

## **A confiança e o processo de formação e desenvolvimento de alianças.**

Uma versão preliminar desse trabalho foi apresentado no IX Colóquio Internacional Sobre Poder Local – Salvador – Bahia, Junho de 2003.

Cleverson Renan da Cunha

Doutorando em administração – CEPEAD/UFMG.

Pesquisador do NURTEG – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologia de Gestão.

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Doutora em Ciências das Organizações pela Université Paris – IX, Danphine – França.

Professora titular da Universidade Federal de Minas Gerais e da Faculdade Novos Horizontes.

Coordenadora do NURTEG – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologia de Gestão.

### **Resumo**

Em momentos de grande instabilidade ambiental, a intensificação dos relacionamentos interorganizacionais tem sido um dos recursos adotados por empresas ao redor do mundo no intuito da sobrevivência. Dentre esses relacionamentos, o cooperativo tem recebido destaque nas últimas décadas com a proliferação de redes e outras formas de alianças estratégicas. Neste novo contexto de grande interação, a confiança existente nas relações tem sido considerado um fator crítico na conquista de vantagens estratégicas, inclusive com a redução de custos. Apesar de sua importância, esse fenômeno não tem recebido muita atenção no Brasil.

O objetivo do presente ensaio é evidenciar o papel da confiança, suas vantagens e limitações, e a importância de pensar seu desenvolvimento como um processo complexo, dinâmico e estratégico frente às questões do mundo organizacional contemporâneo.

### **1 Introdução**

As mudanças ambientais ocorridas nas últimas décadas vêm adquirindo novos contornos, principalmente no que se refere à sua velocidade e seus impactos na humanidade e no meio ambiente (CASTELLS, 1999; KOTLER, 1999). Com essas alterações, advêm incertezas que freqüentemente influenciam a obtenção de recursos, podendo motivar as organizações a

desenvolverem relações interorganizacionais horizontais (fornecedores e clientes) e verticais (concorrentes e parceiros) para lidarem com as novas situações (BACHMANN, 2001). Em consequência, temas como fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias têm figurado constantemente nas listas de investigação de pesquisadores no mundo inteiro (OLIVER, C., 1990; OLIVER, A., 1998).

No campo organizacional, a adoção de novas estruturas organizacionais, dentre elas a proliferação da formação de equipes e redes intra-organizacionais até a formação de alianças e redes de empresas ao redor do mundo, parecem ser indícios da adequação das organizações a esse novo ambiente (GALASKIEWICZ, 1985; NOHRIA, 1992; ZUCKERMAN; KALUNZNY; RICKETTS, 1999). Assim, a instabilidade ambiental atinge não somente os aspectos internos às organizações, como também o seu relacionamento com outras, podendo se estender de relacionamentos competitivos a cooperativos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Além do mais, os eventos ocorridos no contexto externo tendem a pressionar as organizações para movimentos de adaptação, decorrentes de novas circunstâncias relacionadas a eficiência e à legitimidade social (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Dentre os diversos relacionamentos organizacionais, os cooperativos vêm recebendo grande atenção não só dos estudiosos como também das organizações ao redor do mundo, em resposta aos riscos das relações orientadas pelo mercado ou dos altos custos da hierarquia interna (WILLIANSOM, 1975; OUCHI, 1980).

Para Gandori e Soda (1995), nesse novo contexto, a confiança é um dos mais importantes e freqüentes conceitos mencionados na conexão das relações cooperativas entre firmas e principalmente quando estão envolvidos processos de aprendizagem e inovação (DODGSON, 1993). A existência da confiança entre parceiros, na formação e manutenção das alianças, pode reduzir os custos de coordenação e a necessidade de controles hierárquicos. Quando existe a confiança, tradicionalmente as empresas não consideram controles hierárquicos necessários (POWELL, 1990; RING; VAN DE VEN, 1992; GULATI, 1998), o que aumenta a flexibilidade e a readaptação a novas necessidades (ALTER; HAGE, 1993). Uma vez que, no mundo moderno, muitos relacionamentos entre e dentro das empresas são construídos com estranhos, o desenvolvimento de mecanismos de confiança pode reduzir o monitoramento de contratos e incentivos materiais para cooperação, tornando a relação não só mais barata como também mais agradável (NOOTEBOOM, 1996).

Os estudos da confiança têm se concentrado nos antecedentes (ARGYLE, 1991) ou nas consequências dos relacionamentos (OLIVER, A., 1998), dando pouca atenção ao processo de desenvolvimento das ligações entre as empresas (RING; VAN DE VEN, 1994). O presente ensaio caminha, então, no sentido de compreender a confiança na fase de negociação, de elaboração de compromissos, de decisão e de execução do relacionamento, envolvendo assim, todo o processo de desenvolvimento das alianças.

O momento atual da economia mundial parece ser propício ao estudo da confiança em função dos recentes escândalos relatados pela imprensa dos erros contábeis de U\$ 3,3 bilhões da *WorldCom*, a segunda maior operadora de telefonia de longa distância dos Estados Unidos, aliados aos da *Enron*, *Global Crossing*, *Tyco International*, *Adelphia Communications*, *ImClone*, entre outros, que abalaram a confiança de investidores do mundo inteiro, que se refletiu nas freqüentes quedas das bolsas de valores americanas e na promulgação de leis mais rígidas de responsabilidade fiscal. Esses fatos evidenciam a importância do capital social (COLEMAN, 1990; FUKUYAMA, 1996) para a economia mundial e a importância da confiança num contexto mais amplo.

