

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS
PESQUISA CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO

Professor Dr. Marcos Aguiar

Confiança Interorganizacional, Desempenho da
Aliança e Qualidade da Informação trocada entre
Contratante e Contratadas: Um Estudo
Correlacional

Eduardo Augusto Benedeti da Silva Siqueira

Seropédica – RJ
Março de 2010

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. O PROBLEMA	1
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. Objetivo Geral	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. LIMITES DO PROJETO / DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	3
1.3.1. Natureza da Pesquisa	3
1.3.2. Plano ou Delineamento de Pesquisa	4
1.4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO	5
1.5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	5
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS	8
2.2. CAPITAL INTELECTUAL E COMPETITIVIDADE	13
2.3. CAPITAL SOCIAL	15
2.4. CONFIANÇA	21
2.5. A COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	33
2.5.1. Histórico	33
2.5.2. Posição Estratégica e Investimentos	34
2.5.3. Caracterização da Organização e Seu Ambiente	36
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	38
3.1. PARTICIPANTES	39
3.2. INSTRUMENTOS	40
3.3. PROCEDIMENTOS	41
CAPÍTULO IV - RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1. VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DO ESTUDO	42
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO/SUGESTÕES	48
REFERÊNCIAS	50
ANEXO I – Confiança x Performance (SAKO, 1997)	58
ANEXO II – Confiança x Oportunismo (SAKO & HELPER, 1998)	60
ANEXO III – Confiança Interorganizacional e Interpessoal (ZAHEER, 1998)	61
ANEXO IV - KRISHNAN et al., 2006 - Survey Items	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Preparando uma organização para tirar proveito do capital social.....	18
Tabela 2	Resultados de Entrevistas Exploratórias	39
Tabela 3	Cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson entre as variáveis do estudo 44	
Tabela 4	Análise descritiva (média, mediana e desvio padrão) dos escores obtidos pelos participantes nas variáveis do estudo.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Métodos apropriados para aproveitamento de capital social	18
Figura 2	Confiança interpessoal e interorganizacional.....	31

RESUMO

SIQUEIRA, Eduardo Augusto Benedeti da Silva. Confiança Interorganizacional, Desempenho da Aliança e Qualidade da Informação trocada entre Contratante e Contratadas: Um Estudo Correlacional. Seropédica: UFRRJ, 2011. 67p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

Como resposta aos desafios da concorrência internacional e da modernização do mercado, as organizações brasileiras lançaram mão de algumas ferramentas a fim de melhorar o desempenho de suas operações, como, por exemplo, da terceirização. Com o tempo, as relações de contratantes com contratadas passaram a concentrar um grande fluxo de recursos e, assim, tornaram-se mais relevantes. O capital social e seu componente estratégico, a confiança, têm sido foco de estudos aplicados às relações dentro das organizações, mas há carência de extensão às relações interorganizacionais, sobretudo com utilização de ferramentas empíricas. O presente trabalho procurou verificar empiricamente se há confiança entre uma grande organização nacional (CSN) e suas contratadas à luz do conceito de capital social para geração de capital intelectual. Para isso, foi necessário validar instrumentos internacionais para fins de mensuração da confiança interorganizacional em contextos brasileiros e verificar a existência de correlações significativas das medidas de confiança com as variáveis ‘desempenho da aliança’ e ‘qualidade da informação trocada’. Neste sentido, foram realizadas entrevistas exploratórias e aplicados 210 questionários em funcionários da CSN. Os resultados dos levantamentos de dados mostraram que a confiança da CSN com as contratadas está longe dos níveis máximos. Além disso, foi possível validar os três instrumentos internacionais e encontrar fortes correlações entre as variáveis estudadas.

Palavras-chave: Confiança, Capital Social, Terceirização, Competitividade.

ABSTRACT

In response to the challenges of international competition and market modernization, Brazilian organizations have made use of some tools, for example, outsourcing, to improve the performance of its operations. Over time, costumers' relations with contractors have begun to concentrate a large flow of resources and thus have become more relevant. The capital and its strategic component, trust, have been the focus of studies applied to relations within organizations, but there is lack of extension to inter-organizational relationships, particularly with use of empirical tools. This paper will seek to verify empirically whether there is trust among a large brazilian organization (CSN) and its contractors under the concept of social capital to generate intellectual capital. It was necessary to validate international instruments for the measurement of interorganizational trust within brazilian contexts and verify the existence of significant correlations between trust measures and variables 'alliance performance' and 'quality of information exchanged. In this sense, we carried out exploratory interviews and we applied questionnaires to 210 employees at CSN. The results of the survey showed CSN's trust in its contractors is far from maximum levels. Furthermore, it was possible to validate three international instruments and to find strong correlations between survey variables.

Keywords: Trust, Social Capital, Outsourcing, Competitiveness.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. O PROBLEMA

Da mesma forma que ocorreu mundo afora, uma série de empresas brasileiras encontrou na terceirização uma prática atrativa para suas operações. Sobretudo naquelas em que houve necessidade de reestruturação em busca de competitividade, como nas organizações privatizadas ou cujas atividades enfrentaram concorrência internacional pós-globalização, este posicionamento foi acentuado. Com o desafio de enxugar a folha de pagamentos e modernizar as relações de trabalho, tais organizações adotaram políticas de *downsizing* e abriram portas para a entrada de contratadas em áreas relevantes de seu ciclo de produção. Em muitos casos, percebe-se que o modelo de subcontratações foi aplicado não somente em áreas que não integram de forma central a linha de produção. Ou seja, a abrangência das contratadas não se limitou a áreas auxiliares, como, por exemplo, o setor de limpeza, alimentação e segurança patrimonial. Assim, em muitos casos, a importância das contratadas pode ser simbolizada por sua presença em atividades estratégicas em diversas organizações brasileiras.

Tem sido realizada uma vasta quantidade de estudos que procuram expandir o entendimento dos mecanismos de integração entre entidades e pessoas. De diferentes maneiras se relacionam termos como o capital social, confiança, cooperação, oportunismo e cultura, entre outros, temas que contribuem estrategicamente para o sucesso das organizações. Dentre os bônus pelo bom funcionamento dessas engrenagens está a geração de valor em forma de capital intelectual a serviço dos resultados dos envolvidos, ou nós da rede, que se estabelece em tais relações. No trabalho em que Ghoshal e Nahapiet (1998) estabelecem um modelo integrador do capital social, o capital intelectual e a competitividade, aparece a definição:

“Capital Social é a soma dos recursos reais e potenciais encravados dentro, disponíveis através, e derivados da rede de relacionamentos possuídos por uma unidade individual ou social (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998).”

O trabalho menciona que o mecanismo, formulado tendo em vista as relações dentro das organizações, encontra aplicação também para o caso de relações interorganizacionais (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998), como aquelas que se desenvolvem ao longo dos contratos

de terceirização. Além disso, é possível perceber que, dentre os elementos em que o capital subdivide-se, há um que é intensamente repetido ao longo dos trabalhos do tema, e que, além disso, tem merecido atenção de numerosos pesquisadores que os incluem como centro de suas linhas de pesquisa e que movem iniciativas de sua identificação empírica por meio de ferramentas de coleta de dados. Trata-se do elemento 'confiança', primeiro item da dimensão relacional do capital social e que se encontra relacionado em trabalhos na área de administração com itens outros como cooperação, oportunismo e cultura.

No caso de empresas que interagem de maneira intensa com contratadas em questões decisivas, o conhecimento compartilhado ou criado e a confiança mútua passam a figurar entre elementos que não devem ser ignorados. Sobretudo em um contexto no qual eles podem contribuir para a competitividade da organização.

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso na Companhia Siderúrgica Nacional, a CSN, cujo ambiente será descrito com mais detalhes ao longo do estudo. Entretanto, útil faz-se mencionar que, naquela organização, a conscientização interna sobre a relevância da acumulação de conhecimento, um dos elementos do modelo em que nos apoiamos neste trabalho, o capital intelectual, já foi demonstrada, por exemplo, com a motivação para a confecção do trabalho elaborado por um gerente e publicado em uma importante revista de administração. Em tal trabalho, Castro e Figueiredo (2005) tratam de aprendizado tecnológico, capacidade de acumulação de conhecimento e sua ligação com o desempenho operacional.

A verificação de que serviços de alto refinamento e/ou elevada importância, estão sob responsabilidade de contratados da CSN aponta para a relevância da confiança na construção do capital intelectual e conseqüente busca pela vantagem competitiva. Além disso, há outros indícios ligados ao conceito de capital social e, mais especificamente, à confiança na relação da CSN com algumas de suas contratadas, tais como o tempo de relacionamento estabelecido e a posição estratégica ocupada por uma parte delas.

A partir de observações não estruturadas, percebem-se sinais de que a CSN explora bem a confiança presente em sua relação com as empresas terceirizadas. São alguns destes sinais: as relações duradouras com alguns contratados, a construção de conhecimento compartilhado em forma de melhorias no processo, manuais, desenhos e outros documentos e a forte rede estabelecida entre setores de contratadas e contratantes. Nas práticas de concorrências e durante a execução dos serviços, há uma preocupação da CSN em absorver conceitos e metodologias de forma a integrá-los aos ativos da organização.

Entretanto, o capital social da CSN com suas contratadas, de acordo com o conceito teórico (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998), é possuído em conjunto pelas partes de um relacionamento e, principalmente, não é um recurso universalmente benéfico, ou seja, pode prejudicar, por exemplo, ao limitar novos caminhos de fazer as coisas e a abertura de informações. Portanto, é legítimo e apropriado buscar conhecer mais profundamente o perfil do capital social entre a CSN e suas contratadas e a existência de confiança entre elas consiste em um passo firme nesta direção. Convém perguntar: Há confiança por parte da CSN com suas contratadas?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

O estudo terá como objetivo geral verificar se há confiança interorganizacional por parte da Companhia Siderúrgica Nacional com suas contratadas, à luz do conceito de capital social para geração de capital intelectual, no contexto da construção de vantagem competitiva.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Validar os instrumentos do estudo para fins de mensuração da confiança interorganizacional em contextos brasileiros e especificamente na CSN.
- Verificar a existência de correlações significativas das medidas de confiança com o desempenho da aliança e qualidade da informação trocada.

1.3. LIMITES DO PROJETO / DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

1.3.1. Natureza da Pesquisa

De acordo com a tipologia proposta por Roesch (2009) para projetos em administração, esta pesquisa se enquadra na classificação de pesquisa-diagnóstico, que procura explorar o ambiente organizacional e de mercado; levantar e definir problemas. A autora menciona que normalmente, como decorrência do diagnóstico efetuado, espera-se que

no projeto sejam apresentadas sugestões à empresa para resolver os problemas levantados. Acredita-se que no projeto descrito isso foi feito.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações e relações na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Já os estudos exploratórios têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias.

Portanto, a pesquisa proposta pode ser considerada descritiva em sua natureza. Entretanto, utilizou o modelo exploratório em sua fase inicial para aplicação de conceitos à realidade pesquisada e levantamento de boas questões a serem respondidas.

Quanto ao enquadramento filosófico, Easterby-Smith et al. (1999) caracterizam o positivismo como possuidor da idéia básica de que o mundo social existe externamente e que suas propriedades devem ser medidas por meio de métodos objetivos e não inferidos subjetivamente por meio de sensações, de reflexão ou da intuição. As características da pesquisa delineada por esta proposta enquadram-se nesse paradigma, que acena como o mais adequado. Mesmo que tenha sido necessária a utilização de meio fenomenológicos na fase exploratória ou na fase de aprofundamento de questionários, eles foram interpretados como meios para o alcance da pesquisa quantitativa.

1.3.2. Plano ou Delineamento de Pesquisa

O presente estudo pode ser classificado como um Estudo de caso, uma vez que tem como objetivo o caso específico da relação entre uma empresa contratante (CSN) com suas contratadas (YIN, 2002).

Entretanto, tal estudo pode também ser considerado como um estudo exploratório, tendo em vista o interesse de seu desenvolvimento como base para o desenvolvimento de estudos e intervenções posteriores.

A metodologia prevista incluiu a análise minuciosa dos artigos base de natureza teórica e criação de uma estrutura de representação dos modelos apresentados por eles, a fim de guiar a pesquisa de referências em meio às escolas existentes. O caminho teórico partiu do advento da terceirização e passou pelos temas: importância do conhecimento para a competitividade, papel do capital social na geração de capital intelectual e, finalmente, a existência da confiança como pré-requisito para todo este processo.

1.4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Foram identificadas algumas limitações do método adotado. No *design* de pesquisa foi ignorada a confiança que “saiu” das organizações envolvidas juntamente com os funcionários que migraram para outras colocações ou para a aposentadoria. Outra importante limitação é o fato de que a pesquisa contará com observações dos funcionários das organizações para descrever o cenário de estudo. Portanto há o risco de as informações estarem contaminadas com o Efeito Aura¹, mesmo com as medidas preventivas tomadas.

Outra limitação que merece destaque se aplica não ao contexto específico do presente estudo, mas sim aos estudos nas áreas de ciências humanas e ciências sociais em geral: o fato de se tratar de um estudo reativo, ou seja, os participantes optam pela resposta que será dada às questões do questionário.

O estudo restringiu a abordagem sobre capital social aos autores consultados. O elemento “confiança” assumiu papel central na pesquisa e foi devidamente suportado conceitualmente ao longo das fases do trabalho. Não foi o foco deste trabalho se aprofundar sobre os mecanismos técnicos de interação para a criação do capital intelectual. Outra armadilha que o estudo procurou evitar é o estabelecimento de relações de causa e efeito entre a construção de capital intelectual e benefícios obtidos na direção da criação de vantagem competitiva. A análise dos dados levantados foi descritiva com interpretação², e não analítica³. O propósito foi extrair um diagnóstico de como está a confiança da CSN em suas contratadas. Assim, o trabalho se limitou a colher e analisar as impressões unilaterais da contratante com relação às contratadas.

Finalmente, foi estabelecido o período de 2009 até 2011, como delimitação temporal, tanto para coleta de entrevistas quanto para as demais fases do trabalho.

1.5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A pesquisa faz-se oportuna primeiramente para a própria Organização investigada. A partir do momento em que a escolha pela terceirização foi feita e está integrada à estratégia

¹ O Efeito Aura foi definido por Phil Rosenzweig como a tendência de olhar para o desempenho global de uma empresa e especular sobre outros aspectos. *Derrubando Mitos* – São Paulo: Globo, 2008

² Vergara (2001, p. 102) afirma que a *grounded theory* visa ir além da descrição, exigindo interpretação dos dados, identificação de conceitos e geração de uma teoria.

³ Collis e Hussey (2005, p. 24) descrevem a pesquisa analítica como uma continuação da pesquisa descritiva, em que o pesquisador descobre e mensura relações causais entre fenômenos.

operacional da CSN, há interesse em seu bom aproveitamento. Sobretudo neste momento estratégico, quando, além da questão das contratadas, uma série de trabalhadores do conhecimento abre suas próprias empresas e levam consigo conhecimento valioso que somente poderá ser mantido via contratação por pessoa jurídica ou terceirização.

Além disso, no processo de crescimento em que a CSN se insere, com investimentos em internacionalização, exploração mineral para venda ao mercado, infra-estrutura, mercado de cimentos e aços longos, saber lidar com o capital social contido em seus relacionamentos, alguns mantidos há um longo tempo com instituições ricas em conhecimento, é pavimentar uma estrada para geração de vantagem competitiva.

A viabilidade do projeto se dá pela possibilidade de acesso às informações sobre os perfis que serão investigados mediante atuação do pesquisador, que tem trabalhado há cinco anos nesse mercado, na prestação de serviços aos contratados, e mantém contato com pessoas chave do meio tanto das terceiras quanto da CSN.

Os modelos utilizados como suporte nesta pesquisa colocam-se como aplicáveis na situação escolhida. Nahapiet e Ghoshal (1998) mencionam que vêem potencial para estender a análise fundamental deles, da utilização do capital social para criação de capital intelectual e vantagem competitiva, a outros arranjos institucionais, incluindo aqueles existentes entre organizações (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998). Outros modelos, que serviram de base para construção das ferramentas de coleta e análise de dados, serão apresentados na revisão teórica. Entre eles estão, por exemplo, os modelos de Sako (1997) e Sako e Helper (1998). Estes possuem replicabilidade⁴ sem muito esforço de adaptação para o ambiente caracterizado neste trabalho, já que não há um precipício entre as realidades de fornecedores de peças da indústria automotiva e fornecedores de serviços da indústria siderúrgica.

A pesquisa é relevante porque contribuiu para utilizar, na prática de uma grande empresa brasileira, diferentes pesquisas internacionais como ferramentas para caracterizar a relação cliente-contratada sob a óptica da confiança e de capital social, capital intelectual e criação de vantagem competitiva. Outros fatores contribuem para a relevância do trabalho:

- A confiança interorganizacional é a área de pesquisa mais limitada dentro do tema ‘confiança’ (Zaheer & Harris, 2005).
- As linhas de pesquisa do programa (PPGEN) têm forte relação com o tema.

