

Confiança como elemento de coordenação informal e a sua relação com o desempenho organizacional

Trust as an element of informal coordination and its relationship with organizational performance

Autores:

Marco Tulio F. Zanini

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas
Praia de Botafogo 190 – 5º andar – Rio de Janeiro – RJ – 22250-900 - Brazil
marcotuliozanini@hotmail.com

Doutor em Management pela Universidade Otto-von-Guericke, Magdeburg, Alemanha.

Carmen P. Migueles

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas
Praia de Botafogo 190 – 5º andar – Rio de Janeiro – RJ – 22250-900 - Brazil
carmenmigueles@hotmail.com

Doutora em Sociologia das Organizações pela Universidade de Sophia, Tóquio, Japão.

Resumo

O principal objetivo deste artigo é contribuir para uma melhor compreensão sobre as questões relativas à confiança dentro das organizações, de forma a expandir e refinar construtos teóricos. Confiança é abordada numa perspectiva econômica como um mecanismo social de gestão. Buscamos compreender o papel da confiança na coordenação informal dos contratos relacionais. Abordamos a confiança como um elemento essencial para a execução de diversas tarefas organizacionais e observamos a sua relação mediadora com o desempenho organizacional. Finalmente, concluímos que a confiança é um elemento central para a melhor compreensão dos contratos relacionais, e que investimentos em um estilo de gestão baseado em confiança devem observar a racionalidade econômica.

Palavras-chave: Confiança, Coordenação Informal, Contrato Relacional, Desempenho Organizacional

Abstract

The main objective of this article is to contribute to a better understanding of trust issues within organizations, in order to expand and refine theoretical constructs. Trust is approached in the economic perspective. We seek to understand the role of trust in the informal coordination of relational contracts. We approach trust as a critical element to the execution of diverse organizational tasks and its mediating relationship with organizational performance. Finally, we conclude that trust as central element to better understand relational contracts and investment on a trust based management style should observe an economic rationality.

Keywords: Trust, Informal Coordination, Relational Contract, Organizational performance

JEL: M, M5, M550, J4, J410

1. Introdução

Confiança tem sido o foco de vários estudos da teoria organizacional (ARROW 1969; ARROW 1974; BARBER, 1983; BURT e KNEZ, 1995; GRANOVETTER, 1985; GAMBETTA, 1988; LANE e BACHMANN, 1998; MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995; DIRKS e FERRIN, 2001; ZANINI, 2005; ZANINI 2007). Nos últimos anos, a confiança tem continuado como um tema que desperta um grande interesse dentre os estudiosos e pesquisadores das organizações (BACHMANN e ZAHEER, 2006; COOK, HARDIN, e LEVI, 2005; FRANKEL, 2006; KRAMER e COOK, 2006; SCHOORMAN, MAYER, e DAVIS, 2007; COOK, LEVI, e HARDIN, 2009; DIRKS, LEWICKI, e ZAHEER, 2009). Como resultado deste interesse, várias contribuições têm surgido de outras disciplinas das ciências sociais, incluindo ciência política, antropologia, sociologia, psicologia e economia (COOK et al. 2009).

A existência de confiança entre os membros de uma empresa pode contribuir de forma significativa para o aumento da eficiência das diversas tarefas organizacionais (DIRKS e FERRIN 2001; DIRKS 2002). Esse aumento da eficiência das transações econômicas internas à organização, por meio das relações de confiança, pode representar a construção de um capital intangível. Em muitos casos, a presença de confiança entre os membros da empresa pode representar a base para a formação de um diferencial competitivo ou uma competência organizacional distinta. A lógica desta função esta na forma com que este mecanismo informal opera em contratos relacionais – por exemplo, os contratos de trabalho.

Muitos desses trabalhos relacionados ao tema apresentam a confiança como uma variável influenciando ou sendo influenciada por uma ou várias variáveis organizacionais. Falta-nos, no entanto, aprofundar as discussões sobre o papel da confiança nos contratos relacionais, além das abordagens já apontadas em estudos anteriores (WILLIAMSON, 1996) e como a sua mediação pode influenciar o desempenho organizacional. Neste sentido e o presente artigo se propõe a avançar nessa discussão: qual é o papel da confiança na coordenação informal dos contratos relacionais? Esta é a pergunta investigativa que pauta nossa reflexão teórica, cuja relevância jaz no resgate e avanço da discussão sobre este constructo, conforme sugerido por Zanini (2007).

Em um tecido social, no qual os atores econômicos são mais imbricados socialmente formam-se cadeias de relações sociais que permitem transmitir e disseminar a confiança (GRANOVETTER, 1985). Este imbricamento social refere-se ao papel de relações pessoais concretas baseadas em reciprocidade para gerar confiança e desencorajar comportamentos

oportunistas. Conseqüentemente, a qualidade e intensificação das relações sociais poderá representar um elemento facilitador na sedimentação da confiança, ao mesmo tempo em que passa a desencorajar comportamentos oportunistas; a maior intensificação de um reduz as probabilidades de ocorrência do outro. Se estas deduções estiverem corretas, já se pode aproximar a perspectiva predominantemente econômica da confiança, da perspectiva predominantemente social ou cultural. O que apóia estas nossas deduções é o argumento de Granovetter (1985) de que as relações econômicas se tornam mescladas com contexto social que traz fortes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo (GRANOVETTER, 1985). Ainda segundo ele, são as relações pessoais, mais do que os arranjos institucionais, os principais responsáveis pela produção da confiança na via econômica, o que corrobora para as deduções acima.

Contratos de trabalho são exemplos de contratos relacionais baseados em confiança interpessoal. Mesmo que estes contratos necessitem ser firmados por meio de contratos explícitos - na forma de um documento formal - por razões legais, estes se tornam contratos relacionais entre agentes de interação ao longo do tempo. A confiança que poderá ser construída como fruto desta interação funciona como um mecanismo informal de controle e coordenação para diversas atividades organizacionais. Como afirmou Arrow (1974), a confiança interpessoal presente nas estruturas hierárquicas passa a funcionar como um 'lubrificante' para as diversas transações econômicas que ocorrem entre os agentes corporativos. Ao invés de antecipar todas as contingências futuras, contratos relacionais antecipam uma serie de incertezas, na forma de transações entre os parceiros de interatividade, baseado nas experiências passadas entre esses agentes. Por isso estes contratos são caracterizados como incompletos por definição. Os problemas contratuais que porventura possam surgir numa relação de trabalho podem ser reduzidos de forma significativa com a presença de confiança.

Neste sentido, buscamos analisar o elemento confiança e a sua relação com a coordenação informal, e posteriormente, a sua relação com o desempenho organizacional. Para melhor compreender este mecanismo social e as suas conseqüências dentro das organizações, apresentamos este artigo em três seções: Na primeira seção definimos e ilustramos o elemento confiança como um mecanismo de coordenação informal dentro das organizações. Em seguida, na segunda seção, apresentamos uma definição e análise dos contratos relacionais e a confiança

como seu elemento central. Finalmente, na última seção, apresentamos a relação entre confiança e desempenho organizacional.