## 2 Relações interorganizacionais

Dentre os diferentes níveis de análise, as relações interorganizacionais vêm crescentemente aumentando em importância. Periódicos internacionais vêm dedicando números especiais a esse tipo de pesquisa como a *Organizational Science*, *American Management Journal* entre outros, evidenciando as diversas abordagens adotadas na compreensão do tema.

As relações interorganizacionais são comumente definidas como todos os diferentes tipos de contatos entre organizações, constituídas como entidades autônomas e independentes (ARAÚJO, 2000). Essas interações podem estender-se da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa. A existência de contatos inter-relacionais implica que as organizações envolvidas desenvolvam processo de escolha do grupo de interação com aqueles que são relevantes no conjunto de organizações (RING; VAN DE VEN, 1994). No entanto, tais relacionamentos, como todos os outros, podem trazer benefícios e custos. Zuckerman, Kalunzny e Ricketts (1999) salientam os principais:

### **Benefícios:**

- Desenvolvimento de oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências.
- Obtenção de recursos.
- Divisão de riscos.
- Divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia.
- Obtenção de influência sobre seu domínio.
- Acesso a novos mercados.
- Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos.
- Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo.
- Resposta rápida à demanda de mercado e oportunidade tecnológica.
- Ganho de aceitação de governantes de outros países.
- Fortalecimento da posição competitiva.

### **Custos:**

- Perda da superioridade técnica.
- Perdas de recursos.
- Compartilhamento dos custos dos fracassos.
- Perda de autonomia e controle.
- Conflito de experiências sobre domínio, métodos e objetivos.
- Retardamento de soluções devido a problemas de coordenação.
- Regulamentação e intromissão do Governo.

Segundo Aldrich (1979) a incapacidade das organizações de se auto-sustentarem força-as a buscarem no ambiente os recursos necessários, independentemente dos custos que possam surgir. Para ele, a obtenção de instalações, materiais, produtos ou receitas que asseguram a sobrevivência organizacional tem sido a razão principal para o estabelecimento de relações interorganizacionais. As organizações também se esforçam para serem autônomas. Por opção, elas prefeririam não estabelecer relações interorganizacionais, na medida em que essas relações tendem a limitar suas ações subseqüentes.

Dentre as diferentes formas de relacionamento entre empresas, os cooperativos, e em especial as alianças, têm sido adotados por diversas organizações como resposta às novas mudanças ambientais no processo de adaptação e readaptação.

### **3 Relacionamentos cooperativos e alianças**

Para Powell (1990), as grandes hierarquias, integradas verticalmente, têm se mostrado ineficientes para a governança num ambiente turbulento e rico em conhecimento. O desenvolvimento de relacionamentos cooperativos entre empresas tem sido necessário, em grande parte graças a essas pressões ambientais.

Essas ligações não são totalmente novas, mas tem havido uma rápida evolução em seu número, forma e complexidade. Essas “redes”, para Achrol e Kotler (1999) consistem mais em laços sociais informais do que em uma estrutura formal e funcionando nas sombras da organização formal.

Para Powers (2001), esses relacionamentos interorganizacionais são usados com frequência para reduzir riscos e aumentar o acesso a recursos críticos e informações, tão necessários em um ambiente competitivo, acarretando a proliferação de alianças e outras formas de relacionamento inter-firmas sem precedentes, afetando, dentre outras coisas, a elaboração das estratégias (POWELL, 1999).

Para Gulati (2001), as empresas têm cada vez mais visto as alianças como um veículo por meio do qual elas podem crescer e se expandir. Para ele, uma das características desse novo momento é o aumento da diversidade das alianças interorganizacionais, incluindo os objetivos para entrar em alianças, a nacionalidade dos parceiros e as estruturas formais usadas para organizar os parceiros.

Nesse sentido, aliança pode ser definida como um iniciativa voluntária e cooperativa entre firmas, que envolve trocas, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos e/ou serviços em conjunto, podendo incluir contribuições de capital, tecnologia, bens específicos (GULATI, 1998) ou conhecimento (DODGSON, 1993).

Para Mcgrath e More (1999) existem alguns fatores que podem ser importantes para o sucesso das alianças:

- a existência de pouca expectativa em contratos formais legais;
- falta de mecanismos claros de coordenação e controle;
- grande ênfase em acordos;
- confiança;
- comunicação efetiva;

- falta do envolvimento necessário da alta administração na criação e nutrição dos relacionamentos;

A partir dos anos 80 as alianças vêm recebendo atenção considerável dos estudiosos, principalmente da economia, da sociologia e da teoria organizacional. A atenção tem se concentrado no estudo dos motivos que levam as empresas a cooperarem entre si (OLIVER, A., 1998), nos tipos de relacionamentos (OLIVER, C., 1990) e nos novos formatos organizacionais (MILES; SNOW, 1992). Para Ring e Van de Ven (1994), pouca atenção tem sido devotada ao desenvolvimento das alianças, em detrimento das propriedades estruturais ou das condições antecedentes. Para esses autores, os relacionamentos interorganizacionais cooperativos devem ser vistos como mecanismos socialmente constituídos para ação coletiva, sendo constantemente formados e reestruturados pelas ações e pelas interpretações simbólicas das partes envolvidas.

A importância de se analisar as alianças como um processo é a de que os agentes de suas firmas precisam saber mais do que as condições de investimentos e os tipos de estrutura de governança requeridos para um relacionamento. A forma pela qual os agentes negociam, executam e modificam os termos de um relacionamento influencia fortemente o julgamento das partes, se as ações tomadas no relacionamento são eqüitativas e eficientes, além de influenciar a motivação para a continuação ou término do relacionamento (RING; VAN DE VEN, 1994).