⁴ Dado que as teorias dizem respeito aos fenômenos, naturais ou humanos, postos no mundo, os fenômenos em causa devem poder ser observados mais de uma vez, devem poder ser considerados sob vários aspectos, devem poder ser avaliados por diferentes grupos, em diferentes situações - devem, pois, ser replicáveis (MOTA, A. L. I. Placa de Petri, ano 6, n.24, Jul.-Set., 2005. Disponível em www.eca.usp.br. Acesso em 12 fevereiro 2010.

- A pesquisa vê a confiança / capital social de forma inerente à estratégia, vantagem competitiva e criação do conhecimento.
- O relacionamento interorganizacional tem sido foco de interesse acadêmico.
- A organização estudada mantém uma relação com suas contratadas que gera interesse pelos bons resultados gerados e pela grande responsabilidade envolvida.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

2.1. TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS

As transformações pelas quais as organizações tiveram que passar para que pudessem se modernizar e sobreviver colocaram em cheque antigos paradigmas. Novas relações de trabalho surgiram e se estabeleceram, tais como a terceirização e as redes de parceria. Segundo Neto (1995), as organizações mais dinâmicas adotaram estratégias de descentralização produtiva e concentração no *core business*, enquanto subcontratam uma série de outras empresas (terceiros) especializadas em atividades ou fornecimentos específicos. Dentre as características da nova configuração estabelecida, há três grupos principais que se destacaram: novas formas de organização do trabalho, revolução na base técnica e novo padrão de inter-relacionamento entre firmas (NETO, 2005).

Brasil (1993) define a terceirização como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresas-destino). Sua adoção traz vantagens, dentre as quais: aceleração da curva de aprendizagem da empresa destino com surgimento de vantagens de escala; transferência de certos custos fixos para empresas destino ou a transformação de custos fixos em custos variáveis; e enxugamento na estrutura organizacional. São desvantagens: a descentralização do poder sobre os recursos para a empresa destino, ou seja, redução de poder frente ao seu ambiente operacional, em benefício da empresa destino; e redução de efeitos sinérgicos possíveis de serem implementados pela empresa origem (BRASIL, 1993).

Rezende (1997) ressalta a condição da terceirização como solucionadora de problemas estratégicos das organizações em resposta às mudanças na lógica do processo produtivo, novas tecnologias e condições de competitividade. O autor relaciona os fatores propulsores da integração: segurança quanto a suprimento e escoamento; redução de custos; apropriação de lucro; proximidade com o cliente; aceleração de mudanças tecnológicas; sinergia; simplificação tecnológica; laços técnicos e econômicos; complementaridade; falta de opção; comodidade, diversificação e reforço da cultura e de valores. E os fatores restritivos da integração: perda de flexibilidade; aumento de custos; vinculação a um tipo de matéria-prima; e novo padrão competitivo (REZENDE, 1997).

Fernandes e Neto (2005) estudam os novos desafios para a gestão de organizações nas quais parte da mão-de-obra pertence a empresas contratadas. Durante a pesquisa, surgiram

evidências de que há um aumento da distância entre o tratamento dado aos funcionários da contratante e aos funcionários da terceira e uma tendência à ampliação de contratação de terceirizados. Os autores concluem que as empresas nacionais levadas em consideração encontram-se despreparadas para a complexidade dos mecanismos de interação de elementos com diferentes vínculos contratuais (FERNANDES & NETO, 2005).

Oliva (2002), em seu estudo sobre o reflexo das privatizações na área de recursos Humanos, levou em consideração quatro organizações siderúrgicas da região sudeste do Brasil: a Usina Siderúrgica de Minas Gerais (USIMINAS), primeira empresa do setor privatizada em outubro de 1991, com localização no Estado de Minas Gerais; a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), privatizada em julho de 1992, com localização no Estado do Espírito Santo; a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), privatizada em abril de 1993, com localização no Estado do Rio de Janeiro; e a Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA), privatizada em agosto de 1993, com localização no Estado de São Paulo. De acordo com Oliva (2002), a privatização se evidencia como mudança que não possui caráter temporário. Portanto, exige da organização a máxima cautela, pois se altera a própria natureza da organização, sua identidade é fragmentada e modificada e há relação com componentes do comportamento humano, o que afeta significativamente o desempenho da organização.

Ainda no que tange a gestão da organização por meio de seus recursos humanos, sejam eles intra-organizacionais ou interorganizacionais, de acordo com Veloso et al. (1992), a confiança organizacional é um fator incontornável quando se analisa o desempenho organizacional e a gestão de recursos humanos (GRH). Veloso et al. (1992) afirmam que têm sido encontradas evidências empíricas que relacionam a confiança organizacional e o comportamento dos colaboradores na organização, salientando-se o seu papel como suporte da mudança e do desenvolvimento organizacional. A compreensão desta relação tem sido objeto de investigação, em associação com conceitos como satisfação profissional, contrato psicológico, relações no local de trabalho, envolvimento, desempenho organizacional e GRH (VELOSO et al., 1992).

As mudanças de cenário transformaram a terceirização do que era uma prática restrita a casos específicos a um elemento vastamente encontrado no ambiente corporativo. Com o tempo, as terceiras se fortaleceram e passaram a compor redes de cooperação com as contratadas ou entre si. Em diversos casos, foram estabelecidas conexões fortes em confiança e capacidade de gerar valor, como por exemplo, o capital intelectual. Por isso cabe a revisão de trabalhos que tratam das parcerias e redes de cooperação interorganizacional.

Alighieri (2007) descreve que, nas últimas décadas, as empresas passaram por um processo de reestruturação produtiva e enfrentaram grande competitividade nacional e internacional, o que provocou o surgimento de novas práticas gerenciais, dentre as quais se pode citar a tendência em desenvolver relacionamentos interorganizacionais, formando, assim, redes horizontais e/ou verticais. Alighieri (2007) levanta um novo aspecto motivacional para a formação das relações entre as empresas, além dos benefícios buscados por estas, como eficiência, estabilidade, segurança e qualidade. Trata-se da “Competência”, que representa as características operacionais (capacidade técnica) e relacionais (capacidade de se relacionar) das empresas que dão suporte às ações das organizações. Ao buscarem um prestador de serviços, as empresas pesquisadas optam por prestadores que reflitam honestidade, ética, agilidade, profissionalismo, etc. Assim, a competência consolidou-se como antecedente da confiança (ALIGHIERI, 2007).

Hitt et al. (2002) afirmam que alianças estratégicas são uma fonte importante de recursos, aprendizado e, conseqüentemente, de vantagem competitiva. De acordo com os autores, as alianças devem ser gerenciadas para que possam construir capital social e conhecimento. Para maximizar a cooperação entre os parceiros, faz-se necessário que se desenvolva uma relação baseada na confiança.

Fish et al. (2007) ressaltam que a expressão rede é muitas vezes substituída por parcerias, alianças estratégicas, relacionamentos interorganizacionais, coalizões, arranjos cooperativos ou acordos colaborativos. Apesar das diferenças, praticamente todas as definições referem-se a temas comuns, incluindo interação social (de indivíduos agindo em nome de suas organizações), relacionamentos, conectividade, colaboração, ação coletiva, confiança e cooperação.

Eisingerich et al. (2009) afirmam que a diversidade de relacionamentos interorganizacionais reduz o impacto positivo do elemento ‘foco em inovação’ no desempenho da firma. Em contraste, o comprometimento no relacionamento interorganizacional aumenta o foco em inovação dos serviços e fortalece o relacionamento de foco-desempenho em inovação. Os autores argumentam em favor do papel do foco em inovação no desempenho da firma. Além disso, Eisingerich et al. (2009) argumentam e mostram que modelos de desempenho e inovação precisam integrar variáveis de relacionamentos interorganizacionais para examinar o contexto de esforços de inovação feitos pelas firmas.

Para Vangen e Huxham (2003), muitas organizações aspiram ganhar vantagem colaborativa com trabalhos em parcerias através de fronteiras organizacionais, de setores e, até mesmo, nacionais. Segundo os autores, uma questão que aparece como significativa no processo de educação é a confiança. Eles argumentam que a construção da confiança é problemática e que o gerenciamento da confiança implica em habilidade para enfrentar situações onde falta confiança e a habilidade de construir confiança em situações onde isto é possível (VANGEN & HUXHAM, 2003).

Rindfleisch (2000) estuda confiança organizacional e cooperação interorganizacional sob o aspecto das alianças horizontais (cooperação entre competidores) e verticais. De acordo com o autor, os participantes de alianças verticais (cooperação entre membros de nacional) mostram níveis mais altos de confiança organizacional do que participantes de alianças horizontais. Além disso, enquanto a confiança organizacional aumenta a cooperação em alianças verticais, a confiança não se relaciona com a cooperação em alianças horizontais (RINDFLEISCH, 2000).

De acordo com Andrade (2007), a troca de informações tem grande importância no desenvolvimento de redes e poder ser relacionada com o grau de confiança entre os parceiros. O volume, a diversidade e a riqueza das informações levam à redução do tempo para aquisição de novos conhecimentos trazendo novas oportunidades de negócios e solucionando problemas comuns.

Santos e Zanquetto (2008) afirmam que, no contexto da cooperação interorganizacional no mercado metal-mecânico, a confiança surge hoje como um fator relevante para que as relações existam e sobrevivam. A confiança está muito atrelada ao tempo de fornecimento, mas, não é só o tempo que faz com que a confiança exista. Além disso, ainda que a confiança cresça como um importante fator para que as parcerias interorganizacionais sejam efetivadas, ela sozinha não é suficiente para que a relação dê certo. (SANTOS & ZANQUETTO, 2008).

De acordo com Wehrle (2008), é possível identificar que as organizações com mais tempo de mercado possuem mais relacionamentos. O autor evidenciou a distinção entre relacionamentos imersos e relacionamentos de mercado. Segundo Wehrle (2008), o processo de desenvolvimento dos relacionamentos inclui inicialmente apenas relacionamentos de mercado. Após algum tempo surge a confiança, em seguida, a troca de informações detalhadas e, por fim, a resolução conjunta de problemas.

Krishnan (2006) explora o desempenho das alianças interorganizacionais ao relacioná-lo com: as variáveis independentes - confiança, interdependência, competição entre parceiros, instabilidade do ambiente e imprevisibilidade do ambiente; e as variáveis de controle – tamanho do investimento, distância cultural, aliança de capital, duração da aliança, qualidade da informação trocada, posição do entrevistado, tamanho do parceiro local e modelos industriais. O desempenho das alianças foi medido a partir da percepção dos gerentes expressa por intermédio de uma escala likert de cinco itens e cinco questões. Krishnan (2006) define a qualidade da informação trocada como uma variável que pode influenciar o desempenho da aliança e a confiança, independentemente do nível de incerteza na aliança.

Asce e Brockman (2010) identificam, no contexto das *joint-ventures* internacionais, a confiança como um mecanismo que permite a busca de objetivos eficientemente. Os autores definem o termo ‘confiança geral necessitada’ como um tipo de confiança específica para o ambiente de *joint-ventures* internacionais que é extensa a todos mesmo sem conhecimento prévio (ASCE & BROCKMAN, 2010).

Na discussão sobre processo de terceirização, sobretudo sob o aspecto financeiro, é mencionado comumente o termo custos de transação. Williamson (1981) conceitua que uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Com uma interface que trabalha bem, como uma máquina que trabalha bem, essas transferências ocorrem suavemente. Nos sistemas mecânicos nós consideramos os atritos: as engrenagens se encaixam, as partes estão lubrificadas, há deslizamento desnecessário ou outra perda de energia? A contraparte econômica do atrito é o custo de transação: as partes para a troca operam harmoniosamente, ou há mal entendidos freqüentes ou conflitos que levam a atrasos, separações ou outras más funções? A análise de custos transacionais substitui a preocupação usual com gastos em tecnologia e produção em estado estacionário (ou distribuição) por um exame dos custos comparativos de planejar, adaptar e monitorar a conclusão de tarefas sob estruturas de governança alternativas.

Não é escopo deste trabalho explorar a fundo algum destes temas além do limite necessário para o entendimento da confiança interorganizacional existente entre integrantes de um ambiente específico. Imprescindível é, entretanto, prosseguir com foco na ligação que há entre a confiança e seus correlatos com o conhecimento, competitividade e outros valores afins.

2.2. CAPITAL INTELECTUAL E COMPETITIVIDADE

Davenport (1994) argumenta que, para a gestão do conhecimento, o aumento do poder de comunicação é muito mais relevante do que o crescimento do poder de processamento. Zarifian (1992, apud Fleury & Fleury, 1995) oferece uma abordagem mais prática para a formulação do conceito de *learning organizations*. Ao propor uma distinção entre organizações qualificadas e organizações qualificantes, este autor deixa claro que esforços centralizados de mudança na organização do trabalho não levam, necessariamente, à integração das competências e experiências dos funcionários na definição dos rumos da empresa. Ao analisar alguns exemplos, é possível definir o que se chama de atividades centrais do processo de inovação. São elas: Solução compartilhada de problemas; Implementação e integração de novas ferramentas e processos técnicos; Experimentação e confecção de protótipos; Importação e absorção de conhecimento externo; e Aprendizado com o mercado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é uma interação contínua entre conhecimento tácito e explícito. Esta interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação, internalização) que, por sua vez, são induzidos por Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância, Variedade de Requisitos.

Senge (1996) introduz a capacidade de se ver o mundo como um sistema de forças entrelaçadas como uma condição para o desenvolvimento das organizações de aprendizagem “nas quais as pessoas se colocarão objetivos mais altos, aprenderão a criar os resultados desejados e a usar novos e elevados padrões de raciocínio, enfim, onde as pessoas aprenderão continuamente a aprender em grupo” (SENGE, 1996, p.1). Nakayama et al. (2007) posteriormente analisaram a relação entre a presença da confiança e das cinco disciplinas propostas por Senge em equipes de trabalho.

Kogut e Zander (1995) concluem que a transferência de conhecimento é facilitada por modelos que servem como representação das complementaridades na configuração dos canais de comunicação e na estrutura de coordenação entre os indivíduos que cooperam. Também de acordo com os autores, a lentidão pela qual o conhecimento é acumulado coloca um prêmio sobre as estratégias prospectivas que buscam investir em tecnologias e em organizar heurísticas que são ricas e que correspondem a futuras oportunidades de mercado.

Kogut e Zander (1995) encontram uma questão central para entendimento da comunidade e conhecimento: por que o conhecimento é influenciado pelas fronteiras da firma?

Nahapiet e Ghoshal (1998) definem capital intelectual como o conhecimento e capacidade de conhecer de uma coletividade social, como uma organização, comunidade intelectual ou prática profissional.

Joia (2001) define um modelo para avaliação de ativos intangíveis, representados pelo capital intelectual. Os componentes do capital intelectual são definidos como: capital humano, capital de inovação, capital de processos e capital de relacionamento. O autor cita que o valor do capital intelectual é condicionado à sua integração à estratégia da organização e que esse tesouro escondido é hoje o que realmente importa em uma sociedade em que o conhecimento tornou-se o principal insumo das empresas baseadas no conhecimento.

Balestrin et al. (2005) exploram a criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. Os autores caracterizam os mecanismos efetivos de criação de conhecimento por intermédio do conceito de “espaços de interação”, que permitem o aparecimento de ativos de conhecimento essenciais à criação de valor e de diferencial competitivo para as empresas. O efeito rede na ampliação do conhecimento é verificado em seus aspectos de enriquecimento de habilidades diferentes e convergência com a natureza coletiva e social do aprendizado. O trabalho de Balestrin et al. (2005) levantou uma questão que se aplica a este estudo por tratar das redes de transações de mercado – como, por exemplo, as redes de subcontratação – em vez de propriamente das redes de cooperação, tema principal do trabalho deles. Trata-se da redução da efetividade nos processos de inovação pela redundância de informações decorrente do isolamento dos atores com o ambiente externo à rede.

Castro e Figueiredo (2005) trabalharam com um estudo de caso na CSN com foco nas implicações dos processos de aprendizado para acumulação de capacidades tecnológicas e melhoria do desempenho. O estudo descobriu que a acumulação de capacidade tecnológica através de processos de aprendizado teve implicações positivas para a melhoria do desempenho da unidade.

Barbosa et al. (2007) ressaltam que os principais fatores de competitividade das décadas de 1960 e 1970 – custos de produção e qualidade dos produtos – não são mais suficientes para se obter vantagens competitivas, observando-se, a partir de meados da década de 1980 até o presente, que dois novos fatores competitivos passaram a se destacar na realidade empresarial: a flexibilidade organizacional e a diminuição dos tempos de resposta.

Os autores exploram a aplicação de tecnologias para se fortalecer ligações interfirmas e citam que diferentes tecnologias quando aplicadas de forma isolada (sem sinergia e/ou foco nos clientes) podem prejudicar o desempenho e integração intra e interorganizacionais (BARBOSA et al., 2007).

