

CONFIANÇA NAS REDES COLABORATIVAS: O CASO DAS REDES DE SUPRIMENTOS

TRUST IN COLLABORATIVE NETWORKS: THE CASE OF SUPPLY NETWORKS

Agnaldo Keiti **HIGUCHI**
UFMG
agnson@ibest.com.br

Artigo recebido em 06/2015 – Aprovado em 04/2016

Resumo

Fatores como evolução tecnológica, globalização e maior poder do cliente levaram as empresas a formar arranjos coordenados e colaborativos como as redes, na tentativa de atender as demandas por novos produtos, novos pontos de entrega e também para enfrentar novos riscos. Para trabalhar de forma coordenada e colaborativa, compartilhando informações, planejamentos e integrando processos, um fator importante é a confiança nos relacionamentos dentro da rede. Este ensaio teórico busca mostrar o papel da confiança nestes relacionamentos, como os impactos nas relações interpessoais e inter-organizacionais. Após revisão de estudos no tema, as análises mostram que a confiança pode ser vista como fé ou como uma probabilidade de comportamento, mas independentemente da abordagem, ela impacta na redução de custos, no aumento do fluxo de informações e no compartilhamento de conhecimento. A confiança também é importante na coordenação da rede de suprimentos resolvendo conflitos e funcionando como complemento de contratos incompletos.

Palavras-chave: conceito de confiança, rede de suprimentos, riscos e benefícios da confiança.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

Due to technological developments, globalization and increasing consumer power, firms began to form new coordinated and collaborative arrangements, named supply chains in an attempt to satisfy the demand for new products, distant delivery points and new kinds of risk. In this coordinated and collaborative work, trust in the relationships is important. This essay explores the role of trust in these relationships, the impact on risk and benefit perception and on interpersonal and interorganizational relationships. After review of studies on this subject, the results show that trust can be seen as faith or a behavior probability, but regardless this, trust impacts on cost reduction, information flow and knowledge sharing. Furthermore, trust is important for the supply chain management coordination resolving conflicts not covered by incomplete contracts.

KEYWORDS: *trust concept, supply chain, risks and benefits of trust.*

INTRODUÇÃO

Atualmente, fatores como concorrência em nível global, a evolução das tecnologias da informação e o aumento do poder do cliente criam nas empresas pressões, tais como pressão por serviço, por menores custos e pela gestão de riscos. Esta última em decorrência da crescente necessidade da utilização de parcerias e alianças para a consecução das demandas por nível de serviço e custo reduzido (ZINN, 2012). Normalmente esta rede de parcerias e alianças se torna um arranjo relacional complexo, onde nem sempre o mecanismo do poder hierárquico, ou o mecanismo dos incentivos monetários têm efetividade na coordenação das relações (BACHMANN, 2006).

Nas alianças e parcerias, segundo Bachmann (2006), cabe à confiança assumir o papel importante de assegurar uma interação coordenada. A confiança tem a função de facilitar as relações contratuais entre parceiros, para esferas que vão além do contrato formal, tornando-se relevante principalmente quando se percebe que contratos legais não representam uma proteção segura contra comportamentos oportunistas (MADHOK, 2006).

Entre as formas de arranjos relacionais complexos entre organizações, que buscam por meio do trabalho em rede colaborativa conseguir fornecer aos clientes um valor superior a dos concorrentes e assim obter vantagem competitiva, está a Cadeia de Suprimentos. Segundo Mentzer *et al* (2001), há diferentes definições para o conceito, colocadas por diferentes autores. A Cadeia de Suprimentos pode ser vista como uma filosofia de gestão, como um conjunto de atividades para a implantação de uma filosofia de gestão, ou como um conjunto de processos gerenciais.

Independentemente da definição adotada, o conceito de Cadeia de Suprimentos abrange a formação de parcerias entre empresas para que, de modo colaborativo e coordenado, consigam entregar valor superior ao cliente final. Para tanto, é preciso que estas estejam focadas no objetivo comum de atender o cliente e adotem comportamento integrado. É preciso também que aceitem a integração de processos

entre elas e que tenham a intenção de manter a parceria por longo prazo (MENTZER *et al*, 2001).