Nesta abordagem, os estágios de negociação, de compromisso e execução se dão numa seqüência repetitiva e referenciada pela busca da eficiência e eqüidade. No estágio da negociação, as partes desenvolvem expectativas em conjunto sobre suas motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas da parte do negócio que elas querem empreender conjuntamente. Neste momento, o foco está no processo de barganha formal e no processo psicossocial de formação do senso comum.

No estágio de compromissos, são determinadas as obrigações e normas que orientarão os futuros relacionamentos. Neste ponto, os termos e as estruturas de governança são estabelecidos, dependendo dos riscos a serem enfrentados. No estágio da execução, os compromissos e as regras de ação são implementados. As partes dão ordens a seus funcionários, compram materiais e são aplicados outros procedimentos administrativos.

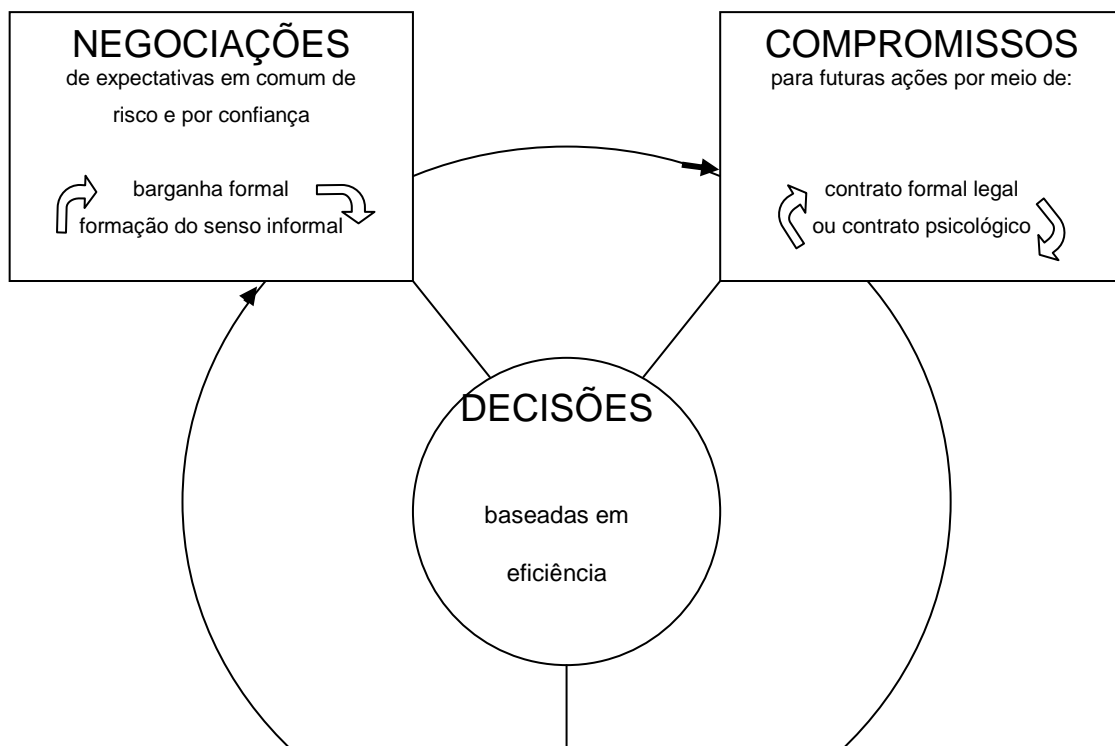


FIGURA 1 - Arcabouço do desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos na abordagem de processos.

FONTE – Ring; Van de Ven, 1994, p. 97.

Para Ring e Van de Ven (1994), algumas condições iniciais devem ser assumidas para o entendimento da cooperação como um processo:

1. As incertezas são inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.
2. A eficiência e a equidade são critérios para avaliação do relacionamento organizacional cooperativo.
3. A necessidade de resoluções internas de disputas.
4. A importância de regras de relacionamento.

Como não é possível determinar *a priori* todas as mudanças e as respectivas reações dos atores a elas, a incerteza está sempre presente nos relacionamentos. De outra forma, os indivíduos procuram conciliar seus interesses com a necessidade de manter seus relacionamentos sociais. Implica que as partes receberão benefícios proporcionais a seus investimentos.

As resoluções externas tendem a impor o fim do relacionamento interorganizational cooperativo, pois ignoram os contratos formais e psicológicos. A definição das regras é importante para permitir fluidez na comunicação e no compartilhamento de significados. Os relacionamentos interorganizacionais cooperativos dependem de escolhas individuais congruentes, feitas no presente e realizadas no futuro.

Nos relacionamentos organizacionais a plena conexão entre os parceiros é raramente realizada de uma única vez, pois é fruto da interação contínua, permitindo que cada membro da aliança compreenda os outros. À medida que o relacionamento se desenvolve, amplia também o nível de compreensão e de confiança, tornando-se mais confortável lidar com as incertezas que surgem na aliança. Portanto, para Doz e Hamel (2000), uma aliança talvez seja mais bem concebida como um relacionamento evolutivo, pontuado por uma série de comprometimentos, etapas e trocas negociadas explicitamente e aceitas de forma implícita ao longo do tempo. Nesse sentido, a colaboração acontece quando um parceiro dá ao outro demonstrações de confiança e oportunidades de se mostrar confiável, favorecendo inclusive o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem virtuoso.