2. Confiança como Mecanismos de Coordenação Informal

Hardin (1998) afirma que relacionamentos de confiança são constituídos por três partes:

1) As características pessoais de quem realiza um investimento de confiança – aqui denominamos **A** o indivíduo que confia; 2) As características pessoais de quem recebe o investimento de confiança – aqui denominamos **B** o indivíduo que recebe o investimento de confiança; 3) O específico contexto transacional onde ocorre uma determinada relação de confiança – denominamos este contexto específico de **X**. De acordo com Hardin (2002), a confiança consiste em um ‘interesse encapsulado’, no sentido que, as expectativas do indivíduo que confia (**A**), estão baseadas na percepção que este possui das reais motivações do indivíduo que recebe o investimento de confiança (**B**). Assim, mesmo que estes indivíduos possuam divergência na maioria de seus incentivos e interesses, a existência de algum ponto comum de interesse poderá estimular **A** a realizar um investimento de confiança em **B**.

Além disso, Hardin (1998) reconhece a importância do contexto social. Segundo ele, dependendo do contexto específico **X**, pessoas possuem mais ou menos incentivos para realizar investimentos de confiança. É importante observar que uma relação de confiança pode se estabelecer sobre bases diferentes, de formas diferentes e em níveis diferentes. Podemos confiar nas pessoas de uma forma constante, para várias questões, ou confiar uma única vez, somente em relação a uma questão específica.

Na mesma linha de Hardin e de forma complementar, Ripperger (1998) apresenta um trabalho que vai além da pura teoria da decisão racional para construir um melhor entendimento sobre as relações de confiança, incluindo alguns pressupostos na forma de estados psicológicos. Ripperger (1998) contribui para um melhor entendimento sobre os investimentos de confiança em ações cooperativas, assumindo que duas condições precisam ser satisfeitas para haver relação de confiança: primeiro, a coexistência de uma *expectativa de confiança* e, num segundo momento, uma *ação baseada em confiança*. A existência destes dois componentes centrais, uma expectativa inicial e uma conseqüente ação concreta, caracterizam uma relação de confiança. Segundo Ripperger, uma expectativa de confiança é definida como a expectativa de quem confia (**A**) em outra pessoa (**B**), acreditando que ela estará de fato motivada a não agir de uma forma

oportunista. Assim, uma ação baseada em confiança é um investimento voluntário da pessoa que confia (**A**), na forma de ação concreta sob situação de risco comportamental, sem recorrer a nenhum mecanismo explícito de segurança ou controle.

A noção de risco comportamental intrínseca as relações de confiança é apresentada por Coleman (1990). O autor observa que a introdução do risco encontra-se nas assimetrias de tempo entre um investimento de confiança e a possibilidade de observar os resultados desta iniciativa. Ou seja, uma parte deverá investir recursos antes de poder verificar os resultados desse investimento, e desta forma a confiança passa a operar como um mecanismo social necessário para que diversas transações econômicas possam ocorrer. Neste sentido, pessoas são motivadas a confiarem uma nas outras na medida em que esses investimentos tenham a probabilidade de satisfazer seus interesses. Coleman (1009) nota que, um agente de interação irá confiar seus recursos a outro agente, na medida em que o primeiro possa confiar que este segundo agente irá satisfazer seus interesses melhor do que ele mesmo poderia. Assim, a confiança se torna um mecanismo social de redução de risco, que permite que agentes de interação possam cooperar para satisfazerem seus interesses e atingirem seus objetivos de maneira coletiva. Neste sentido, Luhmann (1980), observa que as relações de confiança podem aumentar a eficiência das interações, operando como um mecanismo de redução de incertezas.

Conforme essa análise, confiança não pode ser entendida somente como uma predisposição ou expectativa, mas deve se concretizar necessariamente em uma ação envolvendo risco comportamental. Tal expectativa de confiança se manifesta através de um estado subjetivo inicial, ou uma reação emocional, traduzido em uma condição cognitiva racional. Dessa forma, um indivíduo consegue avaliar e calcular sua predisposição a se engajar numa determinada situação que envolva um risco relativo ao comportamento de outro. Ripperger (1998, p.45) define confiança como a aceitação voluntária e antecipada de um investimento de risco, pela abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e de controle, na expectativa de que a outra parte não agirá de forma oportunista. De acordo com Ripperger (1998), uma expectativa de confiança, que é o pressuposto para uma ação baseada em confiança, baseia-se na percepção subjetiva do indivíduo que confia (**A**) das reais motivações (auto-interesses percebidos) do indivíduo que recebe o investimento de confiança (**B**), em corresponder ao seu investimento. Assim, complementando Hardin (2002, p.03), o indivíduo que recebe o investimento de

confiança (**B**) ‘encapsula’ os interesses do indivíduo que confia (**A**) de forma a agir de maneira confiável.

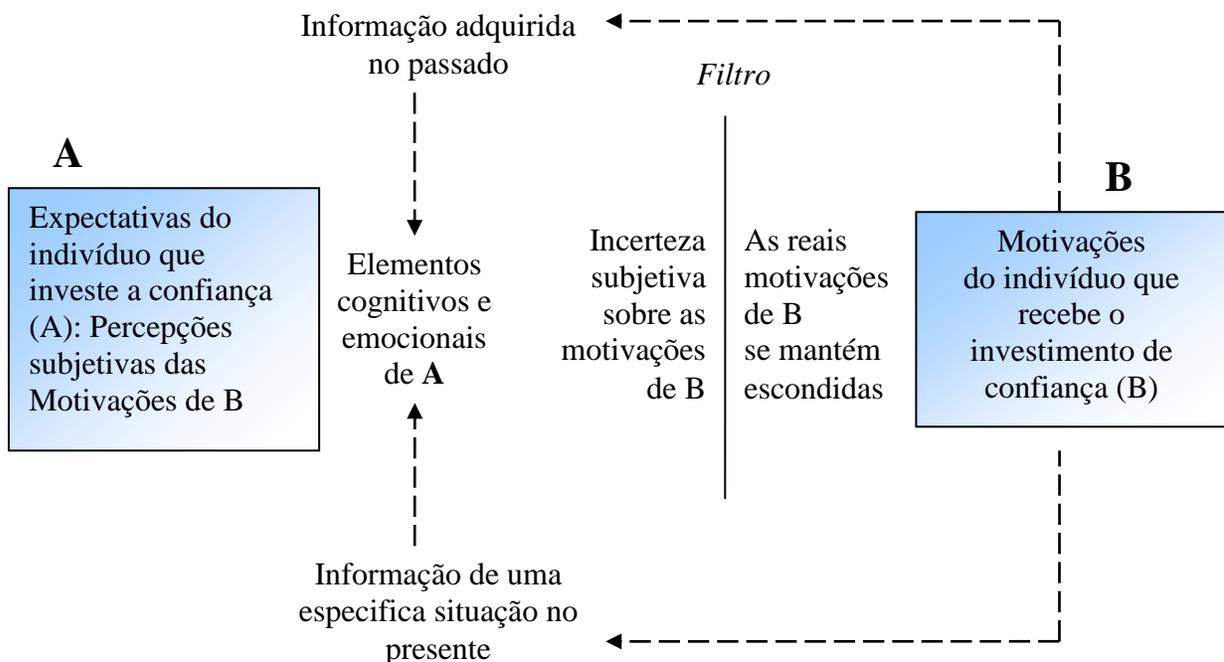
De acordo com Ripperger (1998), a expectativa de confiança, na forma de um estado psicológico, possui dois elementos de forma dualística: um aspecto emocional e um aspecto cognitivo. Estes dois componentes são coexistentes e podem prevalecer um sobre o outro, de acordo com as pessoas com quem interagimos e as situações específicas. Por vezes, uma expectativa de confiança esta baseada mais em aspectos emocionais. Outras vezes, esta expectativa estará baseada mais em aspectos cognitivos. Desta forma, agentes de interação poderão estar motivados de forma diferente, sobre bases mais emocionais ou mais cognitivas, de acordo com uma determinada pessoa ou grupo de pessoas, situações, contextos ou circunstâncias.

