



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

ISSN: 1984-9230

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

Mello, Cristiane Marques de  
A INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES NO PROCESSO DE  
CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL  
Organizações & Sociedade, vol. 24, núm. 81, 2017, Abril-Junho, pp. 343-360  
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

DOI: 10.1590/1984-9230818

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400657499009>

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

redalyc.org  
UAEM

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

## A INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Cristiane Marques de Mello\*

### Resumo

O presente estudo visa compreender de que modo as instituições influenciam no processo de construção da confiança interorganizacional, considerando os períodos: anterior à construção da confiança (T-1); quando a relação de confiança está sendo construída (T); quando a confiança existe e ocorrem novas interações (T+1). Nesta pesquisa, foi utilizado o conceito de confiança baseada em instituições. Dessa perspectiva, confiança é entendida como uma forma de ação individual ou coletiva que está constitutivamente imersa no ambiente institucional no qual um relacionamento está posto, com base em premissas favoráveis sobre a confiança nos futuros comportamentos (Bachmann; Inkpen, 2011). A amostra foi composta por 28 empresas do setor moveleiro de Arapongas-PR e Linhares-ES, foram entrevistados sócios-proprietários, gerentes e/ou responsáveis pelas empresas. Os resultados apontam que os padrões institucionais operam de modo diferente nos períodos analisados. Se o parceiro potencial consegue identificar e se submeter às práticas do setor, iniciará uma relação com maior facilidade. O estudo sobre o processo da construção da confiança contribuiu para a compreensão sobre os motivos que levam as empresas a confiarem ou a não confiarem em seus parceiros comerciais.

**Palavras-chave:** Confiança. Instituições. Interorganizacional.

### THE INFLUENCE OF INSTITUTIONS IN THE CONSTRUCTION PROCESS OF INTERORGANIZATIONAL TRUST

### Abstract

This study aims to understand the influence of institutions on interorganizational trust building process, considering the periods: prior to building trust (T-1); when the trust is being built (T); when confidence exists and new interactions occur (T+1). Used in this research the concept of trust based institutions. From this perspective, trust is understood as a form of individual or collective action that is constitutively immersed in the institutional environment in which a relationship is laid, based on favorable assumptions about future behavior in the trust (Bachmann; Inkpen, 2011). The sample consisted of 28 furniture companies Arapongas-PR and Linhares-ES, owners, managers and/or guardians were interviewed by business partners. The results show that institutional standards operate differently in the analyzed periods. If the potential partner can identify and submit to industry practices, start a relationship with greater ease. The study on the trust building process contributed to the understanding of the reasons that lead companies to trust or not trust their trading partners.

**Keywords:** Trust. Institutions. interorganizational.

\*Doutora em Administração pela Universidade Positivo e mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. Professora de cursos de pós-graduação em Gestão (*lato sensu*) e de cursos de graduação em Administração e em Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Faculdade Integrado de Campo Mourão. E-mail: mellcris@gmail.com

## Introdução

**D**entre os temas pesquisados nas organizações, encontra-se o estudo sobre a confiança. Explorações recentes no que se refere ao estudo da confiança têm se estendido por uma ampla gama de fenômenos, incluindo a confiança em equipes, famílias, organizações, profissões e em várias outras instituições sociais, políticas e econômicas (COOK, 2001).

Em tempos em que a confiança parece ser um recurso escasso (e muito necessário), questões relacionadas a ela são necessárias de serem estudadas (BACHMANN; INKPEN, 2011). Vale ressaltar que diferentes estudos brasileiros sobre confiança interorganizacional (CUNHA, 2004; KIRSCHBAUM; HOELZ, 2014, p. ex.) têm sido desenvolvidos ao longo dos anos.

Entretanto, verificamos que existe uma carência de estudos (tanto nacionais quanto internacionais) que identifiquem empiricamente como as instituições operam na construção da confiança, especialmente entre organizações. Nossa contribuição está em ir além do que já foi pesquisado sobre a relação entre confiança e instituições, buscando compreender o papel das instituições no processo de construção da confiança interorganizacional, sobretudo em um contexto empírico.

Compartilhamos da ideia de Portes e Vickstrom (2011), quando mencionam que a “cola” que mantém os membros da sociedade moderna juntos não é uma solidariedade mecânica associada a redes interpessoais ou expressões de mútua confiança, mas uma forma superior de coesão associada a uma complexa divisão do trabalho e da força das instituições.