Entretanto, para atender às demandas necessárias à implementação da Cadeia de Suprimentos como uma filosofia de gestão, é preciso uma governança em que a autoridade não se baseie apenas no poder (da empresa focal, por exemplo), ou em incentivos monetários. É preciso também confiar que os parceiros irão se comportar de maneira correta, ou seja, de maneira confiável (VAN de VEN; RING, 2006). Este é o tema deste ensaio, que tem o objetivo de discutir como a confiança permeia as relações entre empresas durante a construção e manutenção de Redes de Suprimentos.

Este ensaio é composto pelos seguintes tópicos: primeiramente é colocado, de forma abreviada, conceitos e características de uma cadeia de suprimentos; em seguida discute-se o papel da confiança nas relações inter-organizacionais, suas características, benefícios e limitações; o terceiro tópico trata da confiança nas relações interpessoais, abordando temas como a influência da função organizacional na construção da confiança, e relação entre confiança e controle; no tópico quatro aborda-se a relação entre confiança interpessoal e inter-organizacional, discutindo de que forma uma pode transferir-se para a outra; por fim são colocadas as considerações finais.

1 Cadeia de Suprimentos

Atualmente, a evolução tecnológica da tecnologia da informação permite a construção e a manipulação de grandes bancos de dados a custo acessível para muitas empresas. A integração de economias de vários países eleva o nível da concorrência para a esfera global, e ao mesmo tempo, o cliente tem seu poder ampliado. Não somente o cliente final, mas principalmente varejistas e empresas que empregam a filosofia Just in Time (ZINN, 2012).

Este cenário impõe às empresas novas demandas, como maior portfólio de produtos e serviços, atendimento a pontos de entrega em regiões geográficas cada vez mais distantes, e principalmente a realização de parcerias, para o atendimento destas demandas (ZINN, 2012). Mas a realização de simples parcerias desordenadas pode não ser suficiente para a solução dos problemas. É preciso que as empresas parceiras estejam sincronizadas e sejam convergentes em suas estratégias (MENTZER *et al*, 2001)

Aqui entra o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, ou Supply Chain Management - SCM. Segundo Mentzer *et al* (2001), a filosofia do SCM estende o conceito de parceria para um esforço conjunto das empresas envolvidas, no gerenciamento do fluxo total dos bens, serviços e informações, do fornecedor ao cliente final. Participar de uma cadeia ou rede de suprimentos implica em reconhecer que cada empresa participante afeta a performance, direta ou indiretamente, de todos os outros membros. Neste ensaio, os termos rede de suprimentos e cadeia de suprimentos são empregados para representar o conceito de supply chain.

O grau de complexidade das demandas enfrentadas redes de suprimentos é aumentado pelo acréscimo de mais uma variável: o tipo de produto ou serviço

comercializado pela empresa. Fisher (1998) postula que os produtos podem ser classificados como funcionais e inovadores. Os produtos funcionais são caracterizados pelo ciclo de vida longo e uma demanda estável, que permitem que a rede de suprimentos trabalhe enfatizando a eficiência, ou seja, busque a redução de custo mantendo o mesmo nível de serviço.

Já os produtos inovadores, como itens de tecnologia e de moda, demandam que a rede de suprimentos seja responsiva, ou seja, ofereça agilidade e flexibilidade suficientes para lidar com curtos ciclos de vida de produto, grande variedade e demanda altamente instável. Neste caso, a cadeia precisa focar na diferenciação, e priorizar a responsividade (FISHER, 1998).

Para que a estratégia da cadeia tenha sucesso, é preciso que a rede de suprimentos trabalhe de forma coordenada e sincronizada (MENTZER et al, 2001). Para tanto, é preciso que haja o comportamento integrado das empresas, viabilizado pela presença de uma governança. Uma governança eficiente permite o compartilhamento de informações, riscos e benefícios, assim como a cooperação e a adoção do objetivo comum de oferecer valor ao cliente.