Ripperger (1998) comenta que a base cognitiva traz às expectativas do indivíduo que confia (**A**) a capacidade de calcular o risco relativo em uma determinada situação. Ripperger define a parte cognitiva como *confiança cognitiva* ou *confiança calculada* (*kalkulierendes Vertrauen*). Por outro lado, a base emocional traz aspectos afetivos e emocionais às expectativas do indivíduo que confia (**A**). Segundo a autora, o aspecto emocional de uma expectativa de confiança não pode ser rejeitado na análise das motivações para a realização de um investimento de confiança porque traz em si um aspecto fundamental e inerente a uma relação de confiança: a crença. Esta crença é necessária para superar a informação imperfeita causada pelas incertezas de uma penetração intelectual limitada de **A**, o indivíduo que confia, sobre as reais motivações de **B**, o indivíduo que recebe o investimento de confiança. No entanto, Ripperger observa que os elementos emocionais são reações desenvolvidas sobre uma compreensão cognitiva. Sentimentos pessoais construídos sob reações emocionais são desenvolvidos sobre uma compreensão cognitiva relativa às situações específicas. Porque emoções desenvolvem-se como reações sobre estruturas cognitivas em situações específicas, estas possuem para nós um carácter compreensivo. Assim, embora cada expectativa de confiança traga em si aspectos cognitivos e emocionais, para a autora os aspectos cognitivos são preponderantes na análise das motivações e reações do indivíduo que recebe o investimento de confiança (**B**). Consequentemente, uma vez que uma relação de confiança é atribuída basicamente às motivações de **B** (acessado de forma imperfeita pela percepção de **A**), cada evento de confiança deve primeiramente ser reconhecido pelas reais motivações de **B**, mesmo que, sob fortes circunstâncias emocionais. A Figura 1 ilustra a

construção da expectativa de confiança baseada na percepção subjetiva de **A**, das motivações que **B** possui em honrar ou desonrar o investimento de confiança.

As estruturas cognitivas e emocionais de **A** são influenciadas pelas formas de percepção e característica objetivas de uma determinada situação, pela informação adquirida de interações com **B** no passado (em forma de reputação), e pelas informações sobre a específica situação no presente. Ripperger (1998) observa um ‘filtro’ que divide a percepção de **A** das motivações de **B**, e as reais motivações de **B**. Com isso podemos reconhecer o conceito de informação assimétrica nas relações de confiança. Assim, podemos compreender que realizamos uma avaliação de outras pessoas, ou grupo de pessoas, baseado na informação limitada que temos sobre suas reais motivações (como ‘interesses encapsulados’) em agir de forma a honrar o nosso investimento de confiança.

Figura 1: A Expectativa da Confiança



Fonte: Ripperger (1998, p. 95).

A expectativa de confiança existe potencialmente mesmo antes de se realizar uma ação concreta baseada nesta expectativa, na forma de certo grau de confiabilidade. Esta expectativa

continua existindo durante o curso de uma ação baseada em confiança, antes do surgimento dos resultados, sob uma situação crítica de risco comportamental inerente a uma relação de confiança, e pode se renovar com o surgimento dos resultados esperados. Por esta razão podemos entender que **A** possui uma expectativa no comportamento de **B**, independente da realização de uma ação concreta baseada em confiança. Desta forma, podemos entender que **A** possui certa predisposição de se engajar voluntariamente em uma específica situação de risco com **B**, independente das chances de interação entre ambos. Essa expectativa de confiança pode ser entendida como um elemento de motivação informal para uma possível ação concreta baseada em confiança.

3. Contratos Relacionais baseados em Confiança

Tendo analisado o mecanismo da confiança nas interações entre os agentes na primeira seção deste artigo, passamos nesta seção a melhor compreender a sua função nos contratos relacionais. Confiança é reconhecido como um elemento central para uma melhor avaliação dos contratos relacionais (KREPS, 1990, WOLFF, 1996, CASSON, 1997, GIBBONS, 2000, e GIBBONS, 2001).ⁱ Na perspectiva econômica, contratos relacionais, como contratos de trabalho, são contratos incompletos usados para explicar a cooperação num mundo de eventos futuros incertos (FURUBOTN e RICHTER, 2001). Por definição, contratos relacionais referem-se a relações contratuais de longo prazo, de forma que, qualquer nova informação que se faça disponível, exogenamente ou endogenamente ao sistema, poderá gerar novas opções para os parceiros de interação na forma de novos comportamentos (WOLFF, 1995). Desta forma, pode ser vantajoso para parceiros de interação incorporar esta nova informação dentro do relacionamento, buscando assim um equilíbrio sequencial no tempo.ⁱⁱ

Por definição, contratos relacionais não podem ser monitorados ou controlados por terceiros. Portanto, rearranjos contratuais são necessários ao longo do tempo de forma a assegurar um processo de cooperação contínuo entre todos os parceiros de interação. De acordo com o contexto específico, a confiança pode ser altamente desejável e eficiente para lidar com as incertezas comportamentais causadas pelo surgimento de nova informação nas relações entre parceiros de interação. Quanto maior a frequência do surgimento de nova informação dentro do sistema, maiores serão as chances do aumento da incerteza comportamental, e mais necessário será necessário o uso de contratos relacionais baseados em confiança, de forma a lidar com esta incerteza. Desta forma, a relevância e a eficiência da confiança atuando como um mecanismo de

governança esta primariamente relacionada ao grau de incerteza endógena e exógena, na forma da ausência ou confiabilidade da informação, ou na frequência do surgimento de nova informação dentro do sistema com que possa alterar ou modificar o comportamento das pessoas. Além disso, mecanismos sociais como confiança são particularmente importantes quando a terminação de um relacionamento representa um custo muito alto (particularmente nos relacionamentos onde existe uma relação específica construída ao longo do tempo).

Neste sentido, os contratos de trabalho são exemplos de contratos relacionais baseados em relacionamentos específicos. Estes podem combinar as características de contratos formais, devido às exigências legais, e características de contratos informais, na forma de reputações construídas dentro de relacionamentos idiossincráticos. Contratos de trabalho estão baseados em mecanismos que determinam o cumprimento do contrato (*self-enforcing*) de forma a assegurar a eficiência destas relações, exatamente pela dificuldade de monitoração e avaliação (KEEFER e KNACK, 2005). Podem ser mais bem compreendidos no modelo de reputações do comportamento racional confrontado por contingências imprevisíveis (KREPS, 1990 e WOLFF, 1996). Neste caso, a confiança gerada nos relacionamentos interpessoais funciona como um mecanismo de autocontrole, presente em determinado grau em todas as relações de trabalho. A lógica reside no fato que as partes concordam antecipadamente em cooperar no longo prazo porque ambas querem manter suas reputações para as futuras transações. Há algum tempo Macauley (1963) já afirmava que os homens de negócio buscam manter seu comprometimento baseado em sua reputação e amizades pessoais.

