

Área Temática: Administração geral

CONFIANÇA: UM CONSTRUTO UNIVERSAL

AUTORES

JULIANO NUNES ALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

admjuliano@yahoo.com.br

BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Universidade Federal de Santa Maria

professorbreno@terra.com.br

DIEGO ANTONIO BITTENCOURT MARCONATTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

dmarconatto@gmail.com

Resumo

As relações interorganizacionais referem-se à interação entre organizações (CROPPER, EBERS, HUXHAM e RING, 2008) e têm a prerrogativa de criar valor para os participantes que se comprometem a fazer parte dessa configuração. Um aspecto de forte importância e constantemente presente no processo de criação dessas relações é a confiança (SMITH e LOHRKE, 2008). Além disso o sucesso das alianças, em primeiro lugar, depende da formação de confiança entre os indivíduos de todos os níveis e hierarquias dentro da aliança (MELLAT-PARAST e DIGMAN, 2007). A confiança influencia na eficácia da rede (DE WEVER, MARTENS e VANDENBEMPT, 2005). Portanto a confiança cumpre um importante papel nos relacionamentos interorganizacionais e interpessoais. Este artigo explora através de pesquisa bibliográfica o papel da confiança em cinco diferentes teorias organizacionais e sociais: a teoria dos custos de transação, a teoria da agência, a teoria dos recursos internos, do capital social e a teoria transitiva (através do pensamento da americana Mary Parker Follet), buscando melhor compreender sua função em cada uma delas; sendo que se verificaram algumas correlações substanciais entre tais teorias no que tange à confiança.

Palavras-chaves: confiança, teorias organizacionais, relacionamentos interorganizacionais

TRUST: AN UNIVERSAL CONSTRUCT

Interorganizational relations refer to the interaction between organizations (CROPPER, EBERS, HUXHAM and RING, 2008) and have the prerogative to create value for participants who agree to be part of this setup. One aspect of high importance and continuously present in the process of creating these relationships is trust (SMITH and LOHRKE, 2008). Moreover the success of alliances, first, depends on the formation of trust between individuals at all levels and hierarchies inside the alliance (MELLAT-PARAST and DIGMAN, 2007). The trust influences the effectiveness of the network (DE WEVER, and VANDENBEMPT MARTENS, 2005). So, trust plays an important role in interorganizational and interpersonal relationships. This paper explores through literature the role of trust in five different social and organizational theories: the theory of transaction costs, the agency theory,

the theory of internal resources, social capital theory and transitive (by thinking of the Mary Parker Follet), seeking to better understand its role in each one, once that there were some significant correlations between these theories in regard to trust.

Keywords: trust, organizational theories, interorganizational relationships

1. INTRODUÇÃO

Por muitos anos, o construto da confiança tem captado interesse de várias áreas de estudo. Nos anos 50 e 60, os pesquisadores descobriram a importância da confiança nos relacionamentos pessoais (estudos que continuaram durante a década de 70). Nos anos 80 e 90 foram publicados muitos estudos sobre o tema nas mais diversas disciplinas (SVENSSON, 2001).

De acordo com Beccerra e Gupta (1999), embora a noção de confiança sempre tenha estado no coração do campo da gestão organizacional, foi nos últimos anos que se presenciou uma explosão de pesquisas na temática da confiança e suas implicações para o gerenciamento das organizações. O interesse neste tópico produziu inúmeros livros e uma quantidade substancial de artigos em jornais acadêmicos.

Atualmente, tem-se como aceito que a existência de confiança nos relacionamentos interorganizacionais ajuda a diminuir os custos de transação; induz a comportamentos desejados, reduz a extensão de contratos formais; facilita a resolução de disputas; fornecedores de longo prazo passam a interessar-se mais nas necessidades dos consumidores finais; permite as partes focarem nos benefícios de longo-prazo do relacionamento; e planejamentos futuros são facilitados devido às trocas frequentes e transparentes de informação (SAHAY, 2003).

De forma semelhante, o papel da confiança nos relacionamentos interpessoais tem recebido atenção, visto que estes afetam a dinâmica dos relacionamentos interfirmas BARNEY e HANSEN (1994).

Independentemente do método ou objetivo relacionados à temática da confiança, a literatura a respeito deste tema parece estar organizada em torno de dois núcleos principais: de um lado, estão os cientistas sociais que vêem a construção da confiança como um processo mais importante e frutífero do que a manipulação do ambiente através de incentivos e monitoramento; do outro lado, estão os teóricos que trabalham a confiança principalmente através de abordagens de natureza mais lógica, como, por exemplo, a teoria dos custos de transação e conseqüentemente, da teoria da agência. Ou seja, tais pesquisadores se utilizam de caminhos racionais para entender o fenômeno da confiança – “cálculos” de custo/benefício (BECCERRA E GUPTA, 1999).

Pode-se dizer também, por sua vez, que esta dicotomia na abordagem da confiança está ligada a outra: aquela concernente às duas visões clássicas de homem, encontradas na Teoria X *versus* Teoria Y de McGregor (1960). Tais constatações apontam que a confiança, seu desenvolvimento e papel, desenrolam-se de maneiras distintas, no que tange a tais eixos de pesquisa.

Desta forma, este artigo propõe-se explorar o papel da confiança em algumas teorias inspiradas em escolas diferentes (teoria dos custos de transação, teoria da agência, capital social e teoria transitiva – através das idéias de Mary Parker Follet), como forma de melhor entender a dinâmica deste construto nestes diferentes esferas de pesquisa.