A integração dos processos presentes no fluxo dos produtos e serviços implica na abertura da empresa para seus parceiros. Varejistas, por exemplo, precisam permitir que os dados sobre suas vendas sejam acessados por fornecedores; informações sobre estoques da produção da indústria precisam estar disponíveis para os parceiros logísticos, para que possam programar rotas de transporte e disponibilidade de espaço em centros de distribuição (CORRÊA, 2010).

Este compartilhamento exige que os relacionamentos entre os membros da rede sejam permeados pela confiança, para que o desempenho seja superior. Segundo McEvily e Zaheer (2006), estudos comprovam que a confiança impacta positivamente na performance das empresas da rede de suprimentos, tema este que é discutido no tópico a seguir.

2 Confiança na Rede de Suprimentos

A confiança é importante para as organizações presentes em uma rede de suprimentos porque “lubrifica” as relações de forma a fixar os componentes da coordenação, os quais, como engrenagens, movem as rodas dos negócios (McKNIGHT; CHERVANY, 2006). Essa “lubrificação”, segundo estudos, permite um desempenho superior por parte da rede de suprimentos (BACHMANN, 2006; McEVILY; ZAHEER, 2006; VAN de VEN; RING; 2006), que por sua vez é importante nos dias atuais, em que a concorrência ocorre não mais entre empresas, mas entre redes de suprimentos (CORRÊA, 2010).

O estudo da confiança nas relações inter-organizacionais e interpessoais, entretanto, revela diferentes abordagens e um grau de complexidade elevado. Segundo Beckert (2006), é um reducionismo ver confiança nos mercados como construída apenas por instituições, normas, relações em longo prazo e cálculos. Apesar de pesquisas buscarem entender como o fenômeno da confiança se desenvolve, a incerteza no mercado persiste, por isso é importante considerar as ações “de quem é confiado” ao persuadir “quem confia” durante as atividades desempenhadas nos relacionamentos.

Aspectos da confiança, como se percebe, podem ser estudados da perspectiva da sociologia, da psicologia e da economia. E na perspectiva temporal, pode ser estudada a questão das características da confiança nos períodos iniciais da relação, e a questão da influência do tempo de duração da relação na efetividade da confiança. Neste tópico, então, aborda-se estes diferentes aspectos relativos à confiança, iniciando-se pela discussão do conceito de confiança.

2.1 Conceito de confiança

Para Gargiulo e Ertug (2006), a confiança pode ser definida de duas formas: (i) crença que reflete as expectativas de um ator (quem confia) com relação a outro (quem é confiado), onde o objeto do acordo de confiança pode ser uma intenção ou um comportamento; (ii) disposição de quem confia em ser vulnerável às ações de quem é confiado, baseado na expectativa que este último tem a intenção e capacidade de atuar de forma a não prejudicar quem confia em uma situação particular, independentemente da habilidade de quem confia em controlar o comportamento do confiado.

Bromiley e Harris (2006), por sua vez, postulam a seguinte definição de confiança: crença não calculável na honestidade do outro nas negociações, e também nos esforços de boa fé para a manutenção dos compromissos. Esta definição de Bromiley e Harris (2006) é compartilhada por Van de Ven e Ring (2006), que definem confiança como fé na boa vontade de quem é confiado em não ferir os interesses de quem confia em momentos de vulnerabilidade.

Já Long e Sitkin (2006) conceituam confiança, do ponto de vista da psicologia, como o estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade, baseadas em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro. As expectativas positivas seriam originadas pelas atividades construtoras de confiança executadas por quem deseja ser confiado. Estas atividades construtoras de confiança, por sua vez, podem ser entendidas como mecanismos que indivíduos ou organizações usam para assegurar outros de suas capacidades e interesses em acomodar as necessidades e cumprir as promessas feitas a quem confia.