Numa abordagem econômica, a premissa central dos contratos relacionais, é que estes são contratos baseados em confiança, permitindo a alocação de riscos ou a absorção de riscos no compartilhamento de recursos. Neste sentido, é possível observar nos contratos relacionais a coexistência de propriedades formais e informais, de forma a assegurar o comprometimento das partes para a geração de benefícios mútuos (KREPS, 1990, WOLFF, 1996, CASSON, 1997, e GIBBONS, 2000). Cada parte motivada a manter sua credibilidade e reputação com os outros agirá de forma cooperativa. Como Keefer e Knack (2005) observam, quando as partes confiam inerentemente uma nas outras, torna-se mais fácil as transações ocorrerem. A condição básica para isso é a manutenção das expectativas de continuidade das relações de vantagem mútua no longo prazo. Assim, a confiança se torna elemento essencial em contratos relacionais, pois, como

argumenta Arrow (1969), na ausência da confiança, torna-se extremamente custoso buscar garantias e sanções alternativas, que podem inibir muitas oportunidades de cooperação mútua.

A essência na abordagem da confiança em contratos relacionais esta baseada no entendimento que cada parte deve beneficiar-se do relacionamento. Em suma, a ausência de confiança pode significar a ausência de transações e de situações de benefício mútuo. Contratos relacionais envolvem investimentos no compartilhamento de comunicação aberta e informação sensível para a promoção de conhecimento complementar. Neste sentido, Macneil (1978) ressalta dois elementos relativos a contratos relacionais: a harmonização de conflitos internos e a preservação de relacionamentos.

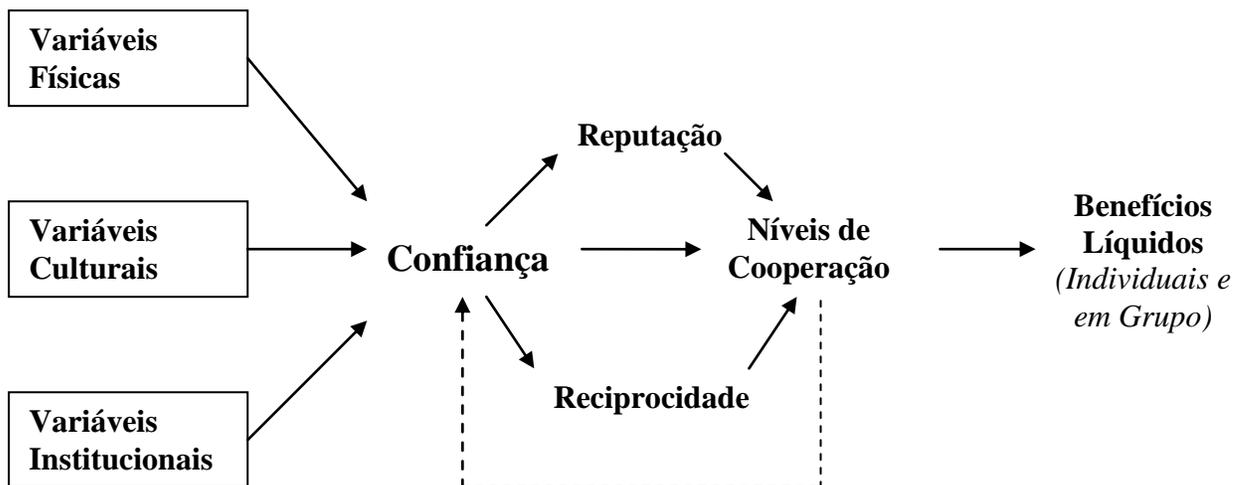
A ausência da confiança em contratos de trabalho pode significar a ausência de níveis superiores de esforços para se alcançar um nível de cooperação mais eficiente, e desta forma, um ineficiente uso de recursos. Quando soluções judiciais são substituídas por uma ordenação privada nas relações contratuais, a confiabilidade das promessas passa a solicitar *comprometimentos confiáveis* (credibilidade) que funcionam como o “cimento” dos contratos relacionais entre os indivíduos (FURUBOTN e RICHTER, 2001, p. 276.). Comprometimentos confiáveis envolvem atos de reciprocidade que resguardam uma relação bilateral quando estes assumem a forma de investimentos irreversíveis e investimentos específicos (WILLIAMSON, 1985 e WILLIAMSON, 1996). Como observamos anteriormente, relações de confiança mútua podem ser usadas como um dispositivo de segurança para se construir *comprometimentos confiáveis*, como reputações, através de investimentos específicos ao longo do tempo, quando indivíduos começam a usar estratégias de reciprocidade (KREPS, 1990, WOLFF, 1996, e FURUBOTN e RICHTER, 2001). Em Kreps (1990), os efeitos de reputações são construídos sobre normas sociais e princípios de justiça e benefícios mútuos, que por sua vez devem prover aos hierarquicamente inferiores uma idéia de como a organização irá reagir em determinadas circunstâncias quando estas surgirem. Por fim, como afirma Williamson (1985), estes princípios devem dirigir comportamentos e expectativas dentro da empresa promovendo um condicionamento social relativo à segurança do emprego e proteção contra a exploração.

Confiança esta relacionada a interações repetidas e investimentos irreversíveis. Se estas experiências suportarem a confiança investida, elas se tornam mecanismos que determinam o cumprimento do contrato atenuando as chances de oportunismo entre as partes. Um sistema de reputações é construído sobre relações de confiança ao longo do tempo, e ao mesmo tempo, é

uma condição para o desenvolvimento de padrões de comportamento. Hardin (2002) denomina ‘feedback loop’ este efeito da manutenção de confiança.

Baseado em estudos do comportamento coletivo em dilemas sociais usando *Jogos Repetidos*, Ostrom (2003) apresenta um esquema (Figura 2) contendo as variáveis centrais para a manutenção das relações de confiança. São elas: reciprocidade e reputação. O modelo apresentado por Ostrom (2003) considera as variáveis físicas, culturais e institucionais como críticas para a formação do contexto social em que as interações humanas ocorrem, podendo promover ou inibir investimentos de confiança. Assim, a distância física entre agentes de interação, modelos comportamentais que incentivam ou inibem a cooperação, e a natureza dos sistemas produtivos, que podem necessitar mais ou menos da interatividade entre os indivíduos para a produção de um determinado valor, constituem-se como elementos fundamentais para a análise das relações de confiança. Essas, por sua vez, serão sustentadas por regras informais de reciprocidade e pela reputação entre os agentes. Reciprocidade e reputação irão influenciar diretamente a percepção de risco, inibindo ou promovendo relações de confiança, que influenciarão os níveis de cooperação e a capacidade de um determinado sistema social produzir ganhos individuais e coletivos.

Figura 2. Relações de Feedback em Dilemas Sociais Repetidos



Fonte: Ostrom (2003, p.51).

As pessoas em geral usarão de suas experiências do passado como informação para agir no presente. Quanto mais as pessoas receberam benefícios no passado, fruto de interações com outros parceiros que tenham usado de estratégias de reciprocidade, maiores serão suas inclinações para usarem as estratégias de reciprocidade no presente. Quanto mais frequente as pessoas tem usado de reciprocidade, menos terão inclinações para *desertar*. Isso significa que, em geral, agentes de interação confiarão mais que os outros agirão de forma recíproca, baseado em suas próprias normas pessoais afirmadas em experiências do passado. No entanto, isso será afetado pela informação que os indivíduos poderão ter sobre a reputação de seus parceiros de interação no presente, e com isso poderão avaliar o risco de investir confiança numa determinada situação específica.