Estivalete et al. (2008) demonstraram um paradoxo em seu estudo, já que houve evidência de predominância de aprendizado unilateral sobre aprendizado mútuo e uma mudança de relações de confiança comportamental em estágios iniciais para relações de confiança estrutural em estágios avançados do desenvolvimento do relacionamento. Os autores sinalizam a necessidade de as organizações envolvidas em redes investirem no desenvolvimento de elementos de aprendizado mútuo a fim de garantirem sustentabilidade em longo prazo dos relacionamentos (ESTIVALETE et al., 2008).

Lübeck et al. (2009) afirmam que o compartilhamento de conhecimentos e a difusão das melhores práticas de cada organização são vistos como forma de agregar competências complementares ao conjunto de empresas e essencial para melhoria dos processos. Ressaltando-se que a existência de confiança entre as empresas é considerada fator de grande relevância para fomentar as ações cooperativas permitindo a efetividade dos acordos entre os pares (LÜBECK et al., 2009).

Lui (2009) examina os papéis da confiança da competência, do contrato formal e do horizonte de tempo no aprendizado interorganizacional. São identificados dois tipos de aprendizado: o conhecimento acessado e o conhecimento adquirido. O autor caracteriza os papéis da confiança da competência e do contrato sobre esses dois tipos de aprendizado e estuda como o horizonte de tempo modera os papéis. Lui (2009) conclui que o conhecimento acessado e o conhecimento adquirido possuem requisitos muito diferentes na confiança de competência e no contrato em um relacionamento de troca. De acordo com o autor, esses requisitos também mudam com o horizonte de tempo do relacionamento (LUI, 2009).

2.3. CAPITAL SOCIAL

Coleman (1988) ressalta que o capital social não é uma única entidade, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: todos eles consistem em algum aspecto da estrutura social e eles facilitam certas atitudes dos atores – pessoas ou corporações – dentro da estrutura. Ele é produtivo, tornando possível certos fins que seriam inatingíveis sem ele, não é completamente fungível, mas pode ser específico a certas

atividades, e, tanto pode ser valioso em facilitar certas ações quanto inútil ou mesmo prejudicial para outras. O capital social, diferentemente de outras formas de capital, é inerente à estrutura de relações entre atores e em meio aos atores. Ele não está alojado nem nos atores e nem em ferramentas de produção. Como organizações intencionais podem ser atores, as relações entre atores corporativos podem constituir capital social para eles também. Coleman (1988) identifica as seguintes formas de capital social: obrigações, expectativas e confiabilidade das estruturas; canais de informação; normas e sanções eficazes.

Putnam (1995) afirma que os cientistas sociais em muitos campos têm recentemente sugerido um quadro comum para entender o fenômeno de engajamento civil e conectividade social que gera resultados. Este quadro repousa sobre o conceito de capital social. A partir de analogias com noções de capital físico e capital humano, “capital social” refere-se a características da organização social tais como redes, normas, e confiança social que facilitam a coordenação e cooperação para benefício mútuo (PUTNAM, 1995).

Pinto (2008) ressalta as três escolas responsáveis pelo desenvolvimento conceitual do termo capital social. A primeira delas é fundamentada nos trabalhos de Putnam (1995), que define o capital social como características de uma organização social como as redes, as normas e a confiança social que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício mútuo. A segunda escola fundamenta-se sobre as contribuições de Bourdieu (1986) que define capital social como um agregado de fontes potenciais e atuais que estão ligadas à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo. Além disso, Bourdieu (1986) ressalta a importância econômica do capital social e a relevância de se analisar também outros aspectos não econômicos. A terceira escola baseia-se em Coleman (1988) e enxerga o capital social como característica de uma estrutura social que facilita as ações, podendo ser classificado como confiança e obrigação, informação disseminada através de redes, sistemas regidos por normas, estruturas autoritárias, etc. (PINTO, 2008).

Capital Social é definido por Adler e Kwon (2002) como a boa vontade, disponível para indivíduos ou grupos, cujos recursos encontram-se na estrutura e conteúdo das relações sociais do ator e cujos efeitos fluem da informação, influência e solidariedade que o capital social torna disponível para o ator. De acordo com esses autores, dentre as definições já estabelecidas sobre o capital social, é possível definir diferentes classes com características comuns. A primeira seria de definições que focam principalmente nas relações que os atores mantêm com outros atores externos, chamada de “bridging”. A segunda foca na estrutura de

relações entre atores dentro da coletividade e denomina-se “bonding”. O terceiro e último grupo é neutro e composto por definições que consideram tanto a visão interna quanto a externa. Esse seria um grupo que apresenta diversas vantagens. Entre os autores do terceiro grupo estão aqueles que definem o capital social como:

“Relacionamentos sociais que ocorrem naturalmente entre pessoas que promovem ou auxiliam a aquisição de habilidades e traços valorizados no mercado local”. LAURY (1992)

“A informação, confiança e normas de reciprocidade inerentes a rede social de alguém”. WOOLCOCK (1998)

Finalmente encontra-se a definição já previamente citada de Nahapiet e Ghoshal (1998):

“Capital Social é a soma dos recursos reais e potenciais encravados dentro, disponíveis através, e derivados da rede de relacionamentos possuídos por uma unidade individual ou social.”

Anand et al. (2002) estudaram os processos de aproveitamento de conhecimento externo através do conceito de capital social. Sob esse foco, capital social é definido pelos autores como “o conhecimento e a informação aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando seus funcionários, seus vínculos formais e informais com agentes, tais como clientes, organizações parceiras e funcionários conectados de outras organizações”. De acordo com a classificação de Adler e Kwon (2002), essa seria uma forma de definição “bridging”, ou seja, com foco nas relações externas. Anand et al. (2002) a utilizaram para ligar o capital social à obtenção de conhecimento que crie condições para a competitividade em ambientes em que há necessidade de estruturas enxutas e produtivas. Neste sentido, foi determinada uma tabela de métodos apropriados para aproveitamento de capital social:

Figura 1 Métodos apropriados para aproveitamento de capital social

Quantidade de conhecimento necessária	Alta	Intercâmbio eletrônico de informações entre as organizações	Alianças estratégicas
	Baixa	Contatos sociais informais (conversas por telefone, e-mail, relatórios, publicações técnicas)	Aproveitamento dos parceiros e investidores da organização, equipes interorganizacionais, encaixe de especialistas na organização (consultores e trabalhadores de conhecimento-contingente)
		Explícito	Tácito
		Tipo de conhecimento	

Fonte: Adaptado de Anand et al. (2002, p. 61)

Em seguida, na conclusão de seu artigo, os autores propuseram um quadro sobre formas de preparação para que uma organização tire proveito do capital social:

Tabela 1 Preparando uma organização para tirar proveito do capital social

Método	Ações
Desenvolvimento da capacidade de absorção	Manter níveis aceitáveis de experiência; conscientizar funcionários; estabelecer rotinas
Desenvolvimento e utilização de múltiplas tecnologias de comunicação de maneira apropriada	Disponibilizar múltiplas tecnologias; sensibilizar funcionários
Visão holística do capital social	Comparar vínculos sociais; elaborar mecanismos, vincular-se a fornecedores
Monitoração da validade do capital social	Monitorar fontes externas de conhecimento; ter consciência de que as organizações podem ser presas a relacionamentos sociais
Proteção e desenvolvimento de conhecimento interno essencial que não seja comumente dominado	Garantir presença de conhecimento único e de valor; proteger-se de comportamentos oportunistas
Previsão das necessidades futuras de conhecimento	Investir continuamente esforços para determinar futuras necessidades

Fonte: Adaptado de Anand et al. (2002, p. 70)

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), no que se refere ao papel do capital social na criação de capital intelectual, é útil considerar três grupos: o estrutural (modelo de conexão entre atores), o relacional (ativos criados e alavancados através dos relacionamentos) e o cognitivo (recurso que provém representações, interpretações e sistemas de significados compartilhados entre partes). Os autores listam as habilidades que geram vantagens potenciais de organização interna sobre a organização do mercado. São elas: criação e exploração de capital intelectual. Quanto à vantagem organizacional, a co-evolução de capital social e intelectual a escoram.

Dentre as críticas sobre o capital social está o posicionamento de Adler e Kwon (2002). Esses autores ressaltam crescimento do uso do conceito de capital social em estudos organizacionais. Outro fator importante relacionado à utilização do termo é a reunião de vários fenômenos sob seu raio de ação, o que o torna um “conceito guarda-chuva”. De acordo com a avaliação dos autores, o capital social estaria ainda na fase de “excitação emergente”, quando é utilizado para explicar os mais diversos temas. Dentro das etapas típicas do ciclo de vida de um “conceito guarda-chuva”, seria o momento de preparar o caminho para a fase “desafio da validação”.

Weiz e Vassolo (2004) mencionam que estudos prévios, embora sem especificamente focar o desenvolvimento de uma idéia de negócio, têm citado a confiança como um elemento crítico, que melhora a qualidade dos fluxos de recurso, bem como a profundidade e riqueza das relações de troca, particularmente no que se refere à troca de informação e de conhecimento.

Lillbacka (2006) informa em seu trabalho sobre formas de medir o capital social que a confiança, com poucas exceções, tem sido enfatizada em pesquisas anteriores a partir da extensão pela qual um indivíduo espera que o outro haja de forma benevolente relativamente a ela. Confiança interpessoal, talvez o indicador mais freqüente em pesquisas anteriores, corresponde a se é esperado que outros indivíduos hajam de forma benevolente, por exemplo, ao escolher estratégias cooperativas. O autor utilizou quatro itens para medir o capital social: adesão em associações voluntárias, auto-eficácia, rede social e confiança. Para medir este último item foram utilizadas as seguintes questões: I. ‘Há apenas algumas poucas pessoas em quem eu posso realmente confiar’; II. ‘Geralmente, eu posso me assegurar que os outros desejam o melhor para mim’. III. ‘Se eu não for cuidadoso, os outros vão me usar’.

Staber (2006) ressalta que o conceito de capital social combina idéias que se relacionam a importantes processos do gerenciamento transcultural: acessando recursos de

conhecimento múltiplos, desenvolvendo normas e códigos que permitem que indivíduos e formas processem informação e construindo confiança que facilita a troca cooperativa. Um importante ponto para o trabalho levantado por Staber (2006) é que enquanto as formas passaram a terceirizar algumas de suas atividades, elas tiveram que aprender a construir relacionamentos baseados mais em confiança e reciprocidade do que uma estrutura de comando mais típica das cadeias de valor verticalmente integradas, ou uma estrutura baseada no preço, mais típica de relações de mercado.

Na visão de Oorschot et al. (2006), o capital social pode ser analisado através de três dimensões: redes, confiança e civismo. Sobre a dimensão confiança, os autores distinguem confiança interpessoal de confiança em instituições. As seguintes questões foram propostas para avaliar cada tipo de indicador: confiança generalizada: ‘geralmente falando, você diria que a maioria das pessoas pode ser digna se confiança ou que você pode não ser muito cuidadoso ao lidar com as pessoas?’; confiança em instituições: questão pertinente à confiança em um grande número de instituições.

Six (2007) afirma que a construção da confiança interpessoal é feita a partir de um processo interativo, no qual, ambos os indivíduos aprendem sobre a confiabilidade do outro em diferentes situações. O autor menciona quatro condições para a construção da confiança interpessoal dentro das organizações: suspensão de todo o comportamento oportunista, troca de sinais relacionais positivos, ação de evitar sinais relacionais negativos, e a estimulação de ‘ressonância de enquadramento’, ou introdução de políticas organizacionais fomentadoras de confiança (SIX, 2007).

Knoke (2009) afirma que repetidas interações fortalecem os nós do capital social a partir da construção de confiança e convicção entre atores, da redução da tentação de comportamento oportunista com relação aos parceiros e da facilitação de numerosos resultados favoráveis.

Borda (2007) desenvolve uma análise teórica sobre o capital social organizacional em que este termo é exemplificado pela confiança. O autor conclui que há um decréscimo de confiança nas relações sociais, tanto profissionais quanto pessoais e que ocorre um aumento da importância de capitais de origem social nas organizações. Borda (2007) faz contribuições ao construto do capital social – a confiança nas organizações quando a descreve como uma relação de confiança/confiabilidade desenvolvida entre a organização e outros atores sociais buscando a perpetuação organizacional.

De acordo com o Borda (2001), o processo de confiança se inicia quando um ator utiliza-se, a partir da sua interpretação racional, de informações passadas ou expectativas futuras da ação do outro ator e encontra boas razões e um elemento adicional de uma fé sociopsicológica, quase religiosa - baseado na decisão racional de agir como se a incerteza e a vulnerabilidade social irredutíveis envolvidas nas trocas sociais não existissem, bem como na confiança sistêmica provida pelas instituições sociais - para ter uma expectativa positiva em relação à ação do outro ator.

A partir dessa confiança inicial quase cega, o ator vai testando o outro ator / a organização - que, num processo ativo busca conquistar e desenvolver a confiança do ator / comprador - e, a partir de um processo de trocas ao longo do tempo percebe a confiabilidade da organização formando-se assim uma expectativa mútua de reciprocidade (BORDA, 2007).

Mariotti e Souza (2005) analisam como a confiança se manifesta nas relações entre pessoas e organização e que efeitos ela exerce na dinâmica de uma organização. O estudo possibilita considerar o papel da confiança em processos de mudança organizacional, convidando a uma reflexão acerca de sua possível contribuição no que tange a adaptação de organizações ao contexto competitivo atual.

2.4. CONFIANÇA

Granovetter (1973) define a “força” de um nó interpessoal como uma combinação (provavelmente linear) da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade (confidência mútua), e dos serviços recíprocos que caracterizam o nó. O autor propõe que a confiança no líder depende se há contatos intermediários que podem assegurar que o líder é confiável e que podem interceder, se necessário, com o líder ou com seus representantes. De acordo com Granovetter (1973), a confiança nos líderes é integralmente relacionada à capacidade de prever e afetar seu comportamento. Os líderes, por suas vezes, têm pouca motivação para serem responsáveis ou mesmo confiáveis com aqueles que não possuem conexão direta ou indireta. Por isso, a fragmentação da rede inibe a confiança nestes líderes por reduzir drasticamente o número de caminhos de qualquer líder para seus potenciais seguidores.

Granovetter (1985) ressalta que, melhor do que a afirmação de que alguém é conhecido como confiável, é a informação proveniente de um informante digno de crédito de que ele negociou com aquele indivíduo e o achou confiável. Ainda melhor é a informação das

próprias negociações passadas com aquela pessoa. Essa informação é melhor por quatro motivos: (1) é mais barata; (2) é mais rica, detalhada e reconhecida como precisa; (3) indivíduos com os quais são mantidas relações contínuas possuem uma motivação econômica para serem honestos, a fim de não desencorajarem futuras transações; e (4) relações econômicas contínuas freqüentemente tornam-se sobrepostas com o conteúdo social que carrega fortes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo.

Granovetter (1985) ainda introduz o argumento de *embeddedness* em que os comportamentos e as instituições a serem analisadas estão tão restritos por relações sociais em andamento que interpretá-las como independentes um grave mal entendido (GRANOVETTER, 1985).

Sako (1992) afirma que, para economistas, a confiança não teria função a preencher nas transações econômicas, exceto pela existência de informação imperfeita, racionalidade limitada, risco e incerteza. Isso porque a confiança entre parceiros de negócio possui um papel no crescimento da previsibilidade do comportamento mútuo nos momentos de honrar os compromissos feitos, enquanto ela facilita negociação com contingências inesperadas de uma maneira mutuamente aceitáveis. Desse modo, a confiança economiza custos de transação, monitoramento e seguro. Nenhum desses itens seriam incorridos se houvesse informação perfeita e conhecimento antecipado. De acordo com Sako (1992), confiança é um estado de espírito, uma expectativa mantida por um parceiro de negócio com relação a outro, que o outro se comporta ou responde de uma maneira previsível e mutuamente aceitável. Previsibilidade no comportamento existe, entretanto, por diferentes razões, e ela permite distinguir entre três tipos de confiança: confiança contratual, confiança na competência e confiança na boa vontade (SAKO, 1992).

Levering (1995) ressalta que o ingrediente essencial para o relacionamento entre direção e funcionários é a confiança. Em sua análise, a confiança pode ser percebida a partir da credibilidade, do “jogo limpo” e do respeito. Em uma linha semelhante, Andrade (2006) conclui que as organizações precisam criar um clima de confiança organizacional por intermédio das ações de seus gerentes. Caso contrário, o resultado será uma baixa cultura de confiança organizacional e baixa satisfação no trabalho, elementos que possuem ligação com os requisitos necessários para uma empresa ser classificada como um ótimo local para se trabalhar (ANDRADE, 2006).

Ganesa e Hess (1997) afirmam que pesquisas anteriores descobriram que a confiança é positivamente relacionada com o comprometimento em relações comprador-vendedor.

