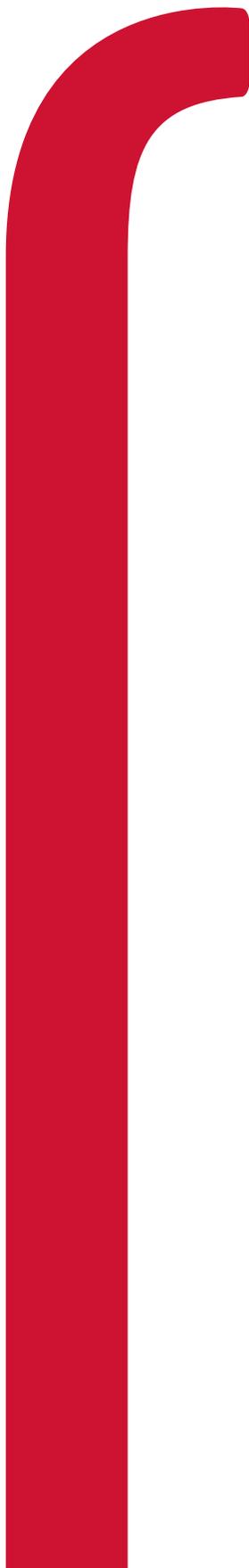


Insper [IBMEC
São Paulo



Mecanismos Mediadores entre Controle e Confiança

Charles Kirschbaum

Insper Working Paper

WPE: 204/2010



Copyright Insper. Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução parcial ou integral do conteúdo deste documento por qualquer meio de distribuição, digital ou impresso, sem a expressa autorização do Insper ou de seu autor.

A reprodução para fins didáticos é permitida observando-se a citação completa do documento

Título do Artigo: Mecanismos Mediadores entre Controle e Confiança

Resumo

Proposta: O objetivo desse trabalho é explorar como confiança e controle estão relacionados através da interpretação dos indivíduos. Para tanto, exploramos como indivíduos inseridos em uma organização produtora de software interpretam situações transacionais concretas e elaboram suas percepções das relações entre confiança e controle. A partir da análise qualitativa de entrevistas, estabelecemos possíveis “caminhos” entre controle e confiança.

Abordagem Metodológica: Seguindo uma extensa tradição nas ciências sociais que remonta dos estudos etnometodológicos de Garfinkel (1963) às proposições de dualidade de estrutura e agência de Möllering (2005), esse estudo foi concebido com o objetivo de obter material qualitativo que evidencie os elementos culturais mobilizados na interpretação de *vignettes*. Esses elementos culturais funcionam como ferramentas às quais os atores recorrem para compreender situações e definir linhas de ação (Swidler, 2001).

Resultados: Nas *vignettes* foram oferecidas aos entrevistados situações onde a continuidade rotineira é interrompida e a continuidade da relação “*taken-for-granted*” é colocada em risco. A análise dos dados sugere que uma parcela importante do esforço de confiança depende da reflexão crítica sobre as próprias ações do ator econômico, incluindo a reflexão de como suas próprias ações podem ou não ter contribuído para o estabelecimento e sustentação de configurações (Elias, 2006). O contraste com a Escolha Racional é a consciência de como o elemento interpretativo permite pensar as situações como “abertas” para a interpretação; o “fechamento” não é dado, mas é uma operação subjetiva de eliminação de possíveis cenários alternativos e desdobramentos distintos. Entretanto, não foram todos os indivíduos que estabeleceram modos cognitivos reflexivos. Enquanto alguns indivíduos estabeleceram conexões mais “automáticas”, outros respondentes foram mais cuidadosos ao tentar levantar hipóteses que os ajudassem a interpretar a dissonância construída nas *vignettes*.

Limitações e Implicações da Pesquisa: Pesquisas futuras devem buscar estabelecer explicações dessas variações individuais. Variáveis como idade, experiência na indústria, posição nas estruturas formais e informais na organização podem ajudar os estudantes de confiança nas relações intra e inter-organizacionais a aprofundar nosso entendimento quanto aos antecedentes à predisposição para confiança.

Introdução

Confiança tem sido apontada como um elemento central na manutenção de relações inter-organizacionais. A pesquisa em Estudos Organizacionais e Sociologia das Organizações vêm identificando a articulação entre novas formas organizacionais e confiança entre indivíduos e inter-organizacional. A partir da confiança, é possível a organização das transações econômicas em estruturas alternativas à hierarquia e mercado (Powell, 1990).

Vários autores identificam confiança como funcionalmente compatível ao controle (Giddens, 1990; Bachmann, 2001). Em contextos onde há um alto grau de confiança, é possível diminuir o grau de controle, diminuindo os custos de transação oriundos dos mecanismos de coordenação (Das & Teng, 1998). A contraposição entre “controle” e “confiança” sugere a possibilidade de desagregação analítica das transações econômicas a variáveis independentes. Dessa forma, caberia ao gestor encontrar o “mix ideal” entre controle e confiança, dependendo das contingências enfrentadas no contexto específico de seu ambiente.

Em contraste a essa visão “essencialista” de “controle” e “confiança”, Mollering (2001) propôs que “confiança” e “controle” não devem ser tratados como “variáveis” competitivas, mas como dimensões interdependentes em todas as transações econômicas. Assim, não seria possível conceber contextos onde seria possível eliminar o controle totalmente em favor de relações puramente regradas pela confiança, ou contextos puramente regrados pelo controle, sem elementos de confiança. A idéia central é que confiança e controle (1) pressupõem um ao outro e (2) interagem nas transações econômicas de forma dialética.

O objetivo desse trabalho é explorar como confiança e controle estão relacionados. Para tanto, exploramos como indivíduos inseridos em uma organização produtora de software interpretam situações transacionais concretas e elaboram suas percepções das relações entre confiança e controle. A partir da análise qualitativa de entrevistas em profundidade, estabelecemos possíveis “caminhos” entre controle e confiança. Sugerimos que esses caminhos possam aproximar-se de mecanismos alternativos que podem ser ativados por indivíduos frente às situações propostas. Esses mecanismos causais podem ser fonte de hipóteses a serem testadas com amostras mais amplas.

Abordagem Teórica

A Centralidade da Confiança

Confiança pode ser definida como *predisposição de sustentar uma expectativa positiva em relação ao comportamento de outro ator, em uma situação de incerteza* (Gambetta, 1988). Essa definição traz uma série de implicações para as conexões teóricas e abordagem metodológica que iremos adotar a seguir. Em primeiro lugar, da forma como concebemos confiança, trata-se de uma propensão subjetiva ao agente. Por um lado, isso significa que ainda que possamos identificar estruturas institucionais que levem à confiança e mesmo mensurar o grau de confiança existente em um contexto, a predisposição a confiar não é determinada por esse contexto, cabendo ao agente a predisposição a confiar (Das, Teng, 1998; Mollering, 2001). Em segundo lugar, a confiança encerra um elemento relacional: o agente econômico nutre expectativas positivas em relação ao parceiro econômico concreto (Mollering, 2001).