2. PROBLEMA E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A confiança tem sido estudada em muitas ciências, como por exemplo: psicologia, ciência política, sociologia, economia e gestão, entre outras. Ao mesmo tempo, a confiança vem sendo pesquisada através de várias perspectivas distintas: relacionamentos entre organizações distintas; entre organizações coligadas; entre indivíduos e organizações; entre indivíduos; entre indivíduos e instituições sociais; dentro de organizações públicas; como característica de determinadas sociedades e assim por diante (BECCERRA, GUPTA; 1999). Svensson (2001), por exemplo, compila uma série de dimensões através das quais a confiança foi estudada, Quadro 1:

Dimensões da confiança	Fontes
Habilidade	Sitkin e Roth (1993); Cook e Wall (1980); Jones (James e Bruni (1975); Deutsch (1960)
Altruísmo	Frost (Stimpson e Maughan (1978)
Aceitação	Bonoma (1976)
Benevolência	Mayer (James e Schoorman (1995); Larzelere e Huston (1980); Solomon (1960); Strickle (1958)
Sentido de negócio e Caráter	Gabarro (1978)
Competência	Butler (1991); Butler e Cantrell (1984); Lieberman (1981); Rosen e Jerdee (1977); Kee e Knox (1970)
Confiança	Dwyer e Lagace (1986); Luhmann (1979); Jones, James e Bruni (1975); Kwant (1965)
Congruência	Sitkin e Roth (1993)
Consistência	Butler (1991); Butler e Cantrell (1984)
Expertise	Giffin (1967)
Justiça	Butler (1991); Hart, Capps, Cangemi e Caillouet (1986)
Fé	Zaltman e Moorman (1988)
Integridade	Butler (1991); Hart, Capps, Cangemi e Caillouet (1986); Butler e Cantrell (1984); Gabarro (1978); Lieberman (1981)
Identificação	Swan e Trawick (1987);
Lealdade	Butler e Cantrell (1984)
Motivação para mentir	Hovle, Janis e Kelley (1953)
Abertura de gestão	Hart, Capps, Cangemi e Caillouet (1986)
Previsibilidade	Coleman (1990); Dasgupta (1988); Gambetta (1988); Good (1988); Lewis e Weigert (1985); Luhmann (1979); Deutsch (1973); Rotter (1967); Parsons (1964); Deutsch (1958)
Respeito	Jackson (1985)
Segurança	Zand (1978)

Quadro 1: Quadro resumitivo das dimensões da confiança pesquisadas

Fonte: Svensson (2001)

Muitos foram e são os métodos de investigação utilizados, assim como vários foram e são os objetivos buscados nas investigações realizadas sobre o tema. Por isto, não é de estranhar-se que a confiança consista ainda em um conglomerado de idéia sem um *framework* conceitual ainda sólido. Entretanto, os autores acreditam que algumas conceituações estão tornando-se mais geralmente aceitas, mesmo considerando certas diferenças nas terminologias empregadas. Sahay (2003), por exemplo, apresenta a seguinte compilação conceitual no Quadro 2:

Autores	Definição
Giffin (1967), Bialaszewski e Giallourakis (1985)	Confiança é uma atitude mostrada em soluções onde uma pessoa está tendo fé em outra pessoa, uma pessoa está arriscando algo de valor e/ou uma pessoa está tentando alcançar um determinado objetivo
Schurr e Ozanne (1985)	Confiança é a crença de que a palavra ou promessa de uma parte é segura e que a parte cumprirá suas obrigações no relacionamento de troca.
Baier (1986)	Confiança é a vulnerabilidade aceita perante a possibilidade, mas não a crença, de má fé (ou falta de boa fé) da outra parte.
Anderson et al. (1987)	Confiança é o grau através do qual o membro de canal percebe que seu relacionamento com o fornecedor é baseado na confiança mútua e então está aberto a aceitar deslocamentos de curto-prazo (descompasso negativo pontual na relação custo-benefício), porque ele está confiante que este deslocamento será nivelado no longo-prazo.
Anderson e Weitz (1989)	Confiança é a crença de uma parte de que suas necessidades serão preenchidas no futuro pelas ações tomadas pela outra parte.
Anderson e Narus (1990)	Confiança é a crença de uma firma de que a outra companhia tomará ações que irão trazer retornos positivos para si e que esta não tomará ações inesperadas

	(comportamento oportunista) que trará retornos negativos para si.
Moorman et. al. (1992)	Confiança é a predisposição para se ter fé em parceiro de troca no qual se confia.
Morgan e Hunt (1994)	Confiança existe quando uma parte tem fé na integridade e confiabilidade na outra parte (parceiro de troca)
Govier (1994)	Confiança envolve a expectativa, não apenas a inexistência de má fé, mas um elemento de boa fé da pessoa na qual se confia.
Doney e Cannon (1997)	Confiança é a credibilidade percebida e a benevolência de um alvo de confiança
Blois (1999)	A confiança ocorre quando uma parte faz-se vulnerável ao comportamento da outra parte.
Barney, Hansen (1994)	Confiança é a mútua confiança de que nenhuma das partes explorará as vulnerabilidades da outra, logo, um parceiro de negócios que mereça confiança é aquele que não explorará as fraquezas da outra parte. Já o oportunismo é o oposto de confiança. Uma empresa age de maneira oportunista na medida em que ela se aproveita das vulnerabilidades da outra parte envolvida em uma troca qualquer.
Handfield e Bechtel (2002)	Confiança é a característica central de um relacionamento comprador-fornecedor.

Quadro 2: Conceitos para a confiança

Fonte: adaptado de Sahay (2003)

A despeito dos vários conceitos existentes, Brei e Rossi (2005) apontam duas tendências conceituais principais no mundo acadêmico: enquanto os economistas tendem a ver a confiança como calculada ou institucional, os psicólogos normalmente dividem suas análises de confiança em termos de atributos das partes em uma relação, focando nas cognições que os atributos pessoais geram. De acordo com os mesmos autores:

“Uma das definições seminais do construto confiança é oriunda justamente da psicologia e foi elaborada por Rotter (1967) como sendo “a expectativa generalizada mantida por um indivíduo ou um grupo de que a palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada” (p. 651). Já os sociólogos vêem a confiança em propriedades socialmente inseridas nas relações entre as pessoas. Mesmo havendo divergências sobre a definição do construto confiança entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. a) risco ou vulnerabilidade: a probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes decisoras; b) interdependência: ocorre quando os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra”.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Teoria dos custos de transação

Desde a revolução industrial, até meados de 1937, a teoria econômica reinante se preocupava apenas com os custos de produção, negligenciando os custos referentes às transações. As firmas eram vistas apenas como transformadoras de produtos, cabendo ao economista conhecer apenas a função de produção capaz de maximizar o lucro.

Na década de trinta do século passado, Coase (1937), publicou um artigo pioneiro, o qual define a necessidade de se levar em conta custos além daqueles palpáveis encontrados na produção. Assim, os custos de transação são custos que os agentes econômicos enfrentam todas as vezes que recorrem ao mercado, ou seja, são custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. A teoria dos custos de transação suspende a hipótese de simetria de informação e elabora um conjunto de hipóteses que tornam os custos de transação significativos: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos.

