

## AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

DE BORTOLI, Cássia Zanon<sup>1</sup>; TAVARES, Carlos Eduardo Moreira<sup>2</sup>; ALVES, Juliano Nunes<sup>3</sup>.

**Palavras chave:** confiança, relacionamentos interorganizacionais.

### Introdução

O artigo apresenta as reflexões dos autores sobre as relações de confiança nos relacionamentos interorganizacionais a partir de uma amostra da produção acadêmica nacional e, a partir das conclusões, discute possíveis caminhos de integração, no sentido de um objeto de estudo mais qualificado, ou unificado, diferente do leque hoje existente.

O termo confiança é considerado na literatura segundo Bstieler e Hemmert (2010), como sendo um elemento central para muitos tipos de relacionamentos interorganizacionais. Empiricamente as pesquisas sugerem que a confiança é um forte proponente para o alcance da coordenação e da cooperação em relacionamentos interorganizacionais (Morgan & Hunt, 1994; Jap, 1999). Recentemente, Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) abordaram que o intensivo conhecimento através da pesquisa e desenvolvimento favorece para uma redução das incertezas e fortalece a confiança.

Além disso, foi examinada através de Gambetta (1988), Kramer (1999), Rousseau et al. (1998). Explicações sobre confiança no contexto interorganizacional giraram em torno de dois conceitos: (1) confiança e (2) risco. A confiança em uma aliança é frequentemente definida como dependência de outra parte, em condições de risco (Nooteboom, 1996). O conceito de confiança inclui duas dimensões: confiança ou previsibilidade em uma expectativa sobre o comportamento do outro, e confiança na justiça ou ágio (Ring e Van de Ven, 1992). Nos últimos anos, a noção de confiança interpessoal inerente foi estendida para as organizações.

Uma justificativa para tal ampliação é que a confiança interorganizacional está relacionada com a previsibilidade do comportamento de uma empresa parceira para com uma empresa

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração e Bolsista PIBIC – UNICRUZ [cassia.db@bol.com.br](mailto:cassia.db@bol.com.br).

<sup>2</sup> Administrador, Mestre em Engenharia de Produção/UFSM, Professor do Curso de Administração – UNICRUZ [etavares@unicruz.edu.br](mailto:etavares@unicruz.edu.br).

<sup>3</sup> Administrador, Mestre em Administração/ UFSM, Professor do Curso de Administração – UNICRUZ [admjuliano@unicruz.edu.br](mailto:admjuliano@unicruz.edu.br).

vulnerável focal. Se a empresa parceira cumpre expectativas positivas, a empresa focal desenvolve maior confiança na parceria, confiança que, por sua vez, atenua preocupações futuras sobre o oportunismo (Gulati 1995, Hill 1990, Parkhe 1993, Nooteboom 1996, Nooteboom et al. 1997, Zaheer e Venkatraman 1995).

Em tratando-se de desenvolvimento dos relacionamentos Bstieler e Hemmert (2010), abordam que, as relações de confiança são determinantes para o desenvolvimento dos relacionamentos devido às influências culturais que os comportamentos individuais e os comportamentos coletivos.

## **Metodologia**

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi pesquisa bibliográfica com objetivo descritivo, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorando as concepções já existentes. Trata-se de uma pesquisa teórica quanto a sua natureza e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos. Consiste basicamente em identificar as relações de confiança nos relacionamentos interorganizacionais, englobando confiança, qualidade de comunicação, relações sociais, entre outros tipos de confiança.

No entanto, é necessário destacar que o método da pesquisa bibliográfica, assim como todo método de pesquisa, apresenta a limitação decorrente da amplitude e qualidade das fontes de consulta. Nesse artigo, essa limitação também decorre da escolha da base de consulta restrita apenas a periódicos; porém, reconhecidamente importantes como veículo de divulgação dos avanços acadêmicos na área da Administração. É importante salientar que o presente estudo não tem o objetivo de esgotar o tema, mas de servir como referência para estudos mais avançados sobre ele.

Para este trabalho, foram selecionados uma amostra não-probabilística intencional, selecionada por acessibilidade. Entende-se este tipo de amostragem como aquela em que a seleção da pesquisa parte do julgamento do pesquisador, considerando que estes poderão oferecer as contribuições solicitadas (MATTAR, 1996).

## **Resultados da Pesquisa**

### **3.1 As relações sociais**

De acordo com Verschoore e Balestrin (2006), as relações sociais dizem respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

De acordo com Perrow (1992), a organização de empresas em rede configura-se como a forma organizacional mais indicada a gerar relações sociais profícuas, por possibilitar experiências de auxílio mútuo, por abrir espaços para a ocorrência de contatos pessoais entre os empresários e por permitir a discussão franca e aberta tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes.