A confiança está ligada à existência de incerteza na transação econômica (Bachmann, 2001). Se não houvesse incerteza, ou seja, se os cenários futuros pudessem ser efetivamente previstos e descritos e sancionados em um mecanismo formal como um contrato, a confiança seria irrelevante. Essa concepção é compatível com a idéia de “contratos incompletos”. A impossibilidade de elaboração e sanção de contratos completos (contratos que consigam prever todos os cenários futuros) traz a possibilidade de ação oportunista pelas partes

(Williamson, 1973). Assim, se existe uma percepção que é possível à ocorrência de ação oportunista, pode-se também vislumbrar a existência de confiança. A ideia de confiança também implica em uma predisposição a colaborar com a outra parte e enxergar a transação econômica como um projeto colaborativo, ainda que os instrumentos de coordenação sejam incompletos (Stark, 2009). Para Stark, é justamente a ambiguidade inerente dos ativos gerados sob contratos incompletos (“*asset ambiguity*”) que levam à colaboração. Seguindo uma linha pragmatista com inspiração em Dewey, Stark sugere que as partes envolvidas em colaboração engajam-se em atividade reflexiva, em busca de soluções inéditas.

Essa concepção teórica contrasta com a Economia Organizacional em duas vertentes. Em primeiro lugar, a abordagem econômica resiste à incorporação da confiança em suas análises. Em segundo lugar, quando a confiança é incorporada, ela é geralmente explicada como projeção ao futuro do comportamento passado. Essas duas considerações têm implicações para o debate de confiança e desdobramentos no entendimento das relações econômicas e formas organizacionais.

Para Williamson (1973), confiança como é concebido acima não pode existir fora de relações especiais e íntimas. Dessa forma, propõe que em relações onde a expectativa de ação oportunista é alta, existirá uma propensão da substituição da transação no mercado por transações operadas dentro da hierarquia. Essa formulação guarda alguns pressupostos que foram criticados principalmente pela sociologia econômica: (i) existência de hierarquia apenas em organizações hierarquicamente estruturadas, (ii) a visão da organização como um bloco monolítico onde as diretrizes da alta direção são prontamente atendidas e (iii) a inexistência de confiança nas transações econômicas. A seguir, apontamos algumas críticas a esses pressupostos, oriundas de sociólogos econômicos.

Stinchcombe (1990) propõe que muitas transações regidas por contratos contêm elementos hierárquicos. Esses “elementos hierárquicos” geralmente expressam o mecanismo de eliminação de impasses, caso ocorra contingências não previstas no contrato. Dessa forma, as transações regidas por mercado não ficam completamente vulneráveis ao oportunismo. Ao mesmo tempo, podemos observar que nem toda relação hierárquica se dá necessariamente em uma organização hierarquicamente organizada, onde as relações de “chefia-subordinado” prevalecem.

De forma conexa, Granovetter (1985) propõe que as organizações não podem ser concebidas como “blocos monolíticos” onde as ordens fluem “de cima para baixo” sem resistência ou problemas de interpretação. A ideia de “*managerial fiat*”, onde a ordem gerencial é prontamente atendida corresponde a uma abstração construída por Williamson em seu esforço de construção do “tipo ideal” de hierarquia. No entanto, a Sociologia Organizacional estabeleceu uma vasta gama de achados empíricos mostrando como as dinâmicas internas à organização tornam a relação entre ação individual e estrutura organizacional mais complexa e menos previsível como gostariam os economistas (Hedlund, 1994; Gibbons, 2005).

Finalmente, autores como Powell (1990) acumularam um volume grande de indícios empíricos do papel da confiança nas relações econômicas. Para Powell, o surgimento de inúmeros arranjos organizacionais que não são nem “mercado” e nem “hierarquia” só pode ser explicado a partir do pressuposto que as transações econômicas nesses arranjos são sustentadas pela confiança mútua das partes envolvidas. A partir da inclusão da confiança como central nessas transações, Powell rejeita a ideia que alianças, redes e outros arranjos inter-organizacionais sejam apenas “meio-termo” entre mercado e hierarquia, como se houvesse pontos intermediários entre mecanismos completamente regidos pelo mecanismo preço ou pelo mecanismo controle. Para Powell, a inclusão da confiança confere a essas formas alternativas de coordenação das transações uma especificidade que não se reduz aos

tipos ideais de “mercado” ou “hierarquia”.

Se “confiança” passa a ser um conceito central para o entendimento dessas formas organizacionais, ela acaba tornando-se uma questão de pesquisa. Pesquisadores já não podem ignorar sua existência ou apenas tomá-la como dada. É necessário explicar como e porque surge e é sustentada. Assim, os antecedentes da confiança inter-organizacional torna-se um desafio para economistas, psicólogos e sociólogos.

Confiança: da abordagem objetiva à abordagem subjetiva

Economistas tendem a conceber a origem e sustentação da confiança como oriunda de interações estratégicas repetitivas. A observação do comportamento de parceiros leva as firmas a desenvolver crenças quanto ao comportamento futuro deles. O comportamento positivo no passado cria reputação positiva e portanto sustenta a confiança que as interações futuras serão cooperativas. Finalmente, economistas acreditam que atores estratégicos buscam avaliar o fluxo de caixa futuro e a probabilidade de reencontro no futuro, como variáveis preditoras da cooperação (Axelrod, 1984; Kreps, 2000).

A abordagem estritamente econômica pode ser criticada por não ser suficiente para prever o comportamento cooperativo e surgimento de confiança mútua. Embora o histórico passado seja importante como condição necessária para a emergência da confiança mútua (Axelrod, 1984), não é uma condição suficiente (Mollering, 2001). Mollering propõe que atores econômicos não são capazes de prever o futuro em base somente do comportamento passado, porque sempre existe a possibilidade de ação oportunista que rompa com as expectativas positivas. Essa impossibilidade de predição faz com que a ação cooperativa seja um “salto de fé” que o ator executa, pois não tem bases objetivas para afirmar que a outra parte irá cooperar. Embora o comportamento passado seja uma condição necessária para a confiança, ela não é uma condição suficiente. Comportamento passado, assim como todo o conjunto de sinalizações oriundo dos parceiros é mediado pela interpretação subjetiva do agente econômico que se predispõe a confiar. Em contraste com Escolha Racional, a estrutura do jogo não é exógena e objetiva, mas construída e reconstruída continuamente no decorrer da história da relação (Pescosolido, 1992). Esse elemento intrinsecamente subjetivo da confiança abre espaço para a abordagem interpretacionista para a investigação desse conceito.

Cultura e Confiança

A propensão de confiar pode estar associada à cultura e instituições que circundam os indivíduos envolvidos. Por exemplo, Kreps (2000) concebe que certos indivíduos socializados em contextos onde a confiança e cooperação são valores sociais fortemente compartilhados enfrentarão um “custo psicológico” alto ao considerar a possibilidade de ação oportunista. Esse tipo de formulação nos traz uma série de problemas. Em primeiro lugar, assume que a comensurabilidade entre “valores” e “ganhos materiais” se dê sem problemas, permitindo a manutenção da concepção econômica do agente econômico maximizador de utilidade. Em segundo lugar, assume que a ação individual é diretamente direcionada pelos valores inculcados durante a socialização. Entretanto, não podemos simplesmente conceber os atores econômicos como “marionetes culturais” (Granovetter, 1985).

Swidler (1986) propõe que a cultura, no nível analítico individual, possa ser representada através da metáfora de “caixa de ferramentas”. Enquanto “caixa de ferramentas”, os valores e práticas podem ser mobilizados (ou “ativados”) de acordo com a situação. Práticas podem contradizer os valores expressos, assim como os valores defendidos podem ser contraditórios entre si. Em contraste, aponta Swidler, apenas em situações fortemente ideologizadas acompanhadas de estruturas coercitivas totais é possível observar sistemas culturais coerentes.