Van de Ven e Ring (2006) apresentam também outra definição empregada por autores com visão mais cognitiva, onde a confiança está baseada na previsibilidade do comportamento de quem é confiado. Nesta visão, a confiança é vista como mecanismo que torna possível o cálculo das probabilidades do comportamento futuro de quem é confiado ser oportunista.

Percebe-se aqui que há definições altamente contrastantes para confiança. Enquanto uma declara confiança como crença não calculável, outra postula que a confiança pode ser traduzida em uma probabilidade (calculável, portanto) de comportamento oportunista. Se utilizada a perspectiva da Economia dos Custos de Transação-TCE, a confiança não pode ser sequer considerada como possibilidade de cálculo de comportamento (BROMILEY; HARRIS, 2006).

A TCE postula que a confiança não tem lugar nas transações econômicas, pois os atores econômicos são estritamente calculistas, calculando a probabilidade de

oportunismo por parte do outro. A confiança não teria poder explicativo nas relações econômicas, pois a escolha natural dos atores seria pelo comportamento oportunista que se apresentaria como mais vantajoso (BROMILEY; HARRIS, 2006).

Com relação à afirmação de que a confiança não consegue sobreviver sob a pressão dos mercados, Nooteboom (2006) argumenta o contrário. Segundo o autor, a confiança existe dentro dos limites determinados pelas pressões pela sobrevivência. Essa seria uma condição necessária para manutenção da confiança. Então, pode-se inferir que dependendo do contexto, das condições e das pessoas ou organizações que são confiadas, há ou não limites na confiança. A confiança possui limites porque a confiabilidade possui os seus (NOOTEBOOM, 2006).

Independente da definição adotada, pesquisas confirmam que a confiança está positivamente correlacionada com melhoria na performance de empresas que participam de arranjos relacionais complexos, como por exemplos as redes de suprimentos. Este suporte na literatura é confirmado por McEvily e Zaheer (2006), quando estes afirmam que quando a questão é desempenho, a confiança entre atores influencia os resultados.

Entretanto, como toda relação possui um início, a confiança entre quem confia e quem é confiado também possui um momento inicial. Neste momento, as características da confiança são diferentes daquela que já é praticada há algum tempo. A seguir aborda-se a questão das características da confiança no início de seu desenvolvimento.

2.2 Confiança no início das relações

Segundo McKnight e Chervany (2006), a percepção social é um processo fortemente afetado por impressões iniciais, e como a confiança é central para qualquer relação, confiança inicial é um fator chave para o futuro da relação. Para os autores, entre os processos cognitivos que impactam na confiança inicial estão: (i) a inferência de reputação (informações obtidas de fontes de segunda-mão); (ii) a categorização (classificação de quem é confiado como membro do mesmo grupo). Ou seja, há tendência de se confiar em organizações ou indivíduos que possuem boa reputação e que são participantes do mesmo grupo social.

A confiança inicial é reforçada quando a informação sobre quem é confiado é congruente com o mapa cognitivo de confiabilidade de quem confia. A confiança inicial também é frágil por natureza, e pequenas violações nesta fase resultam em predisposição para a queda na confiabilidade no futuro (McKNIGHT; CHERVANY, 2006). A pouca disponibilidade de informações sobre antecedentes, assim como a percepção de alto risco situacional também reduzem a intenção em confiar.

Uma vez iniciada uma relação de confiança, é possível mensurar esta dentro e entre organizações. Isso é possível com o emprego do Organizational Trust Inventory – OTI, desenvolvido por Cummings e Bromiley (BROMILEY; HARRIS, 2006). A monitoração é importante, pois como argumentam Van de Ven e Ring (2006), a confiança é mais fácil de quebrar do que construir.

Mas conforme a relação de confiança perdura, ou seja, se desenvolve sem a ocorrência de situações de oportunismo ou outra causadora de quebra de confiança, a percepção

de alto risco dos atores tende a diminuir, assim como os benefícios das relações com confiança tendem a se consolidar. O sub-tópico a seguir discute esta relação entre desenvolvimento de confiança e percepção de risco, suas causas e fatores influentes neste desenvolvimento.

