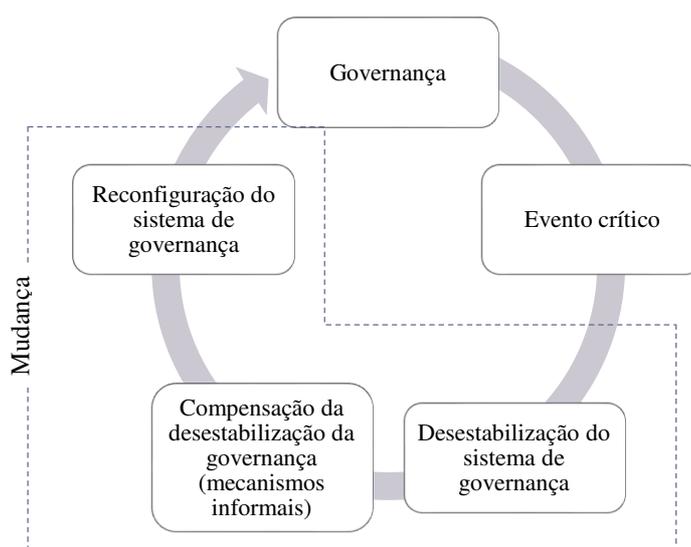


Figura 14: Reconfiguração do sistema de governança

Fonte: Autoria própria, 2019.

Dessa forma, argumenta-se que o “como” a governança muda é explicado pela seguinte proposição:

(P4) o sistema de governança compensa a redução de um ou mais de seus parâmetros (desestabilização do sistema) através da mobilização da confiança e dos relacionamentos interpessoais ao longo do desenvolvimento de um PIO colaborativos.

Do mesmo modo, as falhas nas condições fundamentais (percepção de incentivos conflitantes e/ou desacordo quanto ao(s) objetivo(s) e escopo do projeto) e/ou nas iniciativas de criação de valor (entendimentos relacionais compartilhados e as contribuições de trabalho de cada organização) dos PIOs levam à desestabilização dos parâmetros do sistema de governança.

Nesse caso, compensar a desestabilização do sistema de governança por meio de mecanismos informais ou pela valoração de incentivos imateriais possui baixa sustentação, seja pela impossibilidade de mudança da distribuição dos ganhos do projeto (PURANAM; RAVEENDRAN; KNUDSEN, 2012); pela inexecutável imposição de valores distintos a serem percebidos pelos parceiros; ou pelas próprias assimetrias existentes entre as organizações. Nesse caso, a estabilidade que foi proporcionada ao sistema (não houve uma compensação integral) foi oriunda da percepção, mesmo que discreta, de outras formas de valor para a relação. Logo,

(P4.1) a desestabilização do sistema de governança pode ser compensada por mecanismos informais quando as condições fundamentais ou iniciativas de criação de valor de um PIO colaborativo são observadas.

A Figura 15 ilustra a governança como um processo de contínua compensação da desestabilização de seus parâmetros face aos eventos críticos que surgem ao longo do tempo. Contudo, quando essa compensação envolve as falhas nas condições fundamentais e/ou iniciativas de criação de valor dos PIOs, a reconfiguração do sistema de governança apresenta certa instabilidade, e o que mantém o processo é a emergência de diferentes percepções de valor para o relacionamento.



Figura 15: Reconfiguração do sistema de governança / instabilidade

Fonte: Autoria própria, 2019.

Em relação ao “por que” das mudanças do sistema de governança, as evidências revelaram que a reconfiguração desse sistema é fortemente influenciada pelos atores-chave que atuaram na formação do PIO. Nesse sentido, o padrão emergente das reconfigurações dos parâmetros de governança demonstrou a busca pela permanência ou reposicionamento de atores-chave a fim de viabilizar a interface administrativa dos projetos (especialização), o canal de tomada de decisão e avaliação dos projetos (centralização) e a execução dos mecanismos de coordenação e controle. Assim,

(P5) o sistema de governança de um PIO colaborativo mantém seus atores-chave como detentores da efetiva capacidade de especialização, centralização, coordenação e controle do projeto ao longo do tempo.

Ao analisar a governança exercida por uma organização líder, onde uma das organizações pertencentes ao RIO centraliza a coordenação e/ou facilita as atividades dos outros participantes (PROVAN; KENIS, 2008), evidenciou-se que o exercício da governança no caso de projetos formados por organizações diversas e distantes geograficamente, mesmo que haja uma organização líder, demanda a sincronização entre a liderança dessa organização e as lideranças regionais. Assim, como no caso das Redes de Projetos, há um núcleo de

liderança formado por mais de uma organização (SYDOW; BRAUN, 2018). Logo,

(P6) o exercício da governança por uma organização líder de um PIO colaborativo demanda a sincronização de suas atividades com aquelas de competência das organizações líderes regionais do projeto ao longo do tempo.

Ao analisar especificamente os PIOs financiados por agências de fomento, destacou-se a sua subordinação a essas agências que estabelecem editais específicos de financiamento (direcionamento de objetivo(s), escopo e incentivos dos projetos aceitos), assim como, a inflexibilidade quanto à formalização e a estrutura mínima de governança, ou seja, o projeto submetido ao edital da agência deve indicar a(s) organização(ões) líder(ers) e os possíveis mecanismos de coordenação e controle *a priori* que objetivaram o alinhamento dos interesses dos parceiros antes da implementação do RIO (DEKKER, 2004).

A agência de financiamento é autorizada pelas autoridades públicas a exercer a metagovernança e, assim, mobilizar o conhecimento, os recursos e as energias de uma série de atores públicos e privados através da viabilização de seus projetos. Esse sistema permite que as autoridades públicas exerçam poder enquanto compartilham a responsabilidade pela governança pública com outros atores (SØRENSEN; TORFING, 2009), ou seja, agências de financiamento. Nesse contexto,

(P7) a metagovernança de um PIO colaborativo é exercida através da determinação das condições fundamentais do projeto e da influência sobre as reconfigurações do sistema de governança ao longo do tempo.

Apresentadas as proposições que emergiram desta pesquisa, forneceram-se explicações sobre as mudanças da governança dos RIOS, contribuindo para o campo de RIOS e para a crítica da literatura organizacional mais ampla (teorias sociais e evolucionárias) a esse campo. Embora a literatura organizacional reconheça que o ambiente, as organizações e os RIOS são dinâmicos (CROPPER; PALMER, 2008), evidências sobre como a governança dos RIOS muda ao longo do tempo ainda são escassas (MAJCHRZAK; JARVENPAA; BAGHERZADEH, 2015). Os integracionistas sociais e evolucionistas têm desafiado as análises organizacionais, especificamente a visão centrada na relação entre as mudanças e o progresso natural, onde a passagem do tempo indica transições previsíveis, cumulativas e irreversíveis para os RIOS (CROPPER; PALMER, 2008). Os integracionistas, especialmente

em relação à gestão dos RIOs, rejeitam a previsibilidade, uma vez que “as relações são continuamente moldadas e reestruturadas por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas” (RING; VAN DE VEN, 1994, p. 96). A teoria evolucionista enfatiza a variabilidade da mudança ao longo do tempo através das diferentes combinações de fatores internos e externos que fornecem passagens distintas ou cursos de vida para as organizações (CROPPER; PALMER, 2008).

A aproximação da abordagem de RIOs ao campo de gerenciamento de projetos contribuiu para o entendimento do aspecto interorganizacional dos PIOs, que conta com um sistema de governança tipicamente diferente (SYDOW; SCHUSSLER; MUELLER-SEITZ, 2016), onde o papel das relações interorganizacionais pode se tornar imprescindível para a teorização dos projetos interorganizacionais (SYDOW; BRAUN, 2018), isto porque incorpora elementos como a cooperação, reciprocidade ou confiança no entendimento de como os projetos são coordenados. Este estudo corroborou com a afirmação de que as relações interorganizacionais atuam como um dispositivo de ponte entre projetos distintos ao longo do tempo e podem criar a estabilidade e a continuidade que os projetos como organizações temporalmente limitadas não têm (DEFILLIPPI; SYDOW, 2016; SYDOW; BRAUN, 2018). Além disso, a pesquisa acrescentou o entendimento de que a confiança e as relações interpessoais atuam como moderadores que compensam a desestabilização do sistema de governança ao longo do desenvolvimento dos PIOs.