Entretanto, a validade destas descobertas é questionável, já que a confiança tem sido operacionalizada de muitas formas diferentes. Ganesa e Hess (1997) indicam que a confiança em representante de vendas (credibilidade interpessoal) é mais fortemente relacionada ao comprometimento do que a confiança em uma organização (credibilidade organizacional). Em contraste, a confiança baseada na benevolência organizacional é preditor mais forte do comprometimento do que a benevolência interpessoal (GANESA & HESS, 1997).

Cho e Ringquist (2010) descobrem que a confiança gerencial possui um efeito grande e direto nos resultados organizacionais percebidos, especialmente na satisfação e cooperação. A confiabilidade gerencial pode melhorar o desempenho ao criar a deferência para decisões gerenciais que fazem ação administrativa oportuna possível. Cho e Ringquist (2010) suportam a argumentação dos autores de que confiabilidade gerencial é uma pré-condição para confiança. Os autores reiteram que gerentes e estudiosos do gerenciamento deveriam ver a confiança não somente como uma variável exógena, mas também como um recurso gerencial a ser cultivado (CHO & RINGQUIST, 2010).

Kath et al. (2010) desenvolveram um modelo situando a confiança organizacional como um componente central do relacionamento que o clima de segurança tem com os resultados da organização. Os resultados da pesquisa suportaram a confiança como mediadora do relacionamento entre clima de segurança e resultados organizacionais. Além disso, o relacionamento entre clima de segurança e confiança foi mais forte em grupos onde a segurança foi mais relevante (KATH et al., 2001).

Sidow (2001) define a confiança como um fenômeno social que torna o trabalho dentro das organizações mais fácil e a colaboração entre organizações possível. Além da confiança intraorganizacional, a crescente colaboração próxima entre organizações, como em casos de pesquisa e desenvolvimento conjunto, entregas *just in time* ou relacionamento de mercado, requer confiança entre as organizações, que é a confiança interorganizacional. A confiança interorganizacional é tida como responsável por muitas vantagens econômicas. Acima de tudo, a confiança pode servir como um mecanismo de controle alternativo em relações interorganizacionais, onde ela pode substituir ou, pelo menos, complementar preços de mercado e autoridade hierárquica (SIDOW, 2001).

Tseng et al. (2005) estudaram os relacionamentos entre confiabilidade, comportamento de confiança e identificação organizacional a fim de gerarem um modelo relacionado com os seguintes indicadores: integridade, benevolência (eliminada devido a a valor residual excessivo), capacidade, comunicação, consistência, submissão,

compartilhamento, trabalho em grupo, subordinação, adesão, lealdade e similaridade. Os autores identificaram que o comportamento de confiança age como um mediador entre a confiabilidade e a identificação organizacional (TSENG et al., 2005).

As descobertas de Vigoda-Gadot e Talmud (2010) demonstram muito fortemente que empregados com altos níveis de confiança em seus companheiros de trabalho e suporte social possuem mecanismos de enfrentamento melhores para lidar com o resultado de percepções de políticas organizacionais (POPs - *Perceptions of Organizational Politics*).

Willians (2003) define confiança como a vontade de um indivíduo de confiar em ações de outros em uma situação que envolva risco de oportunismo. A confiança, de acordo com a autora, é baseada nas expectativas individuais de que outros se comportarão de maneiras úteis ou, pelo menos, não prejudiciais. Essas expectativas são baseadas tanto na percepção das pessoas da confiabilidade dos outros quanto nas responsabilidades afetivas para com os outros. Como a confiança reduz a necessidade de monitorar o comportamento de outrem, formalizar procedimentos e criar contratos completamente especificados, ela é inestimável para organizações que se engajam em empreendimentos colaborativos. Pesquisas sugerem que a confiança entre indivíduos que atuam na interação de organizações facilita dependência de cooperação informal e acordos que suplementam e melhoram a eficiência de contratos formais, enquanto também provêm às empresas outros benefícios de cooperação, tais como: mais acesso ao conhecimento tácito, aumento do compartilhamento de risco e informação. Além disso, confiança interpessoal permite aos indivíduos que atuam nos limites interorganizacionais se ajustarem a contingências imprevistas de maneira que sejam conjuntamente ótimas sem o tempo e esforço associados à renegociação de contrato com parceiros oportunistas (WILLIANS, 2003).

Bachmann (2001) analisa a confiança e o poder como meios de coordenar relacionamentos transorganizacionais. O autor argumenta que, dependendo do ambiente organizacional, há dois padrões distintos de controlar relacionamentos, onde confiança e poder se relacionam em caminhos muito diferentes. Primeiro, ambos os mecanismos são gerados no nível interpessoal e tanto a confiança ou o poder dominam o relacionamento. Segundo, o poder ocorre ao nível estrutural do perfil de relacionamentos e é altamente condutivo ao desenvolvimento de confiança entre organizações individuais. Assim, de acordo com Bachmann (2001), formas específicas de confiança e poder são identificadas e o meio ambiente organizacional é visto como exercendo um papel crucial no modelamento da qualidade das relações transorganizacionais (BACHMANN, 2001).

Claro e Claro (2004) utilizaram um modelo em que a “Confiança” diz respeito à percepção de quanto o parceiro é honesto e sincero, e não agirá de forma a prejudicar o relacionamento em qualquer circunstância. Esse item foi avaliado por meio de cinco subitens, e a escala de mensuração foi baseada no estudo de Zaheer et al. (1998). Procurou-se mostrar que as ações conjuntas são significativamente influenciadas pela confiança depositada no fornecedor, além de outros elementos. Ignorar a confiança pode conduzir a uma análise insuficiente e incompleta dos relacionamentos com os fornecedores (CLARO & CLARO, 2004).

Bunt et al. (2005) testaram seis mecanismos teóricos para a formação dos relacionamentos de confiança. Quando razões expressivas conduzem a formação do nó, os indivíduos primariamente ligam valores emocionais aos relacionamentos sociais. Os mecanismos testados para estes casos foram os efeitos: homofílico (atração pelo semelhante), de equilíbrio e de conversa fútil. Quando razões instrumentais, relacionadas ao controle, motivam a formação do nó, os atores estabelecem relacionamentos estrategicamente devido ao seu uso potencial para a realização de benefícios materiais ou para o ato de evitar perdas materiais. Foram testados os efeitos: de sinalização, do grupo de compartilhamento e do papel estrutural. O modelamento estatístico mostrou que todos os efeitos afetam significativamente a formação da confiança separadamente. Testados simultaneamente, o padrão de papéis estruturais veio a ser o maior preditor da evolução da rede. Os autores mencionam que os atores com uma rede relativamente forte e pouca restrição diádica iniciarão novos relacionamentos de confiança com aquelas novas partes da rede com quem eles ainda não possuem acesso.

Zaheer et al. (2005) examinam e consolidam o conhecimento empírico acerca da confiança interorganizacional na literatura do gerenciamento, agrupando as descobertas em um modelo de etapas da confiança interorganizacional e identificando quatro temas chave que foram explorados na literatura: sua natureza, desenvolvimento, papel e resultados. Esses temas direcionam a indagações sobre o quê é, como é criada, como funciona e como lidar com a confiança interorganizacional.

Cunha e Melo (2006) analisam a dinâmica da confiança no processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais que visam inovação de produtos e/ou serviços em empresas brasileiras. A análise evidenciou a importância da confiança para a realização das parcerias, demonstrando a existência de dois domínios: das relações interorganizacionais e das relações interpessoais, com a preponderância das relações

interpessoais em decorrência do baixo nível de institucionalização dos sistemas abstratos que fundamentam a confiança interorganizacional.

Stephenson e Schnitzer (2006) argumentam que a confiança é uma condição chave para a coordenação e que sua extensão é, por sua vez, condicionada por um número de fatores de níveis estratégico e operacional. Na ausência dos relacionamentos e conhecimentos necessários para julgamentos pessoais, alguns profissionais podem estender a confiança aos seus "contrapartes" em outras organizações com base na legitimidade e competência organizacionais.

Hexmoor et al. (2006) ressaltam: a confiança como um componente crucial para a interação diádica no nível interpessoal ou no nível dos indivíduos localizados nos limites interorganizacionais; e que a confiança estabelecida neste nível também afeta a qualidade geral do relacionamento no nível interorganizacional. Confiança, como um aspecto de controle social, é assim vista como um mecanismo mais efetivo para segurança em um sistema aberto e distribuído, como uma comunidade de compartilhamento de informação (HEXMOOR, 2006). No contexto das compras organizacionais, dentro dos relacionamentos, Tacconi et al. (2010) afirmam que a confiança emerge como um construto fundamental e não facilmente substituível ou imitável, possibilitando ganhar vantagens competitivas sustentáveis.

Seppänen et al. (2007) elaboraram uma revisão das pesquisas sobre confiança interorganizacional. Os autores organizam o material disponível nas seguintes estruturas: países e contextos industriais, tipos de relacionamentos; as abordagens teóricas, conceitualizações, dimensões, e operacionalizações da confiança; dimensões de confiança baseadas na maioria das abordagens teóricas; antecedentes, dimensões / componentes, e conseqüências da confiança vista por vários autores; e as metodologias, métodos de análise, e fontes de medida.

De acordo com Corrêa (2005), A maior parte dos estudos que analisam as relações interorganizacionais – horizontais, verticais ou em múltiplos canais – vem demonstrando que a confiança é mecanismo fundamental à coordenação da relação eficaz e à minimização dos custos de transação, ou seja, tomar a confiança como um mecanismo central de coordenação da relação é a atitude mais econômica no sentido *stricto sensu* da palavra e, sendo assim, permite o alcance dos objetivos e a maximização dos ganhos (CORRÊA, 2005).

Vidotto et al. (2007) afirmam que a confiança influencia as interações entre indivíduos e organizações. Entretanto, a confiança tem sido um conceito elusivo para definir e

medir. Os autores citam o Inventário de Confiança Inteorganizacional (The Organizational Trust Inventory - OTI), de Cummings e Bromiley (1996), que mede três dimensões da confiança organizacional a partir da crença ou sentimento de que os outros: mantém compromissos, negociam honestamente, e não se aproveitam excessivamente.

Gulati e Neckerson (2008) focam em quando e como a confiança interorganizacional preexistente influencia a escolha da governança e, por sua vez, o desempenho de relacionamentos de troca. Os autores defendem que confiança interorganizacional preexistente complementa a escolha do modo de governança (fazer, aliar-se ou comprar) e também promove efeitos de substituição na escolha de modo de governança, enquanto impacta o desempenho de troca. Altos níveis de confiança interorganizacional preexistente aumentam a probabilidade que um modo de governança menos formal, e, portanto, menos dispendioso, seja escolhido, em vez de um modo mais formal.

Gulati e Sytch (2008) investigam como a história da interação entre organizações e entre os indivíduos que atuam nas fronteiras organizacionais contribui para a formação da confiança entre firmas. Os autores sugerem que a história afeta a formação da confiança de uma forma complexa e não linear. Gulati e Sytch (2008) mostram que a similaridade organizacional aumenta significativamente a capacidade de os parceiros de troca traduzirem os benefícios da história de interação conjunta em um estoque de confiança.

Fang et al. (2008) exploram os efeitos da confiança em três níveis distintos: confiança interorganizacional entre firmas colaboradoras; confiança de cada agente da firma com relação ao seu representante atribuído na firma colaboradora; e confiança intraorganizacional entre os representantes atribuídos à firma colaboradora. As descobertas dos autores demonstraram que a construção e o gerenciamento da confiança em diferentes níveis são críticos para o sucesso de colaborações interorganizacionais.

Rodrigues (2009) levanta referências para ressaltar que a confiança simplifica a criação do conhecimento em contexto de forte ambigüidade e permite que se adotem perspectivas de longo prazo necessárias à constituição de comunidades duráveis no seio da rede, ao difundir normas de ganhos mútuos, de tolerância e de reciprocidade.

Thorgren e Wincent (2010) desenvolvem conceitos acerca das desvantagens de desenvolver confiança com parceiros em relacionamentos interorganizacionais. Os autores sugerem que, apesar dos benefícios gerados pela confiança, um processo paralelo também produz indesejada rigidez. A flexibilidade das firmas, ao se encontrarem em um meio ambiente em mudança, pode ser dificultada mais do que habilitada pelo relacionamento

interorganizacional criado. A teoria inclui os micro processos de como e porquê tal rigidez se desenvolve, já em níveis baixos de confiança, e se acumulam em paralelo com os efeitos positivos da confiança enquanto a confiança fica mais forte ao longo do tempo. Os autores propõem que as disfunções da confiança podem ser distintas e moderadas, separadamente dos benefícios da confiança (THORGREN & WINCENT, 2010).

Pesquisas Base para Elaboração de Ferramenta de Coleta e Análise de Dados

Dentre as fontes teóricas utilizadas nesta pesquisa, algumas se destacaram pela possibilidade de analogia com o ambiente estudado e de adaptação das ferramentas de pesquisa para aplicação no ambiente brasileiro. Para auxiliar na demonstração do processo de construção das ferramentas e da metodologia de pesquisa, esses trabalhos supracitados são explorados separadamente em seguida.

Primeira Pesquisa – (SAKO, 1997)

Em busca da influência da confiança no desempenho dos negócios e de verificar se a confiança pode ser criada onde ela não existe, Sako (1997) desenvolveu uma pesquisa empírica em uma grande amostra de fornecedores de peças automotivas nos Estados Unidos, Europa e Japão. A autora atribui a ausência de pesquisas empíricas sobre o tema à dificuldade de quantificar os elementos definidos pelas teorias mais relevantes, tais como custos transacionais, benefício de rede do investimento em confiança, aprendizado e inovação. A maioria dos itens do questionário foram provenientes: de uma pesquisa anterior, executada por Helper na América do Norte, em 1989 (Helper, 1991); e de um pequeno questionário sobre confiança e oportunismo utilizado por Sako na indústria eletrônica japonesa e britânica em 1988-9 (Sako, 1992). As quatro variáveis dependentes e o que cada uma delas está disposta a medir na primeira fase da pesquisa são relacionados no ANEXO I.

Tendo obtido evidência de que a confiança nas relações com fornecedores está associada com um bom desempenho do fornecedor, Sako (1997) direciona esforços para descobrir como a confiança é criada. O autor explora os três conjuntos de abordagens existentes na literatura para quebrar a dinâmica de baixa confiança em relações bilaterais: *remédios legalistas incluindo o uso de contratos formais;*

H1: Contratos escritos atenuam o oportunismo do cliente e realçam a confiança na competência, mas minam a criação de confiança de boa vontade.

abordagem racional calculista;

H2A: Quanto maior a duração de negociação passada, mais é a confiança do fornecedor com seu cliente.

H2B: Quanto maior é o comprometimento informal feito pelo cliente para continuar negociando com o fornecedor, maior é a confiança com seu cliente.

e troca de presentes (assistência técnica / treinamento).

H3A: Assistência técnica pelos clientes realça a confiança de boa vontade e de competência nos clientes.

H3B: Assistência técnica bilateral entre clientes e fornecedores reduz o oportunismo do cliente.

H4A: Quanto mais a divulgação de informações do fornecedor ao seu cliente é combinada pelo provimento de informações do cliente para os fornecedores, menor é a percepção de oportunismo do cliente pelo fornecedor.

H4B: Quanto mais os clientes fornecem informações aos seus fornecedores, mais alto é o nível de confiança dos fornecedores nos clientes.

Usando a estrutura acima, os quatro grupos de hipóteses foram testados usando a técnica de regressão probit⁵. As quatro variáveis dependentes, o que cada uma delas está disposta a medir e as variáveis independentes da ferramenta utilizada na segunda fase da pesquisa são relacionadas no ANEXO I.

Segunda Pesquisa – (SAKO & HELPER, 1998)

Sako e Helper (1998) posteriormente utilizaram uma pesquisa sobre mais de 1000 fornecedores da indústria automotiva a fim de examinar os determinantes da confiança interorganizacional. Suas principais tarefas consistiram em operacionalizar o conceito de confiança e determinar as condições que facilitam a criação e manutenção da confiança. Foram elaboradas hipóteses organizadas por oito grupos de fatores tendo como foco a confiança dos fornecedores nos clientes. Os grupos foram: integração vertical e contratos escritos; negociação em longo prazo e expectativas futuras de compromisso do cliente;

⁵Uma vez que todas as quatro escalas são ordinais, uma resposta 4 implica mais concordância do que uma resposta 2, mas não implica duas vezes mais concordância. Por isso, a regressão probit ordenada foi usada (SAKO, 1997, p. 16).