Com o intuito de compreender a influência das instituições, utilizamos na presente pesquisa o conceito de confiança baseada em instituições de Bachmann e Inkpen (2011). Confiança, dessa perspectiva, é entendida como uma forma de ação individual ou coletiva que está constitutivamente imersa no ambiente institucional no qual um relacionamento está colocado, com base em premissas favoráveis sobre a confiança nos futuros comportamentos.

As relações de confiança nos interessam particularmente porque acreditamos que tais relações são afetadas pelas instituições, ao mesmo tempo em que a confiança também as afeta em algum grau. Nossa visão é a de que a confiança não se encontra apenas (e essencialmente) no plano psicológico, mas também no plano social, especialmente nas instituições, que se evidenciam por meio de normas, crenças, valores, legitimadas socialmente. Nosso intuito é o de compreender a construção da confiança nas relações interorganizacionais, tendo como base a compreensão das instituições em três momentos: período anterior ao da construção das relações de confiança (T-1), período em que a relação de confiança está sendo construída (T) e período em que a confiança existe e novas interações são construídas (T+1). Os períodos mencionados servirão também de apoio à elaboração de proposições empíricas derivadas da análise dos dados. Tais proposições estão vinculadas aos argumentos teóricos discutidos neste artigo.

Para tanto, optamos pela realização do estudo no setor moveleiro das regiões de Arapongas, no estado do Paraná, e de Linhares, no estado do Espírito Santo. Escolhemos essas regiões porque Linhares é considerado o principal polo moveleiro do Espírito Santo, e Arapongas representa o maior polo moveleiro do Paraná.

A partir dessas considerações, o que se propõe investigar é: de que modo as instituições influenciam no processo de construção da confiança interorganizacional?

A escolha pela indústria moveleira se deve ao fato de que acreditamos que seja um campo rico para desenvolvimento de pesquisa que envolva a investigação sobre confiança, tendo em vista as relações existentes entre essas empresas.

Na sequência, abordamos a relação entre confiança e instituições, incluindo uma breve discussão sobre a influência das instituições na construção da confiança, da perspectiva de relevantes autores que tratam do tema.

## Confiança e instituições

A confiança tem sido identificada como o principal fator que influencia positivamente investimento de capital, marketing de relacionamento, comunicação intercultural, aprendizagem e várias formas de cooperação (PALISZKIEWICZ, 2011). Tanto as pessoas quanto as empresas podem dar sinais de que são (em algum grau) confiáveis ou não confiáveis. Entretanto, Hardin (2001) alerta que sinalizações falsas poderão ocorrer, como tentativas de iludir o outro, mascarando situações e oferecendo uma impressão de segurança não verdadeira.

Espera-se que, ao confiar, as partes envolvidas tenham resultados positivos. Nas palavras de Fukuyama (1995), confiança refere-se à expectativa que emerge de uma comunidade na qual seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras e normas que são partilhadas. Maior nível de confiança pode ser sinônimo de maior confiabilidade institucional. E até mesmo a confiança em nível individual, conforme afirmam Fulmer e Gelfand (2012), pode ser influenciada por fatores presentes em todos os outros níveis (grupo, organizacional e interorganizacional), incluindo coesão da equipe, clima organizacional e competição interorganizacional.

Da perspectiva da sociologia econômica, Granovetter (1985) enfatiza que a rede social em que os atores econômicos estão imersos permite a construção e a disseminação de confiança. Sendo assim, as relações sociais entre os atores podem promover relações de confiança e contribuir para a redução de comportamentos oportunistas, embora não seja possível excluir totalmente essa possibilidade. Nessa visão, o autor tenta evitar a visão sub e supersocializada do ator social.

A confiança está relacionada à disposição de uma parte em estar vulnerável às ações da outra parte, com base na expectativa de que o outro irá executar uma determinada ação importante para o que confia, e isso independe da capacidade de monitorar ou controlar a outra parte (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Confiar em alguém significa acreditar que, uma vez oferecida uma chance, essa pessoa não irá se comportar de forma a nos prejudicar (GAMBETTA, 1988).