Complementariamente, a aproximação do campo do *design* organizacional aos PIOs, especificamente aqueles que envolvem organizações assimétricas e de naturezas e nacionalidades diversas contribuiu para a emergência do parâmetro denominado como *locus* da tomada de decisão e avaliação das atividades dos projetos. Outra contribuição foi a proposição de um *design* de projetos interorganizacionais colaborativos e o mapeamento das mudanças e inter-relações existentes entre os parâmetros do sistema de governança.

A Figura 16 apresenta o padrão que emergiu da análise dos dados desta pesquisa esboçando graficamente o modelo teórico-conceitual que responde a “como” e “por que” ocorrem as mudanças (configuração e reconfiguração) da governança dos PIOs ao longo do tempo. As respostas a essas perguntas contribuíram para o entendimento do desenvolvimento da governança dos PIOs.

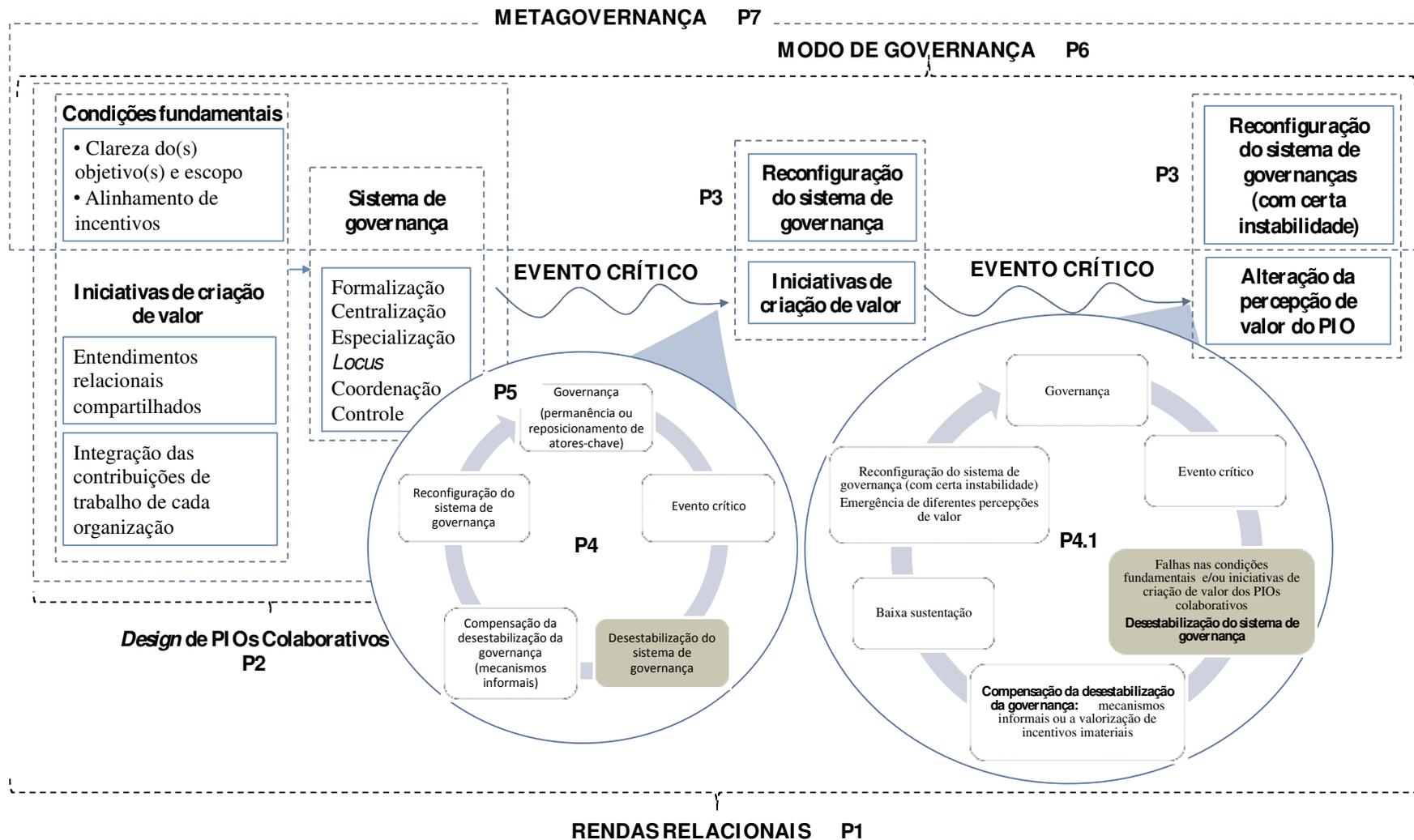


Figura 16: Modelo teórico-conceitual do desenvolvimento da governança

Fonte: Autoria própria, 2019.

5.2 Contribuições Gerenciais

Projetos colaborativos formados por organizações diversas e com assimetrias de recursos (informações, conhecimentos e poder) que trabalham conjuntamente em uma interseção de objetivos comuns através do compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem e a construção de consenso (DIETRICH et al., 2010) são por si próprios um desafio de gestão.

Um sistema de governança que promova as ações conjuntas e combine habilidades e recursos de parceiros independentes para alcançar objetivos comuns de forma colaborativa é difícil de executar, particularmente porque tendemos a ficar presos no modo cooperativo de operar (ASHKENAS, 2015). Um projeto realmente colaborativo é aquele que não pertence a uma coordenação geral ou regional e sim a todas as organizações envolvidas. Para isso, os parceiros devem ser incluídos nas decisões de planejamento e implementação, de modo que possam exercer um papel durante todo o desenvolvimento do projeto. Esses critérios são mais prováveis de serem encontrados e efetivamente empregados nos *designs* organizacionais focados em atingir resultados específicos (DUNBAR; BECHKY, 2017), ou seja, formados de maneira exclusiva para determinado(s) objeto(s).

Projetos formados por organizações de naturezas e nacionalidades diversas, níveis assimétricos de conhecimento, informações e poder e baixa flexibilidade para alterações, visto que seguem determinações pré-acordadas com uma agência de fomento, requerem atenção especial sob condições fundamentais de sua formação: a clareza do(s) (i) objetivo(s) e do (ii) escopo do projeto para todos os parceiros e o alinhamento dos (iii) incentivos existentes.

Essa pesquisa colocou em evidência a necessidade de definição conjunta de três condições fundamentais (objetivo(s), escopo e incentivos) e a verificação da compreensão dos mesmos na formação dos PIOs. Em adição, destacou-se a importância de duas iniciativas de criação de valor: os entendimentos relacionais compartilhados e a integração das contribuições de trabalho das organizações, que juntamente com o sistema de governança formam o *design* de PIOs colaborativos.

No que tange às agências de fomento, enfatizou-se que antes da assinatura do contrato de subvenção de projetos dessa natureza, as agências devem se assegurar não somente da existência de objetivo(s) e escopo (que estão explícitos nos projetos submetidos aos editais de fomento), mas, ainda, da compreensão desses elementos por parte de todos os parceiros a fim de evitar as falhas de colaboração e a desestabilização do sistema de governança.

Nos PIOs que exibem assimetrias como as evidenciadas nesta pesquisa foi demonstrado que a confiança e os relacionamentos interpessoais exercem um papel importante

na compensação da desestabilização do sistema de governança. Por sua vez, a qualidade da comunicação, que se refere ao padrão regular de interações nos RIOs que permitem a transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado (DYER; SINGH, 1998), foi negativamente impactada por essas assimetrias, pela falta de tratamento preventivo sobre as dificuldades de comunicação dos parceiros na formação do projeto (através da padronização de processos e habilidades) e pela ausência de uma coordenação regional presente e efetiva ao longo do tempo (proximidade do *locus* de tomada de decisão, avaliação das atividades e supervisão direta no nível regional).

Outrossim, projetos que lidam com a aquisição e a transferência de ativos intangíveis como o conhecimento tácito (por exemplo, metodologias de ensino) são, por definição, muito difíceis sem o envolvimento presencial dos indivíduos, e nessas oportunidades, sem a compreensão adequada do idioma torna-se uma tarefa quase que impossível. Nesse contexto, a comunicação é ainda mais importante.