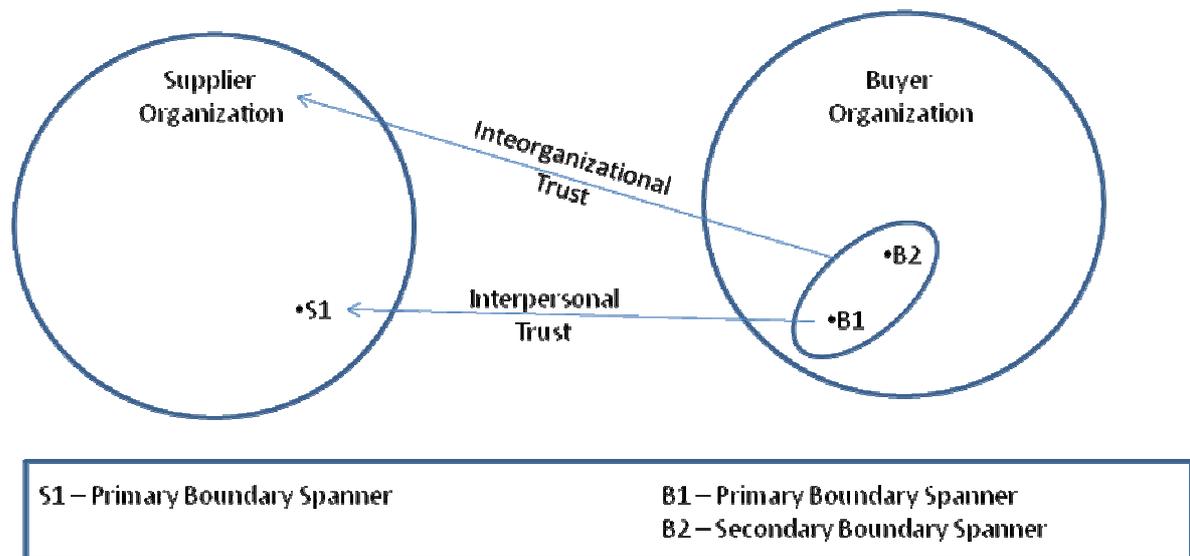
reciprocidade e troca de informação; interdependência e especificidade de ativo; assistência técnica; incerteza; valores culturais nacionais, normas de negócios e investimento passado em confiança; e práticas de gerenciamento de fornecedores do cliente. Os resultados da análise de regressão indicam que os determinantes da confiança são diferentes dos determinantes do oportunismo.

Os autores conceitualizam que a confiança não é meramente o oposto do oportunismo, e sim, que a ausência de comportamento oportunista é uma pré-condição para a existência da confiança. Devido ao fato de confiança e oportunismo concernirem julgamentos subjetivos e expectativas, a pesquisa deles contou com medidas compostas em vez de individuais a fim de reduzir erros. As medidas de confiança e oportunismo foram desenvolvidas a partir de pesquisa na literatura acadêmica de economia e psicologia. A maioria das variáveis independentes consiste em dados objetivos baseados em medidas individuais e muitas delas estão presentes no trabalho de Sako (1997), assim como as variáveis dependentes. Os oito itens utilizados para diferenciar confiança de oportunismo e o que estão dispostos medir são listados no ANEXO II.

Terceira Pesquisa - (ZAHEER, 1998)

Zaheer et al. (1998) usam o termo confiança interpessoal para se referirem à extensão da confiança do indivíduo que atua nas fronteiras organizacionais em seu "contraparte" na organização parceira. Em outras palavras, confiança interpessoal é a confiança colocada pelo indivíduo que atua na fronteira organizacional em seu correspondente oposto. O termo confiança interorganizacional é definido como uma extensão da confiança colocada na organização parceira pelos membros da organização em questão (vide figura).

Figura 2 Confiança interpessoal e interorganizacional



Fonte: Adaptado de Zaheer et al. (1998, p. 141)

Para desenvolver medidas de confiança em dois níveis de análise, Zaheer et al. (1998) confiaram primeiramente em um instrumento de medida criado e validado por Rempel et al. (1985) e modificado por Rempel e Holmes (1986). Este instrumento foi escolhido por ter sido desenhado especificamente para lidar de perto com a confiança, mais relacionado a relacionamentos pessoais do que a uma orientação mais geral da confiança. Entretanto, nem todos os itens de Rempel e Holmes foram aplicáveis ao contexto da pesquisa de Zaheer et al. (1998). Em particular, foram excluídos itens para medir fé e colocados em vez deles itens desenhados para medir o componente ‘justiça’ da confiança, baseado na conceituação de confiança em um contexto de troca. Também foram eliminados itens que não se aplicavam a ambos os níveis, interpessoal e interorganizacional. Os autores adaptaram o instrumento para uso em um contexto interorganizacional e, por último, se asseguraram de que estavam representados nas escalas os itens correspondentes a todas as três formas de confiança – cognitiva, comportamental e emocional. Os itens do questionário que dizem respeito à confiança estão no ANEXO III.

Quarta Pesquisa – (KRISHNAN et al., 2006)

Krishnan et al. (2006) examinam como a incerteza modera o relacionamento confiança-desempenho nas alianças, construindo a distinção entre incerteza comportamental,

que se refere à antecipação e compreensão das ações dos parceiros, e incertezas do ambiente externamente causadas. A ferramenta utilizada na pesquisa é mostrada no ANEXO IV.

Quinta Pesquisa – (ESTEVES, 2009)

Esteves (2009) explora em sua pesquisa a importância da confiança nos processos permeados pela questão cultural no sentido de se chegar à cooperação ou cooptação. O autor utilizou um estudo empírico e tratamento estatístico. As questões relacionadas em seu trabalho encontram-se no ANEXO V.

A exposição dos trabalhos objetivou o conhecimento, pelo leitor, das variáveis originais que serão adaptadas e utilizadas para a coleta e análise de dados nesta pesquisa. O instrumento utilizado neste trabalho será uma combinação de variáveis dos trabalhos mencionados validado no ambiente brasileiro. A construção das ferramentas é descrita no capítulo que trata da metodologia

Cabem algumas ponderações sobre medidas de confiança. Lundâsen (2002) trata da incerteza presente nas medidas de confiança generalizada. De acordo com a autora, as redes horizontais apresentam mais condições de fomentar a criação de normas de reciprocidade, ao contrário das redes hierárquicas. Além disso, o papel de destaque da confiança na determinação do capital social é contestado por alguns estudiosos que consideram apenas as redes horizontais. Entretanto, no que diz respeito ao capital social, os sinais são de que a predominância é a confiança, normas de reciprocidade e redes horizontais. Lundâsen (2002) ressalta que está empiricamente confirmado que há pelo menos duas escalas diferentes de confiança: “confiança no parceiro” e “confiança generalizada”. A autora ainda cita que há estudos que comparam as diferentes formulações da questão da confiança e conclui que ela é muito sensível às palavras utilizadas. De acordo com Lundâsen (2002), o uso da variável confiança se ampliou e trouxe com ele uma grande variedade de definições. Seus componentes fundamentais seriam risco, informação, expectativas em relação ao comportamento da contraparte, a possibilidade de obter confiança dos outros e a possibilidade de ter um retorno maior se confiar. Sobre a confiabilidade das medidas de confiança, a autora conclui que uma combinação de *surveys* e métodos experimentais aumentaria a confiabilidade das pesquisas e que até que seja aplicado nos *surveys* um modelo de mensuração da confiança generalizada isento suficientemente de vieses, haverá sempre o

risco de uma sombra de dúvida sobre a validade dos resultados obtidos com uma única questão (LUNDÅSEN, 2002).

2.5. A COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

2.5.1. Histórico

De acordo com informações de seu portal corporativo CSN (2010), a CSN foi fundada em 1941 e teve suas operações iniciadas em 1946. Em 1961, a planta localizada na cidade de Volta Redonda, Estado do Rio de Janeiro, recebeu o nome de Usina Presidente Vargas. Nesse mesmo ano, foram incorporadas ao patrimônio as minerações de Casa de Pedra e Arcos, fato que tornou a CSN auto-suficiente em minério de ferro e outras matérias-primas minerais importantes.

Pouco mais de um mês depois da promulgação da Constituição de 1988, chamada "cidadã" por institucionalizar a democracia e direitos como o de greve, mais de 20 mil metalúrgicos decidiram cruzar os braços e ocupar o interior da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) para exigir a correção dos salários e as condições de trabalho previstas na Carta. Sabiam que desafiariam o autoritarismo que se recusava a sair de cena, mas não esperavam que a invasão do Exército para cumprir o mandado judicial de reintegração de posse os faria deixar a usina de Volta Redonda, marco do impulso industrializador getulista, com os corpos de três "companheiros" nos braços. A reação do País àquele 9 de novembro impulsionou a organização política dos trabalhadores na redemocratização, mas deu muito pouco aos operários (RODRIGUES, 2008).

No final da década de 80, após anos de produção em crescimento, a Companhia atingiu a marca de 4,6 milhões de toneladas de aço produzidos por ano. Em 1990, a partir da implementação de processos para aumentar produtividade, ela tornou-se a maior produtora de folhas metálicas em um único local. Nessa mesma época, o governo brasileiro manifestou a intenção de privatizar algumas empresas nacionais, entre as quais a CSN. (CSN, 2010)

A empresa foi privatizada em 1993, a partir da venda pelo governo de 91% das ações que possuía. Nesta mesma época, o atual controlador da CSN, a Vicunha Siderurgia, torna-se um dos sócios controladores. Uma nova alteração significativa em sua composição acionária ocorreu em 2000, quando a Vicunha Siderurgia aumentou sua participação de

14,1% para 46,5%, após a descruzamento de suas ações com as da Companhia Vale do Rio Doce. (CSN, 2010)

Após o final da hegemonia da FEM – Fábrica de Estruturas Metálicas⁶ – na execução dos projetos de manutenção e engenharia em suas dependências, houve na CSN, representada pela Usina Siderúrgica Presidente Vargas de Volta Redonda, um processo de delegação das atividades antes associadas a essa empresa, como serviços de manutenção, coqueria, limpeza de alto-forno, para prestadoras privadas, como a Sankyu S.A., a ABB Ltda. e a Ormec Engenharia Ltda. Além disso, parte da própria fiscalização dos serviços das contratadas passou a ser também terceirizada. Esse fenômeno abriu campo para o desenvolvimento de relações entre os atores internos e externos. (SANTOS, 2006).

De acordo com a revista IstoÉ Dinheiro (2007), em 2005 houve uma recomposição acionária dentro da Vicunha. A família Steinbruch, após livrar-se de um empréstimo ao BNDES que obrigava que os dividendos da CSN fossem direcionados para o pagamento da dívida, comprou a parte que cabia à família Rabinovich, encerrando uma parceria de quarenta anos. Assim, as ações da Vicunha passaram a ser controladas 60% por Dorothea Steinbruch e 40% por Eliezer Steinbruch, respectivamente mãe e tio de Benjamim Steinbruch, que passou a ter o controle total da CSN, da qual é, até o momento, o diretor presidente.

2.5.2. Posição Estratégica e Investimentos

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Siderurgia (2009), a CSN consegue oferecer um dos menores custos de produção do mundo, o que a coloca entre as mais competitivas do mercado. Esse fato decorre de sua estratégia que inclui o controle de todas as atividades que mantêm relação, complementam e impulsionam o aço.

Conforme informações disponíveis nos relatórios de relações com investidores da CSN (2011):

- No acumulado do ano 2010 o lucro bruto atingiu R\$5,2 bilhões, recorde da Companhia, sendo 98% maior que o registrado no mesmo período de 2009. No terceiro trimestre de 2010 (3T10) o lucro bruto alcançou R\$1,9 bilhão;

⁶ A Fábrica de Estruturas Metálicas S.A. (FEM), uma importante subsidiária da CSN criada em 1953, foi vendida e posteriormente fechada.

- Nos primeiros nove meses de 2010 o lucro líquido foi de R\$2,1 bilhões, 13% superior ao verificado no mesmo período de 2009. O lucro líquido do 3T10 atingiu R\$720 milhões;
- A receita líquida total de R\$11,0 bilhões acumulada no ano 2010 é recorde histórico da Companhia. No 3T10 a receita líquida atingiu R\$3,9 bilhões;
- As receitas de mineração atingiram o recorde de R\$1,2 bilhão, um crescimento de 42% em relação ao 2T10;
- No 3T10, o volume consolidado de produtos siderúrgicos comercializado pela CSN no mercado interno, onde historicamente as margens são mais elevadas, representou 87% das vendas totais; A CSN é uma empresa altamente líquida, com R\$ 11,5 bilhões em caixa.

Em entrevista à revista Siderurgia Brasil (2007), o diretor comercial Luiz Fernando Martinez fez um balanço do posicionamento da CSN no mercado.

“A CSN é uma empresa dedicada prioritariamente ao mercado interno, para onde destina cerca de 75% de sua produção total (...) O restante vai para Portugal e Estados Unidos, onde a CSN tem plantas relaminadoras, que operam nos mercados locais. A exportação da CSN para clientes fora do grupo é, portanto, praticamente zero.”

“A CSN tem um portfolio de produtos muito extenso e, entre as usinas brasileiras, é a que tem o portfolio mais completo.”

“A CSN é a 49ª usina dentro do ranking do IBS, no que se refere à produção de aços planos.” SIDERURGIA BRASIL (2007)

De acordo com informações obtidas em entrevista com um de seus diretores em entrevista, a CSN atualmente tem mais de mil contratos de serviços, entre permanentes, curto e médio prazo, e quantidade próxima a metade disto em contrapartes⁷. De acordo com o entrevistado, há um comportamento de curva ABC, e, dentro de um custo total anual próximo a R\$ 1 Bi, cerca de 20 contratos consomem cerca de 80% dos recursos.

Entre seus mais recentes investimentos encontram-se: uma fábrica de cimentos, que aproveitará subprodutos do alto-forno; e uma linha de aços longos, cujo foco será o mercado de construção civil. Ambos os projetos estão em fase de implantação em Volta Redonda, Estado do Rio de Janeiro. Além disso, estão previstos o aumento de capacidade da mineração

⁷ Colaboradores responsáveis por representar a contratante na relação bilateral com a contratada.

de Casa de Pedra e a instalação de usinas de pelotização⁸ em Congonhas, no Estado de Minas Gerais. (DIÁRIO DO VALE, 2009).

De acordo com o último relatório de resultados publicado (CSN, 2011), os investimentos realizados pela Companhia no 3T10 totalizaram R\$864 milhões, dos quais R\$505 milhões foram investidos em suas controladas e controlada em conjunto, onde os principais são:

- Transnordestina Logística: R\$363 milhões;
- CSN Cimentos: R\$46 milhões;
- CSN Aços Longos: R\$39 milhões;
- MRS Logística: R\$33 milhões.

O saldo remanescente dos investimentos, R\$359 milhões, foi aplicado na controladora, do qual cabe destacar:

- Almojarifado / Outros: R\$138 milhões;
- Manutenção e reparos: R\$97 milhões;
- Expansão da mina de Casa de Pedra: R\$56 milhões;
- Melhorias tecnológicas: R\$29 milhões;
- Expansão Porto de Itaguaí: R\$26 milhões.

2.5.3. Caracterização da Organização e Seu Ambiente

A organização pesquisada ocupa uma posição de destaque no parque industrial nacional. Trata-se de uma grande indústria de base, do ramo siderúrgico, considerada um marco no processo de industrialização do Brasil.

Atualmente a CSN conta com: cinco unidades industriais, uma forte distribuidora de aços planos, terminais portuários, minas de minério de ferro, calcário e dolomita e participações em estradas de ferro e em duas usinas hidrelétricas. Reúne dezesseis mil colaboradores mais os trabalhadores indiretos que atuam nas empresas terceirizadas (CSN, 2010).

A Companhia Siderúrgica Nacional possui patrimônios que não são caracterizados como siderúrgicos, tais como: terminais portuários, linha de revestimentos, centros de distribuição e redes ferroviárias. No entanto, como menciona o Instituto Brasileiro de Siderurgia (2009), o aço é o principal negócio da empresa e a CSN atua em todas as

⁸ As usinas de pelotização transformam os “finos” de minério de ferro em pelotas, que têm mais valor comercial

atividades que têm relação com ele, o complementam ou o impulsionam. Neste contexto, o eixo central das atividades da CSN concentra-se em sua unidade produtora de aço, que é o maior complexo siderúrgico da América Latina, localizado em Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro. Essa planta está localizada em local estratégico da região sudeste do Brasil e concentra, de acordo com informações obtidas em entrevista com um dos seus diretores, cerca de 85% do montante total dos contratos da CSN.

A relação da CSN com contratadas é marcada pelo esforço contínuo de redução de custos e melhoria da qualidade. As fornecedoras de serviços mais significativos cuidam de: manutenção de refratário, manutenção eletromecânica, beneficiamento de escória, manutenção civil, embalagem de produtos, implantação de projetos, etc. Os contratos focam no desempenho das contratadas e procuram incluir as interferências sobre a responsabilidade delas. Um termo comum no meio é o contrato *Turn Key*. Trata-se de contratos em que a contratante espera receber o produto ou serviço pronto, apenas para ‘virar a chave’ independente do que será necessário para tanto, desde que respeitadas as suas políticas.