2.3 Confiança e risco

Segundo Van de Ven e Ring (2006), confiança e risco são conceitos que não podem ser pensados separadamente, principalmente na tomada de decisão sobre cooperação com outros e nas formas pela quais elas podem governar as IOR (relações inter organizacionais). Nas relações inter organizacionais os gerentes enfrentam vários tipos de risco: comercial, tecnológico, de engenharia, gerencial e comportamental. A confiança pode minimizar os riscos ligados às relações entre as organizações, ou seja, que envolvem pessoas e suas percepções de risco.

A percepção de risco é influenciada por fatores como: histórias passadas de coordenação entre as partes; a observância de normas de justiça por parte dos parceiros; a disposição para seguir normas de equidade; o grau de envolvimento pessoal entre parceiros; a estabilidade nos papéis organizacionais das pessoas envolvidas na relação (VAN de VEN; RING, 2006). Observa-se aqui que o horizonte de tempo afeta a percepção de risco, assim como o respeito às normas institucionalizadas. Quanto maior o tempo de relação e o número de experiências positivas com quem é confiado, menor a percepção de risco, ou seja, quanto mais o parceiro se mostra confiável, menor o risco percebido na relação.

Nooteboom (2006) argumenta que a confiança possui fontes racionais, baseadas na inferência da confiabilidade, e fontes psicológicas as quais bloqueiam, afetam ou habilitam a avaliação racional. Entre as fontes racionais de confiança o autor cita: contratos, imposição legal, reputação, valores, normas sociais de conduta apropriada, obrigações morais, senso de dever, laços de parentesco. Entre as fontes psicológicas estão: respeito a hierarquia, dependência, empatia, rotinização, benevolência, identificação, afeto, amizade, instinto, inclinações, sentimentos e emoções.

Estas fontes tentam minimizar, entre outros riscos, o de comportamento oportunista por parte de quem é confiado. Porém, para Madhok (2006), um fato inegável é que as firmas devem confrontar o potencial oportunismo como uma realidade inescapável. Atores econômicos, em seu cerne, possuem potencial tanto para confiança (mutuamente orientado) quanto para oportunismo (interesse próprio), e é a ação gerencial e o contexto da ação que determinam qual será operacionalmente dominante.

Oportunismo pode ser visto também como comportamento com desvio das obrigações contratuais (MADHOK, 2006), como por exemplo, quando um membro da rede de suprimentos resolve fazer uma promoção a um preço menor que o combinado, gerando uma alteração na demanda que trará benefícios somente para este membro.

Em redes de suprimentos, as relações que geram confiança, sejam por contrato, sejam por afeto, têm a capacidade de minimizar a percepção de risco e trazer benefícios.

Entretanto, Gargiulo e Ertug (2006) chamam a atenção para o fato de que excesso de confiança pode, paradoxalmente, representar um risco para o desempenho da rede de suprimentos, ou seja, níveis elevados de confiança podem causar resultados negativos.

Para Gargiulo e Ertug (2006), a possibilidade de a confiança estar associada a resultados negativos tem sido raramente explorada, tanto teórica quanto empiricamente. Para os autores, a relação entre benefícios e confiança não é linear. Resultados negativos podem ocorrer quando há confiança excessiva, ou seja, graficamente a relação entre benefício e confiança poderia ser representada como uma parábola com concavidade para baixo. O ponto de inflexão desta parábola representaria o nível ótimo de confiança, onde os benefícios são máximos.

A partir deste ponto, o aumento na confiança pode trazer conseqüências negativas como: (i) fé cega, que leva a uma redução de monitoramento e, por isso, um aumento na vulnerabilidade e uma queda na qualidade da informação trocada entre as partes; (ii) transformação do comprometimento em complacência, e a admissão de performances insatisfatórias por parte de quem é confiado; o compromisso se torna complacência por dois mecanismos principais: relacional, que torna alto o custo de correção; cognitivo, onde as ligações fortes filtram aspectos negativos da relação; (iii) criação de obrigações desnecessárias que agem como restrições ou constrangimentos a quem confia (GARGIULO; ERTUG, 2006).