Pragmaticamente, sugere-se o envolvimento das partes na construção do *design* de PIOs colaborativos, visto que, quando os indivíduos sabem o que é necessário, de que forma e quando, eles podem dizer se é possível ou não, e então é estabelecido um diálogo real sobre o que pode ser feito. Os casos estudados por Dunbar e Bechky (2017) sugeriram que, à medida que o *design* escolhido é questionado, um registro do desenvolvimento do *design* pode, pelo menos, ajudar a explicar a perspectiva do outro lado e, assim, auxiliar na compreensão. Esse registro é um documento formal que explica “como” e “por que” foi estabelecido determinado *design* organizacional. Sem isso, os indivíduos e organizações assumirão uma abordagem de cima para baixo que muitas vezes não registra as preocupações de diferentes partes interessadas ou como um *design* acomoda ou ignora essas preocupações.

A lógica subjacente às definições de objetivo(s), escopo, incentivos, sistema de governança, entendimentos relacionais compartilhados e integração das contribuições deve ser documentada com o objetivo de ajudar no entendimento daqueles que chegam mais tarde ao projeto e estabelecer diretrizes para o treinamento dos parceiros (padronização de processos e habilidades). Assim, cada organização saberá quais são os resultados desejados (padronização de resultados), qual a lógica subjacente ao sistema de governança definido e o que isso significa para eles, caso contrário, o *design* organizacional assume a forma de normas e regras, e é facilmente visto como diretrizes a serem obedecidas ao invés de um processo a ser entendido. Além disso, sem esse documento, frequentemente, haverá a falta de apreciação dos benefícios que o *design* elegido proporciona às organizações (DUNBAR; BECHKY, 2017) e a consecução do(s) objetivo(s) do projeto.

O sistema de governança vertical objetiva facilitar o desempenho previsível (introdução de conselhos de governança que impõem mecanismos de coordenação e controle de cima para baixo) ao invés de dar suporte às atividades colaborativas dos parceiros. Com um *design* organizacional de cima para baixo é improvável que o esforço necessário para aprender as preocupações das pessoas afetadas obterá espaço. Pelo contrário, os elementos que são críticos para uma parte, mas que estão ausentes no *design* proposto, podem desencadear uma tensão (DUNBAR; BECHKY, 2017). As assimetrias, já mencionadas, requerem uma linguagem comum e um conjunto de ferramentas de gestão que conectem as diferenças dos parceiros (MOYNIHAN, 2009). Para isso, o sistema de governança tem que ser transformado em regras e diretrizes simples que todos os envolvidos possam facilmente entender, desde *templates* de documentos e organização de documentos físicos ou virtuais às formas de preparação das reuniões. Também, espera-se que um *design* ideal, além de fornecer apoio ao desenvolvimento do projeto, proporcione espaço às iniciativas originais dos atores a fim de responder as demandas situacionais emergentes (DUNBAR; BECHKY, 2017), ou eventos críticos.

Por fim, os resultados desta pesquisa demonstraram não somente a não-linearidade do desenvolvimento da governança ao longo do tempo, mas, também, elementos moderadores que atuam na compensação da desestabilização do sistema de governança. O conhecimento do padrão emergente contribui para o aperfeiçoamento das decisões de governança dos projetos colaborativos.

5.3 Contribuições da Abordagem Processual aos Estudos Organizacionais

Muitas pesquisas sobre projetos em geral e os PIOs em particular foram analisadas de maneira bastante estática, particularmente aquelas que abrangem os fatores de sucesso em relação às organizações baseadas em projetos (SÖDERLUND, 2011; SYDOW; BRAUN, 2018). As abordagens processuais contribuem para o entendimento do “como” e do “por que” são desenvolvidos os projetos a partir de uma compreensão que não destaca nem os atores (como na maioria das teorias de projetos) nem as estruturas (como na maioria das teorias de rede), mas concebe os dois como recursivamente relacionados e é sensível ao papel de tensões e contradições que podem ou não estar alinhadas aos projetos (SYDOW; BRAUN, 2018).

Entende-se que a abordagem processual utilizada nesta tese contrasta com as discussões que buscam identificar estruturas estáveis que fixam determinadas configurações de parâmetros de governança para acomodar demandas próprias das distintas fases dos PIOs (de

acordo com o ciclo de vida dos mesmos). Claramente, os estudos de processo abordam questões que não podem ser respondidas pela pesquisa de variância (LANGLEY; TRUAX, 1994), como a questão que norteou este estudo: Como se desenvolve a governança dos projetos interorganizacionais ao longo do tempo?

Apesar de não haver uma contribuição que tenha aperfeiçoado a abordagem metodológica escolhida, entende-se que a realização deste estudo empírico sob a lente da abordagem processual contribuiu para a ampliação da utilização dessa perspectiva, a qual permanece escassa nos estudos organizacionais (JAGD; FUGLSANG, 2016; POPPO; ZHOU; LI, 2016). Assim, esta pesquisa trouxe visibilidade para a utilização de modelos metodológicos não tradicionais propiciando um terreno fértil para contribuições teóricas originais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa estendeu a compreensão da governança dos PIOs para um processo em que a existência de eventos críticos provoca mudanças. Essas mudanças são percebidas nas reconfigurações dos parâmetros do sistema de governança, que, por sua vez, afetaram os eventos e as ações/decisões em períodos subsequentes. A narrativa do processo estudado foi apresentada com a riqueza de detalhes necessária para compreender a sequência de eventos e decisões/ações de governança que compõem um projeto interorganizacional ao longo do tempo (objetivo específico “a”).

Esse sequenciamento possibilitou o mapeamento dos eventos críticos que geraram mudanças ao longo do tempo, assim como os desdobramentos dos eventos, decisões/ações, acontecimentos preliminares ou facilitadores e os marcadores formais do projeto. A análise desse mapeamento subsidiou o entendimento de “como” e “por quê” ocorreram as transições (mudanças) entre as diferentes configurações dos parâmetros do sistema de governança (ALBERS et al., 2016; MAN et al., 2010) ao revelar os elementos moderadores entre as transições (mudanças nos parâmetros) ao longo do tempo (objetivos específicos “b” e “c”).

Os eventos críticos que emergiram ao longo da narrativa da história do projeto estudado realçaram quatro parênteses temporais ou mudanças de fases na governança do projeto, que não apresentaram a mesma duração temporal e não tiveram correspondência com a noção de “ciclo de vida do projeto”, sendo elas: **subseção 4.2.1** - (i) Da perda de um ator-chave à substituição de um dos parceiros do projeto no Brasil (de janeiro a fevereiro de 2017); **subseção 4.2.2** - (ii) Da desestruturação da governança do LaWEEEda no Brasil ao reestabelecimento do sistema com bases informais (de março a junho de 2017); **subseção 4.2.3** - (iii) Do esclarecimento do escopo do projeto à valorização dos incentivos imateriais (de julho de 2017 a abril de 2018); e, **subseção 4.2.4** - (iv) Da inviabilização da governança do LaWEEEda na Nicarágua à busca de alternativas que estabilizassem o sistema de governança do projeto (de maio a novembro de 2018).

Adicionalmente, foram elaborados mapas visuais parciais (Figuras 7, 9, 10 e 11), que demonstraram a relação existente entre acontecimentos preliminares ou facilitadores, eventos geradores de mudança, desdobramentos dos eventos e ações/decisões dos parceiros, marcadores

formais do projeto e os moderadores encontrados. Ao final, revelou-se um padrão que subsidiou a construção do modelo teórico-conceitual do desenvolvimento da governança dos projetos interorganizacionais (Figura 16) (objetivo específico “e”) e respondeu-se à pergunta “Como a governança dos projetos interorganizacionais se desenvolve ao longo do tempo?”.

Assim, **(P3)** as mudanças no sistema de governança ao longo do desenvolvimento de um PIO colaborativo são provocadas pela incidência de eventos crítico que desestabilizam um ou mais dos parâmetros inter-relacionados desse sistema. Nesse sentido, **(P3.1)** há uma relação recursiva entre a confiança e o parâmetro de especialização; **(P3.2)** o alinhamento de incentivos atua como um mecanismo de suporte à especialização através da promoção do comprometimento entre os parceiros de um PIO colaborativo; **(P3.3)** o sistema de governança de um PIO colaborativo formado por parceiros de naturezas diversas, assimétricos e distantes geograficamente demanda a existência do *locus* regional de tomada de decisão e avaliação das atividades do projeto.

No momento da mudança, logo que desestabilizado, **(P4)** o sistema de governança compensa a redução de um ou mais de seus parâmetros através da mobilização da confiança e dos relacionamentos interpessoais. Destacou-se que **(P4.1)** a desestabilização do sistema de governança pode ser compensada por mecanismos informais quando as condições fundamentais ou iniciativas de criação de valor de um PIO colaborativo são observadas.

