

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

ISSN: 1679-3951

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas

Zanini, Marco Túlio Fundão; Migueles, Carmen Pires  
Confiança em contratos relacionais: um estudo teórico  
Cadernos EBAPE.BR, vol. 17, núm. 1, 2019, Janeiro-Março, pp. 117-128  
Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: 10.1590/1679-395165609

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323259442010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UNEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# Confiança em contratos relacionais: um estudo teórico

MARCO TULLIO FUNDÃO ZANINI <sup>1</sup>CARMEN PIRES MIGUELES <sup>1</sup><sup>1</sup> FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EBAPE) / ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESA, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

## Resumo

O objetivo deste artigo é contribuir para uma melhor compreensão das questões relativas à confiança dentro das organizações, de modo a expandir e refinar constructos teóricos. A confiança é abordada em uma perspectiva econômica como mecanismo social de gestão. Buscamos compreender o papel da confiança na coordenação informal dos contratos relacionais. Abordamos a confiança como um elemento essencial para a execução de tarefas organizacionais específicas e observamos sua relação mediadora com o desempenho organizacional. Ao final, propomos um modelo analítico e concluímos que a confiança é um elemento central para a melhor compreensão dos contratos relacionais e que investimentos em um estilo de gestão baseado na confiança devem observar o contexto específico e a natureza das tarefas organizacionais.

**Palavras-chave:** Confiança. Coordenação informal. Contrato relacional. Desempenho organizacional.

## *Trust in Relational Contracts: a theoretical study*

This article aims to contribute to a better understanding of trust within organizations in order to expand and refine theoretical constructs. Trust is approached in the economic perspective. The study seeks to understand the role of trust in the informal coordination of relational contracts. Trust is approached as a critical element to the execution of specific organizational tasks and its role as a mediator of organizational performance is observed. Finally, an analytical model is proposed and the study concludes that trust is a central element to better understand relational contracts and that investments adopting a trust-based management style should observe the specific context and the nature of the organizational tasks.

**Keywords:** Trust. Informal Coordination. Relational Contract. Organizational performance.

## *Confianza en contratos relacionales: un estudio teórico*

### Resumen

El objetivo principal de este artículo es contribuir a una mejor comprensión de las cuestiones de confianza dentro de las organizaciones, con el fin de ampliar y perfeccionar los constructos teóricos. La confianza se enfoca, desde la perspectiva económica, como mecanismo social de gestión. Se trata de comprender el papel de la confianza en la coordinación informal de los contratos relacionales. Asimismo, se aborda la confianza como un elemento crítico para la ejecución de tareas organizacionales específicas y su relación mediadora con el desempeño organizacional. Por último, se propone un modelo analítico y se concluye que la confianza es un elemento central para comprender mejor los contratos relacionales y que las inversiones en un estilo de gestión basado en la confianza deben observar el contexto específico y la naturaleza de las tareas organizacionales.

**Palabras clave:** Confianza. Coordinación informal. Contrato relacional. Desempeño organizacional.

Artigo submetido em 28 de dezembro de 2016 e aceito para publicação em 19 de janeiro de 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395165609>

## INTRODUÇÃO

A existência de confiança entre os membros de uma organização pode contribuir de modo significativo para o aumento da eficiência das diversas tarefas organizacionais (DIRKS e FERRIN, 2001, 2002). Esse aumento da eficiência das transações econômicas internas à organização, por meio das relações de confiança, pode representar a construção de um capital intangível (ANDRADE, REZENDE, SALVATO et al., 2011; MAGALHÃES, 2015). Nesse sentido, vários estudos organizacionais têm abordado a confiança como foco principal (ARROW, 1969, 1974; GRANOVERTER, 1985; MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995; LANE e BACHMANN, 1998; GAMBETTA, 2000; DIRKS e FERRIN, 2001; O'NEILL, 2002; ZANINI, 2005, 2007; BACHMANN e ZAHEER, 2006; FRANKEL, 2005; SCHOORMAN, MAYER e DAVIS, 2007; COOK, LEVI e HARDIN, 2009; DIRKS, LEWICKI e ZAHEER, 2009). Recentemente, a confiança tem despertado o interesse de muitos estudiosos e pesquisadores das organizações (ANDRADE, REZENDE, SALVATO et al., 2011; ZANINI e MIGUELES, 2014; SCHNACKENBERG e TOMLINSON, 2016; ZANINI, SANTOS e LIMA, 2015; MAGALHÃES, 2015; ZANINI, 2016). Como resultado desse interesse, várias contribuições têm surgido de outras disciplinas das ciências sociais, como ciência política, antropologia, sociologia, psicologia e economia (COOK, LEVI e HARDIN, 2009).

O interesse de pesquisadores e líderes em relação ao tema confiança advém da “crença de que ela exerça impacto significativo sobre uma variedade de resultados relevantes para as organizações” (ZANINI, SANTOS e LIMA, 2015). Nesse caso, a confiança é entendida como um ativo intangível capaz de gerar resultados positivos que garantam o sucesso e a sustentabilidade dos negócios em médio e longo prazo (ZANINI, 2007). Em muitos casos, a presença de confiança entre os membros da empresa pode representar a base para a formação de um diferencial competitivo ou uma competência organizacional distinta. A lógica dessa função se encontra na forma como esse mecanismo informal opera em contratos relacionais – por exemplo, os contratos de trabalho.

Na perspectiva econômica, a confiança pode ser definida como “uma aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco, pela abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte não agirá de uma forma oportunista” (ZANINI, 2007). A noção de risco comportamental, intrínseca às relações de confiança, é apresentada por Coleman (1990), nas assimetrias de tempo entre um investimento de confiança e a possibilidade de observar os resultados de tal iniciativa. Ou seja, uma parte deverá investir recursos antes de poder verificar os resultados desse investimento e, assim, a confiança passa a operar como um mecanismo social necessário para que diversas transações econômicas possam ocorrer. Desse modo, a confiança se torna um mecanismo social de redução de risco, permitindo que agentes de interação possam cooperar para satisfazer seus interesses e atingir seus objetivos de maneira coletiva. Nesse sentido, Luhmann (1979) observa que as relações de confiança podem aumentar a eficiência das interações, operando como um mecanismo de redução de incertezas.