Achrol, Scheer e Stern (1990) identificam várias questões referenciais para o entendimento das alianças entre empresas, destacando o comprometimento dos membros, a coesão do grupo, a motivação para participar da aliança. Acima de tudo, os autores destacam a confiança como fator crítico para o relacionamento entre parceiros, uma vez que investimentos de longo prazo em negócios e as possíveis mudanças que podem ocorrer não são especificados ou controlados pelas partes anteriormente (RING; VAN DE VEN, 1994).

#### 4 Confiança

A confiança, como fenômeno social, tem recentemente recebido grande atenção nos estudos organizacionais e na teoria sócio-econômica, sendo reconhecida como um mecanismo cultural importante na condução das interações e expectativas de atores sociais (FUKUYAMA, 1996). Para Bachmann et al. (2001), sem um certo grau de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais com sucesso por um longo período de tempo. Esses autores destacam duas causas que evidenciam a importância atual da confiança: as rápidas mudanças que estão acontecendo no mundo dos negócios e, o fato de que o controle é tradicionalmente visto como um mecanismo de coordenação mais pejorativo, particularmente por aqueles que são vítimas do controle.

Luhmann (1979) considera que as mudanças na base da confiança interpessoal para institucional é um marco dos tempos atuais, ampliado pelo fato de que a moderna economia global tem aumentado a necessidade de colaboração efetiva além das fronteiras nacionais (CHILD, 2001). De acordo com Luhmann (1979) a confiança é importante, pois reduz a complexidade da sociedade e permite que a vida social transcorra mais suavemente. Num contexto mais amplo, Fukuyama (1996) afirma que nos dias atuais uma ambição da maioria dos Governos em suas políticas macroeconômicas é não provocar crises, assegurando um suprimento estável de recursos e controlando grandes déficits orçamentários. Sendo assim, a prosperidade de uma sociedade depende, entre outros fatores, da confiança generalizada da sociedade. A confiança é então, para Fukuyama, [...] “a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade” (FUKUYAMA, 1996, p. 41), sendo grande influenciadora da prevalência de interação numa sociedade ou de certas partes dela.

Coleman (1990) defende a existência do capital social, que é a capacidade de as pessoas trabalharem juntas visando objetivos comuns em grupos ou organizações. Isto é altamente dependente do grau em que as comunidades compartilham normas e valores e mostram-se dispostas a subordinar interesses individuais aos dos grupos maiores. Desses valores compartilhados nasce a confiança, que tem, inclusive, valor econômico, e sua queda, ou falta, criaria ônus para toda a sociedade com um processo espiral de crescimento, como nos escândalos recentes de falsificação de balanços de empresas americanas, como a *WorldCom*.

Para Granovetter (1985), as pessoas são inseridas numa variedade de grupos sociais – famílias, vizinhanças, redes, companhias, igrejas e nações – cujos interesses elas têm que contrapor aos seus. O alto nível de confiança na sociedade pode influenciar a organização do ambiente de trabalho numa base mais flexível e grupo-orientada, delegando mais responsabilidade aos níveis inferiores. Caso contrário, surge a necessidade de mecanismos burocráticos de controle orientados pela razão instrumental. A confiança funciona, nessas situações, como mediadora da luta de interesses, e sua ausência pode ser um forte incentivo para trazer as atividades para as organizações e ampliar a hierarquia de controle (WILLIAMSON, 1975).

Por ser um conceito multidimensional (NEWELL; SWAN, 2000), a confiança pode apresentar vários significados que compartilham, segundo Lane (1998), três pressupostos: a) existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe a confiança; b) a confiança provê forma de arcar com riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca; e c) crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá tirar vantagem do relacionamento.

Para Costa (2000), a confiança é mais que um conjunto de expectativas em relação a um determinado acontecimento. É também querer aceitar o desafio e as implicações associadas à atitude de confiar. Já Shapiro (1987) define confiança como o relacionamento social no qual alguém investe recursos, autoridade e responsabilidade em outro para agir em seu favor, para algum retorno incerto no futuro. Dodgson (1993) diferencia a confiança entre interpessoal e interorganizacional e defende que a colaboração entre organizações precisa transcender as relações.

Para Bachmann (2001), a confiança tem se tornado o mecanismo central para a conquista de soluções eficientes para o problema de coordenação de expectativas e interações entre atores econômicos, diferentemente das relações hierárquicas, que são controladas principalmente por procedimentos burocráticos e mecanismos de coordenação vertical.

Segundo Blau (1964), o tempo é um importante aspecto da confiança. As empresas podem apreender a confiar nas outras com o passar do tempo, pois a experiência de que um parceiro não tirou vantagem de suas dependências e a resolução amigável de pequenos conflitos podem desenvolver a sensação de confiabilidade entre as empresas, formando um círculo virtuoso.

Para Ring e Van de Ven (1994) a institucionalização de um relacionamento tem três interações básicas que envolvem os processos formais e informais de negociação, compromisso e execução: a) o relacionamento pessoal suplementando gradativamente os relacionamentos formais; b) o contrato psicológico substituindo gradualmente os contratos formais e legais e c) a duração temporal do relacionamento estendendo-se aos planos iniciais. Estas interações entre as características formais e informais dos relacionamentos acontecem como produto da dinâmica psicossocial da socialização interpessoal.