A confiança em diferentes referenciais pode ter antecedentes e consequências divergentes em virtude das mudanças dinâmicas relacionais. Por exemplo, os funcionários podem ter necessidades e preocupações com seus colegas de trabalho que são diferentes daquelas com seus líderes ou organizações, assim, antecedentes e consequências poderão ser diferentes (FULMER; GELFAND, 2012).

Para o desenvolvimento deste trabalho, adotamos a definição de confiança de uma perspectiva institucional, na qual ela é uma forma de ação individual ou coletiva que está constitutivamente imersa no ambiente institucional em que um relacionamento está colocado, com base em premissas favoráveis sobre a confiança nos comportamentos futuros (BACHMANN; INKPEN, 2011).

Existem situações específicas, conforme apontam Bachmann e Inkpen (2011), em que a influência das instituições dirige tantos os antecedentes comportamentais de desenvolvimento de confiança quanto os padrões de interação entre as partes, e que pode ser propício à eficiência na construção da confiança nas relações comerciais. Os autores explicam os principais mecanismos pelos quais as instituições formais e informais podem ajudar a estabelecer a confiança nas relações comerciais, e elaboram suas explicações com foco em: (I) instituições como antecedentes de comportamento para uma decisão de investir confiança em um relacionamento ou abster-se de fazê-lo; (II) instituições que fornecem modelos de interação que podem conduzir ou não a uma relação de confiança.

Para uma melhor compreensão do que foi dito, apresentamos no Quadro 1 a descrição dos mecanismos e seus principais alvos.

### Quadro 1 – Mecanismos e seus principais alvos.

Mecanismo	Alvo
Regulamentação legal	Antecedentes da relação
Reputação	Práticas de interação
Certificação	Antecedentes da relação
Normas comunitárias, estruturas e procedimentos	Práticas de interação

Fonte: Adaptado de Bachmann e Inkpen (2011).

Considerando o fato de que estamos interessados em descrever o processo, faz-se necessária uma breve explanação sobre mecanismos sociais. As pesquisas sociais com foco na explicação de mecanismos vinculam-se à noção de processos e possibilitam a explicação do modo como surge a relação entre variáveis ou entre categorias de análise (HEDSTROM; SWEDBERG, 1998). Um mecanismo é, portanto, uma explicação plausível do processo sobre uma relação entre variáveis e, sem mecanismos claros, as teorias permanecem incompletas (BROMILEY; JOHNSON, 2005).

A busca por mecanismos significa que não estamos satisfeitos com o simples estabelecimento das associações entre variáveis, mas uma explicação satisfatória incluiria verificar o processo que trouxe a relação à existência (HEDSTROM; SWEDBERG, 1998). Ou seja, o estudo de mecanismos sociais não se caracteriza como apenas uma descrição das relações, mas requer uma explanação sobre o porquê dessas relações.

Por meio das instituições, conforme enfatizam Bachmann e Inkpen (2011), são transmitidas normas de comportamento que se encontram profundamente enraizadas em tradições antigas. E isso, concluem os autores, pode afetar o desenvolvimento da confiança baseada em instituições nas relações interorganizacionais. Regulamentações legais, códigos de conduta, ligação societária, normas de contratos de trabalho e outras normas (formais e informais) de comportamento são exemplos de estruturas institucionais que podem reduzir o risco de confiar.

A regulamentação legal e a certificação aparecem tendo como alvo os antecedentes da relação de confiança, enquanto que a reputação, normas comunitárias, estruturas e procedimentos têm como alvo as práticas de interação social.

Com base em Bachmann e Inkpen (2011), apresentamos a seguir quatro mecanismos por meio dos quais as instituições podem reduzir o risco e promover a construção de confiança em relações interorganizacionais.

1. **Disposição legal:** pesquisas empíricas têm mostrado que a existência do direito de contrato de confiança (com base em regras legais) pode realmente ser muito propícia para o desenvolvimento da confiança nas relações comerciais e na redução de risco. A disposição legal, na forma de contratos, atinge principalmente os antecedentes de comportamento de construção de confiança entre dois atores, o *trustee* e o *trustor* (aquele que recebe confiança e o que confia), na medida em que alinha as suas expectativas e comportamentos antes que eles realmente se envolvam em transações comerciais. É um importante mecanismo para coordenar e controlar as expectativas mútuas e fomentar o desenvolvimento da confiança.
2. **Reputação corporativa:** é um exemplo de mecanismo que transmite normas comportamentais informais. A reputação de uma empresa irá influenciar o grau de atração que alguém tem em filiar-se a uma determinada organização. A empresa que valoriza a sua reputação terá pouca probabilidade de se envolver em práticas que têm o potencial de prejudicá-la e, assim, ser mais previsível e confiável.