Muitos dos trabalhos relacionados ao tema apresentam a confiança como variável que influencia ou é influenciada por uma ou várias variáveis organizacionais. Falta-nos, no entanto, aprofundar as discussões sobre o papel da confiança nos contratos relacionais, além das abordagens já apontadas em estudos anteriores (ZANINI, 2007; ZANINI e MIGUELES, 2014; ZANINI, 2016) e avançar nas discussões sobre como sua mediação pode influenciar o desempenho organizacional. Nesse sentido, este artigo se propõe a avançar na discussão sobre o papel da confiança nos contratos relacionais, aumentando a compreensão da relação entre confiança e desempenho organizacional. Três questões orientam as contribuições neste estudo:

1. Qual é o papel da confiança nos contratos relacionais?
2. Como tarefas específicas podem estar relacionadas a maior ou menor necessidade de confiança nos contratos de trabalho?
3. Qual é o impacto da relação entre confiança e controle formal no desempenho das tarefas organizacionais?

Estas questões investigativas pautaram nossa reflexão teórica, cuja relevância jaz no resgate e no avanço da discussão sobre esse constructo, como sugerido por Zanini (2007). Em um tecido social, no qual os atores econômicos são mais imbricados socialmente, formam-se cadeias de relações sociais que permitem transmitir e disseminar a confiança (GRANOVERTER, 1985). Esse imbricamento social se refere ao papel de relações pessoais concretas baseadas em reciprocidade para gerar confiança e desencorajar comportamentos oportunistas. Consequentemente, a qualidade e a intensificação das relações sociais poderá representar um elemento facilitador na sedimentação da confiança, ao mesmo tempo que passa a desencorajar comportamentos oportunistas; a maior intensificação de um reduz as probabilidades de ocorrência do outro. Se tais deduções estiverem corretas, já se pode aproximar a perspectiva predominantemente econômica da confiança, da perspectiva predominantemente social ou cultural. O que apoia nossas deduções é o argumento de Granovetter (1985) de que as relações econômicas se tornam mescladas com contexto social que traz fortes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo. Ainda segundo o autor, são as relações pessoais, mais do que os arranjos institucionais, os principais responsáveis pela produção da confiança na via econômica, o que corrobora as deduções indicadas acima.

Contratos de trabalho são exemplos de contratos relacionais baseados em confiança interpessoal (ZANINI e MIGUELES, 2014). Mesmo que tais acordos necessitem ser firmados por meio de contratos explícitos – na forma de um documento formal – por razões legais, eles se tornam contratos relacionais entre agentes de interação ao longo do tempo. A confiança que poderá ser construída como fruto dessa interação funciona como um mecanismo informal de controle e coordenação para diversas atividades organizacionais. Como afirmou Arrow (1974), a confiança interpessoal observada nas estruturas hierárquicas passa a funcionar como um “lubrificante” para as diversas transações econômicas que ocorrem entre os agentes corporativos. Ao invés de antecipar todas as contingências futuras, os contratos relacionais antecipam uma série de incertezas, na forma de transações entre os parceiros de interatividade, baseadas nas experiências passadas entre esses agentes. Por isso, tais contratos são caracterizados como incompletos por definição. Os problemas contratuais que porventura possam surgir em uma relação de trabalho podem ser reduzidos de forma significativa com a presença da confiança.

Nesse sentido, buscamos analisar a confiança como um elemento de coordenação informal e sua relação com o desempenho organizacional. Para compreender melhor tal mecanismo social e suas consequências dentro das organizações, organizamos este artigo em 3 seções. Na primeira seção, apresentamos uma análise da centralidade da confiança nos contratos relacionais. Na segunda seção, observamos a relação entre confiança e controle formal nas organizações. E, por fim, na última seção, apresentamos a relação entre confiança e desempenho organizacional.

## CONFIANÇA COMO ELEMENTO CENTRAL DE CONTRATOS RELACIONAIS

A confiança é reconhecida como um elemento central para melhor avaliação dos contratos relacionais (KREPS, 1990; WOLFF, 1997; CASSON, 1994; GIBBONS, 2001; GIBBONS, BAKER e MURPHY, 2002; ZANINI e MIGUELES, 2014). Na perspectiva econômica, contratos relacionais, como contratos de trabalho, são acordos incompletos usados para explicar a cooperação em um mundo de eventos futuros incertos (FURUBOTN e RICHTER, 2005). Por definição, contratos relacionais se referem a relações contratuais de longo prazo, de modo que qualquer nova informação disponível, exógena ou endogenamente ao sistema, poderá gerar novas opções para os parceiros de interação na forma de novos comportamentos (WOLFF, 1995).

Por definição, contratos relacionais não podem ser monitorados ou controlados por terceiros. Portanto, rearranjos contratuais são necessários ao longo do tempo, de modo a assegurar um processo de cooperação contínua entre todos os parceiros de interação. De acordo com o contexto específico, a confiança pode ser altamente desejável e eficiente para lidar com as incertezas comportamentais causadas pelo surgimento de nova informação nas relações entre parceiros de interação. Quanto maior a frequência de nova informação dentro do sistema, maiores serão as chances do aumento da incerteza comportamental e mais necessário será necessário o uso de contratos relacionais baseados em confiança para lidar com essa incerteza. Assim, a relevância e a eficiência da confiança atuando como um mecanismo de governança está primariamente relacionada ao grau de incerteza endógena e exógena, na forma da ausência ou confiabilidade da informação ou na frequência do surgimento de nova informação dentro do sistema com que possa alterar ou modificar o comportamento das pessoas. Além disso, mecanismos sociais como a confiança são particularmente importantes quando a terminação de um relacionamento representa um custo muito alto (particularmente nos relacionamentos onde existe uma relação específica construída ao longo do tempo).

Nesse sentido, os contratos de trabalho são exemplos de contratos relacionais baseados em relacionamentos específicos. Estes podem combinar as características de contratos formais, devido às exigências legais, e características de contratos informais, na forma de reputações construídas dentro de relacionamentos idiossincráticos. Contratos de trabalho são baseados em mecanismos que determinam o cumprimento do contrato (*self-enforcing*), de modo a assegurar a eficiência de tais relações, exatamente pela dificuldade de monitoração e avaliação (KEEFER e KNACK, 2008). Podem ser mais bem compreendidos no modelo de reputações do comportamento racional confrontado por contingências imprevisíveis (KREPS, 1990; WOLFF, 1997). Nesse caso, a confiança gerada nos relacionamentos interpessoais funciona como um mecanismo de autocontrole, presente em determinado grau em todas as relações de trabalho. A lógica reside no fato de que as partes concordam antecipadamente em cooperar em longo prazo porque ambas querem manter suas reputações para as futuras transações.