A CSN demonstra em suas políticas extrema preocupação com a segurança do trabalho, qualidade, direitos trabalhistas e situação fiscal. Esta preocupação gera cobranças rígidas sobre os contratados. O histórico de relacionamentos inclui conflitos e parcerias de sucesso. Alguns dos principais motivos dos conflitos estão relacionados a questões financeiras relacionadas a discussões sobre alterações nos escopos e atendimento das políticas da CSN citadas. Casos de sucesso a listar podem ser as parcerias que tem perdurado por anos com vantagens para ambas as partes e cooperações temporárias para implantações de novas tecnologias.

A capacidade de as contratadas atenderem às exigências e ao padrão da CSN em contraposição às vantagens das subcontratações consistem nos principais ingredientes para a redução ou elevação do nível de serviços terceirizados na CSN.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

A fim de manter o respeito aos padrões éticos de pesquisa, a CSN foi procurada através de sua assessoria de comunicação no início do mês de abril de 2010. Foi indicado um membro da diretoria como o contato para as demais fases do projeto. Inicialmente a intenção consistia em desenvolver a pesquisa por questionários com a utilização de urnas para depósito das respostas preenchidas em papel, visando à garantia do anonimato dos respondentes. O questionário seria aplicado em funcionários da CSN e funcionários das principais contratadas. Além disso, estavam previstas entrevistas com funcionários de diferentes níveis de cada organização selecionada.

O nosso contato na CSN preocupou-se em demonstrar desde o início a boa vontade da CSN para o desenvolvimento da pesquisa, bem como os valores de liberdade e transparência da organização. Foi demonstrada também a preocupação com a manutenção da ordem dos procedimentos operacionais e minimização de interferências aos serviços na empresa pesquisada.

Assim, foram realizadas entrevistas exploratórias com um Diretor, que possui colocação elevada na estrutura organizacional e que pôde oferecer uma visão integrada dos processos de interação no meio estudado. Além disso, foram fornecidas informações que contribuíram na concepção da pesquisa tais como: o número de contratos existentes na UPV, a classificação desses contratos por natureza mais ou menos tecnológica e qualificada ou pelo montante contratado, o número de contrapartes da CSN que lidam com os respectivos contratados.

Após entendimentos com a direção da CSN, foi alterado o plano inicial de aplicação dos instrumentos da pesquisa por meio de papel e urnas e adotado o envio por e-mail. Além disso, foi suprimida a parte que tratava da consulta aos contratados e as demais entrevistas de aprofundamento. Tal fato dificultou a obtenção dos benefícios que seriam obtidos a partir de um preenchimento anônimo dos instrumentos, visto que o envio por e-mail permitiu a identificação do respondente pela própria CSN. Vale ressaltar, entretanto, que a CSN manteve o apoio à aplicação de questionários durante todo o período necessário.

Os levantamentos de dados da fase inicial foram realizados nas seguintes condições:

Tabela 2 Resultados de Entrevistas Exploratórias

Quando	Quem	Ferramenta	Resultados
07/04/2009	Contratante	Questionário por e-mail	A contratada tem mais de mil contratos de serviços, entre permanentes, curto e médio prazos, e quantidade próxima a metade disto em contrapartes. Evidentemente há um comportamento de curva ABC, e dentro de um custo total anual próximo a R\$ 1 Bi, cerca de 20 contratos consomem cerca de 80% dos recursos. Cerca de 85% deste montante se concentra no setor de Siderurgia, onde a Usina de Volta Redonda representa 95%.
16/04/2010	Contratante	Entrevista não estruturada	A contratada tem interesse na pesquisa do capital social e intelectual desde que sejam respeitados itens confidenciais e evitado viés financeiro.
08/06/2010	Contratante	Análise de Conteúdo	Redução de desembolso com serviços contratados.
09/09/2009	Contratante	Entrevista semi-estruturada	Seleção de contratadas relevantes para o estudo.
01/10/2010	Contratada	Entrevista Estruturada	Conhecimento das políticas de gestão do conhecimento e relacionamento da contratada com a aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaboração do autor

3.1. PARTICIPANTES

Foram enviados os questionários relacionados no ANEXO VI para preenchimento e devolução via internet. O envio foi feito pelo e-mail da secretaria da direção e as respostas foram encaminhadas ao final dos dias de pesquisa. O convite à participação foi feito a uma amostra de 210 funcionários da contratante no dia 20 de setembro de 2010. A amostra foi composta dos chamados profissionais “contrapartes”. Estes colaboradores caracterizam-se por serem especialistas em determinadas disciplinas ou áreas e possuem atribuição de responsáveis técnicos por contratos. Sua formação e a sua quantidade de anos de experiência não são homogêneas, sendo sua posição como responsáveis técnicos por um ou mais contratos a característica que os reúne. O convite foi reenviado aos integrantes da amostra que ainda

não haviam respondido o questionário no dia 04 de outubro de 2010. No final do processo, foram recebidas 91 respostas entre os dias 20 de setembro de 2010 e 15 de outubro de 2010. O índice de respostas foi, portanto, de 43,33%, considerado baixo, considerando que a pesquisa contou com apoio da direção.

3.2. INSTRUMENTOS

Este trabalho se utiliza principalmente, de um modelo conceitual sobre capital social de Nahapiet e Ghoshal (1998) e de três instrumentos, descritos em quatro pesquisas empíricas sobre confiança (Sako,1997; Sako & Helper, 1998; Krishnan, 2006 e Esteves, 2009), cujos objetivos, metodologias e resultados foram distintos, a fim de determinar a existência de confiança interorganizacional em um estudo de caso sobre uma contratada e suas terceirizada. O trabalho de Zaheer (1998), que foi citado como uma das cinco pesquisas base do trabalho, foi desconsiderado devido à semelhança dos itens do instrumento com outros elementos das pesquisas aproveitadas.

A linha teórica será preenchida por uma série de referências que constarão no trabalho. Os trabalhos principais servirão para estabelecer as diretrizes, como uma espécie de cânon, em meio às numerosas publicações de diferentes vieses existentes.

A construção do questionário foi realizada a partir do aproveitamento de questões adaptadas e aproveitadas da seguinte forma:

- 26 (vinte e seis) questões sobre confiança, todas do questionário original provenientes de Esteves (2009) adaptadas do português de Portugal para o português do Brasil pelo pesquisador. 09 (nove) questões deste autor que referem-se a cultura foram desconsideradas para este trabalho.
- 14 questões, sendo 05 (cinco) sobre desempenho de aliança, 05 (cinco) sobre confiança e 04 (quatro) sobre qualidade da troca de informação extraídas de Krishnan et al. (2006) traduzidas do inglês. A última das questões deste módulo (57º questão do questionário) foi tratada separadamente devido à polêmica em sua interpretação.
- 08 (oito) questões sobre confiança e performance comuns nas pesquisas de Sako (1997) e Sako e Helper (1998) traduzidas do inglês e adaptadas para relacionamentos entre contratadas.

Foram inseridas questões iniciais para caracterização dos entrevistados. Utilizou-se uma escala do tipo Likert de cinco níveis. São eles: “discordo totalmente” – 1; “discordo” – 2; “nem concordo, nem discordo” – 3; “concordo” – 4; e “concordo totalmente” - 5.

O modelo de questionário final deste trabalho é mostrado no ANEXO VI e as ferramentas de pesquisa citadas utilizadas em sua construção são relacionadas nos ANEXOS I, II, III e IV e V.

A tradução e adaptação dos questionários foram realizadas pelo autor com suporte de dicionários específicos. Não foram encontrados termos de difícil tradução ou assimilação pelo público brasileiro.

3.3. PROCEDIMENTOS

Como descrito anteriormente, os questionários informatizados foram enviados por e-mail aos respondentes. Todo o processo foi gerenciado pela própria CSN, que fez a entrega dos resultados ao pesquisador

CAPÍTULO IV - RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DO ESTUDO

Antes de iniciar a análise dos dados do presente estudo, visando atingir os objetivos propostos, foram realizados os procedimentos de validação dos instrumentos.

Os itens dos instrumentos foram então traduzidos e submetidos aos procedimentos de análise teórica e estatística (PASQUALI, 2009). Os procedimentos de validação teórica foram a análise do conteúdo, momento em que os itens foram apresentados a dois profissionais da área, para fins de verificação se os itens se prestavam ao objetivo de mensuração proposto; e a análise de conteúdo, sendo os instrumentos submetidos a profissionais da empresa para que julgassem a inteligibilidade dos mesmos.

Os procedimentos de análise fatorial exploratória foram então iniciados para fins de validação da Escala de confiança (ESTEVES, 2009), sendo realizadas análises dos principais componentes nos instrumentos do estudo. Em relação à **1ª medida de confiança** foi obtido um KMO = 0,841; teste de esfericidade de Bartlett 1234,347; $p < 0,000$, indicando a adequação dos itens para a análise fatorial. Foram retidos 24 dos 26 itens, que foram responsáveis por 40% da variância observada. Em seguida foi verificada a consistência interna da escala, sendo obtido um coeficiente alfa de Cronbach de 0,934. A versão final da escala permaneceu, então, com os 24 itens já retidos.

Os itens eliminados foram “as empresas parceiras são como amigos” e “a empresa parceira vai a encontros sociais e convites”.

Em seguida, foram realizados os procedimentos para validação da **1ª medida de desconfiança** (Krishnan et al., 2006). Assim, foi realizada uma análise fatorial exploratória visando repetir a estrutura do instrumento original, composta por três fatores: Performance da aliança; Confiança e Qualidade da informação. A análise da fatorabilidade dos itens revelou um KMO de 0,700, considerado satisfatório e no teste de esfericidade de Bartlett um índice de 403,844 ($p < 0,000$). Foi então realizada a análise fatorial exploratória. Tendo em vista o instrumento contar com 3 fatores, buscou-se identificar o método que melhor se adequava à estrutura original do instrumento.

Assim, a análise fatorial exploratória dos principais componentes com rotação oblíqua foi melhor procedimento. Foram então retidos 12 itens, subdivididos em 3 fatores, responsáveis por 55,105 % da variância observada, que apresentaram carga fatorial igual ou

superior a 0,30. O fator eliminado foi “Nosso parceiro nos deu informação verdadeira e valiosa mesmo quando não fazia parte do contrato”, que fazia parte do fator confiança

A análise da consistência interna do instrumento, utilizando o coeficiente alfa de Cronbach revelou uma consistência interna de 0,765 no fator Desempenho da aliança, composto por cinco itens. No fator confiança foi obtida uma consistência interna de 0,660, ficando o mesmo composto por 4 itens. Finalmente, no fator Qualidade da informação, foi obtido um coeficiente alfa de Cronbach de 0,704, sendo tal fator composto por apenas 3 itens.

O item “com que frequência o gerente de sua firma se comunica com suas contrapartes na parceira” foi eliminado por apresentar carga fatorial inferior a 0,30. Em relação a tal item, já havia o interesse de eliminação, tendo em vista o mesmo se referir a uma pergunta e não a uma afirmativa como os demais itens do fator.

Na análise das propriedades psicométricas da **2ª medida de desconfiança** (Sako e Helper, 1998) foi obtido um KMO = 0,675; teste de esfericidade de Bartlett 56,963 $p < 0,000$, indicando a adequação dos itens para a análise fatorial. Dos oito itens do instrumento original, foram retidos seis, que apresentaram carga fatorial acima de 0,30, sendo responsáveis por 34,91% da variância observada. O coeficiente alfa de Cronbach de 0,615, indicou uma consistência interna reduzida em relação ao índice ideal de 0,7. Entretanto, o instrumento foi mantido para fins do presente estudo.

Os itens eliminados foram “Nós podemos depender de nosso parceiro para nos tratar sempre com justiça” e “Nós podemos depender de nosso parceiro para nos ajudar de formas não exigidas pelo acordo firmado entre nós”.

Após a análise da estrutura interna dos instrumentos, é possível afirmar que o primeiro objetivo específico do presente estudo foi atingido: validar os instrumentos do estudo.

Visando atingir o segundo objetivo específico, ou seja, verificar a existência de correlações significativas das medidas de confiança com o desempenho da aliança e qualidade da informação trocada, foi calculado o coeficiente de correlação linear de Pearson entre tais variáveis.

Tabela 3 Cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson entre as variáveis do estudo

Variáveis	Tempo de serviço	Confiança	Desconfiança1	Desconfiança 2	Desempenho da aliança
Tempo de serviço	-				
Confiança	0,032 n.s.	-			
Desconfiança1	- 0,078 n.s.	- 0,550**	-		
Desconfiança 2	- 0,075 n.s.	- 0,459**	0,590**	-	
Desempenho da aliança	- 0,073 n.s.	0,547**	- 0,345**	- 0,343**	-
Qualidade da informação trocada	0,236*	0,526**	- 0,347**	- 0,370**	0,338**

** - significativa ao nível de 0,01

* - significativa ao nível de 0,05

n.s. – não significativa

Fonte: Elaboração do autor

A variável ‘tempo’ mantém relação significativa apenas com a variável ‘qualidade da informação trocada’. Ou seja, quanto mais tempo de experiência os funcionários da CSN possuem, mais qualidade de informação trocada é percebida por eles. Este fato pode estar relacionado com o refinamento da capacidade de comunicação e com o alargamento dos conhecimentos técnicos ao longo do tempo. Apesar disso, a experiência na empresa não contribui significativamente para o aumento da confiança. Este fenômeno pode ser explicado pelo *turn over* de contratadas, o que impede o desenvolvimento de uma relação de longo prazo, as experiências negativas nos relacionamentos anteriores ou os mecanismos de interação entre CSN e contratadas (modelos de contratos, estrutura gerencial da contratada, etc.).

A medida de confiança apresenta correlação forte com as variáveis ‘desempenho da aliança’ e ‘qualidade da informação trocada’. Entretanto não podemos estabelecer relação causal entre elas. É possível afirmar apenas que se encontram relacionadas. Ou seja, em um ambiente onde a confiança é percebida, também o são os resultados provenientes do relacionamento e a com nível de comunicação e compartilhamento de conceitos e idéias. O ativador deste processo pode ser cada um destes itens. Por exemplo, caso uma parceria seja iniciada e a troca de informações seja imediatamente fomentada pela contratada, pode ser gerado capital social proveniente deste contato inicial e, assim, estabelecido um alto padrão de

confiança que contribui para o desempenho da parceria. De forma distinta, uma relação pode atingir um desempenho superior devido a algum elemento externo aos que analisamos e este fator ativar um comportamento de confiança mútua e investimento em melhoria da qualidade da informação trocada.

As medidas de desconfiança, que possuem correlação muito forte entre si, possuem relação inversamente proporcional com as variáveis ‘qualidade da informação trocada’ e ‘desempenho da aliança’. Ou seja, em ambientes onde o oportunismo e outras características inibidoras do desenvolvimento da confiança são identificados não há uma boa avaliação dos níveis de comunicação e resultados da relação com terceirizadas.

Para atingir o objetivo geral do estudo, ou seja, fazer um diagnóstico do nível de confiança da Empresa na relação com as contratadas, foi realizada uma análise descritiva, sendo identificadas a média, mediana e desvio padrão dos escores obtidos pela amostra do estudo nos instrumento utilizados.

Tabela 4 Análise descritiva (média, mediana e desvio padrão) dos escores obtidos pelos participantes nas variáveis do estudo

Variáveis	Média	Mediana	Desvio padrão
Confiança (+)	3,696	3,783	0,490
Desconfiança 1 (-)	2,412	2,500	0,652
Desconfiança 2 (-)	2,947	3,000	0,577
Qualidade da informação trocada	3,341	3,333	0,679
Desempenho da aliança	3,543	3,600	0,557

Fonte: Elaboração do autor.

Como pode ser observado na Tabela 4, nas 3 medidas de confiança, a média obtida está próxima de 3, valor médio possível de ser obtido na escala, que vai até 5. Tal resultado indica que existe muito o que melhorar na confiança entre CSN e contratadas. Entretanto, a medida de maior média foi a confiança, mensurada a partir do instrumento de medição da confiança de Esteves (2009).

O resultado de presença de confiança em níveis intermediários denota um potencial para melhoria do relacionamento da CSN com contratadas. Ainda sobre a presença de elementos inibidores da confiança citado anteriormente, algumas explicações sobre sua

existência podem ser dadas. Durante o relacionamento com contratadas, a CSN normalmente utiliza contratos no modelo *Turn Key*, cuja natureza coloca sob responsabilidade das contratadas todas as externalidades que surgirem ao longo do relacionamento e cobra o desempenho final dos serviços prestados. Este modelo de relacionamento torna variável o escopo ao longo da prestação de serviços pode contribuir para o posicionamento defensivo da CSN. Algumas soluções para esta zona de conflito e geração de desconfiança seriam a melhoria da descrição dos limites propostas técnicas, extensão dos trabalhos de sondagens preliminares e outras medidas que diminuam as indefinições sobre as responsabilidades.