Este problema do excesso de confiança é muito complexo também. Segundo Gargiulo e Ertug (2006), a noção de confiança excessiva só é identificável pelas suas conseqüências nos resultados observáveis. Ou seja, o pesquisador não consegue estabelecer previamente qual seria o nível ótimo de determinada situação. Outro problema, ainda segundo Gargiulo e Ertug (2006), está no fato de que para cada situação há um nível ótimo de confiança diferente.

Percebe-se então que apesar de trazer benefícios, confiança demais pode se tornar um risco para a rede de suprimentos. Entretanto, mesmo com pouca informação sobre o que seria um nível ótimo de confiança, este ensaio continua apresentando justamente os benefícios alcançados com a confiança nas relações inter-organizacionais.

2.4 Benefícios da confiança

Segundo Gargiulo e Ertug (2006), a confiança pode ter três conseqüências comportamentais: (i) confiança está associada a baixos níveis de monitoramento, vigilância e prevenções ao comportamento da parte confiada; (ii) confiança está associada a altos níveis de comprometimento no relacionamento, baixos níveis de conflito e poucas chances de abandono, gerando estabilidade nas relações; (iii) confiança está associada com a expansão de escala e escopo das trocas entre as partes (ideias, comunicação), e a confiabilidade leva a maiores trocas de recursos entre unidades de negócio.

Com base nestas conseqüências, pode-se inferir que: (i) confiança reduz os custos de processamento de informação, pois facilita o fluxo de informações entre os atores da rede; (ii) confiança aumenta a satisfação com a relação; (iii) confiança reduz a incerteza com relação ao comportamento da outra parte (GARGIULO; ERTUG, 2006).

Contar com a confiança leva também a um incremento nos fluxos de informação entre indivíduos e organizações, a um maior compartilhamento de informações, a uma redução da incerteza e dos custos de agência e oportunidade, que por sua vez, reduzem os níveis de salvaguardas formais, por menor percepção de vulnerabilidade (VAN de VEN; RING, 2006).

Madhok (2006), por sua vez, defende que a confiança gera o benefício da flexibilidade para a relação. As relações possuem uma dimensão estrutural e uma social, sendo a primeira referente aos aspectos do projeto da organização e a segunda referente à qualidade intrínseca das relações em si. Ainda com respeito a dimensão social, a confiança cria o interesse comum e o compartilhamento de expectativas que facilitam a tolerância a conflitos e iniquidade temporária, ou seja, fornece flexibilidade na relação.

O conhecimento da organização também é beneficiado pela confiança. Segundo Madhok (2006), o conhecimento é o recurso mais crítico em posse de uma organização. Por induzir um comportamento desejado, a confiança reduz a necessidade de monitoramento e promove a troca de conhecimento, importantes em uma situação de incerteza. Reunindo os benefícios da redução dos custos de salvaguarda e monitoramento, do incremento do fluxo de informações e da troca de conhecimento, e a promoção do interesse comum, observa-se que a confiança tem implicações na eficiência de uma rede de suprimentos, facilitando a coordenação como resultado de uma orientação mútua. Pode-se inferir, portanto, que a confiança é crítica para a sustentação das atividades em uma rede de suprimentos.

As atividades nas redes de suprimentos, por sua vez, são executadas por pessoas, que exercem funções operacionais e gerenciais. A função dos gerentes, em particular, é bastante afetada pela confiança que seus subordinados sentem em relação a estes (LONG; SITKIN, 2006). Por isto, a seguir aborda-se a questão da confiança interpessoal no ambiente organizacional.