Assim, diferentemente da teoria neoclássica, que pressupõe o conhecimento ou informações completas de parte dos agentes sobre as transações, a teoria dos custos de transação reconhece que a cognição humana do mundo é limitada. Por sua vez, esta cognição limitada possui relação tanto com o comportamento oportunista quanto com a confiança. Se

existisse uma racionalidade plena sobre o comportamento do outro, seria possível antecipar o comportamento oportunista e, desta forma, anulá-lo (BALESTRO, 2002).

Williamson (1975) foi o responsável pelo posterior desenvolvimento da teoria, definindo-a como a estrutura que media a troca de produtos ou serviços entre interfaces tecnológicas separadas ou estágios de produção.

Assim, segundo Balestro (2002):

“Tradicionalmente a economia industrial considerava duas formas de organizar as transações; organizar a transação dentro da empresa (“make”) ou por meio de um mecanismo de mercado (“buy”). A decisão “make” significa organizar as atividades necessárias para a produção de um bem a partir de uma divisão de trabalho dentro das fronteiras da empresa. No caso da opção “buy”, produtos ou componentes necessários ao processo produtivo são comprados no mercado ao invés de serem produzidos dentro das fronteiras da empresa. Na busca de complementaridade de ativos estratégicos para elevar a competitividade da empresa e de redução dos custos de transação presentes na utilização do mecanismo de mercado, surgem as formas híbridas de organização (Williamson, 1985; Powell, 1987) com o objetivo de utilizar vantagens tanto das propriedades de mercado quanto da hierarquia. Em suma, há necessidade das empresas constituírem formas intermediárias de governança para adquirir competências (ou recursos) com vistas a garantir uma vantagem competitiva mais duradoura”.

3.2. Teoria da agência

Desde 1976, a teoria da agência tem emergido como uma das principais teorias em contabilidade, finanças e gestão. Tal teoria é baseada na relação contratual em termos de díade entre uma primeira parte, a principal, que delega certas atividades para uma segunda parte, o agente. Assim, a teoria da agência aplica-se a relacionamentos verticais, sob a perspectiva de uma das partes, a principal (BECCERRA, GUPTA; 1999).

Como a teoria dos custos de transação, a teoria da agência parte do pressuposto que os seres humanos têm um limite de racionalidade, são interesseiros e propensos ao oportunismo. As teorias também são similares na ênfase dada aos problemas de assimetria de informação quando da realização de um contrato e à eficiência como principal motivo de buscar uma estrutura de governança para as transações econômicas. A teoria da agência, porém, difere da teoria dos custos de transação em sua ênfase nas atitudes de risco dos proprietários e dos agentes (BARNEY, HESTERLY; 1996).

Arrow (1985) classifica duas fontes essenciais dos problemas de agência: o risco moral, que ele compara com ações escondidas, e a seleção adversa, que ele compara com informações escondidas. A exemplo de Arrow, Barney e Hansen (1994), detalham os mesmos tipos de vulnerabilidade:

(a) Vulnerabilidade de seleção adversa: ocorre quando uma parte percebe como excessivamente custoso aferir adequadamente o valor do objeto oferecido pela outra parte, existindo o risco de supervalorizar o objeto a ser recebido, incorrendo-se em uma troca desproporcional e/ou desvantajosa. O mesmo vale para as ações da outra parte;

(b) Vulnerabilidade de risco moral: ocorre quando uma das partes percebe como excessivamente custoso medir adequadamente a qualidade do objeto a ser recebido da outra parte ou então a motivação das ações executadas pela outra parte;

Barney e Hansen (1994) citam ainda a (c) vulnerabilidade de dependência de investimentos específicos (*hold-up*), que ocorre quando uma das partes efetua investimentos de grande porte, assimétricos, e específicos (logo, de difícil mobilidade para outros clientes) para atendimento à outra parte.

No contexto da teoria da agência, a vulnerabilidade de investimentos específicos (também chamados investimentos idiossincráticos) pode vir à tona quando, por exemplo, são efetuados investimentos contínuos e importantes (em termos de esforço organizacional e

montante financeiro) no treinamento e preparo de um agente em específico, visto que os recursos nele aplicados não podem ser “movidos/transferidos” para outros agentes.

Quanto maior forem estas vulnerabilidades, maior tenderá a ser o custo da agência, visto que a parte principal precisará despendar maiores esforços e recursos para a redução da assimetria de informações e a manutenção do controle adequado de seus interesses.

Para Barney e Hesterly (1996), proprietários e agentes resolvem os problemas de agência através de monitoramento e vínculos. Monitorar envolve observar o comportamento e/ou o desempenho dos agentes. A vinculação refere-se a acordos que ora penalizem os agentes ao agirem de maneira que viole os interesses dos proprietários, ora os gratifica por alcançar as metas dos proprietários. Os contratos entre agentes e proprietários especifica os acordos de monitoramento e vinculação. Desta forma, os contratos passam a ser centrais na teoria da agência, visto que a maioria das “organizações são simplesmente ficções legais que servem de rede para um conjunto de relações de contrato entre pessoas” (BARNEY, HESTERLY; 1996). É, porém, dentro desta rede que as firmas adotam regras de monitoramento e vinculação.

3.3. Teoria dos recursos internos (*resource based view*)

A perspectiva da dependência de recursos adota, como unidade fundamental de análise, os recursos e capacidades controlados pela firma que a permitam implementar estratégias que promovam eficiência e eficácia organizacionais (BARNEY, 1991). Estes recursos podem se tratar de processos, atributos, informações, conhecimento e qualquer outro tipo de ativo das organizações.