A proposição de Swidler abre a possibilidade de investigação de várias frentes de pesquisa. Por um lado, é possível a investigação do repertório cultural de indivíduos em contextos específicos (por exemplo, Swidler, 2001). Além disso, é possível ir além da descrição do repertório cultural e entender como elementos culturais são ativados. Essa possibilidade de investigação abre o caminho para a conexão entre situação concreta, repertório cultural e também a interpretação individual. É justamente a interpretação individual que produzirá a representação do contexto, levando à mobilização dos elementos culturais que influenciarão no desdobramento da interação entre os atores econômicos (Gross, 2009).

Risco percebido, controle e confiança

A confiança e o controle são elementos que atuam de maneira a reduzir as incertezas e em relações cooperativas de forma que a percepção do risco nessas relações também é reduzida. Segundo Das e Teng (2001), a confiança e o controle estão intrinsecamente ligadas com o risco em alianças estratégicas, eles defendem que, para se compreender como parceiros de negócios reduzem e gerenciam o risco, é necessário examinar as inter-relações entre confiança, controle e risco.

Para Das e Teng alguns conceitos são chave para a compreensão dessas inter-relações; esses conceitos são compostos por duas dimensões da confiança: a de “boa vontade” e a de “performance”; duas dimensões do risco: o “relacional” e o de “performance” e três dimensões do controle: o de “resultados finais”, o “social” e o de “comportamento”. A confiança de boa vontade trata-se de uma crença na integridade dos parceiros que compõem uma aliança estratégica, trata-se da fé em si e em cada um dos outros membros da parceria. A outra dimensão da confiança, a confiança de performance, está relacionada a confiança de que o parceiro é capaz de realizar todas as atividades previstas na parceria. Por sua vez, o risco relacional é a probabilidade e as consequências de não se ter uma boa cooperação, pode se dizer que se trata das implicações resultantes da possível ocorrência de um comportamento oportunista na relação de parceria. Já o risco de performance, está relacionado a probabilidade e as consequências dos objetivos da parceria não serem alcançados. Com relação às dimensões de controle, os autores argumentam que independente da forma cooperativa uma aliança demanda um conjunto de regras e medidas formais de controle, o controle de resultados finais está relacionado às ações de medição e quantificação de resultados, o controle social tem a ver com estabelecimento de uma cultura e valores comuns em uma relação de parceria e o controle de comportamento está relacionado com o controle dos processos para se obter a saída desejada.

Das e Teng propõem um modelo integrado de trabalho onde são identificadas as relações específicas entre as diferentes dimensões de confiança e tipos de controle que combinadas atuam de maneira a alterar a percepção de risco em alianças estratégicas. Esse modelo é representado por meio de proposições. Para efeito desse estudo concentramo-nos nas seguintes: (i) A percepção de “risco relacional” é mais reduzida pelo “controle de comportamento” do que pelo “controle de resultados finais”. Isso se ocorre porque o controle de comportamento é mais efetivo em monitorar o processo realizado quando é difícil mensurar os efeitos de ações oportunistas. De forma correlata, a percepção do “risco de performance” é mais reduzida pelo “controle de resultados finais” do que pelo “controle de comportamento”, isso ocorre porque efetiva-se uma mensuração confiável dos resultados; (ii) O “controle social” reduz tanto a percepção de “risco relacional” quanto a percepção de “risco de performance”, porque ajuda no reforço dos laços e valores compartilhados; (iii) Tanto o “controle de resultados finais” quanto o “controle de comportamento” minam a “confiança de boa vontade” e a “confiança de performance”, porque criam tensão, estimulando o

esvaziamento da confiança da relação. De forma correlata, a “confiança de boa vontade” e a “confiança de performance” aumentam a efetividade dos modos de controle (comportamento, de resultados finais e social), porque reduzem a resistência e permitem uma troca mais intensa de informações.

Existem duas críticas possíveis ao modelo de Das e Teng. Em primeiro lugar, os autores reforçam a idéia que confiança e controle são duas variáveis independentes (Mollering, 2001). Em segundo lugar, o esquema teórico de Das e Teng é firmemente alicerçado sobre as bases do contingencialismo: dado um ambiente (grau e tipo de risco), assume-se trivial a determinação de qual deveria ser a configuração ótima de controle e confiança para manter a relação satisfatória. Se os autores apresentam suas proposições a partir do pressuposto de estabilidade ambiental (análise estática), é possível vislumbrar o teste do modelo para situações dinâmicas (Donaldson, 2001), onde certas perturbações ambientais levam as organizações a agir na direção de readequação a nova realidade ambiental. Essa concepção toma como pressuposto que os ambientes podem ser objetivamente lidos. Entretanto, como nos adverte Crubellate, Grave e Mendes (2001), a “leitura” (ou construção subjetiva e inter-subjetiva) do ambiente depende das estruturas cognitivas dos indivíduos e dos esquemas cognitivos das dinâmicas organizacionais. É possível reconciliar a construção teórica de Das e Teng com uma visão menos objetivista do ambiente. Os autores enfatizam que “risco” é sempre percebido, abrindo a oportunidade para os pesquisadores em entender como os esquemas cognitivos e cultura estão imbricados com a percepção de risco.

No Brasil, o modelo teórico de Das e Teng tem sido utilizado como referência para explicar a confiança como fonte de vantagem competitiva (Pereira & Pedroso, 2005; Melo & Agostinho, 2007), relacionada ao aprendizado organizacional (Mazzali, Souza & Bacic, 2009) e à saúde de crédito das empresas (Monteiro & Teixeira, 2009). Alguns estudos têm explorado a relação e potencial substituição de controle pela confiança (Crubellate, 2004; Begnis, Estivalet e Pedrozo, 2007). Esse estudo retoma o modelo teórico de Das e Teng e investiga o processo de “*enactment*” ambiental e proposição de ações frente a situações onde a interpretação ambiental não é trivial. Essa ação pode incluir as variáveis apontadas por Das e Teng, acompanhada por um esforço para recuperar a relação ou mesmo enveredar para a ruptura (Dirks, Lewicki & Zaheer, 2009).

Etnometodologia, Cultura e Confiança

Swidler (2001) e Powell e Kolyvas (2008) propõem a etnometodologia para obter material qualitativo que evidencie os elementos culturais mobilizados na interpretação, formação de julgamentos e estabelecimento de metáforas e analogias por parte dos indivíduos.

Nos anos sessenta, em reação à sociologia parsoniana, várias correntes sociológicas se propuseram a entender a ação social sob a perspectiva individual: não seria possível mais apenas conceber os indivíduos como agentes que se conformam à estrutura social; seria preferível vê-los como agentes criativos em seu contexto. Para tanto, opera-se uma ruptura com a idéia de ação social equivalente ao rotineiro e não-problemático. Goffman (1967), por exemplo, concebe “ação” justamente aquela atividade que exige do agente esforço para restabelecer a atividade rotineira. Assim, falhas e frustrações ocorridas nas interações tornam-se especialmente propícias no estudo daquilo que não é observável em condições normais.