Assim, confiança pode ser vista como uma forma racional de cooperação sob risco comportamental. E, neste sentido, empresas podem ser entendidas como redes de contratos relacionais entre os seus membros corporativos. De acordo com Furubotn e Richter (2001), empresas são constituições sociais que envolvem, além de suas regras, investimentos no cultivo de relacionamentos entre indivíduos. Os autores afirmam que o fortalecimento da cultura organizacional, como um mecanismo de compartilhamento de informação e redução do risco comportamental baseado em confiança mútua, representa um importante objetivo para os investimentos realizados. Assim, os níveis de confiança dentro das empresas podem ser entendidos como indicadores da eficiência da gestão dos contratos relacionais. Uma das funções das redes de contratos relacionais baseadas em confiança mútua é a capacidade de subsistir as incertezas futuras do mercado. Esse raciocínio indica que a presença de confiança torna-se relevante, por exemplo, em processos de mudança em geral, tais como, processos de rápido crescimento ou *downsizing*, fusões e aquisições, e processos sucessórios, pois esses movimentos tendem a transferir incerteza às relações sociais internas à empresa. Nestes casos, a confiança existente assegura o cumprimento das expectativas entre as partes.

Dentro das organizações, podemos dividir as fontes de informações necessárias para o desenvolvimento das relações de confiança nos contratos relacionais em informações específicas e informações gerais (RIPPERGER, 1998). Essa distinção nos ajuda a melhor diferenciar a confiança interpessoal (confiança percebida nas competências e/ou intenções entre os agentes de interação) da confiança organizacional (confiança percebida numa organização). Apesar destas categorias de informação não serem totalmente independentes e seus limites nem sempre serem

muito claros, elas nos possibilitam entender algumas dimensões importantes para o desenvolvimento das relações de confiança.

Podemos observar duas categorias de informação específicas que podem ser compreendidas como: 1) informação específica relacionada a uma pessoa em particular e a uma determinada situação X; e, 2) informação específica relacionada à reputação de **B**, ou da pessoa a quem se investe confiança. Esta categoria refere-se à informação pública sobre a confiabilidade de um ator em particular. Apesar de não funcionar como um perfeito substituto das informações provenientes de interações reais entre dois agentes, a reputação funciona como uma importante fonte de informações para o agente que investe confiança. Podemos observar igualmente duas categorias de informações gerais, que podem ser compreendidas como: 1) a informação geral relacionada à confiança sistêmica, ou a percepção do agente que confia (**A**), do nível de confiabilidade num determinado sistema social. Esta categoria refere-se à percepção de confiabilidade não relacionada a uma única pessoa ou a uma situação específica, mas tomando com base as características dos indivíduos que compõem um grupo de pessoas em particular que interagem dentro de um sistema; e, 2) a atmosfera de confiança, como uma categoria de informação geral relacionada ao nível de confiabilidade experimentada pelos agentes de interação dentro de um sistema. Neste caso, quanto mais pessoas experimentam relacionamentos de confiança, maior será a qualidade da atmosfera de confiança. Wolff (1996) e Ripperger (1998) afirmam que esta dimensão está relacionada às normas, valores e sanções contidas na cultura corporativa, usadas para dirigir o comportamento humano.

A manutenção da atmosfera de confiança é proporcional às condições institucionais e aos investimentos específicos realizados no tempo. Assim, podemos entender que, o processo de construção de uma cultura organizacional que sustente relacionamentos baseados em confiança pessoal é um processo que tem o tempo como recurso principal para que sejam construídas e internalizadas normas de interação. Neste sentido, padrões de comportamento são criados no tempo, preservando a percepção de benefícios mútuos entre as pessoas, mantendo a percepção de ganhos justos entre as partes. Desta forma, é possível desenvolver níveis de confiabilidade percebida entre os membros de uma empresa (ou entre agentes de interação de empresas distintas), e desta forma, estimular investimentos de confiança. Este processo acaba por criar um círculo virtuoso de cooperação, pois interações cooperativas contribuem para a continuidade dos relacionamentos e o fortalecimento das instituições que promovem as relações de confiança.

4. Relação entre Confiança e Desempenho Organizacional

A presença da confiança entre agentes de interação pode constituir como uma condição necessária, porém insuficiente para explicar o desempenho organizacional. Como discute Granovetter (1985), a confiança originada pelas relações pessoais pode abrir espaço igualmente para o comportamento oportunista. Neste sentido, Langfred (2004) demonstra em seu estudo empírico que altos índices de confiança, sob a circunstância específica de alta autonomia individual, podem ser prejudiciais para o desempenho de equipes de trabalho auto-gerenciadas. Isso nos leva novamente a necessidade de analisar de forma não isolada os níveis de confiança e a levar em consideração o contexto específico de análise. Assim, estudos empíricos frequentemente têm sugerido que confiança possui um efeito mais moderador com o desempenho organizacional, do que uma relação direta e positiva (DIRKS e FERRIN, 2001; MACCURTAIN, 2009). Estes estudos têm relacionado os efeitos positivos de confiança, por exemplo, nas relações entre líderes e liderados (DIRKS, 2000; DIRKS e FERRIN, 2002; DIRKS, 2006), no processo de transferência do conhecimento (ROLLAND e CHAUVEL, 2000; ROBERTS, 2000; MACCURTAIN 2009), para fortalecer o comprometimento dos empregados (BROCKNER E OUTROS, 1997, PILLAI et al., 1999, UGBORO, 2003), e aumentar a eficiência e a produtividade organizacional (RING E VAN DE VEN, 1992, LANE E BUCHMANN, 1998; SAKO, 1998). Dirks e Ferrin (2001) apresentam uma meta análise com uma série de estudos empíricos que confirmam os efeitos positivos das relações de confiança nas atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. De acordo com estes autores, espera-se que níveis superiores de confiança resultem em atitudes mais positivas, altos níveis de comportamento cooperativo espontâneo, e, conseqüentemente, um desempenho superior. Confiança é também observada por Aryee et al. (2002), como elemento mediador para a percepção coletiva de justiça distributiva e procedimental, satisfação do trabalho e intenções de *turnover*.

Isso significa que altos níveis de confiança não determinam necessariamente um desempenho superior, ou mesmo que, empresas que apresentem baixos índices de confiança irão necessariamente apresentar um baixo desempenho organizacional. É importante que a análise da relação entre os níveis de confiança e o desempenho organizacional leve em consideração o contexto ou ambiente institucional onde estas transações ocorrem para que alternativos mecanismos de governança possam ser considerados numa análise custo-benefício (ZANINI,

2007). Portanto, a adoção de um estilo de gestão baseado em confiança possui custos inerentes ao estabelecimento de um contexto onde sejam criados e mantidos alguns elementos antecedentes e fundamentais para a construção de relacionamentos baseados em confiança. Em última análise, como afirma Hadfield (2005), o que define primordialmente esta relação de custo e eficiência são os diversos arranjos institucionais que se traduzem em incertezas ambientais.