A postura dos profissionais envolvidos no relacionamento com contratadas pode também ser influenciada pela insegurança quanto ao relacionamento com seus gerentes. A possível causa pode ser a característica centralizadora da diretoria. Além disso, pode haver uma prática rotineira de retenção de informações pelos funcionários da CSN como forma de poder sobre as contratadas.

Neste sentido, Nunes (2009) menciona a diferença de liderança e chefia. Enquanto a primeira, mesmo num cenário de incertezas, exibe práticas relacionadas à promoção de atmosferas de confiança, como comunicação transparente, apoio e proteção, interesse e consideração e estímulo a cooperação, a segunda baseia-se no poder hierárquico, em controle, pressões e/ou punições para obtenção de resultados.

Dentre os elementos estudados no processo (confiança, desempenho da parceria e qualidade da informação trocada), a comunicação parece ser a forma mais efetiva de iniciar a otimização do processo de interação entre CSN e contratadas. A este respeito, Robbins (2005) levanta os principais problemas ou barreiras à comunicação eficaz: filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informações, emoções, linguagem e medo da comunicação. Como questões que merecem atenção Robbins (2005) menciona: barreiras de comunicação entre homem e mulher, silêncio como comunicação, a comunicação “politicamente correta” e a comunicação multicultural. A respeito destes elementos, as atitudes que forem tomadas para tratá-los a fim de incentivar a comunicação podem gerar o círculo virtuoso gerados de percepções de qualidade de informação trocada, confiança e desempenho dos relacionamentos.

Assim, investimentos em socialização dos responsáveis técnicos da CSN com os responsáveis das contratadas e de toda equipe envolvida podem contribuir para a diminuição das barreiras. Até mesmo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) coloca a socialização como o primeiro processo para criação do conhecimento.

Finalmente, seria válido estender as pesquisas a outros modelos mais comportamentais que possibilitem a fuga das respostas politicamente corretas. Neste mesmo contexto torna-se importante a abertura dos funcionários da CSN participação em pesquisa futuras, tais como pesquisas reativas.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO/SUGESTÕES

Os resultados do presente estudo são interessantes, pois atendem à lacuna apontada por Lundåsen (2002) em relação à existência de instrumento confiáveis para mensuração da confiança. Sobretudo no que se refere à confiança interorganizacional, as qualidades psicométricas dos instrumentos validados indicam a utilização dos mesmos em estudos organizacionais no contexto brasileiro. Entretanto, novas análises dos instrumentos devem ser realizadas em estudos posteriores, uma vez que no presente estudo foi possível contar com um número relativamente reduzido de participantes.

Em relação aos instrumentos vale ainda citar que critérios de validade externa devem ser investigados, o que pode ser obtido a partir de estudos que visem a investigar a relação entre confiança interorganizacional e outras variáveis dentro e fora do contexto organizacional.

Os níveis de confiança obtidos no estudo devem ser objeto de preocupação por parte da direção da CSN, uma vez que a relação confiança-desempenho da aliança-qualidade da informação ficou bastante clara no estudo. Assim, é possível desenvolver estratégias a partir da forma como a comunicação é desenvolvida no dia-a-dia da relação entre a CSN e suas contratadas, visto que, como discutido durante o texto, a confiança interorganizacional ocorre em função de um processo em que as partes interagem e se conhecem. Canais mais ricos em termos de interação podem ser utilizados com esse fim.

É possível o desenvolvimento de um parâmetro mínimo adequado de confiança entre contratante e contratadas de modo a objetivar o quanto tais relações são adequadas para os interesses da CSN.

Estudos futuros podem fazer o uso de outras metodologias, sobretudo qualitativas, de modo a investigar formas viáveis de intervenção visando o aumento da confiança interorganizacional, da qualidade das comunicações trocadas e do desempenho da aliança, visando tornar mais atrativa para ambas as partes as parcerias desenvolvidas.

Os resultados do presente estudo podem contribuir para a revisão da forma pela qual são elaborados os contratos entre a CSN e suas parceiras. Cláusulas que estimulem a comunicação e a confiança poderiam ser consideradas, sendo eliminadas aquelas contraproducentes para a criação de uma ambiente estável e confiável, em que os imprevistos sejam reduzidos ao mínimo possível.

Finalmente, os resultados do presente estudo podem servir de base para programas de treinamento visando uma adequada relação dos membros da CSN com os de suas empresas contratadas, desenvolvendo formas que propiciem benefício mútuo.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S. *Social Capital: Prospects for a New Concept*. Academy of Management Review, 2002, p. 17-40.
- ALIGHIERI, J. S. *Relacionamentos Interorganizacionais em Serviços: uma Análise dos Aspectos Intervenientes no Setor de Comércio Exterior de Vitória-ES*. Universidade Federal do Espírito Santo, 2007.
- ANAND, V., GLICK, W. H.; MANZ, C. C. Capital Social: Explorando a Rede de Relações da Empresa. *RAE – Revista de Administração Eletrônica*, dez., 2002, p. 57-73.
- ANDRADE, G. A. R. *Cultura de Confiança Organizacional – Diferencial das Melhores Empresas para se Trabalhar*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: 3, out., 2006.
- ANDRADE, M. A. R. *Redes Interorganizacionais: Um estudo no setor calçadista do vale do Rio Tijucas*. Biguaçu, SC: Univali, 2007.
- ASCE, G. G. M.; BROCKMANN, C. Inter- and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, mar., 2010, p. 353-360.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, 2001, p. 337-365.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional. *Revista da Administração de Empresas*, v. 45, n. 3, 2005, p. 52-64.
- BARBOSA, F. A.; SACOMANO J. B.; PORTO, A. J. V. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 2, mai./ago., 2007, p. 411-423.
- BORDA, G. Z. *Capital Social Organizacional: A “Confiança” nas Instituições de Ensino Superior de Brasília*. Brasília: Universidade de Brasília, Departamento de Sociologia, jun., 2007.
- BOURDIEU, P. *The Forms of Capital*, 1986. In: RICHARDSON J. G., ed., *The handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, 241–58.
- BRASIL, A. G. A Empresa e a Estratégia da Terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n.2, mar./abr., 1993, p. 6-11.

- BUNT, G. G.; WITTEK, R. P. M.; KLEPPER, M. C. The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks. *International Sociology*, v. 20, n. 339, 2005, p. 339-369.
- CASTRO, E. C.; FIGUEIREDO, P. N. Does Technological Learning Pay Off? Implications of Capability Accumulation for Techno-economic Performance Improvement in a Steelmaking Unit in Brazil (1997-2001). *BAR - Brazilian Administration Review*, 2005, p. 38-56.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- CHO, Y. J.; RINGQUIST, E. J. Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2010, p. 53-86.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando Relacionamentos Colaborativos com Fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, out./dez., 2004, p. 68-79.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, v. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 1988, p. 95-120.
- COLLIS, J. H; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração - Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-Graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORRÊA, F. T. B. S. *Confiança e relações interorganizacionais em redes locais: um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicações nas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da Região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê*. UFPR, Curitiba, 2005.
- CSN. Portal de internet, site corporativo. Disponível em: <http://www.csn.com.br/portal/page?_pageid=456,170749&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em 07 maio 2010.
- CSN. Relatório de Resultados do Terceiro Trimestre de 2010. Disponível em <<http://www.mzweb.com.br/csn/web/arquivos/Release%203T10.pdf>>. Acesso em 15 janeiro 2011.
- CUMMINGS, L. L.; BROMILEY, P. *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation*, 1996. In R. KRAMER & T. TYLER (Eds.), *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 302-330.
- CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais: O Campo na Biotecnologia em Análise. *RAE eletrônica*, v. 5, n. 2, jul./dez., 2006.
- DAVENPORT, T. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- DIÁRIO DO VALE, JORNAL. Volta Redonda, RJ: Empresa Jornalística Vale do Aço, n. 5460, 31 março 2009, p. 7.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- EISINGERICH, A. B.; RUBERA, G; SEIFERT, M. Managing Service Innovation and Interorganizational Relationships for Firm Performance. To Commit or Diversify? *Journal of Service Research*, v. 11, n. 4, 2009, p. 344-356.
- ESTEVES, C. N. B. *A Importância da Confiança na Orientação para A Coopetição e O Efeito desta na Performance Empresarial: O Caso da Indústria de Moldes Portuguesa*. Coimbra, Portugal: Universidade de Coimbra, 2009.
- ESTIVALETE, V. F. B; PEDROZO, E. A.; CRUZ, L. B. The Learning Process in Interorganizational Relationships. Curitiba: *Brazilian Administration Review*, v. 5, n. 4, art. 5, oct./dez., 2008, p. 319-331.
- FANG, E.; PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; LI, N. Trust at Different Organizational Levels. *Journal of Marketing*, American Marketing Association, v. 72, n. 2, mar., 2008, p. 80-98.
- FERNANDES, M. E. R.; NETO, A. M. C. Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras. *Revista da Administração de Empresas*, v. 45, Edição Especial, Minas Gerais, 2005, p. 48-59.
- FISH, A.; PROVAN, K. G.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, v. 33, n. 3, jun., 2007, p. 479-516.
- GANESA, S.; HESS, R. Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters*, v. 8, n. 4, 1997, p. 439-448.
- GHOSHAL, S.; NAHAPIET, J. Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. abr., 1998, p. 242-266.
- GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, Mai., 1973, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, nov., 1985, p. 481-510.
- GULATI, R.; SYTCH, M. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. *Managerial and Decision Economics*, v. 29, 2008, p. 165-190.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, Articles in Advance, 2008, p. 1–21.

HELPER, S. Strategy and irreversibility in supplier relations: The case of the US automobile industry. *Business History Review*, v. 65, n. 4, 1991, p. 781-824.

HEXMOOR, H.; WILSON, S.; BHATTARAM, S. A theoretical inter-organizational trust-based security model. *The Knowledge Engineering Review*, Cambridge University Press, v. 21, n. 2, 2006, p. 127–161.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28, n.3, 2002, p. 413–446.

IBS. Site do Instituto Brasileiro de Siderurgia, 2009. Disponível em: <www.ibs.org.br>. Acesso em 16 julho 2009.

ISTOÉ DINHEIRO: revista semanal de negócios. São Paulo: Ed. Três, n. 408, 06 julho 2007.

JOIA, L. A. Medindo O Capital Intelectual. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, 2001, p. 54-63.

KATH, L. M.; MAGLEY, V. J.; MARMET, M. The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis and Prevention*, v. 42, 2010, p. 1488–1497.

KNOKE, D. Playing Well Together. Creating Corporate Social Capital in Strategic Alliance Networks. *American Behavioral Scientist*. fev., 2009. Disponível em: <<http://online.sagepub.com>>. Acesso em 07 agosto 2009.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge, Market Failure and the Multinational Enterprise: A Reply. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n. 2, 1995, p. 417-426.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When Does Trust Matter To Alliance Performance? *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 5, 2006, p. 894–917.

LAURY, G. The economics of discrimination: Getting to the core of the problem. *Harvard Journal for African American Policy*. 1992, p. 91-110.

LEVERING, R. O Lucro gerado por Um Excelente Lugar para se trabalhar. *Revista de Administração de Empresas Light*, v.2, n.4, 1995, p. 14-10.

LILLBACKA, R. Measuring Social Capital: Assessing Construct Stability of Various Operationalizations of Social Capital in a Finnish Sample. *Acta Sociologica*, v. 49, n. 2, jun., 2006, p. 201-220.

LÜBECK, R. M.; WITTMANN, M. L.; LADEIRA, W. J. Rede interorganizacional: inovação em serviços a partir da implantação da bilhetagem eletrônica em empresas de transporte

- público da região metropolitana de Porto Alegre. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v. 14, n. 3, set./dez., 2009, p. 186 – 210.
- LUI, S. S. The Roles of Competence Trust, Formal Contract, and Time Horizon in Interorganizational Learning. *Organization Studies*, v. 30, 2009, p. 333-353.
- LUNDÅSEN, S. Podemos Confiar nas Medidas de Confiança? *Opinião Pública*, Campinas, v. 8, n. 2, out., 2002, p. 304-327.
- MARIOTTI, D. F.; SOUZA, Y. S. *Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização*. EnAnpad: 29, Brasília, DF, set., 2005.
- NAKAYAMA, M. K. et al. Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semi-virtuais. *Novas Tecnologias na Educação*, CINTED-URFGS, v. 5, n. 2, dez., 2007
- NETO, J. A. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. *Revista de Administração de Empresas*. Abr., 1995, p. 33-42.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- NUNES, E. G. S. *Cultura Organizacional e Confiança dos Empregados na Organização: O Caso de Uma Multinacional Alemã*. Programa de Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios, UFRRJ, 2009.
- OLIVA, E. C. A Privatização de Empresas Siderúrgicas Brasileiras: Reflexos na Gestão de Recursos Humanos. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, jan./abr., 2002, p. 145-161.
- OORSCHOT, W.; ARTS, W.; GELISSEN, J. Social Capital in Europe: Measurement and Social and Regional Distribution of a Multifaceted Phenomenon. *Acta Sociologica*, v. 49, n. 2, jun., 2006; p. 149-167.
- PASQUALI, L. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM / IBAPP, 1999.
- PINTO, A. C. O. A. *Análise do Uso do Capital Social – Um Estudo de Casos em Uma Incubadora do Rio de Janeiro*. UFRJ, Instituto Coppead de Administração, 2008.
- PUTNAM, R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6.1, 1995, p. 65-78.
- REMPEL, J. K.; HOLMES, J. G. How Do I Trust Thee? *Psychology Today*, feb., 1986, p. 28–34.

- REZENDE, W. Terceirização: A Integração Acabou? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, out.-dez., 1997.
- RINDFLEISCH, A. Organizational Trust and Inter@rm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances. *Marketing Letters*, v. 11, n. 1, 2000, p. 81-95.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 11 ed., 2005.
- RODRIGUES, A. CSN, 20 anos depois. São Paulo, Revista Época, 11 novembro 2008. Disponível em <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20081109/not_imp275546,0.php>. Acesso em 09 fevereiro 2011.
- RODRIGUES, J. J. M. Conselho de administração e confiança dos accionistas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, jul./set., 2009.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SAKO, M. *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- SAKO, M. *Does Trust Improve Business Performance?* London School of Economics and Political Science, Mar., 1997.
- SAKO, M; HELPER, S. Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 24, 1998, p. 387-417.
- SANTOS, C. C.; ZANQUETTO, H. L. *Cooperação Interorganizacional nas Redes Verticais: Dois Casos Do Setor Metalmeccânico*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção: 28, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, out., 2008.
- SANTOS, R. S. P. *A Construção Social da Região: Desenvolvimento Regional e Mobilização Sóciopolítica no Sul Fluminense*. Programa de Pós Graduação em Sociologia e Antropologia do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1996.
- SEPPÄNEN, R.; BLOMQUIST, K.; SUNDQVIST, S. Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, n. 36, 2007, p. 249 – 265.
- SIDERURGIA BRASIL. CSN - Total prioridade ao mercado interno. Ed. Grips, n. 35, 09 Maio 2007.

SIDOW, J. *Understanding The Constitution of Interorganizational Trust*. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Edit.) *Trust Between and Within Organizations*. New York: Oxford, 2001.

SIX, F. E. Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective. *J Manage Governance*, v. 11, p. 285–309.

STABER, U. Social Capital Processes in Cross Cultural Management. *International Journal of Cross Cultural Management*, n.6, v. 2, 2006, p. 189–203.

STEPHENSON, M.; SCHNITZER, M. H. Interorganizational Trust, Boundary Spanning, and Humanitarian Relief Coordination. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 17, n. 2, 2006.

TACCONI, M. F. F. S.; LOPES, F. D.; LEITE, A. P. R. *Explorando Os Geradores Da Confiança Nas Compras Interorganizacionais*. CONNEPI: 5, Maceió, AL, nov., 2010.

THORGREN, S; WINCENT, J. Interorganizational Trust: Origins, Dysfunctions and Regulation of Rigidities. *British Journal of Management*, v. *, 2010, p. *–*.

TSENG, H.; CHEN, T.; CHEN, F. Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behavior and Organizational Identification. *Journal of Nursing Research*, v. 13, n.4, 2005, p. 293-304.

VELOSO, A.; FERREIRA, T.; KEATING, J.; SILVA, I. *A Confiança Organizacional e A Gestão de Recursos Humanos*. Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia: 7, Universidade do Minho, Portugal, fev., 2010.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

VIDOTTO, G.; VICENTINI, M.; ARGENTERO, P.; BROMILEY, P. Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory. *Social Indicators Research*, v. 88, n. 3, 2007, p.563-575.

VIGODA-GADOT, E.; TALMUD, I. Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 40, n. 11, 2010, p. 2829–2861.

WEIZ, N.; VASSOLO, R. S. O Capital Social das Equipes Empreendedoras Nascentes. *RAE Revista da Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, abr./jun., 2004, p. 26-37.

WEHRLE, A. F. *Estrutura de Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo de Caso no Balneário Açores*. UNIVALI, 2008.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transactional Cost Approach. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, Nov., 1981, p. 548-577.