Nesse contexto, o padrão revelado que responde à questão de pesquisa é de que **(P5)** o sistema de governança de um PIO colaborativo mantém seus atores-chave como detentores da efetiva capacidade de especialização, centralização, coordenação e controle do projeto ao longo do tempo.

No que tange ao modo de governança, **(P6)** o exercício da governança por uma organização líder de um PIO colaborativo demanda a sincronização de suas atividades com aquelas de competência das organizações líderes regionais do projeto ao longo do tempo. Em adição, **(P7)** a metagovernança de um PIO colaborativo é exercida através da determinação das condições fundamentais do projeto e da influência sobre as reconfigurações do sistema de governança ao longo do tempo.

Como principais contribuições teóricas destaca-se que a efetividade da governança não é mensurada pela compensação da desestabilização dos seus parâmetros, mas pela capacidade de operar sobre iniciativas de criação de valor como o incentivo ao compartilhamento de experiências e a aprendizagem com relação à gestão de projetos internacionais. Iniciativas que se desenvolvem sobre a existência de percepções de valor diferentes daquelas exclusivamente financeiras. Argumentou-se que **(P1)** as distintas percepções de valor dos parceiros de um PIO

colaborativo geram diferentes rendas relacionais para cada parceiro ao longo do tempo, e que **(P1.1)** cada parceiro exhibe distintas percepções de valor que variam ao longo do projeto. Também, que **(P2)** o *design* de um PIO colaborativo efetivo para a geração de rendas relacionais deve ser desenvolvido a partir da articulação das condições fundamentais, iniciativas de criação de valor e sistema de governança. Ao originar-se de decisões em conjunto para atingir resultados específicos, esse *design* é capaz de viabilizar a consecução do(s) objetivo(s) e integrar as distintas percepções de valor de seus parceiros, sejam eles valores pessoais, financeiros, de conhecimento e/ou estratégicos e, assim, gerar rendas relacionais.

6.1 Limitações e sugestões para estudos futuros

O processo emergente é reflexo das especificidades encontradas no estudo de um caso único e, como tal, possui limitações quanto à generalização de seus achados, mas, também, apresenta grande potencial de entendimento das organizações como processos. A abordagem processual sobre um caso único subsidiou o entendimento de “como” e “por que” ocorram as mudanças na governança de um PIO, revelando um padrão que ofereceu resposta à pergunta desta tese.

Os resultados e contribuições desta pesquisa podem ser considerados como um ponto de partida para outros estudos que ampliem o conhecimento sobre a governança dos PIOs. O modelo-teórico proposto introduz uma possibilidade para os estudos sobre o desenvolvimento da governança dos PIOs em perspectivas e contextos distintos dos abordados por esta pesquisa. Essas possibilidades de estudo poderão contribuir para a verificação da validade deste modelo, assim como para a investigação de outras evidências que complementem ou questionem os resultados e contribuições alcançados. Destaca-se que o processo analisado não foi finalizado e que os resultados do projeto e sua efetividade não foram acessados por esta pesquisa, mas que poderão ser explorados em pesquisas futuras.

Complementarmente, as limitações desta pesquisa representam possibilidades latentes para o desenvolvimento de pesquisas futuras. Esta pesquisa revelou, mas não explorou, ou poderia ser aperfeiçoada nos seguintes pontos:

i) o efeito moderador das diferentes características dos parceiros de um PIO, sejam elas quanto à natureza ou cultura, e/ou da relativa assimetria existente entre eles, seja ela de conhecimento, informações ou poder sobre a configuração dos parâmetros de governança e as iniciativas de criação de valor do relacionamento.

ii) as diferentes dimensões do conceito de valor do relacionamento e como as percepções de valor dos parceiros se alteram ao longo do tempo. Esse conhecimento pode oferecer maior entendimento sobre as nuances de uma governança efetiva para a geração de rendas relacionais em PIOs complexos (formados por parceiros diversos, distantes, assimétricos etc). Essas possibilidades de estudo contribuiriam para o trabalho teórico-conceitual de Dyer, Singh e Hesterly (2018) ao oferecer novas perspectivas para a dinamização da VR.

iii) o mapeamento da *interface* e da *intraface* dos PIOs. A *interface* contribuiria para o entendimento das relações entre os *boundary spanners* dos parceiros do PIO e a *intraface* para as relações estabelecidas entre os *boundary spanners* e os indivíduos de suas respectivas organizações (intraorganizacional). *Boundary spanners* são tradicionalmente conceituados como os indivíduos que conectam as organizações ao ambiente (ALDRICH; HERKER, 1977). Estudos que considerem essas relações seriam úteis para ampliar o entendimento das relações interpessoais e confiança como moderadores do desenvolvimento da governança.

iv) a influência e importância da metagovernança sobre o sistema de governança dos PIOs. Sugerem-se estudos que busquem entender a governança exercida pelas agências autorizadas (como a ERASMUS+) pelas autoridades públicas (governos federal, estadual ou municipal) a financiar e avaliar projetos que mobilizem o conhecimento, os recursos e as energias de uma série de atores públicos e privados (SORENSEN; TORFING, 2009) dentro e fora de suas respectivas regiões.

v) a influência das formas como o tempo é conceituado sobre o entendimento de como cada parceiro organizacional compreende o processo de desenvolvimento de um PIO. Ou seja, diferentes grupos sociais (por exemplo, culturas nacionais) podem categorizar o tempo de maneiras diversas, sendo provável que tempos diferentes se juntem e se separem na definição de um processo de negócios (HALINEN; MEDLIN; TÖRNROOS, 2012).

vi) a teoria e a metodologia de complexidade e da teoria do caos são lentes teóricas possíveis para compreender o encadeamento entre eventos imprevisíveis e a reconfiguração da governança através do entendimento da dinâmica ordem-desordem, equilíbrio-desequilíbrio e atratores.

Ao fim, para avançar na teorização sobre PIOs são sempre bem-vindos os estudos multiníveis que considerem os projetos como organizações incorporadas em um campo organizacional mais amplo que ofereça regras adicionais e recursos para que os parceiros gerenciem os projetos (JONES; LICHTENSTEIN, 2008; SYDOW; BRAUN, 2018). Também, destaca-se a atenção a essas formas organizacionais como constituídas por atores e suas relações individuais. Apesar do esforço de análise para desprender o posicionamento dos informantes

como representantes das organizações de uma posição individual/pessoal, sempre há pontos de justaposição desses níveis, sendo essa uma limitação importante desta pesquisa.

Esta tese ampliou o conhecimento sobre a governança dos PIOs colaborativos. Também, espera-se que os seus resultados, contribuições e limitações gerem reflexões empresariais, governamentais, sociais e acadêmicas sobre a governança como um processo em um estado contínuo de *becoming* (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2017).

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, A. **Time Matters: On Theory and Method**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2001.
- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10004: Resíduos Sólidos – Classificação**. 2 ed. ed. São Paulo: [s.n.].
- AHOLA, T. et al. What Is Project Governance and What Are Its Origins? **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1321–1332, 2014.
- AHOLA, T.; VUORI, M.; VIITAMO, E. Sharing the Burden of integration: An activity-based View to Integrated Solutions Provisioning. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1006–1021, 2017.
- ALBERS, S. **The Design of Alliance Governance Systems**. Cologne: Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALBERS, S. Configurations of Alliance Governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204–233, 2010.
- ALBERS, S.; SCHWEIGER, B.; GIBB, J. Complexity, Power and Timing in Multipartner Alliances – An Integrative Review and Research Agenda. In: DAS, T. K.; CITY UNIVERSITY OF NEW YORK (Eds.). **Managing Multipartner Strategic Alliances: Research in Strategic Alliances**. Charlotte, NC: IAP, 2015. p. 57–87.
- ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582–614, 2016.
- ALDRICH, H. E.; HERKER, D. Boundary Spanning Roles and Organization Structure. **Academy of Management Review**, p. 217–230, 1977.
- ASHKENAS, R. There's a Difference Between Cooperation and Collaboration. **Harvard Business Review**, abr. 2015.
- BAKKER, R. M. Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review

and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 4, p. 466–486, 2010.

BAKKER, R. M. et al. The nature and Prevalence of Inter-organizational Project Ventures: Evidence from a Large Scale Field Study in the Netherlands 2006-2009. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 6, p. 781–794, 2011.

BAKKER, R. M. et al. Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. **Organization Studies**, v. 37, n. 12, p. 1703–1719, 2016.