Como observamos anteriormente, a noção de confiança traz em si uma noção de risco comportamental associado, o que na perspectiva econômica significa custos associados (COLEMAN, 1990; RIPPERGER, 1998; WOLFF, 2000; ZANINI, 2007). O desenvolvimento de confiança consome tempo e requer investimentos específicos para a sua emergência e manutenção dentro de uma empresa. Para que uma empresa adote um estilo de gestão baseado em confiança será necessária a manutenção de determinados elementos que suportam relacionamentos de confiança, tais como normas de comportamento, conduta e punição, transparência organizacional, clareza na comunicação corporativa. Além disso, o uso potencial de um ambiente de trabalho baseado em relações de confiança necessita de consecutivos investimentos na manutenção de uma relativa estabilidade das condições e perspectivas de continuidade dos contratos de trabalho. A percepção coletiva de justiça nos procedimentos, na mensuração e na distribuição dos resultados torna-se igualmente fatores críticos para a gestão dos níveis de confiança. Whitener et al. (1998) apresentam um estudo sobre alguns elementos diretamente relacionados à construção de ambientes que favoreçam relações de confiança. Estes elementos são: a qualidade da comunicação interna, a percepção de integridade, consistência e a preocupação com os empregados, além da delegação e do compartilhamento da autoridade. Esse conjunto de variáveis nos oferece igualmente uma melhor avaliação desses ambientes e da gestão dos bens intangíveis. Tal estilo de gestão baseado em confiança pode ser altamente desejado para o cumprimento de determinadas tarefas organizacionais, porém o contexto institucional em que a empresa se encontra deve ser observado (ZANINI, 2007).

O grande benefício de ambientes de trabalho com uma atmosfera de “alta confiança” é permitir que indivíduos possam realizar transações sem a necessidade de se precaverem contra eventuais comportamentos oportunistas dos outros, aceitando assim maiores riscos nestas transações. Em atmosferas de “baixa confiança” as pessoas serão mais receosas de realizarem investimentos de confiança uma nas outras porque percebem baixos níveis de motivação nos parceiros de interatividade, em adotarem estratégias de reciprocidade, e maior a probabilidade de

assumirem prejuízos pessoais nas transações. No entanto, devemos observar que em específicos contextos organizacionais, pode ser possível que o fomento a competição interna entre os indivíduos membros da empresa seja mais eficiente e produza melhores resultados. Quando a eficiência das unidades de negócios esta relacionada a um tipo de estratégia que incentiva a competição interna, este processo permite a seleção natural de indivíduos e poderá privilegiar os esforços individuais em detrimento aos esforços coletivos (LAZEAR, 1998). Em alguns casos, pode ser mais eficiente que baixos níveis de interatividade possam representar melhores resultados. Nestes casos, o sistema de remuneração irá privilegiar e premiar os esforços individuais. Como resultado, os indivíduos podem se dedicar mais e realizar maiores esforços para serem promovidos e alcançarem uma melhor remuneração. Nestes casos, investimentos na criação e na manutenção de um ambiente que estimule a confiança interpessoal entre os indivíduos pode não representar a forma mais eficiente de se obter resultados. Por outro lado, onde o sistema estimula a competição interna entre os empregados de uma empresa, a tentativa de criação de laços pessoais de confiança pode ser extremamente difícil e lenta. Outras situações sugerem que o uso de controle explícito pode ser mais vantajoso do que contar com relações de confiança. Quando resultados são relativamente fáceis de serem mensurados, quando as tarefas possuem baixa complexidade e não requerem criatividade, velocidade de aprendizado, entendimento conceitual, ou não necessitam da transferência crítica do conhecimento a aplicação de mecanismos explícitos parece ser mais eficiente (OUCHI, 1980 e OSTERLOH e FREY, 2000). Por outro lado, este não parece ser o caso quando sistemas produtivos necessitam do compartilhamento de informação sensível de forma a contribuir para a execução de tarefas especializadas e de alta complexidade, e ganhos através da interatividade grupo de trabalho (OUCHI, 1980; ADLER, 2001; MACCURTAIN, 2009). Como afirmam alguns autores (OSTERLOH e FREY, 2000; ADLER, 2001), quando tarefas organizacionais estão baseadas na inovação, criação e desenvolvimento de produtos, os melhores resultados poderão ser alcançados através da intensa interação entre as pessoas.

Outro ponto importante para a escolha de um estilo de gestão baseado em confiança é quando as medidas de desempenho tornam-se por demais ambíguas. Como Ouchi (1980) comenta, nestes casos o uso de confiança torna-se fundamental para o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais. Onde mecanismos burocráticos tradicionais baseados em controle explícito podem falhar, porque se torna impossível avaliar externamente o valor adicionado por

indivíduo, o uso de confiança é mais recomendável. Alguns estudiosos observam que o intenso uso de mecanismos explícitos de controle, como monitoramento formal, possui grande probabilidade de aumentar as chances de oportunismo (VAN DE VEN e WALKER, 1984; AULAKH E OUTROS, 1996). Ou seja, a ênfase demasiada em garantias explícitas pode prejudicar consideravelmente o desenvolvimento de relações de confiança. Prejudicar relações de confiança pode ser caro porque o uso de confiança não requer despesas adicionais com garantias legais. Onde níveis de confiança se fazem presente, a necessidade de monitoração explícita e controle, e seus custos associados, serão reduzidos. Além disso, o uso intensivo de mecanismos explícitos de controle envolve não somente investimentos em monitoração e controle formal, mas provavelmente uma perda considerável da motivação dos indivíduos para gerarem compromentimentos em direção ao atendimento dos objetivos organizacionais (RIPPERGER, 1998).

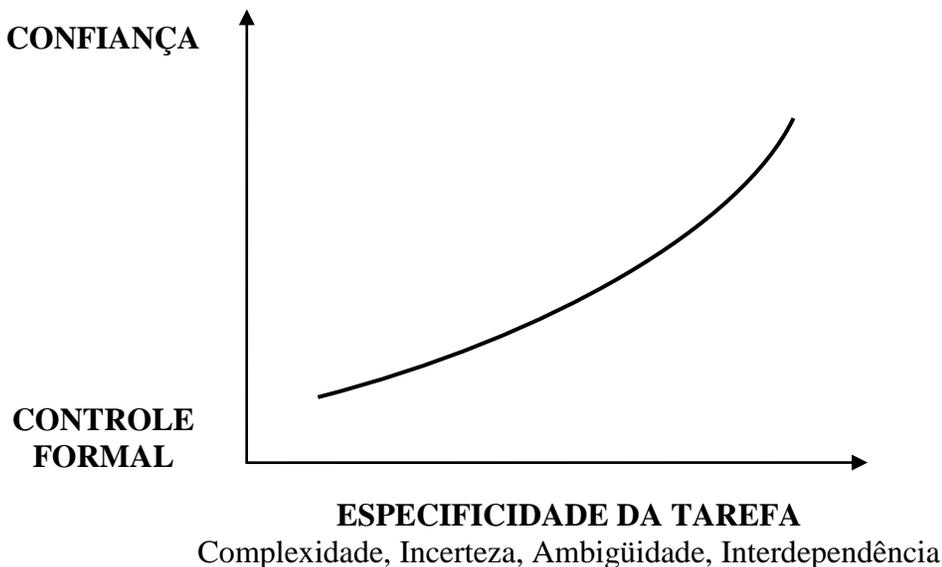
Ouchi (1980) e Dasgupta (2000) observam que a possibilidade de monitorar as ações dos indivíduos é um fator crucial pela decisão entre mecanismos explícitos de controle ou confiança. Na medida em que as tarefas tornam-se mais complexas, interdependentes ou ambíguas, reduz-se a capacidade de monitoração e avaliação do desempenho individual. Nestes casos, os contratos passam a depender mais dos acordos informais entre os agentes, e necessitam da confiança para que as expectativas sejam atendidas.