Em uma abordagem econômica, a premissa central dos contratos relacionais é que são contratos baseados em confiança, permitindo a alocação de riscos ou a absorção de riscos no compartilhamento de recursos. Nesse sentido, é possível observar nos contratos relacionais a coexistência de propriedades formais e informais, de modo a assegurar o comprometimento das partes para a geração de benefícios mútuos (KREPS, 1990; WOLFF, 1997; CASSON, 1994; GIBBONS, 2001). Cada parte motivada a manter sua credibilidade e reputação com os outros agirá de modo cooperativo. Como Keefer e Knack (2008) observam, quando as partes confiam inerentemente umas nas outras, torna-se mais fácil que as transações ocorram. A condição básica para isso é a manutenção das expectativas de continuidade das relações de vantagem mútua em longo prazo. Assim, a confiança se torna elemento essencial em contratos relacionais, pois, como argumenta Arrow (1969), na ausência da confiança, torna-se extremamente custoso buscar garantias e sanções alternativas, que podem inibir muitas oportunidades de cooperação mútua.

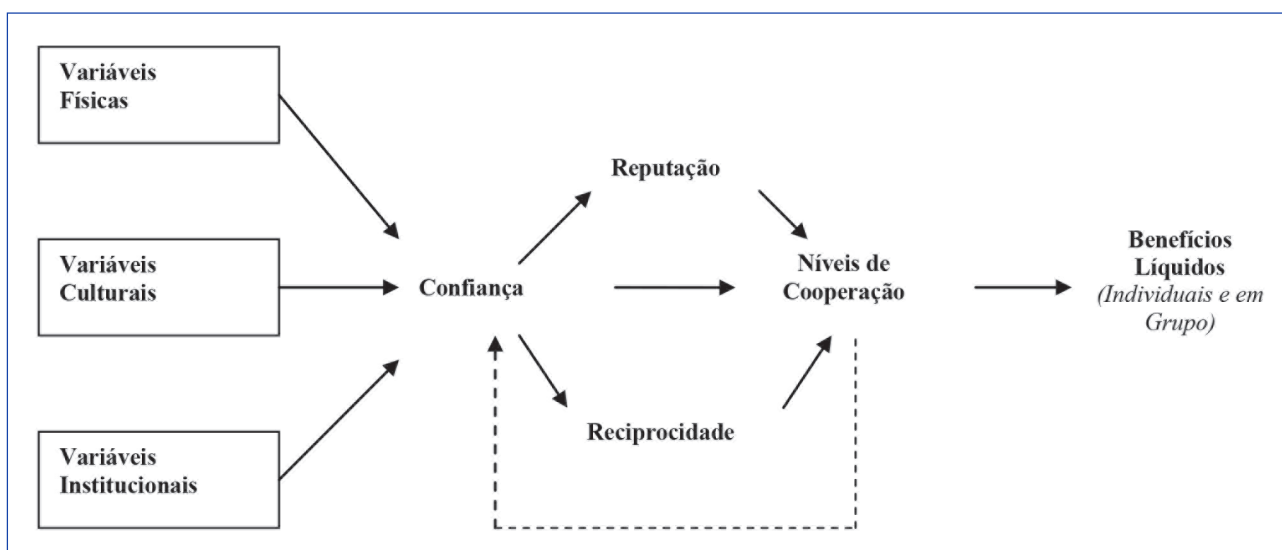
A essência na abordagem da confiança em contratos relacionais está baseada no entendimento que cada parte deve beneficiar-se do relacionamento. Em suma, a ausência de confiança pode significar a ausência de transações e de situações de benefício mútuo. Contratos relacionais envolvem investimentos no compartilhamento de comunicação aberta e informação sensível para a promoção de conhecimento complementar. Nesse sentido, Macneil (1977) ressalta dois elementos relativos a contratos relacionais: a harmonização de conflitos internos e a preservação de relacionamentos.

A ausência da confiança em contratos de trabalho pode significar a ausência de níveis superiores de esforços para alcançar um nível de cooperação mais eficiente e, dessa forma, um ineficiente uso de recursos. Quando soluções judiciais são substituídas por uma ordenação privada nas relações contratuais, a confiabilidade das promessas passa a solicitar comprometimentos confiáveis (credibilidade), que funcionam como o “cimento” dos contratos relacionais entre os indivíduos (FURUBOTN e RICHTER, 2005, p. 276). Comprometimentos confiáveis envolvem atos de reciprocidade que resguardam uma relação bilateral quando estes assumem a forma de investimentos irreversíveis e investimentos específicos (WILLIAMSON, 1996, 2007). Como observamos anteriormente, relações de confiança mútua podem ser usadas como um dispositivo de segurança para construir comprometimentos confiáveis, como reputações, por meio de investimentos específicos ao longo do tempo, quando indivíduos começam a usar estratégias de reciprocidade (KREPS, 1990); os efeitos de reputações são construídos sobre normas sociais e princípios de justiça e benefícios mútuos, que, por sua vez, devem prover aos hierarquicamente inferiores uma ideia de como a organização irá reagir em determinadas circunstâncias quando estas surgirem. Por fim, como afirma Williamson (2007), tais princípios devem dirigir comportamentos e expectativas dentro da empresa, promovendo um condicionamento social relativo a segurança do emprego e proteção contra a exploração.

A confiança está relacionada a interações repetidas e investimentos irreversíveis. Se essas experiências suportarem a confiança investida, elas se tornam mecanismos que determinam o cumprimento do contrato, atenuando as chances de oportunismo entre as partes. Um sistema de reputações é construído sobre relações de confiança ao longo do tempo e, ao mesmo tempo, é uma condição para o desenvolvimento de padrões de comportamento. Hardin (2002) denomina *feedback loop* esse efeito da manutenção de confiança.