Tais recursos são classificados pelos seguintes critérios (BARNEY, 1991):

- a) Valor: o recurso deve ser capaz de fornecer à firma uma estratégia criadora de valor, seja afetando a performance dos competidores ou reduzindo as fraquezas da própria empresa. É imprescindível que os custos de geração destes recursos não sejam maiores que o retorno líquido gerado pelos mesmos.
- b) Raridade: para possuir valor, o recurso deve ser, por definição, raro. Em uma estratégia competitiva, o preço do recurso será diretamente associado ao lucro líquido esperado.
- c) Inimitabilidade: Se o recurso de valor é possuído por apenas uma empresa, provavelmente será uma vantagem competitiva. Esta vantagem pode manter-se apenas caso não haja possibilidade dos concorrentes adquirirem ou criarem um recurso equivalente. Caso o recurso em questão seja um ativo tangível ou intangível baseado em conhecimento, ou socialmente complexo, haverá maior possibilidade de se evitar a imitação. Segundo Conner e Prahalad (1996): recursos baseados em conhecimento são a essência da perspectiva na qual se baseia a teoria dos recursos internos.
- d) Não-substituibilidade: mesmo o recurso sendo raro, inimitável e gerador de valor estratégico, existe um ponto igualmente importante, que é a não-substituibilidade. Um recurso ou capacidade é um substituto estratégico de outro recurso ou capacidade se ambos enfocarem as mesmas oportunidades ambientais e ameaças, do mesmo modo e com o mesmo custo. Segundo Barney e Hesterly (1996), a capacidade de imitação é um componente importante para a perspectiva da dependência de recursos da firma. Se outras firmas podem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou seu substituto, do mesmo modo que a firma que já o possui e pode, ainda, fazê-lo ao mesmo custo, então tais recursos não podem ser fonte de vantagem competitiva para qualquer firma.

Lippman e Rumelt (1982) enfatizam a importância desta ambigüidade causal no aumento do custo de imitação. Quando estão competindo, as firmas não podem saber, com certeza, o que especificamente capacita uma firma a desenvolver um desempenho superior, estas firmas não podem saber, com certeza, quais os recursos e as capacidade que elas devem imitar. Esta incerteza aumenta efetivamente o custo de imitação.

Basicamente, a lógica da dependência de recursos reforça a idéia de que as firmas deveriam olhar para dentro, descobrir seu próprio valor, suas raridades, tornando mais onerosa a imitação de seus recursos e capacidades. (BARNEY, 1991).

3.4. O capital social

Segundo Lopolito e Sisto (2007), a teoria econômica tem progressivamente estendido o seu espectro de pesquisa, incluindo nas suas próprias análises um número crescente de fatores explicativos. Entre estes, tem-se considerado o papel do capital social. Tal conceito, bastante amplo, é sempre muito indicado na literatura com um dos elementos que “podem fazer a diferença” nos processos de desenvolvimento nacional e/ou local.

No seu trabalho *Il Capitale Sociale come fattore di sviluppo locale: aspetti teorici ed applicativi*, Lopolito e Sisto (2007) apontam os primórdios conceituais do capital social:

Embora o capital social seja abundantemente abordado atualmente, ele começou a ser teorizado praticamente há um século atrás, com os escritos de Lydia Hanifan, superintendente do sistema escolástico da Virginia (EUA). Em 1961, o conceito foi retomado e reelaborado no trabalho de Janet Jacobs, que se referiu ao capital social como “as redes sociais que se formam no interior da cidade”. Já a primeira teorização orgânica se deve ao teórico francês Pierre Bourdieu, no final dos anos 60, que também liga o conceito de capital social ao processo de uma rede de relações estáveis.

Atualmente, o Banco Mundial define capital social como “normas e relações sociais imbricadas nas estruturas sociais das sociedades, as quais permitem as pessoas executarem ações coordenadas para o atingimento dos objetivos desejados”. Fukuyama (1995) vê o capital social como um componente do capital humano, afirmando que “o capital social permite aos membros de uma determinada sociedade confiarem uns nos outros e cooperarem na formação de novos grupos e organizações”. De modo semelhante, Putnam (1993) conceitua capital social como “características de uma organização social como confiança, normas e redes que aumentam a eficiência da sociedade através da facilitação da ação coordenada”.

Fundamentalmente, são duas as categorias de elementos constitutivos do capital social (LOPOLITO E SISTO, 2007):

- a) a dimensão estrutural, que é associada às várias formas de organizações sociais e é constituída em particular por elementos como atribuições, regras e procedimentos, assim como de uma grande variedade de *networks*, sendo todas estas, características que podem contribuir para a cooperação.
- b) a dimensão normativa, que, ao contrário, deriva de mecanismos mentais que regulam as interações reforçadas pela cultura e ideologias do contexto. Trata-se basicamente das normas, valores e atitudes e crenças que favorecem a cooperação.

As duas formas de capital social se diferem através de algumas características: o capital social estrutural é mais formal, mais fácil de se observar e age normalmente de modo mais definido; enquanto o capital social normativo é mais amorfo, difuso e mais difícil de ser revelado. No entanto, as duas dimensões são fortemente interdependentes.

Em particular, entre os elementos do tipo normativo, pode-se distinguir aqueles mais orientados ao indivíduo, quando tais elementos se referem a “como se deveria considerar os outros” ao invés de “como se deveria agir”. Tais elementos formam uma terceira dimensão do capital social, definida como cognitiva (c). No Quadro 3., observam-se as três dimensões do capital social sob a perspectiva de quatro estudiosos do tema:

As três dimensões do capital social				
Dimensões do	Bourdieu	Coleman	Fukuyama	Putnam

capital social				
Estrutural	Conjunto das relações sociais das quais dispões um agente ou grupo ocupacao de uma posição...na estrutura social	Aspectos da estrutura social	Relações sociais efetivas	Redes Tradições
Normativa	Convenções sociais no sentido de “comportar-se de um certo modo”	Elementos que facilitam determinadas ações dos indivíduos	Normas	Confiança Solidariedade Tolerância Normas de reciprocidade
Cognitiva	Percepção da obrigação de comportar-se de um certo modo	Fluxo informativo	Valores compartilhados	Valores da promessa cívica

Quadro 3: as três dimensões do capital social

Fonte: Lopolito e Sisto (2007)

3.5. Teoria transitiva (Mary Parker Follet)

A americana Mary Parker Follet (1868-1933), formada no ano de 1894 nas faculdades de filosofia, direito, economia e administração pública através da Radcliffe College (hoje incorporada à Universidade Harvard), proferiu idéias revolucionárias (através de três livros e inúmeras palestras concentradas entre os anos de 1925 e 1933), muito a frente de seu tempo, a ponto de ser chamada de “profeta do gerenciamento”. Follet foi muito além do *homo economicus*, desafiando as bases da teoria X e do taylorismo, que era a filosofia organizacional vigente na sua época. Contrapunha-se com veemência ao positivismo, paradigma dominante no seu tempo e também no pensamento científico contemporâneo. Segundo Follet, a “busca ardente pela objetividade, a tarefa primordial dos devotos do fato, não pode ser a única tarefa da vida, uma vez que a objetividade sozinha não é realidade”.