BALDÉ, C. P. et al. **The Global E-waste Monitor – 2017**. Quantities, Flows, and Resources. p. 1–116, 2017.

BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARBIC, F.; HIDALGO, A.; CAGLIANO, R. Governance Dynamics in Multi-partner R&D Alliances: Integrating the Control and Coordination Perspectives. **Baltic Journal of Management**, v. 11, n. 4, 2016.

BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, UK: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BECH, M. The Significance of Governance Structures. In: THEURL, T. (Ed.). **Economics of Interfirm Networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.

BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F. Intrinsic Value of Business-to-business Relationships: An Empirical Taxonomy. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1132–1138, 2012.

BIZZI, L.; LANGLEY, A. Studying Processes in and around Networks. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 224–234, 2012.

BRADY, T.; DAVIES, A. Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. **Organization Studies**, v. 25, n. 9, p. 1601–1621, 2004.

BRAUN, T.; FERREIRA, A. I.; SYDOW, J. Citizenship Behavior and Effectiveness in Temporary Organizations. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 6, p. 862–876, 2013.

BRAUN, T.; MÜLLER-SEITZ, G.; SYDOW, J. Project Citizenship Behavior? - An Explorative Analysis at the Project-network-nexus. **Scandinavian Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 271–284, 2012.

CASTRO, M. **Contexto Institucional de Referência, Governança de Redes e Processos de Cooperação e Competição: Estudo em Arranjos Produtivos Locais do Estado Paraná**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2013.

CORLEY, K.; GIOIA, D. Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 12–32, 2011.

CROCKETT, L.; JUKES, I.; CHURCHES, A. **Literacy Is “Not” Enough: 21st Century Fluencies for the Digital Age.** [s.l.] Sage Publications, 2011.

CROPPER, S.; PALMER, I. Mudança, Dinâmica e Temporalidade nos Relacionamentos Interorganizacionais. In: CROPPER, S. et al. (Eds.). . **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations.** Oxford Uni ed. Oxford: [s.n.]. p. 571–591.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491–512, 1998.

DAS, T. K.; TENG, B. S. A Risk Perception Model of Alliance Structuring. **Journal of International Management**, v. 7, n. 1, p. 1–29, 2001a.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 251–283, 2001b.

- DAVIS, J. P. The Group Dynamics of Interorganizational Relationships: Collaborating with Multiple Partners in Innovation Ecosystems. **Administrative Science Quarterly**, p. 1–41, 2016.
- DEFILLIPPI, R.; SYDOW, J. Project Networks : Governance Choices and Paradoxical Tensions. **Project Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 1–12, 2016.
- DEKKER, H. C. Control of Inter-organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p. 27–49, 2004.
- DIETRICH, P. et al. The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects. **Project Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 59–78, set. 2010.
- DUNBAR, R. L. M.; BECHKY, B. A. Organization Design as Process. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). . **Process Organization Studies**. London, UK: Sage Publications, 2017. p. 544–558.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperate Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.
- DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140–3162, dez. 2018.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.
- ERASMUS+. **Erasmus-plus: Fact Sheets 2017**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/assets/eac/erasmus-plus/factsheets/america-caribbean/erasmusplus_brazil_2017.pdf%0D>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- ESPINOSA, M. DEL M. B.; LINDAHL, J. M. M. Organizational Design as a Learning Enabler: A fuzzy-set Approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1340–1344, 2016.
- EU. EUROPEAN COMMISSION. **Managing Projects**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/chafea/management/Fact_sheet_2010_04.html>. Acesso em: 26 maio. 2018.
- EWIT. **E-Waste Implementation Toolkit Project**. Disponível em: <<http://ewit.site>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- FAEMS, D.; JANSSENS, M.; NEYENS, I. Alliance Portfolios and Innovation Performance: Connecting Structural and Managerial Perspectives. **Group & Organization Management**, v. 37, n. 2, p. 241–268, 2012.
- FARJOUN, M. Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. **Academy of**

Management Review, v. 35, n. 2, p. 202–225, 2010.

FOSS, N.; LYNGSIE, J.; ZAHRA, S. Organizational Design Correlates of Entrepreneurship: The Roles of Decentralization and Formalization for Opportunity Discovery and Realization. **Strategic Organization**, v. 13, n. 1, p. 32–60, 2015.

GALBRAITH, J. **Designing Complex Organizations**. London: Addison-Wesley, 1973.

GEHMAN, J. et al. Finding Theory-method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. **Journal of Management Inquiry**, v. 1, n. 1, p. 1–18, 2017.

GIBBS, G. R. **The Procedure of Analytic Induction and Some of the Problems of This Approach to Qualitative Analysis**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SizaG3KKA4>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 433–448, 1991.

GONZALEZ-CRUZ, T. F.; HUGUET-ROIG, A.; CRUZ-ROZ, S. Organizational Technology as a Mediating Variable in Centralization-Formalization Fit. **Management Decision**, v. 50, n. 9, p. 1527–1548, 2012.

GRABHER, G. Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies. **Organization Studies**, v. 25, n. 9, p. 1491–1514, 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183–214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37–46, 1972.

GRUDINSCHI, D.; SINTONEN, S.; HALLIKAS, J. Relationship Risk Perception and Determinants of the Collaboration Fluency of Buyer-supplier Relationships in Public Service Procurement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 20, n. 2, p. 82–91, 2014.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing Paradigms in Qualitative Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. [s.l.] Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 105–117.

GULATI, R. Social Structure and Alliance Formation Patterns: a Longitudinal Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 4, p. 619–652, 1995.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

HALINEN, A.; MEDLIN, C. J.; TÖRNROOS, J. Time and Process in Business Network Research. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 215–223, 2012.

HAMBURGO, N. V. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.nicaragua->

verein.de/index.php?id=277)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

HENDERSON, S. S.; SMITH-KING, E. J. Sectoral Decision Making: Structures, Processes and Trust. **Management Decision**, v. 53, n. 7, p. 1545–1559, 2015.

HINGLEY, M. K. Power to All Our Friends? Living with Imbalance in Supplier-retailer Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 8, p. 848–858, 2005.

HOBDAY, M. The Project-based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? **Research Policy**, v. 29, n. 7–8, p. 871–893, 2000.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. **Long Range Planning**, v. 34, p. 351–381, 2001.

JAGD, S.; FUGLSANG, L. 1 . Studying Trust as Process within and between Organizations. In: JAGD, S.; FUGLSANG, L. (Eds.). **Trust as Process within and between Organizations**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2016. p. 327–332.

JARZABKOWSKI, P. A.; LÊ, J. K.; SPEE, P. Taking a Strong Process Approach to Analysing Qualitative Process Data. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **Process Organization Studies**. London, UK: Sage Publications, 2017. p. 237–253.

JONES, C.; LICHTENSTEIN, B. B. Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C. (Eds.). . **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 340–358.

LANE, C. Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Eds.). . **Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications**. Oxford United. New York: [s.n.]. p. 1–30.

LANGFIELD-SMITH, K. The Relations between Transactional Characteristics, Trust and Risk in the Start-up Phase of a Collaborative Alliance. **Management Accounting Research**, v. 19, p. 344–364, 2008.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management Review**, v. 691, p. 691–710, 1999.

LANGLEY, A. et al. Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1–13, 2013.

LANGLEY, A.; ABDALLAH, C. Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In: BERGH, D. D.; KETCHEN, D. J. (Eds.). . **Building Methodological Bridges: Research Methodology in Strategy and Management**. Bingley, UK: Emerald, 2011. v. 6p. 201–235.

LANGLEY, A.; TRUAX, J. A Process Study of New Technology Adoption in Smaller Manufacturing Firms. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 5, 1994.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction: Process Thinking, Process Theorizing and

Process Researching. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **Process Organization Studies**. London, UK: Sage Publications, 2017. p. 1–15.