Com base em estudos do comportamento coletivo em dilemas sociais usando jogos repetidos, Ostrom (2003) apresenta um esquema com as variáveis centrais para a manutenção das relações de confiança – reciprocidade e reputação (Figura 1). O modelo apresentado por Ostrom (2003) considera as variáveis físicas, culturais e institucionais críticas para a formação do contexto social em que as interações humanas ocorrem, podendo promover ou inibir investimentos de confiança. Assim, a distância física entre agentes de interação, modelos comportamentais que incentivam ou inibem a cooperação, e a natureza dos sistemas produtivos, que podem necessitar mais ou menos da interatividade entre os indivíduos para a produção de determinado valor, constituem elementos fundamentais para a análise das relações de confiança. Estas, por sua vez, serão sustentadas por regras informais de reciprocidade e pela reputação entre os agentes. Reciprocidade e reputação irão influenciar diretamente a percepção de risco, inibindo ou promovendo relações de confiança, que influenciarão os níveis de cooperação e a capacidade de determinado sistema social produzir ganhos individuais e coletivos.

**Figura 1**  
**Relações de feedback em dilemas sociais repetidos**



Fonte: Ostrom (2003, p. 51).

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

Assim, a confiança pode ser vista como uma forma racional de cooperação sob risco comportamental. E, nesse sentido, as empresas podem ser entendidas como redes de contratos relacionais entre seus membros corporativos. De acordo com Furubotn e Richter (2005), as empresas são instituições sociais que envolvem, além de suas regras, investimentos no cultivo de relacionamentos entre indivíduos. Os autores afirmam que o fortalecimento da cultura organizacional, como um mecanismo de compartilhamento de informação e redução do risco comportamental baseado em confiança mútua, representa um importante objetivo para os investimentos realizados. Assim, os níveis de confiança dentro das empresas podem ser entendidos como indicadores da eficiência da gestão dos contratos relacionais. Uma das funções das redes de contratos relacionais baseadas em confiança mútua é a capacidade de subsistir às incertezas futuras do mercado. Esse raciocínio indica que a presença de confiança se torna relevante, por exemplo, em processos de mudança em geral, tais como processos de rápido crescimento ou *downsizing*, fusões e aquisições e processos sucessórios, pois tais movimentos tendem a transferir incerteza às relações sociais internas à empresa. Nesses casos, a confiança existente assegura o cumprimento das expectativas entre as partes.

Dentro das organizações, podemos dividir as fontes de informações necessárias para o desenvolvimento das relações de confiança nos contratos relacionais em informações específicas e informações gerais (RIPPERGER, 1998): 1) informação específica relacionada a uma pessoa em particular e a determinada situação "X"; e, 2) informação específica relacionada à reputação da pessoa em quem se investe confiança. Essa categoria se refere à informação pública sobre a confiabilidade de um ator em particular. Apesar de não funcionar como um perfeito substituto das informações provenientes de interações reais entre dois agentes, a reputação funciona como uma importante fonte de informações para o agente que investe confiança. Podemos observar igualmente duas categorias de informações gerais, que podem ser compreendidas como: 1) a informação relacionada à confiança sistêmica ou a percepção do agente que confia, do nível de confiabilidade de determinado sistema social. Essa categoria se refere à percepção de confiabilidade não relacionada a uma única pessoa ou a uma situação específica, mas tomando como base as características dos indivíduos que compõem um grupo de pessoas em particular que interagem dentro de um sistema; e 2) a atmosfera de confiança, como uma categoria de informação geral relacionada ao nível de confiabilidade experimentada pelos agentes de interação dentro de um sistema.

Essa distinção nos ajuda a diferenciar melhor a confiança interpessoal (confiança percebida nas competências e/ou intenções entre os agentes de interação) da confiança organizacional (confiança percebida em uma organização). Apesar dessas categorias de informação não serem totalmente independentes e seus limites nem sempre serem muito claros, elas nos possibilitam entender algumas dimensões importantes para o desenvolvimento das relações de confiança. Nesse caso, quanto mais pessoas experimentam relacionamentos de confiança, maior será a qualidade da atmosfera de confiança.

A manutenção da atmosfera de confiança é proporcional às condições institucionais e aos investimentos específicos realizados no tempo (RIPPERGER, 1998). Wolff (1997) afirma que essa dimensão está relacionada às normas, aos valores e às sanções da cultura corporativa – recursos usados para “dirigir” o comportamento humano. Assim, o processo de construção de uma cultura organizacional que sustente relacionamentos baseados em confiança pessoal é um processo que tem o tempo como recurso essencial para que sejam construídas e internalizadas normas de interação. Nesse sentido, padrões de comportamento são criados no tempo, preservando a percepção de benefícios mútuos entre as pessoas, mantendo a percepção de ganhos justos entre as partes. Dessa forma, é possível desenvolver níveis de confiabilidade percebida entre os membros de uma empresa (ou entre agentes de interação de empresas distintas) e, dessa forma, estimular investimentos de confiança. Tal processo acaba por criar um círculo virtuoso de cooperação (ZANINI, 2016), pois interações cooperativas contribuem para a continuidade dos relacionamentos e o fortalecimento das instituições que promovem as relações de confiança.

## CONFIANÇA E CONTROLE FORMAL NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações onde a confiança existe ao longo das relações hierárquicas, há a possibilidade da eliminação ou redução dos custos da burocracia (CHILES e MCMACKIN, 1996; BUTTER e MOSCH, 2003). Relacionamentos baseados em confiança podem reduzir a necessidade de usar mecanismos burocráticos, que reduzem consideravelmente a eficiência das interações organizacionais. Uma vez que o controle formal e a monitoração são de natureza coercitiva e consomem tempo, parece lógico que relacionamentos baseados em confiança necessitam de menos monitoração, tempo e energia, e também promovem a cooperação espontânea, que, por sua vez, promove esforços adicionais de produtividade. Assim, os gestores podem dedicar mais tempo aos processos de tomada de decisão e implementação.

Quando a confiança é gerada dentro de uma organização, pode-se se tornar um ativo intangível na forma de capital social organizacional, que representa a base para o desempenho de outros ativos intangíveis, como o capital intelectual (ROLLAND e CHAUVEL, 2000; ROBERTS e VAN DEN STEEN, 2001). Relacionamentos baseado em confiança surgem como resultado de regras formais e informais que existem na cultura organizacional e definem padrões de comportamento nas relações sociais. Ambientes de trabalho caracterizados por uma atmosfera de confiança estão diretamente relacionados a lógicas de ação baseadas em reciprocidade e a práticas percebidas como mutuamente benéficas, alcançadas por consecutivos investimentos em confiança. Nesses ambientes, as pessoas acabam adquirindo certa reputação, baseada em seu histórico de interações com os outros.