A maior parte de seu estudo concentrou-se sobre o relacionamento dos indivíduos e está resumida no livro Mary Parker Follet: Profeta do Gerenciamento, organizado por Graham (1997), que serve como base para as conjecturas neste trabalho mencionadas.

Follet via o modelo de relacionamento em díade como incompleto e maniqueísta. Para ela, os relacionamentos ocorrem de forma circular, ou seja: causa e efeito são processos dinâmicos (“a medida que desenvolvemos uma certa ação, nossa idéia em relação a ela muda, mudando também nossa atividade e seus resultados”) que se retroalimentam de maneira não linear e sempre de modo interligado com o ambiente em que ocorrem. Na mesma linha de raciocínio, Follet pregava a idéia de humanidade como inexoravelmente interconectada, sendo então “o abismo entre os homens uma ficção individualista”.

Sua concepção de conflito e poder também difere em muito do que se tinha como verdade na década de trinta e nas décadas posteriores. Para Follet, o conflito não tem valor intrínseco (não é naturalmente nem bom, nem ruim), sendo apenas a emersão de diferenças entre duas partes. Tal conflito pode ser tratado de três formas distintas apresentadas no Quadro 4.

	DOMINAÇÃO	CONCILIAÇÃO	INTEGRAÇÃO
Como funciona?	O conflito é <i>momentaneamente</i> resolvido através da imposição da vontade de uma parte sobre outra	O conflito é <i>momentaneamente</i> resolvido através de concessões bilaterais de vontades	O conflito é resolvido através do ajustamento bilateral de desejos . Ambas as partes alcançam a satisfação
Exemplo	Guerra	Negociação clássica sindical	1 laranja para 2 filhas
Deficiência	a) Quando houver a oportunidade, a parte lesada tentará reconquistar o que perdeu; b) as perdas são sempre as maiores, em relação aos	a) É uma “maquiagem” da realidade. Ambas as partes conseguem parcialmente o que querem. Desta forma, o conflito tenderá a vir à tona novamente;	a) Nem sempre é viável ; b) é de resolução mais morosa , em comparação aos outros dois métodos.

	outros dois métodos.	b) a conciliação não cria novas possibilidades, lida apenas com o que já existe.	
Benefícios	Maior velocidade de resolução do conflito	Maior velocidade de resolução do conflito, e atendimento parcial dos benefícios buscados.	Criação de novas oportunidades, soluções e métodos de trabalho e desfecho real do conflito.

Quadro 4: tipos de conflito e suas características.

Fonte: adaptado de Graham (1997)

Para Follet, a “resolução” de conflitos centrava-se nos métodos de dominação e conciliação, sendo a integração uma nova via de resolução; para ela, a única que efetivamente poderia por fim definitivo ao impasse.

Quanto ao poder, a exemplo do conflito integrativo, Follet entendia ele como mais eficaz quando exercido “com” do que quando exercido “sobre”. Ou seja: enquanto o “poder-sobre” é autoritário e arbitrário (gera insatisfações e desintegração, visto que “a maior aspiração humana é ter controle sobre a própria vida”), o “poder-com” (cooperativo, não coercitivo e natural) é sinônimo de integração (“a integração de desejos evita a necessidade de obter o poder para satisfazer tais desejos”). Assim, a autoridade adquirida em uma organização seria uma conseqüência natural da função exercida e não do cargo ocupado, o que, concomitantemente, desafia a noção de hierarquia.

O formato piramidal (hierárquico) das organizações foi posto a prova por Follet quando a mesma advogou o gerenciamento conjunto entre patrões e empregados (definição conjunta de diretrizes e metas). A tomada de decisão compartilhada seria uma forma de dirimir as diferenças existentes entre ambos e também seria uma forma de obter resultados maiores, utilizando assim o conflito integrativo no gerenciamento da firma.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. A teoria dos custos de transação e a confiança

O construto da confiança está diretamente ligado aos custos de transação na medida em que estes pressupõem complexidade, racionalidade limitada (logo, incerteza), possibilidade de comportamento oportunista e vulnerabilidades. Como as partes envolvidas em uma transação não possuem pleno conhecimento das ações futuras da outra parte, faz-se necessário o estabelecimento de mecanismos de governança que imponham limites a ambos os lados negociadores, de modo que as sanções cabíveis aquele que assuma atitudes oportunistas sejam maiores do que os possíveis ganhos auferidos por tais atitudes. Explicando de outra forma, na teoria dos custos de transação, os atores em uma interação de troca (sejam firmas ou indivíduos) realizam um “cálculo custo-benefício”, ou, da mesma forma, uma análise de *trade-off*, visualizando desta forma, qual tipo de ação traria maiores lucros (não se limitando estes apenas à esfera econômica). Assumindo esta lógica, quanto maior a incerteza, mais rigorosos devem ser os mecanismos de governança – afim de salvaguardar as partes de comportamentos oportunistas mútuos, o que aumenta os custos da transação, chegando-se até o ponto em que estes alcançam um valor proibitivo de sustentação, o que inviabiliza a relação.

Kwon e Suh (2004) corroboram esta afirmação quando mencionam que a falta de confiança entre os parceiros de negócios cria uma condição onde toda a troca deve ser verificada, aumentando os custos de transação a níveis muito altos. Produtividade é perdida e eficiência e eficácia serão comprometidos. A criação de valor neste contexto torna-se quase impossível e utilização de recursos tecnológicos para aumentar a integração cliente-fornecedor (*sem a existência da confiança como pano de fundo na transação*) tenderá altamente à inefetividade. Quando inexistente um alto grau de confiança, os parceiros passam mais tempo analisando a credibilidade da outra parte do que otimizando suas operações.