- LE GALL, V.; LANGLEY, A. An abductive approach to investigating trust development in Strategic Alliances. In: LYON, F.; MOELLERING, G.; SAUDERS, M. N. K. (Eds.). . **Handbook of Research Methods on Trust**. 2. ed. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2016. p. 1–343.
- LI, D. et al. Governance in Multilateral Alliances. **Organization Science**, v. 23, n. 4, p. 1191–1210, 2012.
- LIGHTHART, R.; OERLEMANS, L.; NOORDERHAVEN, N. In the Shadows of Time: A Case Study of Flexibility Behaviors in an Interorganizational Project. **Organization Studies**, v. 37, n. 12, p. 1–23, 29 dez. 2016.
- LUNDIN, R. A. et al. **Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2015.
- LUNDIN, R. A.; SODERHOLM, A. A Theory of the Temporary Organization. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 437–455, 1995.
- MAGALINI, F.; KUEHR, R.; BALDÉ, C. P. **eWaste in Latin America: Statistical Analysis and Policy Recommendations**. [s.l.] GSMA Latin America, 2015.
- MAJCHRZAK, A.; JARVENPAA, S. L.; BAGHERZADEH, M. A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1338–1360, 2015.
- MAN, A.-P. DE; ROIJAKKERS, N.; GRAAUW, H. DE. Managing Dynamics through Robust Alliance Governance Structures: The Case of KLM and Northwest Airlines. **European Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 171–181, 2010.
- MANNING, S. Managing Project Networks as Dynamic Organizational Forms: Learning from the TV Movie Industry. **International Journal of Project Management**, v. 23, p. 410–414, 2005.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.
- MELE, C. Conflicts and value co-creation in Project Networks. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1377–1385, 2011.
- MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**. Engle-wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management Science**, v. 26, n. 3, p. 322–341, 1980.
- MISHRA, A.; CHANDRASEKARAN, A.; MACCORMACK, A. Collaboration in Multi-Partner R&D Projects: The Impact of Partnering Scale and Scope. **Journal of Operations Management**, v. 33–34, p. 1–14, 2015.
- MOHR, L. B. Explaining Organizational Behavior. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 321–325, 1983.

- MÖLLERING, G. Process Views of Trusting and Crises. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (Eds.). **Handbook of Advances in Trust Research**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2013. p. 285–306.
- MÖLLERING, G. Foreword. In: JAGD, S.; FUGLSANG, L. (Eds.). . **Trust, Organizations and Social Interaction**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2016. p. 1–3.
- MÖLLERING, G.; BACHMANN, R.; HEE LEE, S. Introduction: Understanding Organizational Trust – Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 6, p. 556–570, 2004.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing Relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.
- MOYNIHAN, D. P. The Network Governance of Crisis Response: Case Studies of Incident Command Systems. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 4, p. 895–915, 2009.
- MÜLLER-SEITZ, G.; SYDOW, J. Terminating Institutionalized Termination: Why SEMATECH Became More than a Temporary System. **Project- Based Organizing and Strategic Management**, p. 147–186, 2011.
- OLANDER, H. et al. A Process-based Classification of Knowledge Maps and Application Examples. **Knowledge and Process Management**, v. 17, n. 4, p. 188–204, 2010.
- OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241–265., 1990.
- OUCHIT, W. G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. **Management S**, v. 25, n. 9, p. 833–848, 1979.
- PEMARTÍN, M.; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A. I. NPD Collaboration in an Asymmetrical Investment Context: A Relational View. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 45, p. 1–17, 2017.
- PERRY, M. L.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Commitment Enough? **Journal of Business Research**, v. 57, n. 9, p. 951–956, 2004.
- PERTUSA-ORTEGA, E. M.; ZARAGOZA-SÁEZ, P.; CLAVER-CORTÉS, E. Can Formalization, Complexity, and Centralization Influence Knowledge Performance? **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 310–320, 2010.
- POOLE, M. S. et al. Sequential Analysis of Processes. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **Process Organization Studies**. London, UK: Sage Publications, 2017. p. 254–270.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 707–725, 2002.
- POPPO, L.; ZHOU, K. Z.; LI, J. J. When Can You Trust “Trust”? Calculative Trust, Relational Trust, and Supplier Performance. **Strategic Management Journal**, v. 37, p. 724–741, 2016.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

POWELL, W. W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295–336, 1990.

PROJECT VALUE DELIVERY. **How Project Governance Can Make or Break a Project**. Disponível em: < <https://projectvaluedelivery.com/updates/archives/989> >. Acesso em: 18 fevereiro. 2019.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.

PUGH, D. S. et al. Dimensions of Organization Structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, p. 65–105, 1968.

PURANAM, P.; RAVEENDRAN, M.; KNUDSEN, T. Organization Design: The Epistemic Interdependence Perspective. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 3, p. 419–440, 2012.

REUER, J. J. et al. Alliance Governance. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 13, p. E37–E44, dez. 2016.

REUER, J. J.; DEVARAKONDA, S. Beyond Contracts: Governing Structures in Non-Equity Alliances. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, n. 765, p. 1, 2012.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 90–118, 1994.

ROUSSEAU, D. M. et al. Not so Different After All: A Cross Discipline View of Trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393–404, 1998.

RUCEVSKA, I. et al. **Waste Crime – Waste Risks. Gaps in Meeting the Global Waste Challenge**. Norway: Birkeland Trykkeri AS, 2015.

RUUSKA, I. et al. A New Governance Approach for Multi-firm Projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 Nuclear Power Plant Projects. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 6, p. 647–660, 2011.

SCHILKE, O.; COOK, K. S. A Cross-level Process Theory of Trust Development in Interorganizational Relationships. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 281–303, 2013.

SEIDEL, V. P.; LANGNER, B.; SIMS, J. Dominant Communities and Dominant Designs: Community-based Innovation in the Context of the Technology Life Cycle. **Strategic Organization**, 2016.

SIMARD, M.; AUBRY, M.; LABERGE, D. The Utopia of Order Versus Chaos: A Conceptual Framework for Governance, Organizational Design and Governmentality in Projects. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 3, p. 460–473, 2018.

SIMMS, J. **The Detrimental Effect of Poor Project Governance**. Disponível em:

<<http://projectmanager.com.au/the-detrimental-effect-of-poor-project-governance/#respond>>.
Acesso em: 18 fevereiro. 2019.

SÖDERLUND, J. Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 153–176, 2011.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 234–258, jun. 2009.

SORNBERGER, G. P. **Um Estudo sobre o Processo de Institucionalização da Governança em Comunidades Virtuais de Negócio (CVN)**. [s.l.] Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, 2017.

STATISTA. **Estimated Growth Rates for the Global Electronics Industry from 2016 to 2018, by Region**. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/268396/estimated-growth-rates-for-the-electronics-industry-by-region/>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

STAKE, R. The case study method in social inquiry. In: DENZIN; LINCOLN. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

SYDOW, J.; BRAUN, T. Projects as Temporary Organizations: An Agenda for Further Theorizing the Interorganizational Dimension. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 4–11, 2018.

SYDOW, J.; LINDKVIST, L.; DEFILLIPPI, R. Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. **Organization Studies**, v. 25, n. 9, p. 1475–1489, 2004.

SYDOW, J.; SCHUSSLER, E.; MUELLER-SEITZ, G. **Managing Inter-organizational Relations: Debates and Cases**. New York: Macmillan Education and PALGRAVE, 2016.

SYDOW, J.; STABER, U. The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television. **Regional Studies**, v. 36, n. 3, p. 215–227, 2002.

THEURL, T. From Corporate to Cooperative Governance. In: THEURL, T. (Ed.). . **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, 2005.

TURNER, J. R. Towards a Theory of Project Management: The Functions of Project Management. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 3, p. 187–189, 2006a.

TURNER, J. R. Towards a Theory of Project Management: The Nature of the Project Governance and Project Management. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 2, p. 93–95, 2006b.

TURNER, J. R. Towards a Theory of Project Management: The Nature of the Project. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 1, p. 1–3, 2006c.

TURNER, J. R. Towards a Theory of Project Management: The Nature of the Functions of Project Management. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 4, p. 277–279, 2006d.

TURNER, J. R.; MUELLER, R. On the Nature of Projects as a Temporary Organization.

International Journal of Project Management, v. 21, p. 1–8, 2003.

UZZI, B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. **American Sociological Review**, v. 61, p. 674–698, 1996.

XAVIER, L. H. et al. **Resíduos Eletroeletrônicos na Região Metropolitana do Recife (RMR)**: Guia Prático para um Ambiente Sustentável. Recife: Massangana, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 373–392, 1995.