Um ambiente de confiança aumenta a motivação e satisfação geral das pessoas, porque elas se sentem mais livres para contribuir e compartilhar suas ideias e seus problemas, sem o receio de que outras pessoas possam prejudicá-las agindo de modo oportunista. Nesses ambientes, a cooperação espontânea surge como elemento facilitador para diversas tarefas organizacionais. Com base em estratégias de reciprocidade, os relacionamentos de confiança que recorrem à percepção de benefício mútuo aumentam a tendência ao consenso e fortalecem os relacionamentos humanos, promovendo maior sinergia no desempenho organizacional (LANE e BACHMANN, 1998; ADLER, 2001).

O oposto de um ambiente de alta confiança é um ambiente de baixa confiança, onde as pessoas percebem alto risco em cooperar espontaneamente, compartilhando suas ideias e soluções de modo colaborativo. A ruptura da confiança pode “contaminar” completamente uma equipe de trabalho, em especial quando é promovido e ocorre por aqueles que ocupam altas posições hierárquicas. Assim como em um relacionamento baseado na confiança, sua ausência também gera uma (má) reputação. Em um ambiente de baixa confiança, existe a percepção de que aquilo que é dito ou feito pode ser usado contra você. Dessa maneira, a melhor estratégia é compartilhar menos informação e ser mais cauteloso nas interações. Esse tipo de ambiente causa uma considerável perda de motivação e gratificação entre parceiros de interação. No lugar de relacionamentos baseados em confiança que promovem a coordenação espontânea existirá maior necessidade de monitoração e regras formais para tornar a coordenação possível.

A ineficiência de aplicar controle formal e os mecanismos de monitoração estão relacionados à possibilidade da emergência de outros custos intangíveis, normalmente difíceis de ser mensurados. Dentre eles: dificuldades de comunicação de relacionamento entre as pessoas; falta de credibilidade dos níveis superiores aos níveis inferiores, e vice-versa; falta de uma visão integrada e foco nos processos e tarefas organizacionais; falta de métricas para avaliação dos resultados do trabalho; impacto de rotatividade, absenteísmo, conflitos internos, falta de motivação e envolvimento; problemas com incidentes recorrentes (DIRKS e FERRIN, 2001).

Mecanismos burocráticos, como autoridade e monitoração, são meios de assegurar que parceiros de interação desempenhem seu papel de modo adequado. Quando o compartilhamento de informações se torna crítico, um ambiente de baixa confiança com ênfase no monitoramento e o demasiado emprego de regras externas pode inibir consideravelmente a cooperação espontânea – no entanto, esta pode ser vital para o sucesso no mercado (SAKO e HELPER, 1998; LANE e BACHMANN, 1998). Como os contratos formais não podem prever todas as circunstâncias nos relacionamentos de trabalho, a presença de sistemas de monitoramento e normas e regras podem causar falta de flexibilidade e eficiência organizacional.

Podemos observar uma relação de complementariedade entre certos níveis de confiança e o uso de monitoração formal em ambientes de trabalho (OUCHI, 1980; CASTELFRANCHI e FALCONE, 2000). No entanto, a presença excessiva da monitoração pode prejudicar consideravelmente o surgimento das relações de confiança. Por outro lado, a presença de confiança sempre implica certo risco residual, bem como custos relativos ao estabelecimento e à manutenção das condições que geram um ambiente organizacional baseado na confiança (WOLFF, 2000). Dunn (2000) e Luhmann (2000) compartilham a visão de que a exploração racional do interesse das outras pessoas dificilmente poderá servir como substituto adequado às relações baseadas

em confiança. Por outro lado, de acordo com Gambetta (2000), se existe uma relação de confiança na cooperação, de algum modo a coerção estará igualmente presente. O autor afirma que se há confiança, menos coerção será necessária, e vice-versa.

Encontrar uma boa relação balanceada entre os mecanismos formais de controle e relações de confiança impõe desafios para a gestão: apostar demais nas relações de confiança pode abrir espaço para a exploração das relações pelo comportamento oportunista dos indivíduos que interagem. Apostar demais no controle formal pode mitigar as relações de confiança que já existem e desencorajar as pessoas a interagir e cooperar de modo mais espontâneo.

## RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A presença da confiança entre agentes de interação pode constituir uma condição necessária, porém insuficiente para explicar o desempenho organizacional. Como discute Granovetter (1985), a confiança originada pelas relações pessoais pode abrir espaço igualmente para o comportamento oportunista. Nesse sentido, Langfred (2004) demonstra em seu estudo empírico que altos índices de confiança, sob a circunstância específica de alta autonomia individual, podem ser prejudiciais para o desempenho de equipes de trabalho auto gerenciadas. Isso nos leva novamente à necessidade de analisar de modo não isolado os níveis de confiança e a levar em consideração o contexto específico de análise. Assim, estudos empíricos frequentemente têm sugerido que a confiança tem um efeito mais moderador com o desempenho organizacional do que uma relação direta e positiva (DIRKS e FERRIN, 2001; MACCURNAIN, FLOOD, RAMAMOORTY et al., 2009; ZANINI e MIGUELES, 2014). Esses estudos têm relacionado os efeitos positivos de confiança, por exemplo, nas relações entre líderes e liderados (DIRKS, 2000; DIRKS e FERRIN, 2002; DIRKS, 2006; ZANINI, SANTOS e LIMA, 2015), no processo de transferência do conhecimento (ROLLAND e CHAUVEL, 2000; ROBERTS e VAN DEN STEEN, 2001; MACCURNAIN, FLOOD, RAMAMOORTY et al., 2009), para fortalecer o comprometimento dos empregados (BROCKNER, SIEGEL, TYLER et al., 1997; PILLAI, SCHRIESHEIM e WILLIAMS, 1991; UGBORO, 2003) e para aumentar a eficiência e a produtividade organizacional (RING e VAN DE VEN, 1992; LANE e BUCHMANN, 1998; SAKO, 1997). Dirks e Ferrin (2001) apresentam uma meta-análise com uma série de estudos empíricos que confirmam os efeitos positivos das relações de confiança nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. De acordo com esses autores, espera-se que níveis superiores de confiança resultem em atitudes mais positivas, altos níveis de comportamento cooperativo espontâneo e, conseqüentemente, um desempenho superior. A confiança também é observada por Aryee, Budhwar e Chen (2002) como elemento mediador para a percepção coletiva de justiça distributiva e procedimental, satisfação do trabalho e intenções de rotatividade.