De forma correlata, a etnometodologia traz como pressuposto que a simples observação dos atores em sua atividade rotineira não permite explorar os pressupostos da ação, nem entender como os atores agiriam se fossem confrontados com situações inusitadas (Garfinkel, 1984). Em contraste com Goffman, que buscava situações onde a observação etnográfica possibilitaria a coleta do material de análise, os proponentes da etnometodologia

propunham que os indivíduos fossem observados em situações desenhadas para frustrar o participante (essa abordagem é chamada de “*breeching*”). Em contraste com os experimentos típicos de estudos econômicos, os estudos etnometodológicos buscam colocar o indivíduo em uma situação onde existe uma carência de determinação. Ou seja: enquanto em estudos experimentais típicos existe uma determinação e isolamento máximo das variáveis ambientais, nas situações propostas pela etnometodologia há uma sub-determinação das variáveis. As situações são propositalmente incompletas. Dessa forma, o indivíduo é levado a completar a situação com seus próprios pressupostos (Coulon, 1995). A abordagem é uma das possibilidades apontadas para a investigação da capacidade de agência humana, porque a conexão entre “situação” e “ação” é sempre mediada pela diversidade de interpretação e reflexão sobre os possíveis desdobramentos de uma dada situação (Emirbayer & Mische, 1998).

Se por um lado as situações construídas pelo método etnometodológico carecem da manipulação de variáveis exigidas pelos estudos estatísticos, ou a naturalidade das situações descritas pela etnografia, ela consegue justamente indagar qual representação o processo de formação dessa representação é desempenhada pelo indivíduo. Sua metodologia tem sido utilizada para estudar temas diversos, inclusive confiança (Garfinkel, 1963).

Contexto

A firma escolhida é uma empresa brasileira com 15 anos de existência, especializada na produção de software e soluções de Tecnologia de Informação, e atua em vários segmentos da indústria. Essa empresa conta com uma estrutura global de prestação de serviços que inclui seis unidades no Brasil, subsidiárias nos Estados Unidos, Japão e China, além de um escritório na Europa.

Totalizando receitas de R\$ 70 milhões no ano de 2009, essa organização alcançou uma taxa de crescimento composta anual de 44% no período de 1999 até 2008. Ela conta com aproximadamente 850 funcionários e atua nas linhas de negócios de projetos de solução de software e gerenciamento de *outsourcing* de aplicações.

Essa organização investe fortemente na exportação de software, priorizando a comercialização de serviços de gerência de aplicações e *offshore*, que juntos respondem por 40% dos negócios realizados. O foco no mercado internacional resultou um aumento de 150% no seu faturamento das vendas para o mercado norte-americano desde 2005.

O contexto de TI é ao mesmo tempo propício e bastante específico para o estudo de confiança nas relações comerciais. Nesse contexto é bastante comum o desenvolvimento de projetos de modo colaborativo entre diversos parceiros, onde o desenvolvimento de soluções exige o envolvimento de partes diferentes de modo que a solução final não pode ser completamente prevista antes do desenvolvimento do trabalho, impedindo a elaboração de “contratos completos” (Stark, 2009). Deve-se considerar, também, a atuação dos Gerentes de Projetos, indivíduos que, em seu dia-a-dia, atuam nos limites organizacionais e têm como objetivo o desenvolvimento de novos negócios e a prospecção de novas oportunidades. Para tal dependem do desenvolvimento de laços de confiança com os demais parceiros para atingirem os seus objetivos. Por outro lado, eles são responsáveis pela execução desses projetos e nesse âmbito tem a autonomia para estabelecer e decidir qual o nível de intensidade dos controles necessários em cada um desses projetos. Por esse motivo, eles foram o foco dessa pesquisa.

O desenvolvimento de projetos de TI expõe um forte contraste entre os requisitos de aprendizado mútuo e a forte necessidade de regulação por meio de cronogramas e instrumentos formais que tem por objetivo monitorar a entrega de soluções e controlar custos e prazos. Esses dois vetores encontram-se frequentemente em oposição, tornando o desafio de

reconciliá-los uma atribuição central dos líderes de projeto.

Estratégia Metodológica

Seguindo a metodologia de Swidler (2001), nós criamos *vignettes* correspondentes a situações que envolvem questões teóricas de interesse, e que ao mesmo tempo fossem incompletas, exigindo a interpretação do indivíduo para dar sentido à situação. Assim, tentamos nos aproximar da “ambiguidade de ativo” sugerida por Stark. Construímos situações onde houvesse algum elemento de dissonância. Frente à dissonância, indivíduos podem tentar reconciliar os elementos contraditórios. Alternativamente, indivíduos que enfrentam dissonância podem vir a “eliminar” ou “rejeitar” parte das informações recebidas para evitar a dissonância (Festinger, 1964; Stark, 2009).

Desenvolvemos questionários utilizando as *vignettes* como ponto de partida (ver Tabela 1). Após apresentá-las aos nossos entrevistados, buscávamos entender como entendia a situação, como lidava com a dissonância oferecida e qual era a sua posição e qual deveria ser a ação a ser tomada.

Tabela 1: **Vignettes e respectivas Fontes de Dissonância**

| Vignette | Fonte de Dissonância |
|--|--|
| <i>Vignette 1</i> – A empresa A prometeu o desenvolvimento de um componente de software x para a empresa B. Depois de um mês de atraso, B realiza uma reunião com A para rever o projeto. Houve mais cinco reuniões nos seis meses subseqüentes para rever o cronograma devido a atrasos. Quando B dizia que iria mudar de fornecedor, A sempre garantia que dessa vez iria cumprir os prazos e que afinal de contas o histórico entre as duas empresas sempre fora positivas. Quem tem razão? Por quê? | Choque entre expectativas frustradas e histórico positivo |
| <i>Vignette 2</i> – João Marcelo, da empresa X, e Pedro Paulo, da empresa Y, estão engajados em um projeto conjunto de desenvolvimento de um aparelho médico. Para tanto, X fornece a tecnologia de miniaturização eletrônica, e Y fornece a tecnologia de mensuração do conteúdo sanguíneo. João Marcelo teme que Pedro Paulo passe as informações de X para seus concorrentes. No entanto, não há tempo hábil para a elaboração de um contrato. O que fazer? Por que? | Choque entre complementaridade estratégica e controle formal |
| <i>Vignette 3</i> – Xavier da Cunha está considerando contratar um <i>off-shore</i> para um grande projeto a ser entregue para a maior empresa de cerveja do país. Uma das empresas é líder na tecnologia a ser incorporada no projeto. Entretanto, essa empresa tem uma reputação variável. Alguns ex-parceiros transmitiram ótimas impressões, enquanto outros torceram um pouco o nariz. A outra empresa a ser considerada tem uma tecnologia bem inferior, no entanto, todas as recomendações foram positivas, em termos de seriedade de trabalho. Com qual empresa Xavier da Cunha deve efetivar a parceria? Por que? | Choque entre reputação variável e superioridade tecnológica |
| <i>Vignette 4</i> – A empresa X está desenvolvendo um projeto com empresa Y que na verdade é a uma continuação de uma longa cadeia de projetos que já dura sete anos. X confia em Y, mas no último mês o presidente de X conheceu em uma feira em Stuttgart uma empresa alemã que parece dar uma solução para seus problemas que nunca esperaria de Y. Ele pensa seriamente em largar Y. O que o presidente da empresa X deveria fazer? Por que? | Choque entre confiança com parceiro atual e superioridade tecnológica de novo parceiro |
| <i>Vignette 5</i> – A empresa Oak acabou de formalizar um contrato de fornecimento para a empresa Delta de cimentos. Depois de três meses de andamento do projeto, um dos executivos de Delta descobre que o gerente do projeto da Oak já gerenciou projetos para Omega, que também é cliente de OAK, principal concorrente de Delta. Esse executivo sente-se traído e considera romper o contrato com Oak, ou pelo menos, nunca mais contratar a Oak. Ele está certo? Por que? | Choque entre capacidade da empresa e garantia de confidencialidade |