Granovetter (1995) destaca que existem mecanismos concretos e estruturas envolvidas em tais relações, como por exemplo as associações comerciais. Ele argumenta que as relações sociais e as obrigações inerentes a elas, ao invés da moralidade generalizada ou arranjos institucionais como contratos ou estrutura de autoridade, são os principais responsáveis pela produção da confiança na vida social.

Para Luhmann (1979) a confiança pode ser definida como um mecanismo por meio do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação, por meio da adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros pela seleção de possibilidades, podendo ser baseada em processos históricos, em características compartilhadas ou em mecanismos institucionais.

*Confiança processual* – está ligada ao passado ou a trocas realizadas anteriormente. É um processo cumulativo e incremental de construção da confiança por meio da acumulação gradual de conhecimento direto ou indireto sobre o outro, como a reputação, marca e garantia de qualidade. Pressupõe um grau de estabilidade e a existência de uma baixa troca de firmas e outras instituições de mercado, sendo este tipo de confiança deliberadamente desenvolvida pelas empresas (LUHMANN, 1979).

*Confiança baseada em características* – surge da similaridade social e assume congruência social entre o que confia e o depositário da confiança por pertencer ao mesmo grupo social ou



à mesma comunidade. Compartilham uma mesma religião, *status* ético ou *background* familiar que garante a construção de um mundo em comum. Tal confiança baseia-se na atribuição de valores e não pode ser deliberadamente criada (LUHMANN, 1979).

*Confiança institucional* – parte da consideração de que a confiança não pode ser somente gerada pela familiaridade interpessoal. Os atores organizacionais podem não possuir características pessoais em comum ou uma história que garanta trocas futuras, mas mesmo assim ter uma forma impessoal de confiança. É formada pela estrutura social formal, onde os mecanismos legais tendem a reduzir os riscos da confiança e tornam mais fácil sua existência. Pode ser deliberadamente produzida com a consideração de que seus mecanismos necessitam ser legitimados socialmente para serem efetivos (LUHMANN, 1979). Pode surgir quando existem:

- trocas entre os limites dos grupos ou quando existe significativa distância social entre os grupos;
- trocas entre distâncias geográficas;
- trocas envolvendo um grande número de transações interdependentes e não separáveis.

Como salienta Child (2001) a moderna economia é caracterizada pela necessidade de colaboração efetiva além dos limites nacionais, e conseguir colaboração global para o trabalho eficiente é o primeiro passo. Nesse processo, os contratos formais desempenham um papel importante no estabelecimento de condições e critérios de desempenho para colaboração e podem prover a única base na qual os parceiros de negócios são preparados para trabalhar juntos num primeiro momento. Mas os contratos raramente são suficientes sozinhos. O entendimento informal, baseado na confiança, frequentemente provê um fator ainda mais poderoso na determinação de como colaborar (CHILD, 2001). Para esse autor, dois tipos de incertezas podem surgir nas colaborações: a primeira, sobre as contingências futuras que podem vir, e a segunda, como os parceiros irão reagir face a esses eventos futuros. Sob condições de incertezas, a confiança estabiliza as expectativas que as pessoas têm em relação às outras. No entanto, para que a confiança surja é necessária a existência de uma base, seja ela tradicional ou institucional. A base tradicional surge do compartilhamento de atributos que vêm do sentimento de pertencer ao mesmo grupo social e é reforçado pelas experiências passadas. Outra base está no desenvolvimento do sistema de leis que protege os indivíduos. Para Child (2001), quando este sistema é falho ou não existe, as bases de natureza tradicional funcionam como suporte.

Child (2001) identifica algumas vantagens da confiança:

- 1) A confiança generaliza a boa vontade para cobrir diferenças culturais e para o trabalho, por meio de outras dificuldades que possam surgir na colaboração.
- 2) A confiança entre parceiros pode encorajá-los a trabalhar juntos frente aos imprevistos circunstanciais. Assim permite ajustamentos mais rápidos e menos conflitos. Para situações novas, os contratos e outros acordos formais não têm previsão.
- 3) A confiança pode prover uma alternativa para diminuir os altos custos e, possivelmente, os efeitos desmotivadores do controle próximo e a perda da confiança nos contratos.
- 4) A confiança entre empresas ou departamentos encoraja a abertura para trocas de idéias e informações, oferecendo condições necessárias para inovação e outras formas de criação do conhecimento.

Por estas razões, segundo Child (2001), a confiança é particularmente um ingrediente vital no sucesso de alianças globais e fusões, sendo sua geração e desenvolvimento algo que requer esforço, sensibilidade e tempo.

Outras vantagens são percebidas na literatura: Aulakh, Kotabe e Sahay (1996) por exemplo, sugerem que a confiança pode estar associada a três papéis nos relacionamentos cooperativos: pode funcionar como obstáculo para o comportamento oportunista, ser substituída da governança hierárquica e prover vantagem competitiva. Para Lorenz (1988) a confiança pode aumentar a flexibilidade estratégica e melhorar a adaptabilidade da empresa ao seu ambiente. Sako (1994) evidencia que a confiança pode melhorar a predicabilidade das ações organizacionais.

A mudança da natureza do ambiente de negócios, trabalho e das formas organizacionais tem aumentado a necessidade de gerenciar à distância, de buscar compromisso de cada indivíduo e facilitar a utilização de recursos intangíveis como o conhecimento tácito, que não pode ser conseguido somente com o uso do poder. Segundo Dodgson, (1993) a confiança pode melhorar o desempenho dos relacionamentos face à rotatividade e dificuldades interpessoais. Já para Gulati (1995) a confiança reduz a necessidade de controles hierárquicos nas alianças.