Neste contexto, a confiança funciona como uma espécie de substituto dos mecanismos de governança, embora se ressalte que, aparentemente, não na mesma proporção (DONEY, CANNON; 1997). Isto quer dizer que, quanto maior a confiança mútua existente entre dois negociadores, teoricamente menos a sua relação demandará de marcos regulatórios explícitos (como contratos formais, por exemplo), visto que há a crença de parte a parte de que um não trairá o outro – ou seja, não incorrerá em comportamentos oportunistas.

É com base nesta concepção que Barney e Hansen (1994) estabelecem a possibilidade de existência de três diferentes níveis de confiança:

Confiança fraca

Este tipo de confiança baseia-se no pressuposto de que uma parte não explorará as vulnerabilidades da outra porque simplesmente não existem vulnerabilidades significativas a explorar na troca específica. Assim sendo, a confiança emerge por que não há como as partes envolvidas agirem de modo oportunista, uma em relação à outra. Este tipo de confiança normalmente ocorre em transações nas quais a avaliação do valor e a qualidade dos objetivos trocados podem ser avaliados facilmente.

Confiança semi-forte

Quando uma troca entre as partes envolve vulnerabilidades unilaterais ou mútuas (devido à seleção adversa, risco moral ou investimentos específicos) e a confiança emerge apenas quando sustentada por vários dispositivos de governança, existe uma confiança semi-forte. O que garante esta confiança é a segurança de que o comportamento oportunístico pode ser detectado e punido (pelos mecanismos de governança), além do que tal punição o tornará mais prejudicial do que vantajoso, de forma que o interesse-próprio racional das partes faça as mesmas evitarem a incorrência nesta natureza de ação, agindo então de forma confiável. Vê-se, desta forma, que tal modelo de confiança enfatiza o papel da racionalidade na tomada de decisão.

Considerando-se a ótica da teoria dos custos de transação (Williamson, 1985), é importante observar que, sob esta forma de confiança, algumas trocas valiosas não podem ser realizadas, visto que o custo da estrutura de governança necessária para gerar o nível semi-forte de confiança é maior do que o ganho esperado na efetivação da troca.

Confiança forte

Na forma forte de confiança, a confiança sustenta-se não sobre mecanismos sociais ou econômicos de governança, como ocorre no tipo semi-forte de confiança, mas sobre valores, princípios e padrões de comportamentos internalizados pelas partes envolvidas na troca. Ou seja, ambas as partes compartilham mutuamente uma série de vulnerabilidades – de todas magnitudes e naturezas, mas independentemente da existência de mecanismos de governança, confiam em si, devido ao que e quem elas são, intrinsecamente.

Ao contrário das duas formas de confiança anteriormente descritas, esta forma é claramente exógena a uma estrutura particular de troca, pois a forma forte de confiança emerge dos princípios, valores e padrões que os parceiros então trazem para uma determinada troca. Estes elementos (princípios, valores e padrões) refletem a história única e a cultura da empresa ou então das pessoas-chaves associadas a ela.

Beccerra e Gupta (1999) comparam a literatura envolvendo teoria dos custos de transação e confiança no Quadro 5.:

Classificações	Teoria dos custos de transação
Unidade de análise	Integração vertical das organizações
Objetivo	Minimizar os custos de transação
Fator de risco	Troca: especificidade de investimentos
Contexto de atitudes	Oportunismo
Contexto informal	Racionalidade limitada
Determinantes	Fatores contextuais: estrutura de governança (hierarquia e mercados)

(ferramentas)	
Papel da confiança	Implícita na teoria; não existe em mercados; criada pela estrutura hierarquica.

Quadro 5: a confiança e a teoria dos custos de transação

Fonte: Beccerra e Gupta (1999)

4.2. Teoria da Agência e a confiança

Se possível fosse conceituar a teoria da agência em apenas uma frase, esta seria: a teoria da agência é a versão intraorganizacional da teoria dos custos de transação, sob a perspectiva do proprietário do recurso (ou parte principal). Ou seja, a teoria da agência está embasada sobre os mesmos pressupostos básicos da teoria dos custos de transação: complexidade, racionalidade limitada, possibilidade de comportamento oportunista e vulnerabilidades.

Assim sendo, extrapola-se a lógica dos custos de transação para os custos da agência: quanto menor for o nível de confiança entre o principal e o agente, mais formais e custosos serão os contratos estabelecidos entre ambos, até chegar-se no ponto de inflexão, onde a relação perde a razão “matemática” de ser.

Da mesma forma, a confiança funciona para os custos da agência assim como funciona para os custos de transação – como um deflator dos mesmos e como um catalisador sinérgico e de trocas de maior valor agregado. Exemplificando, quanto mais a parte principal confiar no agente, menor será o esforço e o custo em monitorá-lo.

Para Beccerra e Gupta (1999) a relação do estudo da confiança e da teoria da agência estabelecem-se conforme demonstrado no Quadro 6:

Classificações	Teoria da agência
Unidade de análise	Relacionamento entre a parte principal e a parte agente
Objetivo	Mínimizar os custos da agência
Fator de risco	Delegação: separação entre a propriedade e o controle
Contexto de atitudes	Incongruência de objetivos (diferenças em atitude de risco)
Contexto informal	Assimetria de informação, considerando: risco moral, seleção adversa e incerteza do ambiente
Determinantes (ferramentas)	Fatores contextuais: design do contrato (monitoramento e incentivos)
Papela da confiança	Assume sempre baixo nível de confiança

Quadro 6: a confiança e a teoria da agência

Fonte: Beccerra e Gupta (1999)

4.3. A teoria dos recursos internos e a confiança

Mudanças violentas no ambiente salientam a importância da combinação e troca de recursos inteorganizacionais para a criação contínua de valor. Segundo Lin (2006), uma única competência principal que é construída pelas firmas com um peculiar conjunto de recursos raros e sustentáveis não é adequada para competir em um mercado de demanda contínua por inovações que dependem de múltiplas fontes de recursos estratégicos. A criação de valor de sucesso através da colaboração interfirma assenta-se na potencialidade da combinação de conjuntos complementares de recursos em direção a um valor sinérgico maior.