| | |
|---|---|
| <p>Vignette 6 – Adriano foi designado como gerente de projetos de um projeto internacional. O objetivo é desenvolver um software para controle de plataformas de extração de petróleo do golfo do México. O desenvolvimento do software será feito em parte Brasil e em parte pela empresa X contratada nos EUA. No decorrer do projeto, X mostra-se confiável realizando as suas entregas, dentro do prazo, custo e qualidade esperada. Em determinado momento do projeto há uma forte necessidade de redução de custos. Portanto, há necessidade de redução das viagens realizadas no projeto. Adriano pensa em reduzir viagens para X. Adriano pode deixar X sem controle? Por que?</p> | <p>Choque entre custo de controle e necessidade de controle</p> |
|---|---|

Foram remetidos 30 questionários, dos quais 20 foram respondidos, totalizando 67% dos Gerentes de Projeto da empresa. Foram realizadas, adicionalmente, 5 entrevistas em profundidade com os gestores seniores que duraram em média 3 horas cada. A pesquisa completa gerou 48 páginas de transcrições. A escolha de Gerentes de Projeto deve-se ao papel que esses indivíduos desempenham em ser “*boundary-spanners*” da organização, pois são eles que gerenciam a interface com o cliente. Dessa forma, ao mesmo tempo que acumulam um alto grau de autonomia, são também centrais na construção da confiança inter-organizacional (Perrone, Zaheer & McEvily, 2003)

A análise das *vignettes* focou-se principalmente sobre as variações entre indivíduos na organização, ainda que fosse possível uma análise da coerência de cada indivíduo, frente às situações apresentadas. Sob a luz das proposições de Das e Teng (2001), concentramo-nos na concatenação das ideias, promovendo as possíveis conexões entre pressupostos, interpretação da situação e possível tomada de ação. Assim, construímos análises que se assemelham a conexões “se, então”. Colocamos entre parênteses o código do respondente (por exemplo, R1, para o respondente número 1’).

A simples justaposição das respostas obviamente ignora as contradições entre elas que podem ser potencialmente tratadas (ou silenciadas) através das interações organizacionais. Mas é justamente porque estamos lidando com o repertório individual e não a interação natural no contexto organizacional que temos acesso ao repertório que *poderia* ser apresentado. Mesmo colocações que não apresentem conflito com as práticas dominantes são potencialmente silenciadas através das interações e processos de institucionalização e naturalização das práticas organizacionais hegemônicas (Peci, Vieira & Clegg, 2006). Se por um lado essa abordagem não nos permite antever qual seria a prática adotada no nível organizacional, ela nos permite aprofundar nosso conhecimento dos elementos culturais menos visíveis que poderiam gerar ou suportar mudanças organizacionais. A existência de tais contradições remete novamente a um sistema social que permite variabilidade cultural justamente por não se tratar de uma instituição total (Swidler, 1986).

Resultados das Entrevistas

Análise das respostas às vignettes

Vignette 1. A resposta que esperaríamos para a *vignette* 1 seria a de quebra de confiança e conseqüente ruptura da relação (R1) ou a relação já deveria ter sido rompida muito antes (R11;R16). Alguns respondentes levaram em consideração o histórico positivo (R8; R12), mesmo assim, mostraram-se predispostos à ruptura. A frustração da “não entrega” levou vários respondentes a questionar se o histórico era realmente positivo, se a relação não era mantida apenas devido a uma inércia e se as entregas passadas realmente ocorreram (R2). Alguns respondentes remeteram suas análises à dimensão informacional. O parceiro deveria ter disponibilizado mais informações e ser mais transparente (R17); dessa forma, os problemas poderiam ter sido apontados de forma mais explícita indicando os riscos da operação (R9). Na mesma linha, sugere-se que se não há mais confiança na qualidade de informações, então a relação deve ser rompida (R8) Assim, podemos verificar que frustrações

ligadas à “confiança de boa vontade” são mais propensas a levar à ruptura da relação do que frustrações na “confiança de performance”. A ruptura não é o único desdobramento vislumbrado para essa situação. O aumento de controle também é aventado como alternativa (R4).

Um dos elementos importantes no restabelecimento da confiança e sustentação da relação está relacionado com a imputação de intencionalidade e justificativa às partes. Se a justificativa do parceiro é plausível, ainda que haja uma frustração nas expectativas, são altas as chances de continuidade da relação (Dirks, Lewicki & Zaheer, 2009). Para alguns respondentes, não importa quem tem razão nessa situação, porque “cada um terá suas razões” (R9). A partir do afastamento da discussão de mérito, enfrenta-se o fato de que A é dependente de B e, portanto não deve ocorrer a troca (R2). Se a situação configurou-se ao longo do tempo, assume-se que o cliente também contribuiu para essa configuração, levando a crer que existe também um problema interno. Talvez o gerente de projeto de B seja responsável e deva ser substituído porque falhou em exercer o monitoramento ao longo do período (R3).

Alguns entrevistados incorporaram em suas análises o elemento “histórico positivo” inserido na vignette. Se não houve a troca antes é porque o histórico importa (R7). Esse movimento de incorporação do histórico positivo (em contraste com a anulação ou negação dessa informação acima) é trazida de forma problemática e gera dissonância (Stark, 2009). Se o histórico é positivo, questionam-se alguns entrevistados, a confiança oriunda dessa relação deveria ter propiciado maior diálogo e troca de informações (R18). Alguns entrevistados apontaram que “problemas são normais”. Assim, em contraste com a visão anterior de que “não-entrega” leva automaticamente para a “ruptura”, existe uma indagação da temporalidade da relação, ou seja, que tipo de comunicação e aprendizado mútuo houve durante o período em análise (R18,R8). Se se admite que os problemas são normais, também se planeja para diálogos constantes que levem ao replanejamento. Esse replanejamento é esperado de frustrações que são inevitáveis em situações que não podem ser previstas. A confiança mútua é exatamente o que permite possibilidade de replanejamento baseado na apreciação das novas informações oriundas da experiência (R8,R19).

Quando analisamos as respostas à vignette 1, verificamos que quando há uma percepção de rompimento da “confiança de boa vontade” existe uma predisposição ao rompimento da relação. Corroborando Das e Teng (2001), existe também a possibilidade de acréscimo de “controle de comportamento”. Aqueles indivíduos que levaram em consideração a existência de “confiança de boa vontade” anterior elaboraram hipóteses sobre o *processo* de erosão da relação. Em primeiro lugar, questionaram a inexistência de aprendizado mútuo frente aos problemas. Ou seja, frente a uma percepção de “risco de performance” mais elevado o “controle social” deveria ter agido para manter normas e valores. Se esse controle não ocorreu já havia uma erosão da “confiança de boa vontade”.

Vignette 2. Frente à situação da vignette 2, alguns entrevistados afirmaram que se há o medo de que haja vazamento de informações, o acordo não deve ser estabelecido. Sem confiança não há como sustentar uma relação (R13), o que inclui compartilhar informações (R3); o contrato (mecanismo formal de controle) não pode trazer essa confiança (R1, R17). Assim, a empresa deveria buscar outro parceiro (R1, R15). De forma correlata, com a existência de confiança pode-se postergar a elaboração do contrato (R20).