Zaheer, Mcevily e Perrone (1998) destacam a diminuição dos custos de negociação e conflitos com a presença da confiança no relacionamento entre firmas. Em suma, Powers (2001) afirma que a confiança facilita a substituição de uma governança cara por uma menos custosa.

Para Dodgson (1993) a colaboração torna as firmas capazes de aprenderem sobre incerteza e mudança tecnológica turbulenta e aumenta suas habilidades de lidar com as novidades. A confiança interpessoal tem sido útil para o sucesso da cooperação, mas a sobrevivência destes relacionamentos exige o estabelecimento da confiança interorganizacional como forma de contornar as dificuldades interpessoais e a rotatividade do pessoal. Essa confiança é caracterizada pelo interesse comunitário, cultura organizacional receptiva a entradas externas, conhecimento difundido e continuamente suplementado sobre os empregados e o *status* da colaboração.

Apesar de todas as vantagens da confiança, ela também envolve riscos. Várias teorias descrevem instrumentos para minimizá-los, como contratos, estruturas hierárquicas, recompensas, punições e outros mecanismos de controle.

A construção da confiança leva tempo e é trabalhosa (WEHMEYER et al, 2001) sendo difícil sua existência em relacionamentos de curto prazo (HOECHT, 2002). Castel, Franchi e Falcone (2000) destacam que o excesso de confiança também pode trazer alguns problemas:

- redução das ações de controle;
- riscos adicionais;
- ação não cuidadosa e não precisa;
- distração;
- demora nos reparos;
- possibilidade parcial ou total de fracasso;
- custos adicionais de recuperação.

Uma vez existindo a confiança num relacionamento, aumenta-se o envolvimento entre os parceiros, o que pode reduzir sua capacidade de análise dos riscos, além de limitar a procura por novas oportunidades com outros parceiros. Por esses e outros fatores, o relacionamento baseado em confiança deve ser desenvolvido com muita cautela e numa perspectiva de longo prazo.

A confiança, por seu caráter social e relacional (LEWIS; WEIGERT, 1985), está intimamente ligada ao poder. No trabalho de Reed (2001) esses conceitos são vistos como equivalentes funcionais que absorvem incertezas e reduzem a complexidade em diferentes caminhos no sistema social. As relações de confiança são, então, baseadas na reprodução e na institucionalização de um conjunto de valores que se tornam estáveis, orientando as interações sociais possíveis, pela construção e reforço da referência de obrigações e expectativas compartilhadas nas quais os atores sociais investem e correm riscos no seu capital social.

As demonstrações de poder podem ser percebidas principalmente quando se envolve relações de dependência de recursos (PFEFER; SALANCIK, 1978), tanto nas relações verticais, entre fornecedores e clientes, quanto nas horizontais, com os parceiros do mesmo negócio. Como salienta Reed (2001), o poder também pode ser visto, assim como a confiança, como um mecanismo de redução de incertezas. Porém, eles trabalham de formas distintas. No campo da confiança os atores que consideram investir confiança em seus parceiros não consideram a possibilidade de que o potencial depositário da confiança não irá se comportar de acordo com a sua preferência. Já o ator que tem poder exerce mais influência no comportamento do outro, subordinando-o por meio da aplicação de sanções. Para Luhmann (1979), o poder trabalha na influência da seleção de ações em face de outras possibilidades.

## **5 Considerações finais**

A instabilidade tende a influenciar as organizações a se concentrarem em suas habilidades principais, levando as organizações a interagirem e cooperarem umas com as outras para alcançarem seus objetivos. Dentre os diversos fatores que influenciam esses relacionamentos, a confiança é considerada um dos mais importantes mas, ao mesmo tempo, requer cuidado e precaução para diminuir os riscos de ações oportunistas.

Graças a sua complexidade a confiança pode ser melhor compreendida como um processo. A figura 2 é uma tentativa de destacar suas influências principais. Cada uma das bases têm seu papel no desenvolvimento das alianças. Quando ela surge por afinidade entre as organizações ou pessoas, as características compartilhadas recebem destaque, por exemplo. Por participar de um mesmo grupo social as organizações e seus dirigentes tem referências das experiências de trocas anteriores, de outras empresas e de pessoas conhecidas. Compartilhar da mesma cultura nacional é outro ponto importante pois são compartilhados os valores e crenças, eliminando algumas barreiras iniciais e aumentando a predicabilidade das ações dos outros membros.

Quando o relacionamento ocorre com estranhos, incluindo empresas de outros países, a confiança institucional é evidenciada como instrumento inicial de garantia que ajuda a diminuir os riscos nas primeiras trocas por causa das sanções existentes, quer sociais ou legais, no ambiente institucional (exclusão do grupo, não indicação a outros clientes, penalidades, multas).

Já a confiança processual pode atuar ajudando a desenvolver a cooperação pelo acúmulo de conhecimento baseado em trocas anteriores mais simples, que com o tempo permite entender

melhor o comportamento, inclusive de seus reais interesses ou a importância da aliança para o outro.

Como foi destacado, pode-se dividir o processo de desenvolvimento de relacionamento cooperativo em quatro fases complementares. Inicialmente o papel da confiança se dá no estágio de negociação. Existindo a confiança, tende-se a estabelecer uma negociação mais tranqüila, inclusive com perspectivas de longo prazo e possivelmente uma relação de ganha-ganha. Nessa fase, as três bases descritas podem atuar em conjunto.