ZHONG, W. et al. Trust in Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, v. 43, n. 4, p. 1050–1075, 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Critérios de busca no *Web of Science*

DATA: 15/07/2016

TOPIC: ("alliance*" OR "R&D" OR network* OR project* OR "inter-organizational relationship*") **AND TOPIC:** (collaborative*) **AND TOPIC:** (governance structure)

Refined by: DOCUMENT TYPES: (ARTICLE)

WEB OF SCIENCE CATEGORIES: (MANAGEMENT OR BUSINESS) AND [excluding] **SOURCE TITLES:** (CONSTRUCTION ECONOMICS AND BUILDING OR EUROPEAN BUSINESS ORGANIZATION LAW REVIEW OR INNOVATION MANAGEMENT POLICY PRACTICE OR INTERNATIONAL JOURNAL OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS OR INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT) AND [excluding]

SOURCE TITLES: (INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT OR JOURNAL OF BUSINESS TO BUSINESS MARKETING OR JOURNAL OF ORGANISATIONAL STUDIES AND INNOVATION OR JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT OR SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT OR SCIENCE AND PUBLIC POLICY OR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AN INTERNATIONAL JOURNAL)

27/202 artigos selecionados pelo *Scimago Journal & Country Rank* – quadrante Q1 em Management e/ou Business.

Aggarwal, V. A.; Siggelkow, N.; Singh, H. Governing Collaborative Activity: Interdependence and the Impact of Coordination and Exploration. **Strategic Management Journal**, v. 32 (7), p. 705-30, 2011.

Albers, S.; Wohlgezogen, F.; Zajac, E.J. Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. **Journal of Management**, v. 42 (3), p. 582-614, 2016.

Amesse, F. *et al.* The Telecommunications Equipment Industry in the 1990s: from Aliances to Mergers and Acquisitions. **Technovation**, v. 24 (11), p. 885-97, 2004.

Berard, C.; Perez, M. Alliance Dynamics through Real Options: The Case of an Alliance between Competing Pharmaceutical Companies. **European Management Journal**, v. 32 (2), p. 337-49, 2014.

Bolumole, Y. A; Closs, D. J.; Rodammer, F. A. The Economic Development Role of Regional Logistics Hubs: A CrossCountry Study of Interorganizational Governance Models. **Journal of Business Logistics**, v. 36 (2), p. 182-98, 2015.

Causevic, S.; Lynch, P. Political (in)stability and its Influence on Tourism Development. **Tourism Management**, v. 34, p. 145-57, 2013.

Garrett Jones, S.; Turpin, T.; Diment, K. Managing Competition between Individual and Organizational Goals in Cross Sector Research and Development Centres. **Journal of Technology Transfer**, v. 35 (5), p. 527-46, 2010.

Hipkin, I; Naude, P. Developing Effective Alliance Partnerships Lessons from a Case Study. **Long Range Planning**, v. 39 (1), p. 51-69, 2006.

Grudinschi, D.; Sintonen, S.; Hallikas, J. Relationship Risk Perception and Determinants of the Collaboration Fluency of Buyer-supplier Relationships in Public Service Procurement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Special Issue: SI, v. 20 (2), p. 82-91, 2014.

Heinze, T.; Kuhlmann, S. Across Institutional Boundaries? Research Collaboration in German Public Sector Nanoscience. **Research Policy**, v. 37 (5), p. 888-99, 2008.

Henderson, S. S.; Smith-King, E. J. Sectoral Decision Making: Structures, Processes and Trust. **Management Decision**, v. 53 (7), p. 1545-59, 2015.

Jones, C. et al. Professional Service Constellations: How Strategies and Capabilities Influence Collaborative Stability and Change. **Organization Science**, v. 9 (3), p. 396-410, 1998.

Lam, A. Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures. **Organization Studies**, v. 18 (6), p. 973-96, 1997.

Langfield-Smith, K. The Relations between Transactional Characteristics, Trust and Risk in the Start-up Phase of a Collaborative Alliance. **Management Accounting Research**, v. 19 (4), p. 344-64, 2008.

Lim, S. J.; Phillips, J. Embedding CSR Values: The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure. **Journal of Business Ethics**, v. 81 (1), p. 143-56, 2008.

Madhok, A; Tallman, S. B. Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships. **Organization Science**, v. 9 (3), p. 326-39, 1998

Mena, C.; Humphries, A.; Wilding, R. A Comparison of Inter and Intraorganizational Relationships Two Case Studies from UK Food and Drink Industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39 (9-10), p. 762-84, 2009.

Oh, W. *et al.* Leader Influence on Sustained Participation in Online Collaborative Work Communities: A Simulation-Based Approach. **Information Systems Research**, v. 27 (2), p. 382-402, 2016.

Pangarkar, N; Klein, S. The Impacts of Alliance Purpose and Partner Similarity on Alliance Governance. **British Journal of Management**, v. 12 (4), p. 341-53, 2001.

Parker, H. Knowledge Acquisition and Leakage in Interfirm Relationships Involving New Technology Based Firms. **Management Decision**, v. 50 (9), p. 1618-33, 2012.

Randolph, R.V.; A Multilevel Study of Structural Resilience in Interfirm Collaboration A Network Governance Approach. **Management Decision**, v. 54 (1), p. 248-66, 2016.

Reuer, J. J; Arino, A. Contractual Renegotiations in Strategic Alliances. **Journal of Management**, v. 28 (1), p. 47-68, 2002.

Rigg, C.; O'Mahony, N. Frustrations in Collaborative Working Insights from Institutional Theory. **Public Management Review**, v. 15 (1), p. 83-108, 2013.

Rijke, J. *et al.* Adaptive Programme Management through a Balanced Performance/strategy Oriented Focus. **International Journal of Project Management**, v. 32 (7), p. 1197-1209, 2014.

Roth, A. L., Wegner, D., Antunes Júnior, J. A. V., & Padula, A. D. Diferenças e Inter-relações dos Conceitos de Governança e Gestão de Redes Horizontais de Empresas: Contribuições para o Campo de Estudos. **Revista de Administração**, v. 47 (1), p. 112–123, 2012.

Suprpto, M. *et al.* Sorting out the Essence of Owner Contractor Collaboration in Capital Project Delivery. **International Journal of Project Management**, v. 33 (3), p. 664-83, 2015.

Vangen, S.; Hayes, J.P.; Cornforth, C. Governing CrossSector, InterOrganizational Collaborations. **Public Management Review**, v. 17 (9), p. 1237-60, 2015.

Weber, C.; Sailer, K.; Katzy, B. Real Time Foresight Preparedness for Dynamic Networks. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 111, p. 299-313, 2015.

APÊNDICE B – Lista de documentos internos do projeto LaWEEEda

No.	Identificação do documento	Descrição	Nome do arquivo no sistema online de nuvem do projeto
01	LaWEEEda_PROJETO	Projeto LaWEEEda completo. Documento que foi submetido à EACE.	detailed-project-description-LaWEEEda_FINAL
02	LaWEEEda_SÍNTESE_ espanhol	Descrição síntese do projeto para os parceiros de negócio que falam espanhol.	spanish-LaWEEEda_description for business partners
03	LaWEEEda_SÍNTESE_ inglês	Descrição síntese do projeto para os parceiros de negócio que falam inglês.	english-LaWEEEda_description for business partners
04	LaWEEEda_CAP. BR e NIC_D1.1	Descrição dos perfis com relação aos países (Brasil e Nicarágua) e com relação às cidades onde se encontram as instituições parceiras (Rio de Janeiro, São Paulo e León).	LaWEEEda_D1.1_comprehensive inventory of available capacities in Brazil and Nicaragua
05	LaWEEEda_CAP. BR (anexo)_D1.1	Anexo da descrição dos perfis de São Paulo e Rio de Janeiro.	LaWEEEda - Country profiles - WP1 - Brazil_RioDJ_SaoP_Annex D1.1
06	LaWEEEda_CAP. NIC (anexo)_D1.1	Anexo da descrição dos perfis da Nicarágua.	LaWEEEda - Country profiles - WP1 - Nicaragua Annex D1.1
07	LaWEEEda_SWOT_D1.2	Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em termos de gerenciamento de WEEE no Brasil e Nicarágua. Gerado a partir Workshop preparatório no RJ e informações do LaWEEEda_capacidades_D1.1.	LaWEEEda_D1.2_compilation of available capacities and identified gaps
08	LaWEEEda_SETOR_INF_D1.3	Relatório de questões regionais, nacionais, de gênero e éticas do setor informal do Brasil e Nicarágua.	LaWEEEda_D1.3_regional, national, gender and ethical issues_informal sector
09	LaWEEEda_EDUCAÇÃO_D1.4	Descrição e justificativa para os módulos, cursos e produtos educacionais para educação acadêmica e cursos de CPD. Gerado a partir Workshop preparatório no RJ e informações do LaWEEEda_capacidades_D1.1. e LaWEEEda_lacunadas_D1.2 Relatório que descreve a seleção dos módulos, cursos e produtos educacionais para a educação	LaWEEEda_D1.4_Selection of modules%2c courses and educational products for academic education and CPD_180123