Empiricamente encontraremos sempre a combinação e a coexistência de mecanismos formais e informais agindo em níveis diferentes dentro dos ambientes de negócios de forma complementar (OUCHI, 1980 e BRADACH e ECCLES, 1998; ZANINI, 2007). Ouchi (1980) nota que mecanismos formais e informais de controle podem ser encontrados com frequência em condição complementar e em diferentes níveis, em qualquer organização real.

Neste sentido, propomos o gráfico da Figura 3, apresentando a relação entre a necessidade de confiança e a especificidade das tarefas organizacionais. Na medida em que as tarefas organizacionais se tornam mais complexas, incertas, ambíguas ou interdependentes, aumenta-se a necessidade da confiança entre os agentes de interação. O gráfico sugere que a eficiência na execução das tarefas organizacionais com essa natureza dependerá em grande parte da confiança existente entre os agentes de interação (por exemplo, na relação entre gestores e subordinados, parceiros, colegas de trabalho ou entre agentes em equipes multifuncionais). Na medida em que o bem a ser produzido solicita a participação e contribuição de vários especialistas, torna-se mais

difícil mensurar a contribuição individual de cada agente. Quando a avaliação individual se torna ambígua, ela dependerá da confiança que os agentes de interação possuem em seus avaliadores ou no sistema de avaliação. Assim como no caso de tarefas mais complexas, em que os resultados a serem obtidos possuem alto grau de imprevisibilidade.

Figura 3. A Relação entre a Necessidade de Confiança e a Especificidade da Tarefa



Por outro lado, quando menos complexas, incertas, interdependentes e ambíguas forem as tarefas, ou seja, quanto mais previsíveis forem os resultados, menor a necessidade da confiança. Estes casos sugerem que os contratos formais poderão ser utilizados relativamente com maior eficiência. No entanto, como afirma Zanini (2007), confiança e controle são melhores compreendidos como mecanismos complementares de gestão, não substitutos. Sempre haverá algo de confiança e controle, em qualquer ambiente organizacional.

5. Conclusões

Apesar de muitos estudos da teoria organizacional terem avançado no tema confiança nos últimos anos, neste artigo buscamos introduzir uma lógica funcional para melhor compreender o papel das relações de confiança dentro das organizações, a partir da análise do papel da confiança na coordenação informal dos contratos relacionais. Observamos que confiança é um elemento fundamental para a coordenação informal dentro das empresas, e para a construção de bens

intangíveis. Analisamos algumas propriedades do elemento confiança na primeira seção de forma a melhor compreender o seu funcionamento. Em seguida analisamos a confiança como um elemento central para os contratos relacionais – vide contratos de trabalho - que possuem um mecanismo legal padronizado e uma relação contratual relacional que se desenvolve ao longo do tempo. Identificamos neste contrato implícito o elemento confiança como central para a eficiência das tarefas organizacionais. Na última seção deste artigo analisamos a relação entre confiança e desempenho organizacional. Observamos que confiança não é uma variável determinante para o desempenho organizacional, mas pode ser mais bem compreendida como um elemento mediador que contribui indiretamente para a coordenação de diversas tarefas organizacionais. Neste sentido, propomos um modelo teórico que relaciona a especificidade da tarefa organizacional (complexidade, incerteza, ambigüidade e interdependência) com a necessidade de confiança ou controle formal. Assim, buscou-se avançar nas discussões sobre o papel da confiança no desempenho organizacional. Confiança é um elemento a ser mais bem compreendido e a compreensão da sua relação com o desempenho organizacional inaugura um vasto campo para pesquisa futura.

6. Referências Bibliográficas

- ADLER, P.S. *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*, *Organizational Science*, Vol.12, No.2. (March-April), pp. 215-234, 2001.
- ARROW, K. J. *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation*, In: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. Vol.01, U.S. Joint Economic Committee, 91st Cong., 1st Sess, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, pp. 59-73, 1969.
- ARROW, K. J. *The Limits of Organization*. Norton, New York, 1974.
- ARYEE, S.; BUDHWAR, P.; CHEN, Z. X. *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model*, *Journal of Organizational Behavior*. 23, pp. 267-285, 2002.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. *Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioural Approach*, *Journal of International Business Studies (Special Issue)*, pp. 1005-1032, 1996.

- ACHMANN, R., & ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006.
- BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. *Relational Contracts and the Theory of the Firm*, Unpublished manuscript, MIT, 1999.
- BARBER, B. *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ, Rutgers University Press, 1983.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. *Price, Authority and Trust: from ideal types to plural forms, Em: Markets, Hierarchies & Networks – The Coordination of Social Life*, In: THOMPSON, G. at all. (eds) Sage, London etc, pp. 277-292, 1998.
- BROCKNER, J.P.; SIEGEL, P.; TYLER, T.; MARTIN, C. *When trust matters: The moderating affect of outcome favorability*, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 558-583, 1997.
- BULL, C. *The Existence of Self-Enforcing Implicit Contracts*, *The Quarterly Journal of Economics*, February, pp. 147-160, 1987.
- BURT, R.; KNEZ, M. *Kinds of third-party effects on trust*. *Journal of Rationality and Sociology*, 7, 255–292, 1995.
- CANNON, J.; ACHROL, R.; GUNDLACH, G. *Contracts, Norms and Plural Form Governance*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, pp. 180-194, 2000.
- CASSON, M. *The Economics of Business Culture – Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*, Clarendon Press, Oxford, 1997.
- COLEMAN J. *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- COUTU, D. *Trust in Virtual Teams*. *Harvard Business Review*, May-June, Boston; pp. 20-21, 1998.
- COOK, K.S., HARDIN, R., e LEVI, M. *Cooperation without trust*. New York: Russell Sage Foundation, 2005.
- COOK, K.S., LEVI, M., & HARDIN, R. *Whom can we trust: How groups, networks, and institutions make trust possible*. New York: Russell Sage Foundation, 2009.
- DASGUPTA, P. *Trust as a Commodity*, In: GAMBETTA, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 4, pp. 49-72, 2000.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. *The Role of Trust in Organizational Settings*, *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 450-467, 2001.

DIRKS, K.T. *Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball*. Journal of Applied Psychology, 85, 1004–1012, 2000.

DIRKS, K.T. e FERRIN, D.L. *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology, 87, 611–628, 2002.

DIRKS, K.T. *Three fundamental questions regarding trust in leaders*. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of trust research* (pp. 15–28). Northampton, MA: Edward Elgar, 2006.

DIRKS, K.D., LEWICKI, R.J. e ZAHEER, A. *Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation*. Academy of Management Review, 34(1), 68–84, 2009.

FRANKEL, T. *Trust and honesty: America's business culture at a crossroad*. New York: Oxford University Press, 2006.

FURUBONT, E. G.; RICHTER, R. *The New Institutional Economics: An Assessment*, In: FURUBOTN, E.G. e RICHTER, R. (ed.), *The New Institutional Economics - A Collection of Articles from the Journal of Institutional and Theoretical Economics*, J.C.B. Mohr, Paul Siebeck, Tübingen, 1991.