Tradicionalmente, quanto mais influências existirem (cultura semelhante, boa reputação, reforço ao comportamento confiável) maior a tendência ao desenvolvimento da confiança e menor o risco e a necessidade do uso do poder coercitivo.

Na fase do compromisso, a confiança pode atuar na diminuição de pressões hierárquicas e no uso de mecanismos de governança mais flexíveis e menos dispendiosas. Nessa fase a confiança institucional tem o papel principal pois pode ajudar na minimização de riscos por causa das possíveis penalidades sociais e legais existentes. Quanto maiores elas forem, maior também a possibilidade da realização do acordo como estabelecido e menor o risco do comportamento oportunista.

A fase da execução é a grande determinante da existência ou não dos relacionamentos futuros. Se os parceiros se comportarem como o esperado, é natural a manutenção dos contatos e a criação de novos acordos, se necessário, inclusive com riscos crescentes.

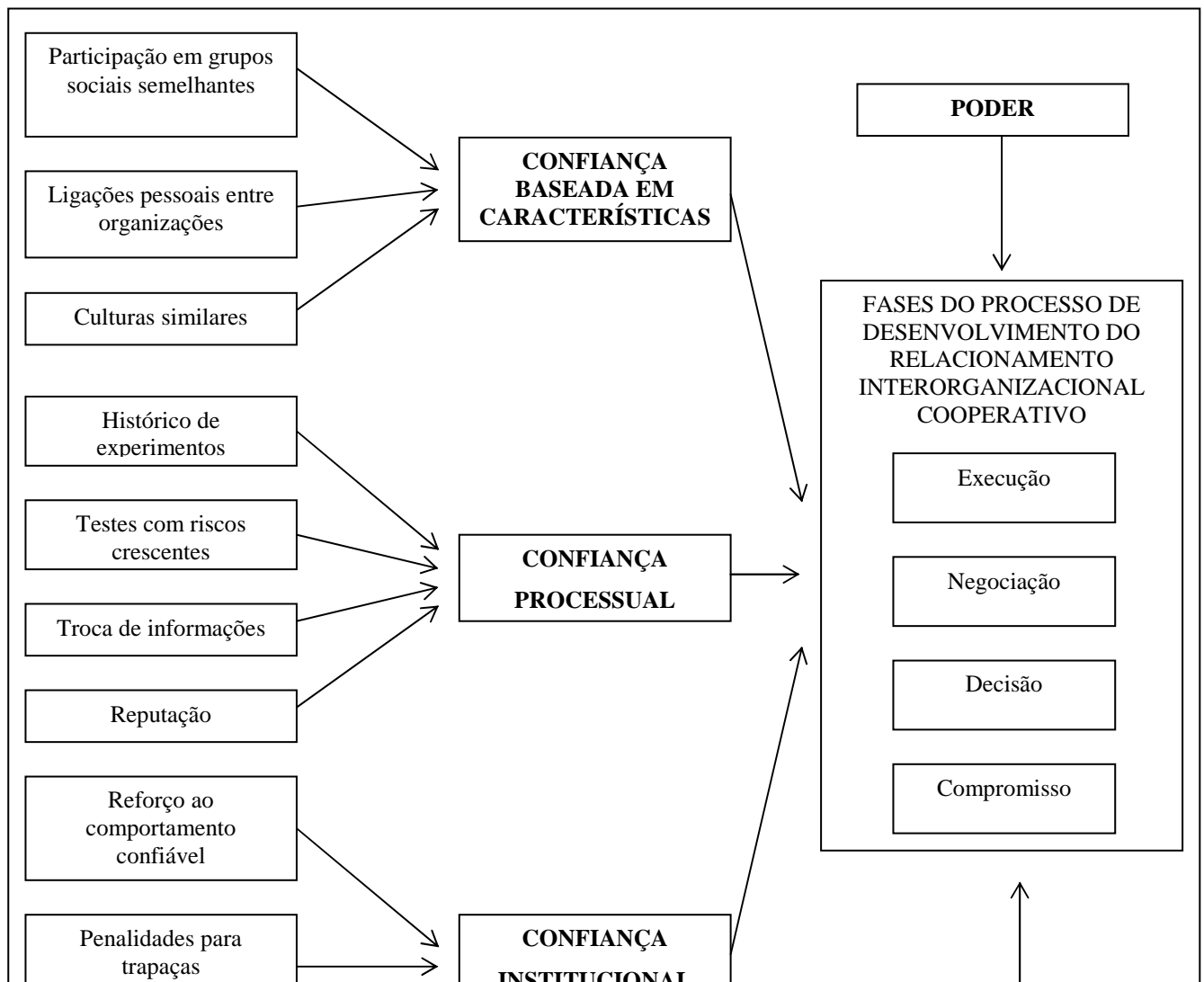


FIGURA 2 – Estrutura de análise da influência da confiança no processo de formação dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos

A decisão permeia todas as outras fases. Sabendo que o ato de confiar não pode ser totalmente racionalizada pois envolve situações futuras não previsíveis, o confiar ou não exerce influência e será mais forte quanto maiores forem as suas bases de sustentação.

Por fim, uma das grandes limitações da confiança é que nem sempre ela é considerada relevante, principalmente num ambiente de negócios guiado por objetivos de curto prazo e por relações hierárquicas ou contratuais. Se por um lado essas relações são mais fáceis de serem implementadas, por outro dificulta o envolvimento e a flexibilização do relacionamento.