		acadêmica e CPD.	
10	LaWEEEda _CENTROS_D2.2	Relatório dos Centros de Treinamento LaWEEEda no Brasil e Nicarágua.	D2.2_report on LaWEEEda training centres_201804
11	LaWEEEda _ROADMAP_D2.2	Documento que explicita o planejamento do desenvolvimento e sustentabilidade dos Centros de Treinamento LaWEEEda.	D2.2_LaWEEEda Training Centre_Roadmap
12	LaWEEEda _ROADMAP INSTR._D2.2	Instrução sobre o desenvolvimento do <i>Roadmap</i> .	LaWEEEda_Six Phases to a Roadmap
13	LaWEEEda_PROD. EDU._D3.1 e D4.1	Descrição dos produtos educacionais que serão disponibilizados pelos centros de treinamento.	D3_1_D4_1 _educational products
14	LaWEEEda_PROD. EDU._tópicos	Lista dos tópicos dos produtos educacionais.	LaWEEEda_topics _171106
15	LaWEEEda _eLEARNING_D5.1	Descrição ds plataforma eLearning que será utilizada.	D5.1_eLearning _platform_established

16	LaWEEEda_GARAGE_D5.3	Guia de condução da metodologia <i>garage approach</i> .	D5.3_guideline_on_garage_approach
17	LaWEEEda_QUAL.(anexo)_D6.2a	Planilha de compilação das informações dos indicadores de qualidade do projeto.	ANNEX_D6.2a_qualityindicators_M18
18	LaWEEEda_QUAL.(anexo)_D6.2b	Planilha de compilação das informações das tarefas desempenhadas e prazos.	ANNEX_D6.2b_LaWEEEda – gantt-chart – M18
19	LaWEEEda_GUIA_QUAL._D6.1	Guia dos indicadores de qualidade do projeto.	D6.1_quality guideline
20	LaWEEEda_INDIC.QUAL._D6.1	Conjunto de indicadores de qualidade do projeto.	quality indicators_171215
21	LaWEEEda_REL.QUAL._D6.2	Relatório dos indicadores de qualidades dos parceiros do projeto.	D6.2_quality report
22	LaWEEEda_AVA.QUAL._D6.2	Relatório de avaliação dos indicadores de qualidades dos parceiros do projeto.	LaWEEEda quality assurance system evaluate *doc elaborado pela pesquisadora
23	LaWEEEda_DISSEMINAÇÃO_D7.1	Descrição da estratégia de disseminação do projeto.	D7.1_dissemination strategy
24	LaWEEEda_TEMPLATES_D7.2	Descrição dos modelos utilizados na estratégia de disseminação do projeto.	D7.2_Dissemination_templates
25	LaWEEEda_DISSEMINAÇÃO_D7.3	Descrição do material de disseminação utilizado no projeto.	D7.3_dissemination_material
26	LaWEEEda_IPR_D7.4	Guia de IPR – <i>Intellectual Property Rights</i>	D7.4_IPR guideline
27	LaWEEEda_GESTÃO_D8.2 e D8.4	Manual de gestão do projeto. Relato cronológico de todas as atividades importantes que foram desenvolvidas.	D8.2_D8.4 Project_management_manuals
28	LaWEEEda_ENTREGAS_D8.2 e D8.4	Lista de tarefas, responsáveis e prazos.	LaWEEEda_deliverables_list
29	LaWEEEda_DOCS.FALTANTES_D8.2 e D8.4	Lista de parceiros e documentos faltantes.	LaWEEEda_Documents for accounting_052018
30	LaWEEEda_REL.EACEA_abr18	Primeiro relatório de progresso de projeto escrito para a EACEA (abril/2018).	report573517-1
31	LaWEEEda_REL.EACEA (anexo)_abr18	Anexos do primeiro relatório de progresso de projeto escrito para a EACEA (abril/2018).	annex_c_table_of_achieved_planned_results_LaWEEEda_1804
32	LaWEEEda_AVA.EACEA	Avaliação da EACEA para o relatório de progresso de projeto fornecido pelo LaWEEEda.	573517_1
33	LaWEEEda_REL. Rio_abr17	Relatório da reunião de lançamento de projeto no Rio de Janeiro/Brasil – <i>kick-off meeting</i> – de 04 a 07/04/2017.	D8.1_minuta_kick_off_final
34	LaWEEEda_REL.Leon_jul17	Relatório da reunião de lançamento de projeto em Leon/Nicarágua – <i>kick-off meeting</i> – de 03 a 07/07/2017.	Minutes-LaWEEEda-meeting-at-leon-final
35	LaWEEEda_REL.Viena_dez17	Relatório da reunião de progresso de projeto em Viena/Áustria – de 14 a 17/12/2017.	Minutes_LaWEEEda_meeting_viena_dec_2017_long
36	LaWEEEda_REL.Ham._jul18	Relatório da reunião de progresso de projeto em Hamburgo/Alemanha – de 02 a 05/07/18	Minutes_meeting_hamburgo_jul_2018_v1
37	LaWEEEda_APR.Ham._jul18	Apresentações realizadas pelos parceiros do projeto em Hamburgo.	Combined presentations_hamburg meeting

38	LaWEEEda_REL. Pan. e Rio_nov18	Relatório da reunião de progresso de projeto no Panamá e Rio	Minutes_Meeting_Panama_Rio_Nov2018_v1
39	LaWEEEda_ATA_20/12/16	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 20/12/16	1 gotomeeting_201216
40	LaWEEEda_ATA_21/03/17	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 21/03/17	2 gotomeeting_210317
41	LaWEEEda_ATA_27/04/17	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 27/04/17	3 gotomeeting_270417
42	LaWEEEda_ATA_01/06/17	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 01/06/17	4 gotomeeting_010617
43	LaWEEEda_ATA_27/07/17	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 27/07/17	5 gotomeeting_270717
44	LaWEEEda_ATA_28/09/17	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 28/09/17	6 gotomeeting_280917
45	LaWEEEda_ATA_26/10/17	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 26/10/17	7 gotomeeting_261017
46	LaWEEEda_ATA_30/11/17	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 30/11/17	8 gotomeeting_301117
47	LaWEEEda_ATA_25/01/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 25/01/18	9 gotomeeting_250118
48	LaWEEEda_ATA_22/02/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 22/02/18	10 gotomeeting_220218
49	LaWEEEda_ATA_20/03/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 20/03/18	11 gotomeeting_200318
50	LaWEEEda_ATA_26/04/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 26/04/18	12 gotomeeting_260418
51	LaWEEEda_ATA_29/05/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 29/05/18	13 gotomeeting_290518
52	LaWEEEda_ATA_28/06/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 28/06/18	14 gotomeeting_280618
53	LaWEEEda_ATA_30/08/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 30/08/18	15 gotomeeting_300818
54	LaWEEEda_ATA_27/09/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 27/09/18	16 gotomeeting_270918
55	LaWEEEda_ATA_29/10/18	Ata da reuniões <i>on-line</i> do dia 29/10/18	17 gotomeeting_291018

APÊNDICE C – Roteiro preliminar de entrevistas

Pergunta Geral	Você poderia me contar a história do projeto LaWEEEda?	
Dimensões da governança interorganizacional	Pontos que devem ser explorados durante a entrevista	
Estrutural	Centralização	Mudanças no processo de tomada de decisão ao longo do desenvolvimento do projeto.
	Especialização	Mudanças na divisão de tarefas (alteração na atuação das pessoas e organizações envolvidas no processo de desenvolvimento do projeto).
	Formalização	Mudanças na formalização do projeto (grau no qual as regras e regulamentos para diferentes contingências estão sendo predefinidos)
Instrumental	Coordenação	Mudança na coordenação do projeto (alterações na supervisão direta das atividades do projeto e na padronização de processos e resultados).
	Controle	Mudanças no controle das atividades do projeto (formal: indicadores de desempenho da cooperação / informal: partilha de valores e crenças, confiança).
	Incentivos	Mudança nas motivações materiais e imateriais; salvaguardas, regras de alocação de sinergias.
Pergunta Final	Há algo a mais que você considera importante para que eu possa compreender melhor como o LaWEEEda está se desenvolvendo?	