No entanto, Lin (2006) mostra uma série de hipóteses fundadas sobre a teoria dos recursos internos que aponta para as dificuldades da efetivação da troca destes recursos organizacionais: a) quanto maior as características de recursos internos em termos de assimetria de informação e ambigüidade causal tiverem os recursos estratégicos inovativos, maior será o custo da informação (custo de transação) encontrado na troca destes recursos inovativos; b) quanto maior o caráter de imobilidade e inimitabilidade dos recursos estratégicos inovativos, maior será o custo de coordenação (custos de transação e agência) encontrado na troca destes recursos entre organizações; c) quanto maior o custo de informação encontrado em trocas ou combinações de recursos estratégicos, maior a

probabilidade de a firma optar por um modo de transação caracterizado por uma estrutura de governança altamente hierárquica (produzir ao invés de comprar); e d) quanto maior o custo de coordenação encontrado em trocas ou combinações de recursos estratégicos, maior a probabilidade de a firma optar por um modo de transação caracterizado por uma estrutura de governança altamente hierárquica (produzir ao invés de comprar).

Para Lin (2006), a confiança, na forma de imbricamento social, auxilia positivamente na consecução das trocas de recursos estratégicos, como segue: a) o imbricamento interorganizacional gerado a partir de experiências colaborativas anteriores é mais propenso a menores problemas de informação, devido ao imbricamento relacional oferecer benefícios à reputação, confiança e informação que diminuem os custos de transação (estudos empíricos recentes apóiam o argumento que controles sociais efetivos, na forma de capital social, podem ser uma solução para problemas de custos de transação ocorridos na troca de recursos, devido a três razões: confiança, reputação e informação); b) quanto maior o grau de imbricamento social gerado a partir de normas sociais, sanções coletivas e identificação, menores serão as dificuldades confrontadas em processos coordenativos em trocas e combinações de recursos.

Logo, de modo geral, verifica-se que na teoria dos recursos internos a confiança tem o papel de facilitar as trocas interorganizacionais, diminuindo principalmente a ambigüidade causal e facilitando a transferência de conhecimento tácito.

4.4. Capital Social e a confiança

Vários autores correlacionam capital social com confiança e pujança econômica (BELUSSI, 2002). Boschma (2000), por exemplo, estabelece cinco relações entre tais esferas: 1 – O capital social é um pré-requisito para as transações existirem. Onde não há confiança a construir pelos atores em potencial, haverá muito relutância destes na adesão a atividades transacionais devido à incerteza e ao risco serem muito altos. Isto é especialmente verdade nas chamadas transações sensíveis à confiança, como bens que são entregues em troca de pagamentos futuros. Exemplificando, em uma sociedade que apresente baixa-confiança, os poupadores não depositariam suas economias nos bancos, os bancos relutariam em emprestar capital para investimentos e as firmas, por sua vez, não conseguiriam realizar seus planos de investimentos devido à escassez de capital.

2 – O capital social pode reduzir os custos de transação. Quando há alta confiança entre as partes negociantes, há menor necessidade de especificar todos os detalhes da transação em contratos formais escritos. Normas que são compartilhadas efetivamente diminuem o comportamento oportunista. Neste caso, também há menor necessidade de se alocar esforços para controlar e monitorar a execução da transação. Assim, transações baseadas em confiança e normas compartilhadas normalmente são mais eficientes e, logo, menos custosas que o monitoramento e contratação explícitos.

3 – O capital social facilita a transmissão e troca de informações e conhecimentos. Quando há uma alta taxa de confiança, a comunicação ocorre de modo mais desimpedido. Isto é especialmente importante na transmissão de conhecimentos não-codificados ou tácitos, que são por natureza mais difíceis de serem transferidos.

4 – O capital social pode estimular a efetividade e a responsividade das instituições de governança, pois as normas sociais podem ser úteis na superação do problema da ação coletiva de monitoramento dos políticos e outros atores públicos. Quando a performance institucional aumenta, tende a existir um efeito positivo sobre o clima de negócios. Em particular, em sociedades de alta confiança, os governos são mais propensos a serem confiáveis, o que, por sua vez, torna as firmas mais propensas a realizarem investimentos de longo prazo.

5 – O capital social pode estimular a acumulação de capital humano. Isto ocorre porque em sociedade de alta confiança as firmas normalmente são mais propensas a contratarem pessoas

com base em critérios mais técnicos e menos particulares, como por exemplo, ligações sanguíneas.

Essas correlações refletem a conceituação macro de capital econômico. Este conceito é também estudado em uma dimensão, dita por Belussi (2002), micro:

O capital social, em nível macro, é claramente identificável como um recurso social de base territorial; já, no nível micro, capital social é um recurso individual, mesmo se criado através da ação coletiva. Para Putnan (nível macro), o capital social é um elemento relevante da política econômica porque interfere com as instituições e com a capacidade de gerar resultados econômicos positivos baseados sobre a cooperação social e sobre as escolhas políticas compartilhadas. Para Coleman (nível micro), o capital social é um bem público de caráter individual, um atributo da estrutura social na qual um indivíduo se encontra inserido; ele é inerente à estrutura das relações existentes entre certas pessoas. Demonstrando o valor econômico das relações não baseadas sobre o benefício econômico direto, Coleman dá maior peso “relacional” ao agente econômico neoclássico, e amplia sua possibilidade de ação do homem, retirando o homo economicus da prisão da estreita polaridade de escolha mercado-hierarquia e recolocando-o em ação frente ao exercício do poder, guiado pelas oportunidades de mercado.

Esta dicotomia na análise do capital social traz importantes paralelos com o estudo da confiança, pois este valor, de forma semelhante, pode existir entre organizações, entre indivíduos ou mesmo sociedades, sendo que normalmente estabelecem-se relações entre estes níveis de confiança. E da mesma forma, ocorrem assim impactos dinâmicos e mútuos entre o grau de confiança que permeia uma sociedade.

4.5. A confiança e as idéias de Mary Parker Follet

Pode-se afirmar que o ideário de Mary Parker Follet é fortemente permeado pela noção de confiança, embora de maneira não explícita. Suas afirmativas deixam claro que é com a existência da confiança que as divergências podem ser resolvidas através do modelo integrativo. Correlacionando esse modo de resolver conflitos com a teoria da agência, a utilização do modelo integrativo pressupõe que a parte principal confia no agente, dispondo-se então a negociar com o mesmo e não apenas a impor o “contrato relacional” (dominação) ou então a “por panos quentes” (conciliação) sobre conflitos latentes ou divergências de ponto de vista que possam existir (divergência de objetivos). O processo circular corrobora esta afirmativa, visto que como afirma Spekman (1998), “desconfiança alimenta desconfiância” e esta, como tal, obviamente contribui para reduzir o nível de confiança nas relações; ou seja: quanto maior o nível de desconfiância da relação do principal para com o agente, maior será o nível de desconfiância do agente para com o principal.