Em contraste com esse grupo de entrevistados, outros frisaram a importância da existência do contrato para iniciar o projeto. Na ausência desse, recomendaram o atraso do projeto (R2, R4, R5, R8); a formulação de um contrato de confidencialidade deveria ser rápida (R11, R16).

Alguns entrevistados foram explícitos em tentar conseguir informações adicionais, além daquelas incluídas na vignette. Se as informações não fossem realmente serem críticas

seria possível prosseguir com um contrato informal (R7; R8) e monitorar sinais de confiabilidade (R9). Também houve um entrevistado que vislumbrou o gerenciamento de riscos com o desenho cuidadoso dos fluxos de informação (R1; R9). Essa alternativa levaria a um gerenciamento consciente das fronteiras da firma, levando a uma compartimentalização das informações externas e internas (Thompson, 1967; Hedlund, 1994).

Aqui voltamos para uma idéia recorrente e central no contexto estudado: a ausência de “confiança de boa vontade” impede o estabelecimento da relação. Podemos também notar que alguns indivíduos questionaram a natureza do risco. Se o “risco relacional” for baixo é possível a diminuição do “controle de comportamento”, corroborando com Das e Teng. Apenas alguns entrevistados vislumbraram que frente a um aumento de “risco relacional” o “controle de comportamento” poderia ser suficiente e satisfatório para a manutenção da relação.

Vignette 3. De acordo com a literatura sobre confiança entre organizações, reputação deveria ser prioritária a outras variáveis como tecnologia. Isso é observado entre alguns respondentes que priorizam o histórico de entrega (R1;R7;R9;R13;R16). Alguns recomendam cautela na construção de relação com a nova empresa, entregando projetos menores no início da relação (R3).

Em contraste, alguns entrevistados mostraram-se favoráveis à obtenção da tecnologia superior, devido à possibilidade de aumento da vantagem competitiva, mas devido aos riscos percebidos, dever-se-ia aumentar os níveis de controle (R4, R10, R11) e tornar a incerteza da entrega em riscos administráveis (R9). Se o gerenciamento de risco não for possível, pode-se tentar compartilhar os riscos, estabelecendo um contrato de risco (R8). Essa solução é compatível com a solução pregada pelos teóricos de contratos “principal-agente”, onde em virtude da impossibilidade de monitoramento do esforço do agente, se estabelece um contrato que compensa o agente por tomar um risco maior (Prendergast, 2002). Uma posição intermediária simplesmente estabelece que é necessário e possível comensurar ganhos e riscos nessa transação e portanto são necessárias mais informações (R5, R12, R17).

Em contraste, alguns entrevistados mostraram-se interessados em “abrir a caixa preta” da reputação, tentando entender o que ocorrera de errado (R10, R8). A justificativa dessa investigação se desdobra de várias formas. Alguns indagam que há uma contradição no fato da empresa ser líder e ter ao mesmo tempo uma reputação variável (R11). O simples fato de ser “variável” leva ao questionamento da natureza da divergência de opiniões (R18). Alguns especulam que talvez a “variação” da reputação seja historicamente explicado, pois a percentagem de insatisfação se reduz com o tempo, na medida em que a tecnologia se estabiliza e aumenta o número de clientes (R11). Verificamos nessa alternativa uma forma de lidar com a dissonância através da geração de hipóteses que demandam informações adicionais para serem avaliadas.

Alguns consideram a hipótese que os ex-parceiros da empresa podem ter sido responsáveis pelo fracasso dos projetos em questão (R8, R15). De forma similar, alguns respondentes elaboraram a hipótese que aqueles que disseram que a reputação é ruim são eles próprios de confiança (R19) (de acordo com Festinger: “se eu gosto de objeto X, mas Y não gosta de X” então uma das formas de eliminar a dissonância é rejeitar a autoridade de Y). Se é possível entender exatamente o que ocorrera de errado, seria possível entender melhor os pontos fracos e assim gerenciar melhor os riscos (R14).

Frente a um risco elevado (sinalizado através de uma “reputação variável”), vários respondentes preferiram enveredar para o final da relação. Por outro lado, alguns entrevistados interpretaram o risco oriundo da reputação como “risco de performance”. A partir dessa leitura, mostrou-se um esforço de mapeamento dos riscos para que os controles de performance pudessem ser desenhados para melhor gerenciar riscos. O ponto central aqui é

entender como os indivíduos lêem o risco, de que forma são capazes de distinguir o “risco relacional” do “risco de performance” e quais informações vislumbram como necessárias para ganhar melhor entendimento da situação.

Vignette 4. Essa situação é bastante similar à anterior, mas com algumas variações cruciais. Acredita-se que o parceiro atual não poderá igualar-se no nível tecnológico. Por outro lado, não há informação quanto à empresa alemã. Frente a essas mudanças, vários entrevistados se colocam favoráveis à troca de parceiro (R10; R11) e as relações anteriores não devem ser obstáculo à mudança; essa mudança pode ser feita de forma paulatina sem abandonar a anterior antes que a nova fornecedora mostrar-se confiável (R3, R4, R10). A busca de maiores informações é sugerida por vários entrevistados, seja na avaliação da aparente superioridade da nova tecnologia (R7) ou da reputação da nova empresa (R1, R19).

Alguns entrevistados suprimiram a informação de “superioridade tecnológica” como elemento de vantagem competitiva sustentável (ou seja, de baixa probabilidade de cópia) e sugeriram linhas de ação para “dar uma chance à empresa atual” (R8, R14, R16) devido à relação de confiança arduamente construída (R15). Essa manutenção poderia ser realizada seja capacitando o antigo parceiro (R5), principalmente se a tecnologia for aberta (R17), ou através de aliança estratégica entre as empresas (R5, R20).

Essa *vignette* revela elementos importantes da forma como os indivíduos percebem risco nos potenciais parceiros comerciais. Frente à superioridade tecnológica (e portanto menores riscos de performance), muitos entrevistados sugeriram que a nova relação deveria ser estabelecida em detrimento da relação anterior. Se por um lado o baixo “risco relacional” da relação anterior não parece ser prioritária para esses entrevistados, ao mesmo tempo não há um questionamento se o novo parceiro é confiável do ponto de vista relacional. Apenas assume-se que seja, a partir de inferência do silêncio da vignette nesse quesito.

Por outro lado, alguns entrevistados tomaram em consideração o baixo “risco relacional” do parceiro atual, levando a um esforço de manutenção da relação. Esse esforço inclui uma gama de atividades que levariam a diminuição do “risco de performance”.

Vignette 5. Frente à acusação de infidelidade e suspeita de vazamento de informações, situação que potencialmente pode ocorrer no contexto de desenvolvimento de software, muitos entrevistados se colocaram contra as acusações, a partir de uma vasta gama de justificativas. Alguns entrevistados frisaram que é comum que fornecedores sirvam a concorrentes (R3, R8, R14, R17), principalmente quando há especialização vertical (R8) e se não há uma vantagem competitiva oriunda da informação devido à natureza da indústria (R4). E mesmo que a informação fornecesse vantagem competitiva, não havia evidência de vazamento de informação que levasse à queixa (R9).