3 Confiança interpessoal entre gerentes e funcionários

Segundo Long e Sitkin (2006), gerentes que constroem confiança reduzem tempo e esforço para medir e monitorar o trabalho dos subordinados, ao mesmo tempo em que fortalece a qualidade das contribuições e a capacidade de atingir os objetivos organizacionais. Com a confiança, os mecanismos formais (contratos, incentivos monetários, vigilância) e informais (valores, normas e crenças) de controle utilizados por gerentes para direcionar subordinados para a realização de forma eficaz e eficiente das tarefas organizacionais podem ser minimizados.

Neste caso, até mesmo o conflito tem papel importante na avaliação dos mecanismos de controle. Análises aprofundadas de conflitos entre gerente e subordinado revelam se os controles utilizados em dado contexto foram apropriados. A existência de conflitos persistentes é uma evidência de que os mecanismos de controle de tarefa utilizados não são ótimos (LONG; SITKIN, 2006).

Os gerentes têm como referência os construtos da confiança: habilidade em várias dimensões de desempenho, benevolência ou interesse em acomodar as necessidades

de quem confia, assim como integridade ou disposição em cumprir promessas feitas a quem confia. Por meio de esforços para construção de confiança, o gerente pode tentar promover confiança em si mesmo ou nas instituições que representa baseadas em conhecimento (calculada) ou em valores (relacional) (LONG; SITKIN, 2006).

O grande desafio enfrentado pelos gerentes é balancear confiança e controle. Quanto maior a confiança, menor o controle e vice-versa. Para construir confiança entre os subordinados, os gerentes podem tentar criar o tipo interacional de confiança ou a baseada em instituições. A confiança interacional é baseada na confiabilidade, integridade e habilidades comunicativas, e não obrigatoriamente necessitam de arranjos institucionais fortes para se desenvolver efetivamente. Neste caso, os próprios atores, de maneira particular, desenvolvem confiança em suas relações (BACHMANN, 2006).

Já a confiança baseada em instituições é instalada por normas institucionais, e converte a incerteza com relação à gerência em risco aceitável. A confiança baseada em instituições produz confiança em massa, porém, onde o ambiente institucional é fraco, a confiança interacional ou pessoal é a opção disponível (BACHMANN, 2006).

Neste ponto colocam-se duas questões: no caso hipotético do gerente pertencer a uma organização com grande reputação, excelente performance e, portanto, repleta de confiabilidade, (i) a confiança da organização pode ser transferida para a pessoa, no caso o gerente? (ii) Uma organização confiada pode também confiar em outra organização ou pessoa? Estas questões, relativas ao sujeito da confiança, são discutidos no tópico a seguir.

4 Transferência de confiança entre empresas e pessoas

Para responder à pergunta “a confiança na organização pode ser transferida para a pessoa, no caso o gerente?”, Nooteboom (2006) postula que semelhantes a indivíduos, organizações podem ser objetos de confiança, tanto em sua competência quanto em suas intenções. E esta confiança pode ser baseada na confiança sentida pelas pessoas que integram as outras organizações. Confianças em pessoas e organizações são conectadas pelas funções e posições destas pessoas e dos papéis desempenhados por estas em suas organizações.

Para transferir confiança da pessoa para a organização, indivíduos confiáveis devem ser alicerçados a cargos elevados, com a confiabilidade atestada por sua autoridade, posição, chefias e pessoal. Para transferir confiança da organização para as pessoas, estas (no caso os gerentes) devem mostrar que lutam pelos objetivos organizacionais e regras de conduta eleitas como confiáveis pelos membros de outras organizações (NOOTEBOOM, 2006), ou seja, a confiabilidade é transferível entre pessoas e organizações.

Para responder à pergunta “quem é o sujeito da confiança inter-organizacional?” Janowics e Noorderhaven (2006) argumentam que uma organização em si não consegue confiar. Uma organização é constituída de pessoas, e é por meio destas que as relações entre organizações são efetivadas. Então, não é a organização que confia,

mas os indivíduos que a constituem. E o sujeito que confia em uma relação inter-organizacional é obrigatoriamente uma pessoa.