Isso significa que altos níveis de confiança não determinam necessariamente um desempenho superior ou até que empresas com baixos índices de confiança irão necessariamente apresentar um baixo desempenho organizacional. É importante que a análise da relação entre os níveis de confiança e o desempenho organizacional leve em consideração o contexto ou o ambiente institucional onde essas transações ocorrem para que mecanismos alternativos de governança possam ser considerados em uma análise custo-benefício (ZANINI, 2007). Portanto, a adoção de um estilo de gestão baseado em confiança possui custos inerentes ao estabelecimento de um contexto onde sejam criados e mantidos alguns elementos antecedentes e fundamentais para a construção de relacionamentos baseados na confiança. Em última análise, como afirma Hadfield (2005), o que define primordialmente essa relação de custo e eficiência são os diversos arranjos institucionais que se traduzem em incertezas ambientais.

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



intangíveis. Tal estilo de gestão baseado em confiança pode ser altamente desejado para o cumprimento de determinadas tarefas organizacionais, porém, o contexto institucional em que a empresa se encontra deve ser observado (ZANINI, 2007).

O grande benefício de ambientes de trabalho com uma atmosfera de “alta confiança” é permitir que indivíduos possam realizar transações sem a necessidade de precaver-se contra eventuais comportamentos oportunistas dos outros, aceitando maiores riscos nessas transações. Em atmosferas de “baixa confiança”, as pessoas serão mais receosas de realizar investimentos de confiança umas nas outras, porque percebem baixos níveis de motivação nos parceiros de interatividade, em adotar estratégias de reciprocidade, e a probabilidade de assumir prejuízos pessoais nas transações será maior. No entanto, devemos observar que em contextos organizacionais específicos pode ser possível que o fomento à competição interna entre os membros da empresa seja mais eficiente e produza melhores resultados. Quando a eficiência das unidades de negócios está relacionada a um tipo de estratégia que incentiva a competição interna, esse processo permite a seleção natural de indivíduos e poderá privilegiar os esforços individuais em detrimento aos esforços coletivos (LAZEAR, 1998). Em alguns casos, pode ser mais eficiente que baixos níveis de interatividade possam representar melhores resultados. Nesses casos, o sistema de remuneração irá privilegiar e premiar os esforços individuais. Como resultado, os indivíduos podem dedicar-se mais e realizar maiores esforços para ser promovidos e alcançar uma melhor remuneração. Nesses casos, investimentos na criação e na manutenção de um ambiente que estimule a confiança interpessoal entre os indivíduos pode não representar a forma mais eficiente de obter resultados. Por outro lado, onde o sistema estimula a competição interna entre os empregados de uma empresa, a tentativa de criação de laços pessoais de confiança pode ser extremamente difícil e lenta. Outras situações sugerem que o uso de controle explícito pode ser mais vantajoso do que contar com relações de confiança. Quando resultados são relativamente fáceis de serem mensurados, quando as tarefas têm baixa complexidade e não requerem criatividade, velocidade de aprendizado, entendimento conceitual, ou não necessitam da transferência crítica do conhecimento a aplicação de mecanismos explícitos parece ser mais eficiente (OUCHI, 1980; OSTERLOH e FREY, 2000). Por outro lado, esse não parece ser o caso quando sistemas produtivos necessitam do compartilhamento de informação sensível, de modo a contribuir para a execução de tarefas especializadas e de alta complexidade e ganhos por meio da interatividade no grupo de trabalho (OUCHI, 1980; ADLER, 2001; MACCURTAIN, FLOOD, RAMAMOORTY et al., 2009). Como afirmam alguns autores (OSTERLOH e FREY, 2000; ADLER, 2001), quando tarefas organizacionais são baseadas na inovação, na criação e no desenvolvimento de produtos, os melhores resultados poderão ser alcançados por meio da intensa interação entre as pessoas.

Outro ponto importante para a escolha de um estilo de gestão baseado em confiança é quando as medidas de desempenho se tornam por demais ambíguas. Como Ouchi (1980) comenta, nesses casos o uso de confiança se torna fundamental para o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais. Onde mecanismos burocráticos tradicionais baseados em controle explícito podem falhar, porque se torna impossível avaliar externamente o valor adicionado por indivíduo, o uso de confiança é mais recomendável. Alguns estudiosos observam que o intenso uso de mecanismos explícitos de controle, como monitoramento formal, apresenta grande probabilidade de aumentar as chances de oportunismo (VAN DE VEN e WALKER, 1984; AULAKH, KOTABE e SAHAY, 1996). Ou seja, demasiada ênfase em garantias explícitas pode prejudicar consideravelmente o desenvolvimento de relações de confiança. Prejudicar relações de confiança pode ser algo caro, porque o uso de confiança não requer despesas adicionais com garantias legais. Onde níveis de confiança se fazem presentes, a necessidade de monitoração explícita e controle e seus custos associados será reduzida. Além disso, o uso intensivo de mecanismos explícitos de controle envolve não somente investimentos em monitoração e controle formal, mas provavelmente uma perda considerável da motivação dos indivíduos para gerar compromentimentos em direção ao atendimento dos objetivos organizacionais (RIPPERGER, 1998).