- WILLIAMS, M. *Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity*. Cambridge: MIT Sloan School of Management, mar., 2003.
- WOOLCOCK, M. Social Capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy network. *Theory and Society*, v. 27, n. 2, 1998, p. 151-208.
- YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage Publications, 3 ed., 2002.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, v. 9, n. 2, Mar./Apr., 1998, p. 141-159.
- ZAHEER, A.; HARRIS, J. *Interorganizational Trust. Handbook of Strategic Alliances*. Sage publications, 2005.
- ZARIFIAN, P. *Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante*. *Education Permanente*, n. 112, oct., 1992 apud FLEURY, A. C. & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXO I – Confiança x Performance (SAKO, 1997)

Fase 1 da Pesquisa - Variáveis Dependentes

1. Nós preferimos ter tudo escrito detalhadamente no nosso contrato / ordem de serviço. *We prefer to have everything spelt out in detail in our contract.* (confiança contratual)
2. Os conselhos que nosso cliente nos dá nem sempre são úteis. *The advice our costumer gives us is not always helpful.* (confiança de competência)
3. Nós podemos depender de nosso cliente para nos ajudar de formas não exigidas pelo acordo firmado entre nós. *We can depend on our costumer always to treat us fairly.* (confiança na boa vontade)
4. Tendo oportunidade, nosso cliente pode tentar tirar vantagem injusta de nossa unidade. (oportunismo do cliente)

Fase 2 da Pesquisa - Variáveis Dependentes

1. Tendo oportunidade, nosso cliente pode tentar tirar vantagem injusta de nossa unidade. *Given the chance, our costumer might try to take unfair advantage o four business unit.* (oportunismo do cliente)
2. Os conselhos que nosso cliente nos dá nem sempre são úteis. *The advice our costumer gives us is not always helpful.* (desconfiança de competência)
3. Nós podemos depender de nosso cliente para nos ajudar de formas não exigidas pelo acordo firmado entre nós. *We can depend on our costumer always to treat us fairly.* (confiança de boa vontade)
4. Nós podemos depender de nosso cliente para nos tratar sempre com justiça. *We can depend on our costumer always to treat us fairly.* (justiça)

Variáveis Independentes

CONTRATO – Qual é a extensão de seu contrato escrito ou ordem de compra com este cliente deste produto? (em anos)

NEGOCIAÇÃO – Há quanto tempo aproximadamente sua firma tem vendido produtos desta linha de produtos para este cliente? (em anos: 1, 2, 3, 4, 5-10, 11-19, 20-40, 41-60, >60)

COMPROMISSO – Por quanto tempo você acha que há uma grande probabilidade de sua unidade de negócio fornecer este item ou similar para seu cliente?

SUPINFO – Que tipos de informação sua unidade de negócio fornece ao seu cliente sobre o processo usado para fazer o produto listado acima (marcar aqueles que se aplicam)? Detalhamento dos passos do processo. Custo de cada um dos passos do processo. Informação financeira não publicamente disponível. Informação sobre programação da produção. Tipo de equipamento usado. Seus fornecedores. Informação detalhada sobre os materiais usados.

CUSTINFO – O seu cliente fornece a você algum dos tipos de informação a seguir (marcar aqueles que se aplicam)? Garantia ou outros dados do consumidor final. Informação financeira não publicamente disponível. Informação sobre como seus produtos são usados no processo deles.

INFODIF = SUPINFO – CUSTINFO

TECHG – Nos últimos quatro anos, que tipos de assistência técnica você recebeu de seu cliente (marcar aqueles que se aplicam e indicar se foram “de graça” ou “cobrado taxa”)? Forneceram pessoal que visitou o site do fornecedor para ajudar na implementação de melhoria de procedimentos. Tomaram providências para treinar seu pessoal no site deles. Forneceram pessoal que trabalhou duas semanas ou mais em seu local de trabalho para melhorar seu processo.

TECHDIF – Qual o percentual aproximado dos contatos com seu cliente foram a respeito dos seguintes motivos? “Sua unidade de negócio fornecendo assistência técnica ao cliente.” menos “Cliente fornecendo assistência técnica a sua unidade de negócio”.

ANEXO II – Confiança x Oportunismo (SAKO & HELPER, 1998)

Variáveis Dependentes

1. Nós percebemos que nosso cliente as freqüentemente usa informações que nós damos para nos controlar em vez de para resolver problemas. *We feel that our costumer often uses the information we give to check upon us rather than to solve problems.* (suspeição)
2. Os conselhos que nosso cliente nos dá nem sempre são úteis. *The advice our costumer gives us is not always helpful.* (confiança de competência)
3. Nós preferimos ter tudo escrito detalhadamente no nosso contrato / ordem de serviço. *We prefer to have everything spelt out in detail in our contract.* (confiança contratual)
4. Tendo oportunidade, nosso cliente pode tentar tirar vantagem injusta de nossa unidade. *Given the chance, our costumer might try to take unfair advantage o four business unit.* (oportunismo)
5. Durante as negociações com nosso cliente, nós gastamos muito tempo pechinchando improdutivamente por preços e responsabilidades por problemas. *In dealing with this costumer, we spend a lot f time hagglng unproductively over such issues as prices and responsability for problems.* (desconfiança surgida de falta de metas compartilhadas)
6. Nossa unidade tem a reputação de ser mais honesta e aberta com nosso cliente do que outros fornecedores. *Our business unit has a reputation for being more straightforward and open with our costumer than are other suppliers.* (confiança mútua)
7. Nós podemos depender de nosso cliente para nos tratar sempre com justiça. *We can depend on our costumer always to treat us fairly.* (confiança de boa vontade)
8. Nós podemos depender de nosso cliente para nos ajudar de formas não exigidas pelo acordo firmado entre nós. *We can rely on our costumer to help us in ways not required by our agreement with them.*

ANEXO III – Confiança Interorganizacional e Interpessoal (ZAHEER, 1998)

Interorganizational Trust Adapted from Rempel and Holmes (1986)

1. O fornecedor X tem sido justo em suas negociações conosco. *Supplier X has always been evenhanded in its negotiations with us.*
 2. O fornecedor X pode usar oportunidades que surgem para lucra à nossa custa. *Supplier X may use opportunities that arise to profit at our expense.*
 3. Baseado em experiência passada, nós não podemos depender com completa confiança que o fornecedor X cumpra promessas que fez a nós. *Based on past experience, we cannot with complete confidence rely on Supplier X to keep promises made to us.*
 4. Nós hesitamos a fazer transações com o fornecedor X quando as especificações são vagas. *We are hesitant to transact with Supplier X when the specifications are vague.*
 5. O fornecedor X é confiável. *Supplier X is trustworthy.*
- (1 = discordo fortemente, 4 = nem concordo nem discordo, 7 = concordo fortemente)

Interpersonal Trust Adapted from Rempel and Holmes (1986)

1. Minha pessoa de contato tem sido sempre justa nas negociações comigo. *My contact person has always been evenhanded in negotiations with me.*
2. Eu sei como minha pessoa de contato irá agir. Eu posso confiar sempre que ela agirá como eu espero. *I know how my contact person is going to act. S/he can always be counted on to act as I expect.*
3. Minha pessoa de contato é confiável. *My contact person is trustworthy.*
4. Eu tenho fé em minha pessoa de contato para cuidar de meus interesses mesmo quando é custoso fazê-lo. *I have faith in my contact person to look out for my interests even when it is costly to do so.*
5. Eu me sentiria traído se a performance de minha pessoa de contato fosse abaixo de minhas expectativas. *I would feel a sense of betrayal if my contact person's performance was below my expectations.*

(1 = discordo fortemente, 4 = nem concordo nem discordo, 7 = concordo fortemente)

ANEXO IV - KRISHNAN et al., 2006 - Survey Items

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

Alliance Performance

Itens	1	2	3	4	5
1. Os objetivos pelos quais a parceria foi estabelecida estão sendo alcançados. <i>The objectives for which the collaboration was established are being met.</i>					
2. Nossa firma está satisfeita com o desempenho financeiro da parceria. <i>Our firm is satisfied with the financial performance of the collaboration.</i>					
3. Nossa firma parceira parece satisfeita com o desempenho financeiro da parceria. <i>Our foreign partner firm seems to be satisfied with the financial performance of the collaboration.</i>					
4. Nossa firma está satisfeita com o desempenho global da parceria. <i>Our firm is satisfied with the overall performance of the collaboration.</i>					
5. Nossa firma parceira parece satisfeita com o desempenho global da parceria. <i>Our partner firm seems to be satisfied with the overall performance of the collaboration.</i>					

Trust

Itens	1	2	3	4	5
1. Às vezes nosso parceiro muda fatos levemente a fim de obter o que eles querem. <i>Sometimes our partner changes facts slightly in order to get what they want.</i>					
2. Nosso parceiro prometeu fazer coisas sem fazê-las de fato depois mais tarde. <i>Our partner has promised to do things without actually doing them later.</i>					
3. Nosso parceiro nos deu informação verdadeira e valiosa mesmo quando não fazia parte do contrato. <i>Our foreign partner has given us truthful and valuable information even when it did not form part of the contract.</i>					
4. Nossa firma geralmente desconfia da informação fornecida para nós por nosso parceiro. <i>Our firm is generally doubtful of the information provided to us by our foreign partner.</i>					
5. Nosso parceiro geralmente desconfia da informação que nós fornecemos para eles. <i>Our foreign partner firm is generally doubtful of the information we provide them.</i>					

Quality of Information Exchanged

<p>1. Nossa empresa parceira tem fornecido informação relevante sempre que nós pedimos para eles o fazerem. <i>Our foreign partner firm has provided relevant information whenever we asked them for it.</i></p>					
<p>2. Nós somos prontamente notificados pelos nossos parceiros sempre que alguma mudança maior ocorre na firma deles. <i>We are promptly notified by our foreign partner whenever any major change occurs at their firm.</i></p>					
<p>3. Nós obtemos informação clara sobre os planos de nosso parceiro a respeito da parceria com bastante antecedência. <i>We get clear information about the plans of our foreign partner concerning the collaboration well in advance.</i></p>					
<p>4. Com que frequência os gerentes de sua firma se comunicam com suas contrapartes na parceira. <i>How often do senior managers from your firm communicate with their counterparts in the foreign partner</i></p>					

ANEXO V – ESTEVES (2009)

Grupo II - Variáveis de Estudo - GRELHA 5 – CONFIANÇA

1. A empresa parceira está presente quando é necessário.
2. A empresa parceira reduz as suas barreiras de protecção.
3. A empresa parceira partilha livremente ideias e informação.
4. A empresa parceira mantém confidencialidade.
5. A empresa parceira cumpre as datas objectivo.
6. A empresa parceira tem estado do nosso lado.
7. As empresas parceiras são como amigos.
8. A empresa parceira vai a encontros sociais e convites.
9. A empresa parceira preocupa-se com o nosso bem-estar.
10. A empresa parceira age honestamente.
11. A empresa parceira tem um forte sentido de justiça.
12. A empresa parceira mantém a sua palavra.
13. Os comportamentos da empresa parceira têm sido consistentes.
14. Nós apreciamos os valores e ideais da empresa parceira.
15. Princípios idóneos parecem guiar as acções da empresa parceira.
16. A empresa parceira é bastante capaz de realizar o seu papel nesta parceria.
17. A empresa parceira é conhecida pelo sucesso nas coisas que se propõe fazer.
18. A empresa parceira está bem qualificada para a parceria
19. A empresa parceira é conhecedora do trabalho que é necessário realizar na parceria
20. Estamos muito confiantes nas capacidades da empresa parceira
21. As capacidades da empresa parceira são uma mais valia para a nossa parceria
22. Na tomada de decisões importantes a empresa parceira preocupa-se com o benefício para a nossa empresa
23. A empresa parceira não faria nada conscientemente para prejudicar a nossa empresa
24. As necessidades da nossa empresa são importantes para a empresa parceira
25. A empresa parceira procura o que é importante para a nossa empresa
26. A empresa parceira fará tudo para ajudar a nossa empresa
27. A empresa parceira está presente quando é necessário

ANEXO VI - Modelo de Questionário

O presente estudo tem como objetivo investigar as relações entre a CSN e suas empresas contratadas para fins unicamente de interesse acadêmico.

Sua participação é voluntária, mas essencial para a realização do estudo. Será garantido total sigilo em relação às respostas dadas.

Idade: ____ anos

Sexo: () masculino () feminino

Função / Cargo: _____

Tempo de trabalho na empresa: ____ anos

Por favor, em cada item, assinale a alternativa que melhor representa o que você pensa, seguindo a legenda abaixo:

Legenda:

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem discordo, nem concordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	-------------------------------	-------------	------------------------

Questões	Escala de Concordância				
	1	2	3	4	5
A empresa parceira está presente quando é necessário					
A empresa parceira reduz as suas barreiras de proteção (permite acessar, presenciar, saber)					
A empresa parceira partilha livremente ideias e informação					
A empresa parceira mantém confidencialidade					
A empresa parceira cumpre as datas agendadas					
A empresa parceira tem estado do nosso lado					
As empresas parceiras são como amigos					
A empresa parceira vai a encontros sociais e convites					
A empresa parceira preocupa-se com o nosso bem-estar					
A empresa parceira age honestamente					
A empresa parceira tem um forte sentido de justiça					
A empresa parceira mantém a sua palavra					
Os comportamentos da empresa parceira têm sido consistentes					
Nós apreciamos os valores e ideais da empresa parceira					
Princípios idôneos parecem guiar as ações da empresa parceira					
A empresa parceira é bastante capaz de realizar o seu papel nesta parceria					
A empresa parceira é conhecida pelo sucesso nas coisas que se propõe fazer					
A empresa parceira está bem qualificada para a parceria					
A empresa parceira é conhecedora do trabalho que é necessário realizar na parceria					
Estamos muito confiantes nas capacidades da empresa parceira					
As capacidades da empresa parceira são uma mais valia para a nossa parceria					
Na tomada de decisões importantes a empresa parceira preocupa-se com o benefício para a nossa empresa					
A empresa parceira não faria nada conscientemente para prejudicar a nossa empresa					
As necessidades da nossa empresa são importantes para a empresa parceira					
A empresa parceira procura o que é também importante para a nossa empresa					
A empresa parceira fará tudo para ajudar a nossa empresa					
As pessoas são altamente profissionais e projetam as suas carreiras de forma livre					
As pessoas são bastante conservadoras na execução da sua função ou cargo					
As pessoas aceitam mais rapidamente sob a imposição ou estabelecimento de regras					
As pessoas são avessas ao risco na gestão ou na execução das suas funções					
As pessoas reconhecem que existe desigualdade social na sociedade brasileira					

Os trabalhadores são proativos e pioneiros e trabalham em equipe constantemente					
As decisões são centralizadas no topo para que haja eficiência na execução das tarefas					
A mudança é determinada pela gerência ou gestores de topo					
Os procedimentos são mais importantes que os resultados ao nível dos trabalhadores					
Nós percebemos que nosso parceiro freqüentemente usa informações que nós damos para nos controlar em vez de para resolver problemas					
Os conselhos que nosso parceiro nos dá nem sempre são úteis					
Nós preferimos ter tudo escrito detalhadamente no nosso contrato / ordem de serviço					
Tendo oportunidade, nosso parceiro pode tentar tirar vantagem injusta de nossa unidade					
Durante as negociações com nosso parceiro, nós gastamos muito tempo pechinchando improdutivamente por preços e responsabilidades por problemas					
Nossa unidade tem a reputação de ser mais honesta e aberta com nosso parceiro do que outros parceiros					
Nós podemos depender de nosso parceiro para nos tratar sempre com justiça					
Nós podemos depender de nosso parceiro para nos ajudar de formas não exigidas pelo acordo firmado entre nós					
Os objetivos pelos quais a parceria foi estabelecida estão sendo alcançados					
Nossa firma está satisfeita com o desempenho financeiro da parceria					
Nossa firma parceira parece satisfeita com o desempenho financeiro da parceria					
Nossa firma está satisfeita com o desempenho global da parceria					
Nossa firma parceira parece satisfeita com o desempenho global da parceria					
Às vezes nosso parceiro muda fatos levemente a fim de obter o que eles querem					
Nosso parceiro prometeu fazer coisas sem fazê-las de fato depois mais tarde					
Nosso parceiro nos deu informação verdadeira e valiosa mesmo quando não fazia parte do contrato					
Nossa firma geralmente desconfia da informação fornecida para nós por nosso parceiro					
Nosso parceiro geralmente desconfia da informação que nós fornecemos para eles					
Nossa empresa parceira tem fornecido informação relevante sempre que nós pedimos para eles o fazerem					
Nós somos prontamente notificados pelos nossos parceiros sempre que alguma mudança maior ocorre na firma deles					
Nós obtemos informação clara sobre os planos de nosso parceiro a respeito da parceria com bastante antecedência					
Com que frequência os gerentes de sua firma se comunicam com suas contrapartes na parceira					