O papel da confiança na concepção de poder de Follet é ainda mais evidente. Certamente, o proprietário ou diretor do empreendimento (parte principal) não compartilhará o poder que lhe é conferido pela situação ou posição, se não houver um forte sentimento de que a outra parte (no caso, os empregados) não agirá de forma oportunista. Vê-se também que tal compartilhamento de poder dentro do arquétipo de homem da Teoria X seria inadmissível, visto ser ele considerado, nesta visão, irresponsável, leniente e preguiçoso (MCGREGOR, 1960).

Ao mesmo tempo, a concepção da humanidade como intrinsecamente “interconectada”, evidencia a confiança como um dos pressupostos iniciais dos relacionamentos humanos (pois todos formariam mutuamente apenas uma realidade que, por sua vez, afetaria a todos em um processo de retroalimentação) e remete a teoria dos recursos internos e da competitividade, visto que, segundo Lin (2006), a competitividade dificilmente será criada e mantida ao longo do tempo de forma individual, considerando que os recursos

estratégicos necessários a geração da mesma normalmente tem várias fontes e não apenas uma.

5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste artigo mostra que a confiança, analisada sob as diversas perspectivas (da teoria dos custos de transação, da teoria da agência, da teoria dos recursos internos, do capital social e das idéias de Mary Parket Follet) mostrou ser importante no sentido de, em um sentido geral, diminuir os custos de transação e os custos de agência, viabilizar e facilitar a troca e o imbricamento de ativos (tangíveis e intangíveis) estratégicos interorganizacionais (sob o enfoque da teoria dos recursos internos). Além disso, a confiança também mostrou-se como importante no que tange ao exercício conjunto do poder organizacional e na construção de uma nova concepção de hierarquia.

No geral, observa-se que a confiança (seja no sentido individual ou coletivo/social) aparece como um mecanismo, de certa forma, substituto de aparatos formais destinados a controlar e fiscalizar a ação dos agentes em relacionamento, seja ele do tipo patrão-empregado, firma-firma, colegas de trabalho, cliente-fornecedor.

Esta afirmativa é corroborada por Balestro (2002), o qual sustenta que, da mesma forma que o mercado (oferta e demanda) é o mecanismo central para as relações de troca, a confiança é a variável chave para a análise dos mecanismos de coordenação do relacionamento cooperativo interempresarial.

O presente artigo também corrobora os estudos de Morgan e Hunt (1994) e Spekman (1998), que afirmam ser a confiança chave porque encoraja os negociadores a: a aumentar os conflitos funcionais (solução integrativa) e diminuir os conflitos deletérios (tentativas de dominação ou imposição de vontades); diminuir a incerteza na tomada de decisão e a resistirem às alternativas atrativas de curto-prazo (oportunismo) em prol dos benefícios de longo-prazo; visualizarem as ações de alto-risco como sendo prudentes, devido à crença de que seus parceiros não agirão de modo oportunista. Concluindo, a confiança é um elemento importante em todas as teorias analisadas em termos de relacionamento, assumindo diferentes pesos em cada uma delas.

Por isto defendem Kwon e Suh (2004) que inclusive a matriz de ensino das faculdades de administração no geral seja modificada, migrando das tradicionais disciplinas funcionais para uma matriz integrada e estrategicamente orientada para o gerenciamento de relacionamentos.

6. REFERÊNCIAS

- ARROW, K. J. **Principal and agents: the structure of American business**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.
- BALESTRO, M. V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves/RS**. 2002 118f. Dissertação (Programa de pós-graduação em administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2002.
- BANCO MUNDIAL. **Social capital**. Disponível em: <www.worldbank.org/poverty/scapital>. Acesso em: 1 ago. 2007
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17. 1991.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. **Trustworthiness as a source of competitive advantage**. Strategic Management Journal, vol. 15, 1994.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis**. Handbook of organization studies (1996)

- BECCERRA, M.; GUPTA, A. K. **Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction cost economics.** Public Administration Quarterly, v. 23, n. 2. 1999
- BELUSSI, F. **Fiducia e capitale sociale nelle reti di impresa.** Università di Padova, settembre. 2002.
- BOSCHMA, R. A. **An empirical analysis of the industrial rise of the Third Italy.** 40th Congress of the European Regional Science Association, Barcelona, September. 2000
- BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil.** Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 2. 2005.
- COASE, R. H. **The Nature of the Firm.** Economica. New Series, v. 4, n. 16. 1937.
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. K. **A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism.** Organization Science, v. 7, n. 5. 1996
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. Journal of Marketing; vol. 61, n. 2. 1997.
- FOLLETT, M. P. In: GRAHAM, Pauline (Org.) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity.** The New Press, New York, 1995
- KWON, I. W.; SUH, T. **Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis.** Supply Chain Management, vol. 10, n.1. 2004.
- LIN, H. M. **Interorganizational collaboration, social embeddedness, and value creation: a theoretical analysis.** International Journal of Management, vol. 23, n. 3. 2006
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. **Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition.** Bell Journal of Economics, v. 13. 1982.
- LOPOLITO, A.; SISTO, R. **Il Capitale Sociale come fattore di sviluppo locale. Aspetti teorici ed applicativi.** Quaderno n. 07/2007. Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche nel mese di maggio 2007. Università degli studi di Foggia.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing.** Journal of Marketing, v. 58, n. 3. 1994
- PUTNAM, R. D. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy,** Princeton: Princeton University Press. 1993
- SAHAY, B. S. **Understanding trust in supply chain management relationships.** Industrial Management & Data Systems, v.103, n.8. 2003
- SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF, J. W.; MYHR, N. **An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships.** Supply Chain Management, v. 3, n. 2. 1998 · pp. 53–67
- SVENSSON, G. **Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 31, n. 9. 2001.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies.** New York: The Free Press. 1975.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism.** Free Press, New York, NY, 1985.