Mas uma ressalva deve ser colocada neste ponto, referente à como a confiança é entendida. Se ela for entendida como um comportamento, então é atribuível a uma organização. Porém, se a confiança for entendida como uma atitude, esta pode ser atribuída somente a pessoas. Então, a escolha entre a abordagem comportamental ou a atitudinal define o sujeito da confiança nas relações inter-organizacionais. Quem confia é sempre um indivíduo, ao passo que quem é confiado pode ser um indivíduo ou uma organização (JANOWICS; NOORDERHAVEN, 2006).

Ainda de acordo com Janowics e Noorderhaven (2006), no caso da confiança atribuída por uma empresa a outra, é esperado que a estrutura da confiança e colaboração inter-organizacional seja determinada pela alta gerência, que são responsáveis, os tomadores de decisão primários da organização. Portanto, a confiança destes gerentes seria provavelmente o preditor mais apropriado da estrutura colaborativa, comparada à confiança compartilhada por todos os membros da organização.

Considerações finais

Segundo Van de Ven e Ring (2006), entre os motivos da crescente apreciação da importância da confiança nas relações sociais e econômicas estão: (i) com o crescimento do out-sourcing, alianças estratégicas, redes e cadeias de suprimentos, relações baseadas na confiança estão se tornando um princípio organizacional importante para os negócios; (ii) em uma economia globalizada, as partes engajadas em muitas relações de negócios são advindas de culturas que possuem diferentes bases de confiança pessoal e institucional.

Os motivos apresentados acima por estudiosos da confiança remetem de modo fiel aos argumentos de Zinn (2012) sobre a questão da complexidade e da globalização, que leva as empresas a procurar parceiros e se organizarem em arranjos coordenados e colaborativos, denominados redes de suprimentos. A realização de parcerias em forma de rede de suprimentos amplia a sinergia entre os membros, trazendo ganhos para todos.

A confiança é citada também nas demandas apresentadas por Mentzer et al (2001) para um desempenho superior da rede de suprimentos. A confiança é necessária na integração de processos, na cooperação, na aceitação de um objetivo comum, no compartilhamento de informações, riscos e benefícios e na intenção da manutenção da parceria em longo prazo. (MENTZER et al, 2001).

Apesar das relações inter-organizacionais contarem com mecanismos de coordenação baseados em poder (formal ou informal) ou incentivos monetários, a confiança sempre aparece como uma opção para substituição ou complementação do mecanismo. O poder dos contratos parece ser supremo, porém, como afirma Madhok (2006), dificilmente se elaboram contratos completos (devido, por exemplo, à racionalidade limitada). As situações de conflitos não abrangidas pelos contratos muitas vezes podem ser resolvidas pela presença da confiança entre as partes envolvidas.

Referências

BACHMANN, R. **Trust and/or power: towards a sociological theory of organizational relationships.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

BECKERT, J. **Trust and markets.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

BROMILEY P.; HARRIS, J. **Trust, transaction cost economics, and mechanisms.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

CORRÊA, H. L. **Gestão de Redes de Suprimentos: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado.** São Paulo:Atlas, 2010.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, March-April, p.105-116. 1998.

GARGIULO, M.; ERTUG, G. **The dark side of trust.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

JANOWICS, M.; NOORDERHAVEN, N. **Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

LONG, C. P.; SITKIN S. B. **Trust in the balance: how managers integrate trust-building and task control.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

MADHOC, A. **Opportunism, trust and knowledge: the management of firm value and the value of firm management.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

McEVILY, B.; ZAHEER, A. **Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

McKNIGHT, D. H.; CHERVANY, N. L. **Reflections on an initial trust-building model.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

MENTZER, J. T.; DeWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N.W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics.** v.22, n.2, p.1-25, 2001.

NOOTEBOOM, B. **Forms, sources and processes of trust.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

VAN de VEN, A. H.; RING, P. S. **Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships.** In **Handbook of trust research.** BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (org.). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

ZINN, W. Globalização e complexidade em supply chains. **Revista Tecnológica**, São Paulo, janeiro e fevereiro/2012.