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

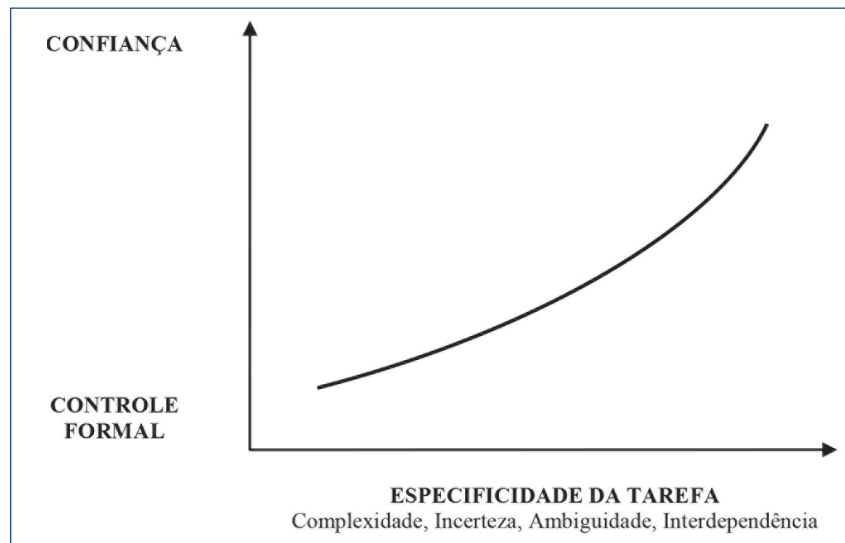
Empiricamente, sempre encontramos a combinação e a coexistência de mecanismos formais e informais agindo em níveis diferentes dentro dos ambientes de negócios de forma complementar (OUCHI, 1980; BRADACH e ECCLES, 1989; ZANINI, 2007). Ouchi (1980) nota que mecanismos formais e informais de controle podem ser encontrados com frequência em condição complementar e em diferentes níveis, em qualquer organização real.

Nesse sentido, propomos o modelo analítico da Figura 2, apresentando a relação entre a necessidade de confiança *versus* controle e a especificidade das tarefas organizacionais. Na medida em que as tarefas organizacionais se tornam mais complexas, incertas, ambíguas ou interdependentes, aumenta a necessidade da confiança entre os agentes de interação. O gráfico sugere que a eficiência na execução das tarefas organizacionais com essa natureza dependerá em grande parte da confiança

existente entre os agentes de interação (p. ex., na relação entre gestores e subordinados, parceiros, colegas de trabalho ou entre agentes em equipes multifuncionais). Na medida em que o bem a ser produzido solicita a participação e contribuição de vários especialistas, torna-se mais difícil mensurar a contribuição individual de cada agente. Quando a avaliação individual se torna ambígua, ela dependerá da confiança que os agentes de interação têm em seus avaliadores ou no sistema de avaliação. Assim como no caso de tarefas mais complexas, em que os resultados a ser obtidos apresentam alto grau de imprevisibilidade.

Figura 2

A relação entre a necessidade de confiança e a especificidade da tarefa



Fonte: Elaborada pelos autores.

Por outro lado, quanto menos complexas, incertas, interdependentes e ambíguas forem as tarefas, ou seja, quanto mais previsíveis forem os resultados, menor a necessidade da confiança. Esses casos sugerem que os contratos formais poderão ser utilizados relativamente com maior eficiência. No entanto, como afirma Zanini (2007, 2016), confiança e controle são mais bem compreendidos como mecanismos complementares de gestão, não substitutos. Sempre haverá algo de confiança e controle em qualquer ambiente organizacional.

## CONCLUSÕES

Apesar de muitos estudos da teoria organizacional terem avançado no tema confiança nos últimos anos, este artigo busca introduzir uma lógica funcional para compreender melhor o papel das relações de confiança dentro das organizações, a partir da análise do papel da confiança na coordenação informal dos contratos relacionais. Observamos que a confiança é um elemento fundamental para a coordenação informal dentro das empresas e para a construção de bens intangíveis. Analisamos algumas propriedades do elemento confiança na primeira seção de modo a compreender melhor seu funcionamento. Em seguida, analisamos a confiança como um elemento central para os contratos relacionais – *vide* contratos de trabalho – que possuem um mecanismo legal padronizado (formal) sobre o qual um contrato relacional se desenvolve ao longo do tempo. Identificamos nesse contrato informal o elemento confiança como central para a eficiência de específicas tarefas organizacionais. Na última seção deste artigo, observamos a especificidade das tarefas em uma relação complementar com confiança e controle formal. Observamos que confiança não é uma variável determinante para o desempenho organizacional, mas pode ser mais bem compreendida como um elemento mediador que pode contribuir para a coordenação mais eficiente de algumas tarefas organizacionais específicas. Nesse sentido, propomos um modelo teórico que relaciona a especificidade da tarefa organizacional (complexidade, incerteza, ambiguidade e interdependência) com a necessidade de confiança ou controle formal. Assim, buscou-se avançar nas discussões sobre o papel da confiança nos contratos relacionais e sua relação com a eficiência organizacional. A análise das relações de confiança como elemento central em contratos relacionais, e sua ligação com o desempenho organizacional, inaugura um vasto campo para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. **Organizational Science**, v. 12, n. 2, p. 215-234, 2001.
- ANDRADE, C. H. M. et al. A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 608-630, 2011.
- ARROW, K. J. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. **The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System**, v. 1, p. 59-73, 1969.
- ARROW, K. J. **The limits of organization**. New York: Norton, 1974.
- ARYEE, S.; BUDHWAR, P.; CHEN, Z. X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioural approach. **Journal of International Business Studies**, n. esp., p. 1005-1032, 1996.
- BACHMANN, R.; ZAHEER, A. **Handbook of trust research**. Northampton: Edward Elgar, 2006.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, n. 1, p. 97-118, 1989.
- BROCKNER, J. P. et al. When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 3, p. 558-583, 1997.
- BUTTER, F. A. G.; MOSCH, R. H. J. **Trade, trust and transaction costs, version 7 (discussion paper)**. 2003. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=459501>>. Acesso em: 04 jul. 2016.
- CASSON, M. **The economics of business culture: game theory, transaction costs, and economic performance**. Oxford: Clarendon, 1994.
- CASTELFRANCHI, C.; FALCONE, R. Trust and control: a dialectic link. **Applied Artificial Intelligence**, v. 14, n. 8, p. 799-823, 2000.
- CHILES, T. H.; MCMACKIN, J. F. Integrating variable risk preference, trust and transaction cost economics. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 72-99, 1996.
- COLEMAN J. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- COOK, K. S.; LEVI, M.; HARDIN, R. **Whom can we trust: how groups, networks, and institutions make trust possible**. New York: Russell Sage Foundation, 2009.
- DASGUPTA, P. Trust as a commodity. In: GAMBETTA, D. (Ed.). **Trust: making and breaking cooperative relations**. New York: Basil Blackwell, 2000. p. 49-72.
- DIRKS, K. T. Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 6, p. 1004-1012, 2000.
- DIRKS, K. T. Three fundamental questions regarding trust in leaders. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (Ed.). **Handbook of trust research**. Northampton: Edward Elgar, 2006. p. 15-28.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, v. 12, n. 4, p. 450-467, 2001.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 611-628, 2002.
- DIRKS, K. D.; LEWICKI, R. J.; ZAHEER, A. Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 1, p. 68-84, 2009.
- DUNN, J. Trust and political agency. In: GAMBETTA, D. (Ed.). **Trust: making and breaking cooperative relations**, electronic edition, Department of Sociology. Oxford: University of Oxford Press, 2000. p. 73-93.
- FRANKEL, T. **Trust and honesty: America's business culture at a crossroad**. New York: Oxford University Press, 2005.
- FURUBOTN, E. G.; RICHTER, R. **Institutions and economic theory: the contributions of the new institutional economics**. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2005.
- GAMBETTA, D. Can we trust trust. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, v. 13, p. 213-237, 2000.
- GIBBONS, R. Trust in social structures: Hobbes and Coase meet repeated games. In: COOK, K. S. (Ed.). **Trust in society**. New York: Russell Sage Foundation, 2001. p. 332-353.
- GIBBONS, R.; BAKER, G.; MURPHY, K. J. Relational contracts and the theory of the firm. **Quarterly Journal of Economics**, v. 117, n. 1, p. 39-84, 2002.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- HADFIELD, G. K. The many legal institutions that support contractual commitments. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (Ed.). **Handbook of new institutional economics**. Berlin: Springer, 2008. p. 175-203.
- HARDIN, R. **Trust and trustworthiness**. New York: Russell Sage Foundation, 2002.
- KEEFER, P.; KNACK, S. Social capital, social norms and the new institutional economics. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (Ed.). **Handbook of new institutional economics**. Berlin: Springer, 2008. p. 701-726.
- KREPS, D. M. Corporate culture and economic theory. In: ALT, J. E.; SHEPSON, K. A. (Ed.). **Perspectives on positive political economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. p. 90-143.
- LANE, C.; BACHMANN, R. **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- LANGFRED, C. W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 385-399, 2004.
- LAZEAR, E. P. **Personnel economics for managers**. New York: Wiley, 1998.