Um ponto importante nas relações sociais é o oportunismo, que está relacionado com o padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse (BALESTRIN; ARBAGE, 2007), surgido muitas vezes pela rivalidade entre as partes. O oportunismo associa-se em essência à idéia dos custos de transação presentes nas relações econômicas entre as organizações, decorrentes de transações ineficientes das firmas com o mercado, devido à inabilidade de administradores e à imprevisibilidade de acontecimentos futuros (WILLIAMSON, 1979). Experiências bem-sucedidas de cooperação empresarial devem-se, em grande parte, à existência de capital social e de confiança entre os membros de uma organização (MALAFAIA et al, 2007).

### **3.2 Qualidade da comunicação vs confiança**

As alianças oferecem as empresas parceiras uma vantagem competitiva a qual antes elas não desfrutavam. Segundo Bstieler e Hemmert (2010) esta integração oferece um conhecimento coletivo que nenhuma empresa individual contém. Porém os autores ressaltam que essa vantagem depende de uma interação adequada entre as empresas e uma qualidade na comunicação.

Conforme Dyer e Chu (2000) a qualidade de comunicação entre as empresas oferece pistas importantes para interpretar o comportamento do parceiro, e por isso, é instrumento fundamental para o desenvolvimento da confiança no contexto geral das alianças.

Além disso a qualidade de comunicação também ajuda no desenvolvimento da organização. Segundo Bstieler e Hemmert (2010) a comunicação permite saber o que os parceiros pensam e assim, sinergicamente, permite combinar recursos e encontrar soluções para os problemas.

Na Figura 1, Bstieler e Hemmert (2010) sugerem que quando há uma pré existência de relacionamentos entre os parceiros, este fator leva a confiança. Porém, na ausência destes relacionamentos, o fator que condicionará a existência da confiança, será a qualidade da comunicação.

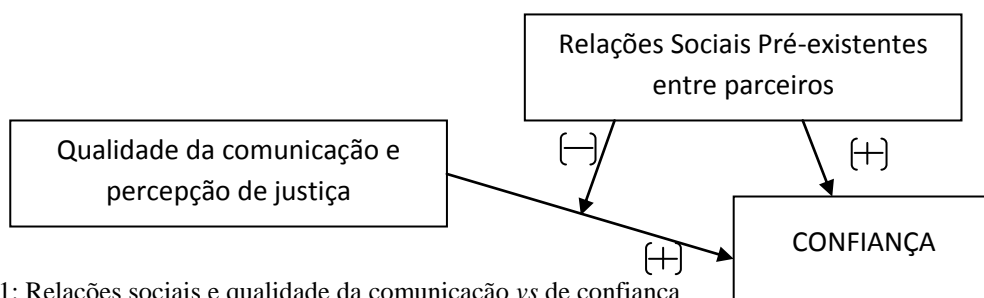


Figura 1: Relações sociais e qualidade da comunicação vs de confiança  
Fonte: Bstieler e Hemmert (2010)

## Considerações Finais

Os resultados da pesquisa bibliográfica corroboraram com o estudo de Bstieler e Hemmert (2010) onde apresentaram que as redes que conseguiram alianças bem sucedidas, desenvolvem uma maior confiança nos relacionamentos futuros, ainda que estas futuras parceiras sejam desconhecidas. Por ser um estudo bibliográfico, o estudo deverá ser aplicado em redes de empresas para verificar a viabilidade e os resultados proporcionados pelo mesmo.

## Referências Bibliográficas

- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A Perspectiva dos Custos de Transação Na Formação de Redes de Cooperação. In: RAE-eletrônica, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2007.
- GAMBETTA, D. "Mafia: the price of distrust." Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships. Ed., Diego Gambetta. New York: Basil Blackwell, 1988.
- GULATI, R. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, v.38, n.1, p.85-112, 1995.
- HILL, CWL. Cooperation, opportunism, and the invisible hand - implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 3, pp. 500-513, 1990.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. 2006. When does trust matter to alliance performance. *Academy of Management Journal*, 49(5): 894-917.
- LUHMANN, N. Trust And Power. Chichester, UK: Wiley, 1979.
- \_\_\_\_\_. Confianza. Barcelona: Anthoropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.
- MORGAN, R. M., & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38.
- NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies*, v.17, n. 6, pp. 985-1010, 1996.
- NOOTEBOOM, B.; NOORDERHAVEN, NG. Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*. v. 40, n. 2, pp. 308-338, 1997.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, v.36, n.4, p.794-829, 1993.

RING, P. S., & Van de Ven, A. H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1): 90–118.

VANHAVERBEKE, W. (2001). Realizing new regional core competencies establishing a customer oriented SME network, *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(2), 97-116.

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, p.373–392, 1995.