Houve também menção aos aspectos formais. A legitimidade da queixa seria contingente ao acordo formal (R1, R5); a ausência de acordo formal subentenderia que não haveria exclusividade. A exclusividade deve ser explicitamente negociada (R11); alternativamente, pode-se estruturar uma “muralla da China” entre equipes distintas na empresa (R1). É interessante notar como existe uma negação do “risco relacional” em função da inexistência dos instrumentos correspondentes ao “controle de comportamento” (por exemplo, contrato). Podemos observar aqui uma inversão na lógica contingencialista de Das e Teng: é a partir da inexistência de controles que se infere que não existia risco.

Em contraste, alguns entrevistados apontaram que o fornecedor estaria errado e que o gerente de projeto deveria ser substituído (R2) por lidar de forma pouco cuidadosa com informações confidenciais (R6).

Vignette 6. Frente às pressões de redução dos custos de controle, buscou-se entender se os entrevistados estariam dispostos a abdicar de controle e quais seriam as implicações desse movimento. A maioria, senão todos os entrevistados foram contrários à redução de

controle. Chegou-se mesmo a sugerir que as viagens não deveriam ser abandonadas, se o risco de perda fosse superior ao custo das viagens (R7, R14). Não haveria possibilidade de manutenção do projeto sem controle (R2). Entretanto, os entrevistados forneceram soluções para mitigar as pressões por redução de custo. Um grupo de respondentes sugeriu o uso de tecnologias atuais (por exemplo, vídeo conferência) para substituir as viagens (R1; R3, R4, R5, R6). Houve também a preocupação em transformar a natureza de controle: ao invés de participação direta no dia-a-dia operacional do parceiro, o controle poderia ser feito através de métricas e relatórios (R5; R12).

Alguns entrevistados foram um pouco além da sugestão de forma de controle, e questionaram diretamente a relação entre as viagens e o sucesso da relação. Um deles sugeriu que a boa performance talvez seja condicionada aos controles presenciais (R7) e que talvez com a maior maturidade da relação poderia haver redução dos níveis de controle (R14, R7). Verificamos que para os entrevistados a diminuição do “controle social” poderia ser efetivada a partir da diminuição do “risco relacional”. Novamente cabe investigar aqui a forma como os entrevistados enxergam nos efeitos indícios de causa: se a relação só era sustentável devido ao “controle social” intenso, então provavelmente havia um alto “risco de performance” e possivelmente “relacional”.

Análise transversal das respostas às vignettes

As análises individuais das respostas às *vignettes* sugeridas nos permite uma análise “transversal”, em busca de padrões de respostas e variações. Verificamos a centralidade do mecanismo de manutenção e criação de confiança, condicionada ao atendimento de expectativas. A quebra de expectativa leva à quebra de confiança. Essa mudança pode levar ao aumento do controle ou mesmo ruptura na relação. Dentro dessa mesma perspectiva, as relações só podem estabelecer-se se houver confiança como pressuposto do projeto conjunto. Daí a importância da reputação no processo de seleção do parceiro. De forma complementar, é visto como importante a existência de um contrato formal para que se estabeleça a relação.

Em algumas respostas pudemos observar que maiores graus de confiança poderiam diminuir o grau de controle. Entretanto, não se imagina que os mecanismos de controle possam substituir completamente a necessidade de confiança. Ao contrário, esse bloco de respondentes até vislumbra que a ausência de mecanismos formais de controle possam ser temporariamente mitigados com a existência de laços de confiança ou com a mitigação da vulnerabilidade. Finalmente, a prioridade da confiança pode sobrepor-se às alternativas que prometem a geração de vantagem competitiva.

Entretanto, ao reduzir-se o risco percebido de novas oportunidades, a confiança em relações passadas não se mostrou, por si só, suficiente para manter a continuidade da relação, o que contrasta com a proposição que a confiança é sempre determinante (Aoki, 1984). A vantagem competitiva se coloca como poderosa fomentadora de novas relações. Nesse contexto, a confiança se apresenta como ônus, entrave para a conexão com parceiros mais atrativos (Uzzi, 1997). Entre outros respondentes, podemos observar uma operação cognitiva de revalorização do papel da confiança na gestão do negócio.

Como apontado acima, interessa-nos explorar como os entrevistados interagiram com a escassez de informações nas *vignettes*. Especificamente, se requerem informações adicionais e quais informações são essas. As informações requeridas estão diretamente ligadas às possíveis hipóteses desenvolvidas que não se reduzem às informações já fornecidas. Dependendo dos pressupostos dos respondentes, hipóteses alternativas são geradas. Dito de outra forma: não se espera que os indivíduos sejam capazes ou estejam interessados em desenvolver todas as possíveis hipóteses a respeito de uma situação com informação incompleta, o que feriria o princípio de “racionalidade limitada” (Simon, 1959).

Em cada uma das *vignettes* pudemos observar respondentes que hesitavam em tomar ações precipitadas e desenvolviam hipóteses mais elaboradas, que exigiam tanto o levantamento de informações adicionais quanto maior reflexividade quanto à relação entre a situação e a ação a ser tomada. Podemos observar esse movimento na medida em que os entrevistados concebem que todas as partes podem ser co-responsáveis no estabelecimento de uma configuração desfavorável a todos, evitando a “vitimização”. Da mesma forma, a admissão que problemas são corriqueiros e que exigem diálogo constante para mitigar surpresas evita uma visão “draconiana” de punição daquele que não atende às expectativas. Ou então, o histórico positivo é considerado como evidência que as partes possam engajar-se de forma colaborativa na análise dos problemas. Ou ainda, mesmo quando informamos que a reputação do potencial parceiro é, na melhor das hipóteses, composta de sinalização ambivalente, existe um esforço de organização e fornecimento de sentido a esses sinais misturados. Nota-se a distinção desses entrevistados: o “ruído” não é eliminado, mas investigado, enquanto outros entrevistados eliminam o ruído e retêm apenas uma parte da sinalização.

Essa discussão remete ao tratamento que os indivíduos dão à dissonância inerente às transações econômicas. Como previsto por Festinger (1964), essa dissonância causa um custo cognitivo aos indivíduos e inação. Para que a ação se dê, é necessária a eliminação da dissonância. Como evidenciado acima, alguns indivíduos eliminam sinais, para que se possa ter uma mensagem inequívoca. Outros indivíduos tomam conhecimento dos sinais contrários e requerem informações adicionais para dar sentido aos sinais contrários emitidos na *vignette*.

Discussão e Conclusões

Ao retornarmos ao modelo de Das e Teng, verificamos uma alta aderência as proposições oferecidas pelos autores; respeitada a premissa que todo risco é subjetivamente percebido, em grande parte as respostas aderiram às conexões entre risco, confiança e controle. Provavelmente exista em nossos achados oportunidades de refinamento do modelo de Das e Teng. Por exemplo, a inversão entre “efeito” e “causa” (dada a existência de um controle presume-se a inexistência de confiança, *vignette 5*) podemos vislumbrar um grau maior de complexidade: a existência de controle não apenas “mina” a confiança mas leva a crer que essa não existe. Além disso, o uso proposital de dissonância e ambiguidade agrega uma dimensão adicional ao modelo de Das e Teng: a leitura (*enactment*) do ambiente depende de desambiguação e eliminação de contradições. Achados como esse nos ajuda a nos aproximar de forma mais resoluta em direção à dimensão cognitiva da análise da relação entre “confiança” e “controle”.