- LUHMANN, N. Trust: a mechanism for the reduction of social complexity. In: LUHMANN, N. **Trust and power**: two works by Niklas Luhman. Chichester: John Wiley & Sons, 1979. p. 4-103.
- LUHMANN, N. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, v. 6, p. 94-107, 2000.
- MACCARTAIN, S. et al. The top team, trust, reflexivity, knowledge sharing and innovation. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, v. 2009, n. 1, p. 1-6, 2009.
- MACNEIL, I. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law. **Northwestern Law Review**, v. 72, p. 854-906, 1977.
- MAGALHÃES, E. C. **A relação entre confiança e custos de transação em uma organização**. 2015. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- O'NEILL, O. **A question of trust**: the BBC Reith Lectures 2002. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- OSTERLOH, M.; FREY, B. S. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 538-550, 2000.
- OSTROM, E. Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity, and reputation. **Trust and Reciprocity: Interdisciplinary Lessons from Experimental Research**, v. 6, p. 19-79, 2003.
- OUCHI, W. G. Markets bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 129-141, 1980.
- PILLAI, R. C.; SCHRIESHEIM, C.; WILLIAMS, E. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-study sample. **Journal of Management**, v. 25, n. 6, p. 897-933, 1991.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.
- RIPPERGER, T. **Ökonomik des Vertrauens**. Tübingen: Mohr Siebeck Press, 1998.
- ROBERTS, J.; VAN DEN STEEN, E. Human capital and corporate governance. In: ALBACH, H.; SCHWALBACH, J. (Ed.). **Corporate governance**. Berlin: Springer, 2001. p. 128-144.
- ROLLAND, N.; CHAUVEL, D. Knowledge transfer in strategic alliances. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. (Ed.). **Knowledge horizons**: the present and the promise of knowledge management. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 225-236.
- SAKO, M. Does trust improve business performance? In: KRAMER, R. M. (Ed.). **Organisational trust**: a reader. New York: Oxford University Press, 1997. p. 88-117.
- SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 34, n. 3, p. 387-417, 1998.
- SCHNACKENBERG, A. K.; TOMLINSON, E. C. Organizational transparency: a new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1784-1810, 2016.
- SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007.
- UGBORO, I. O. Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 4, n. 3, p. 230-253, 2003.
- VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. The dynamics of interorganizational coordination. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 598-621, 1984.
- WHITENER, E. M. et al. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 513-530, 1998.
- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. In: BOERSCH, H.; ESCHEN, C. (Ed.). **Das Summa Summarum des Management**. Berlin: Springer, 2007. p. 61-75.
- WOLFF, B. Contractual problems in market relations. In: COST A7 SEMINAR, 1995, Stockholm. **Proceedings...** Stockholm: Institute for European Law, 1995. p. 83-95.
- WOLFF, B. Constitutional contracting and corporate constitution. In: PICOT, A.; EKKEHART, S. (Ed.). **Firms, markets, and contracts**. Heidelberg: Physica-Verlag, 1997. p. 95-108.
- WOLFF, B. Kalkül und vertrauen: zur institutionalisierung von moral in der ökonomik. In: VERTRAUEN IN GESELLSCHAFT UND ORGANISATIONEN, 2000, Tutzing. **Annalen...** Tutzing: Springer, 2000.
- ZANINI, M. T. F. Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional: uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-21, 2005.
- ZANINI, M. T. F. **Trust within organizations of the new economy**: a cross-industrial study. Berlin: Springer-Verlag, 2007.
- ZANINI, M. T. F. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2016.
- ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 45-58, 2014.
- ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C.; LIMA, D. F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 105-120, 2015.

**Marco Tulio Fundão Zanini**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2653-7151>

Doutor em Administração pela Universidade de Magdeburg, Alemanha; Mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE); Professor Adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE), Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: marco.zanini@fgv.br

**Carmen Pires Migueles**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3003-3714>

Doutora em Sociologia das Organizações e Mestre em Antropologia do Consumo pela Universidade de Sophia, Tóquio, Japão; Professora Adjunta da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE), Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: carmen.migueles@fgv.br