## 6 Referências bibliográficas

1. ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 146-163, 1999.
2. ACHROL, R.; SCHEER, K.; STERN, L. W. Designing successful transorganizational marketing alliances. Marketing Science Institute **Working Paper n. 90118**. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1990.
3. ALDRICH, Howard. **Organizations & environments**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.
4. ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park (Calif.) : Sage, 1993.
5. ARAÚJO, L. As relações inter-organizacionais. In: Rodrigues, S. B.; Cunha, M. P. **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo, Iglu, 2000.
6. ARGYLE, G. W. **Cooperation: the basis of sociability**. London: Routledge, 1991.

7. AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach, **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1005-1032, 1996.
8. BACHMANN, R. et al. Trust and control in organizational relations. **Organization Studies**, March, 2001.
9. BLAU, P. **Exchange and Power in social life**. New York: Wiley, 1964.
10. CASTEL-FRANCHI, C.; FALCONE, R. Trust is much more than subjective probability: mental components and sources of trust. In: 33RD HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 2000. **Proceedings ...** Hawaii, ICSS, 2000.
11. CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação** : economia, sociedade e cultura. Porto Alegre : Paz e Terra, 1999.
12. CHILD, J. Trust : the fundamental bond in global cooperation. **Paper** prepared for the 30<sup>th</sup> anniversary issue of *Organizational Dynamics*, 2001.
13. COLEMAN, J. S. **The foundations of social theory**. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1990.
14. COSTA, A. C. Confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo, 2000.
15. DODGSON, M. Learnig, trust and technological collaboration. **Human relations**, v. 46, n. 1, p. 77-95, 1993.
16. DOZ, Y. L; HAMEL, G. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. São Paulo: Qualitimark, 2000.
17. FUKUYAMA, F. **Trust** : the social virtues and the creation of prosperity, London : Hamish Hamilton, 1995.
18. GALASKIEWICZ, Joseph. Interorganizational relations. **Annual Reviews**. v. 11, p. 281-304, 1985.
19. GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
20. GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizational Studies**, v. 16, p. 183-214, 1995.
21. GRANOVETTER, M. Economic action and social structure : a theory of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91, p. 481-510, 1985.
22. GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeted ties for contratual choice in alliances, **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.
23. GULATI, Ranjay. **Alliance Stages and cycles**. Evanston: Kellogg School of Management, 2001(mimeo).
24. GULATI, Ranjay. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, Dec, 1998.
25. HOECHT, A. The role of trust in strategic sourcing relationships. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, May 9-11, 2002, Stockholm. **Anais...** Stockholm: EAMC, 2002.

26. KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI** : como criar, conquistar e dominar mercados. Futura : São Paulo, 1999.
27. 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 : Oxford University Press, 1998.
28. LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, 63/3, p. 967-84, 1985.
29. LORENZ, E. H. Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry. In: GAMBETTA, D. (ed.) **Trust** : making and breaking cooperative relations, Oxford : Blackwell, 1988.
30. LUHMANN, N. **Trust and power**, Chichester : John Wiley, 1979.
31. MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. da. Competitividade organizacional : uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**. v.4, n. 7, p. 97-114, 1996.
32. MCGRATH, G. M.; MORE, E. Strategic partnerships in the IT sector: trust, power and inter-organizational collaboration. In: 10th Australian Conference on Information Systems, 1999. **Anais ...**, ACIS, 1999.
33. MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**. v. 28. n. 3, p. 62-73, 1986.
34. NEWELL, S. SWAN, J. Trust and inter-organizational networking. **Human Relations** v. 53, n. 10, p. 1287-1328, 2000.
35. NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G.(Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.
36. NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. **Organizational Studies**, v. 17, n. 6, p. 985-1010, 1996.
37. OLIVER, A. L. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Fall, 1998.
38. OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. v. 15. n. 2, p. 241 – 265, 1990.
39. OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 129-41, 1980.
40. PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organization** : a resource dependence prespective. New York : Harper and Row, 1978.
41. POWELL, W. W. Neither market, nor hierarchy : network forms of organization. In: STAW, M.; CUMMINGS, L. L. **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press Inc., 1990.
42. POWELL, W. W. The social construction of an organizational field. The case of biotechnology. **International Journal of Biotechnology**, v. 1, p. 42-66, 1999.
43. POWERS, J. G. **The formation of interorganizational relationships and the development of trust**. Albany (NY), 2001. Tese (doutorado em Administração) – Scholl of information Science and Polity, University of New York.

44. REED, M. Organization, trust and control: a realist analysis. **Organization Studies**, March, 2001.
45. RING, P.S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 90-118, 1994.
46. RING, P.S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, 13, p. 483-98, 1992.
47. SAKO, M. **Prices, quality and trust** : inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge : Cambridge University Press, 1992.
48. SCOTT, Richard W. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA : Sage, 1995.
49. SHAPIRO, S. P. The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, 93/3, p. 623-58, 1987.
50. WEHMEYER, K; RIEMER, K.; SCHNEIDER, R. Roles and trust in international systems. In: EIGHTH RESEARCH SYMPOSIUM ON EMERGING ELECTRONIC MARKETS. **Anais... RSEEM**, 2001.
51. WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**. New York : Free Press, 1975.
52. WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica** : conceitos. São Paulo : Atlas, 2000.
53. ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust Matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organizational Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.
54. ZUCKERMAN, Howard S. KALUNZNY, Arnold. RICKETTS, Thomas. Alliances in health care: What we know, what we think we know, and what we should know. **Health Care Manage Review**. v. 20, n. 01, p. 54-64, 1999.