Do ponto de vista metodológico, acreditamos que a etnometodologia pode ser uma fonte interessante de abordagem qualitativa, principalmente em contextos onde o pesquisador se interessa por “abrir a caixa preta” de alguma variável de interesse. Podemos ter acesso privilegiado ao repertório de narrativas dos indivíduos, que serve como mediador entre interpretação e ação.

Nas *vignettes* oferecidas aos entrevistados, oferecemos situações onde a continuidade rotineira é interrompida e a continuidade da relação “*taken-for-granted*” é colocada em risco. Nessas situações, propomos, é possível um acesso privilegiado de como os gestores restabelecem a continuidade das relações. A partir do momento em que o rotineiro “*taken-for-granted*” é interrompido, o modo de cognição pode mudar (DiMaggio, 2002). A cognição potencialmente torna-se menos automática para se tornar deliberativa, e espera-se que o aprendizado torna-se mais minucioso.

Sob a perspectiva “normativa”, chamamos a atenção da necessidade dessa mudança de modo de cognição. A reflexão aprofundada promove a criação de cenários que provoquem a

investigação por dados suplementares (Schon, 1983). Essas informações adicionais ajudam os gestores a basear as suas decisões em evidências mais sólidas (Pfeffer & Sutton, 2006). Em contraste, a simples eliminação de “ruído” pode levar a resultados desastrosos (Cerulo, 2006).

Poderíamos sugerir que uma parcela importante do esforço de confiança depende da reflexão crítica sobre as próprias ações do ator econômico, incluindo a reflexão de como suas próprias ações podem ou não ter contribuído para o estabelecimento e sustentação de configurações (Elias, 2006). O contraste com a Escolha Racional é a consciência de como o elemento interpretativo permite pensar as situações como “abertas” para a interpretação; o “fechamento” não é dado, mas é uma operação subjetiva de eliminação de possíveis cenários alternativos e desdobramentos distintos.

A análise da situação não se reduz às estruturas de escolha estratégica propostas pela Escolha Racional, mas também envolve análise de narrativas passadas e também de possíveis trajetórias alternativas. A mobilização às narrativas passadas remete ao repertório cultural dos indivíduos. Assim, a forma de interpretar uma nova situação é de certa maneira elaborada em referência ao arcabouço de narrativas acumuladas (Czarniawska, 1998; Swidler, 2001). Enquanto proponentes de “futuros” e “presentes alternativos”, nos deparamos com indivíduos que exercem sua capacidade de agência humana (Emirbayer & Mische, 1998). Verificamos que a cultura não é algo determinante, mas um “recurso” mobilizado na interpretação e reinterpretção criativa da situação enfrentada.

Entretanto, não foram todos os indivíduos que estabeleceram modos cognitivos reflexivos. Enquanto alguns indivíduos estabeleceram conexões mais “automáticas”, outros respondentes foram mais cuidadosos ao tentar levantar hipóteses que os ajudassem a interpretar a dissonância construída nas *vignettes*.

Pesquisas futuras devem justamente buscar estabelecer explicações dessas variações individuais. Variáveis como idade, experiência na indústria, posição nas estruturas formais e informais na organização podem ajudar os estudantes de confiança nas relações intra- e inter-organizacionais a aprofundar nosso entendimento quanto aos antecedentes à predisposição para confiança.

Referências

- Aoki, M. (1990). Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, 28 (1),1-27
- Axelrod, R. M. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2),337-413
- Begnis, H.S., Estivalet, V.F.B.; & Pedrozo, E.A. (2007) Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva de fumo no sul do Brasil. *Gest. Prod. São Carlos*, 14(2) 311-322.
- Cerulo, KA. (2006). *Never saw it coming: cultural challenges to envisioning the worst*. Chicago: University of Chicago Press
- Coulon, A. (1995). *Etnometodologia*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Crubellate, J.M. (2004) Participação como controle Social: Uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. *RAE-eletrônica*, 3(2), Art.20.
- Crubellate, J.M., Grave, P., & Mendes, A.A. (2004) A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *RAC-online*, 8(n.spe), 37-60.

- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Das, T. K., & Teng, B. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, (23)3, 491-512
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- DiMaggio, P. (2002). "Why Cognitive (and Cultural) Sociology Needs Cognitive Psychology." pp 274-281 in Karen Cerulo (Ed) *Culture in Mind: Toward a Sociology of Culture and Cognition*. New York: Routledge.
- Dirks, K., Lewicki, R., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *The Academy of Management Review*, 34(1), 68-84.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Elias, N. (2006). *Sociología Fundamental*. Buenos Aires: Gedisa Editorial.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is Agency. *Am. J. Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Festinger, L. (1964). *Conflict, decision, and dissonance*. Stanford Univ Press.
- Gambetta, D. (1998). 'Can we Trust Trust', in Gambetta Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 133, pp. 213-237, <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>>
- Garfinkel, H. (1963). A Conception of, and Experiments with, "Trust" as a Condition of Stable Concerted Actions. In J. Harvey (Ed.), *Motivation and social interaction: Cognitive determinants* (pp. 187). New York: Ronald Press Co.
- Garfinkel, H. (1984). *Studies in ethnomethodology*. New York: Polity.
- Gibbons, R. (2005). What is economic sociology and should any economists care? *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 3-7.
- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Goffman, E. (1967). *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*. New York: Pantheon.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gross, N. (2009). A pragmatist theory of social mechanisms. *American Sociological Review*, 74(3), 358-379.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*. 15,73-90.
- Kreps, D. (2000). Corporate culture and economic theory. *The theory of the firm: critical perspectives on business and management*, 168.
- Mazzali, L., Souza, M.C.A.F., & Bacic, M.J. (2009) Coordenação das relações em redes de empresas. *FACES R. Adm.*, 8(3), 58-71.

- Melo, M.A.C. & Agostinho, M.C.E. (2007) 'Gestão Adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação. *RAC*, 11(2), 93-111.
- Mollering, G. (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology*, 35(2), 403-420.
- Moneiro, R.S. & Teixeira, M.L. (2009) O papel da confiança na concessão de crédito para empresas em recuperação. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 10(1), 58-88
- Peci, A., Vieira, M. M. F., & Clegg, S. (2006). A Construção do "Real" e Práticas Discursivas: o poder nos processos de institucionalização. *RAC*, 10(3), 51-71.
- Pereira, B.A.P. & Pedrozo, E. A. (2005) Contribuições à consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. *RAC*, 9(4), 141-161.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be Trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14(4), 422-439
- Pescosolido, B. (1992). Beyond rational choice: The social dynamics of how people seek help. *The American Journal of Sociology*, 97(4), 1096-1138.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. (2008). Microfoundations of Institutional Theory. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 276-298). Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Prendergast, C. (2002). "The Tenuous Trade-off between Risk and Incentives," *Journal of Political Economy*, 110,1071-1102.
- Schon, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.
- Simon, H. A. (1959) Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.
- Stark, D. (2009). *The Sense of Dissonance: accounts of worth in economic life*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Stinchcombe, A. (1990). *Information and organizations*: Berkeley, CA: Univ of California Press.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51, 273-286.
- Swidler, A. (2001). *Talk of Love: How Culture Matters*. Chicago: Chicago University Press.
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative science quarterly*. 42 (1), 35-67
- Williamson, O. E. (1973). Markets and Hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, 63(2), 316-325.