FURUBOTN, E.G.; RICHTER, R. *Institutions and Economic Theory – The Contributions of the New Institutional Economics*, The University of Michigan Press, US, 2001.

GAMBETTA, D. *Can we trust trust?* In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relationships*, Cambridge, MA, Basil Blackwell, pp. 213–237, 1988.

GILLESPIE, N. e DIETZ, G. *Trust Repair after an Organization-Level Failure*. Academy of Management Review, Vol. 34, No. 01, 127-145, 2009.

GIBBONS, R. *Trust in Social Structures: Hobbes and Coase Meet Repeated Games*, In: *Trust in Society*, Cook, K. (ed.), Russell Sage Foundation, New York, 2000.

GIBBONS, R. *Relational Contracts and the Theory of the Firm*, working paper, MIT Sloan School e NBER, June 2001.

GRANOVETTER, M. *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*. American Journal of Sociology, Vol. 91, No.03, pp. 481-510, 1985.

HADFIELD, G. K. *The Many Legal Institutions that Support Contractual Commitments*, In: *Handbook of New Institutional Economics*, MÉNARD, C. e SHIRLEY, M.M. (eds), Springer, New York etc, pp. 175-204, 2005.

HARDIN, R. *Trust in Government*, In: Trust and Governance, BRAITHWAITE, V. e LEVI, M. (eds.), Vol.01 in the Series of Trust, Russell Sage Foundation, New York, pp.09-27, 1998.

HARDIN, R. *Trust and Trustworthiness*, Russell Sage Foundation, New York, 2002.

JARVENPAA, S. L.; KNOLL, K.; LEIDNER, D.E. *Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams*, Journal of Management Information Systems, 14, 4, pp. 29-64, 1998.

KEEFER, P.; KNACK, S. *Social Capital, Social Norms and the New Institutional Economics*, In: Handbook of New Institutional Economics, MÉNARD, C. e SHIRLEY, M.M. (eds), Springer, New York etc, pp. 701-726, 2005.

KREPS, D. M. *Corporate Culture and Economic Theory*, in: *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge Univ. Press, Cambridge, 1990.

KRAMER, R.M., e COOK, K.S. *Trust and distrust within organizations*. New York: Russell Sage Foundation, 2006.

LANE, C.; BACHMANN, R. *Trust Within and Between Organizations – Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, UK, 1998.

LANGFRED, C. W. *Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams*, Academy of Management Journal, 47, 3, June, pp. 385-399, 2004.

LAZEAR, E. P. *Personnel Economics for Managers*, Wiley, New York, NY, 1998.

LUHMANN, N. Trust: A Mechanism for the Reduction of Social Complexity, In: Luhman, N., Trust and Power, Wiley, New York, 1980.

MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review, 20, 709–734, 1995.

MACAULEY, S. *Non-Contractual Relations in Business: a primarily study*, American Sociology Review, 28, pp. 55-67, 1963.

MACNEIL, I. *Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neo-Classical and Relational Contract Law*, Northwestern Law Review, 72, pp. 854-906, 1978.

MACCURTAIN, S., FLOOD, P.C., RAMAMOORTY, N., WEST, M. e DAWSON, J. *The Top Team, Trust, Reflexivity, Knowledge Sharing and Innovation*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, p.1-6, 2009.

OSTERLOH, M.; FREY, B. S. *Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms*, Organization Science, Vol.11, No.5, September-October, pp. 538-550, 2000.

OSTROM, E. *Toward a Behavioral Theory Linking Trust, Reciprocity and Reputation*, In: OSTROM, E. e WALKER, J. *Trust & Reciprocity*, Russell Sage Foundation, New York, pp.19-79, 2003.

OUCHI, W. G. *Markets Bureaucracies and Clans*, *Administrative Science Quarterly* (25), pp. 129-141, 1980.

PILLAI, R.C.; SCHRIESHEIM, C.; WILLIAMS, E. *Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-study sample*, *Journal of Management*, 25, pp. 897-933, 1991.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. *Structuring cooperative Relationships between Organizations*, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 483-498, 1992.

RIPPERGER, T. *Ökonomik des Vertrauens*, Tübingen, 1998.

ROBERTS, J.; VAN DEN STEEN, E. *Human Capital and Corporate Governance*, In: SCHWALBACH, J. (ed.), *Corporate Governance Essays in Honor of Horst Albach*, Springer, pp. 128-143, 2001.

ROLLAND, N.; CHAUVEL, D. *Knowledge Transfer in Strategic Alliances*, In: DESPRES, C. e CHAUVEL, D. (eds.) *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Boston, MA: Butterworth Heinemann, pp. 225-236, 2000.

SAKO, M. *Does Trust Improve Business Performance?* In: LANE, C. e BACHMANN, R. (eds.), *Trust Within and Between Organizations*. Oxford University Press, Oxford, 1998.

SCHOORMAN, F.D.; MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*. *Academy of Management Review*, 32, 344–354, 2007.

SCHWEITER, M. E., HERSHEY, J. C. e BRADLEY, E. T. *Promises and lies: Restoring violated trust*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 1–19, 2006.

SIMON, H. A. *A Formal Theory of the Employment Relationship*, *Econometrica*, *Journal of the Econometric Society*, Vol.19, No.3, July 1951.

UGBORO, I. O. *Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment*, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Winter 2003, Vol. 4(3) pp. 231-253, 2003.

VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. *The Dynamics of Interorganizational Coordination*, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 598-621, 1984.

WHITENER, E. M.; BRODT, S.; KORSGAARD, A.; WERNER, J. *Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, Academy of Management Review, Vol.23, p.513-530, 1998.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford, 1996.

WOLFF, B. *Contractual Problems in Market Relations*, In: BERNITZ, U. e HALLSTROM, P. (Eds.). *Principles of justice and the European Union*, Juristförlaget, pp. 83-95, 1995.

WOLFF, B. *Constitutional Contracting and Corporate Constitution*, In: PICOT, A. and SCHLICHT, E. (Eds.). *Perspectives on Contract Theory*, Springer, pp. 95-108, 1996.

WOLFF, B. *Kalkül und Vertrauen. Zur Institutionalisierung von Moral in der Ökonomik*, Manuskript zum Vortrag im Rahmen der Tagung „Vertrauen in Gesellschaft und Organisationen“, Tutzing, 20, Maio de 2000.

ZANINI, M. F. *Relações de Confiança nas Empresas da Nova Economia Informacional – uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional*, CADERNOS EBAPE.BR, No.4, Dezembro 2005.

ZANINI, M. F. *Trust within Organizations of New Economy – A Cross-Industrial Study*, DUV, Wiesbaden, Alemanha, 2007.

ⁱ GIBBONS (2001) observa que contratos relacionais são denominados por vezes “self-enforcing” ou “informals”, ou ambos. O uso do termo “relacional” segue a literatura em direito, particularmente MACNEIL (1978). Para definições originais de contrato relacional na perspectiva econômica, ver SIMON (1951) e BULL (1987).

ⁱⁱ BULL (1987, p. 149.) usa a seguinte definição baseada na teoria dos jogos para contratos implícitos: “An implicit contract is a noncontractual agreement that corresponds to a Nash equilibrium to the repeated, post-hiring, bilateral trading game other than the degenerate agreement consisting of a sequence of Nash equilibria to the one-shot trading game.”