No que diz respeito à construção de confiança, esses mecanismos institucionais reduzem o risco e incentivam um relacionamento de confiança. A reputação, por exemplo, pode canalizar o significado e a interpretação de padrões comportamentais dos processos de construção da confiança entre dois parceiros. Diferentemente da disposição legal, a reputação corporativa não influencia tanto os comportamentos

antecedentes de ambas as partes, mas as rotinas e atividades práticas na construção do relacionamento.

3. Padrões de certificação: a certificação formal de um parceiro de troca também é uma forma pela qual as instituições podem fazer o seu trabalho. Certificações ISO 9000 – reconhecidas em todo o mundo – são ferramentas para padronizar procedimentos de empresas do setor industrial e de serviços, pois se caracterizam por um tipo de confiança baseada em instituições. No caso das certificações, o alvo direto dos arranjos institucionais parece ser o comportamento antecedente de ambas as partes para a transação comercial. Semelhante à lei, as certificações influenciam as expectativas antecedentes e o comportamento do *trustee* e do *trustor* antes que as decisões de confiar ou não confiar sejam tomadas.
4. Normas comunitárias, estruturas e procedimentos: nas comunidades da internet, os usuários formam opiniões sobre se e em que grau múltiplos compradores e vendedores podem ser confiáveis. A confiança em tais comunidades virtuais é essencialmente impessoal e bastante informal, com base no que se refere a percepções generalizadas da comunidade. Essa comunidade vai construir normas, estruturas e procedimentos relativos ao comportamento de seus membros e funcionar sem quaisquer contatos pessoais. Embora sejam bastante informais e sem proteção legal, os mecanismos criados internamente em uma comunidade de negócios diminuem o risco de confiar.

Consideramos que a disposição legal, a reputação corporativa, bem como os padrões de certificação são meios pelos quais as organizações são legitimadas no ambiente em que estão inseridas. Por exemplo, se uma organização possui uma boa reputação no mercado, pressupõe-se que todos os seus produtos ofertados sejam confiáveis, o que faz com que a relação de confiança de um ator (individual e/ou organizacional) para com essa organização ocorra mesmo sem repetidos contatos face a face (ainda que haja riscos). Aquele que deposita confiança na referida empresa o faz porque a reputação alcançada a legitima.

As organizações encontram-se imersas em um ambiente institucional que se caracteriza pela elaboração e difusão de regras, valores e procedimentos, que proporcionam suporte e legitimidade a elas (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999). A legitimidade está vinculada à percepção dos atores e o seu comportamento deve refletir e produzir impacto nos comportamentos organizacionais (GONÇALVES, 2006). A legitimidade pode aumentar a possibilidade de sobrevivência das organizações, mais do que a eficácia ou o desempenho estratégico (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Quanto às instituições, utilizamos os padrões institucionais (legal-regulativo, normativo e cultural-cognitivo) definidos por Scott (2001). No que se refere ao padrão regulativo, a ênfase é dada aos fatores institucionais que pressionam as ações organizacionais por meio de regras, leis e sanções (recompensas ou punições), podendo ocorrer de modo formal ou informal. Nesse caso, as organizações agem de acordo com as regras estabelecidas. O exercício do poder é coercitivo e legitimado pelas normas, legalmente sancionadas.

A ênfase no padrão normativo introduz uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória. Os sistemas normativos incluem valores – concepções do preferido ou do desejável, padrões com os quais as estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados ou avaliados – e também normas, que especificam como as coisas devem ser feitas, definindo, assim, os meios legítimos para atingir os fins. Os sistemas normativos definem tanto as metas e/ou objetivos como também a forma mais apropriada para atingi-los.

O padrão cultural-cognitivo aponta para a legitimidade advinda da adoção de um esquema de referência ou da definição de situações comuns. Baseia-se nos entendimentos preconcebidos ou dados como certos (*taken for granted*), nos significados aceitos pelo ambiente condicionando à sobrevivência da organização. Esse elemento pressupõe um conjunto de representações simbólicas internalizadas do mundo.

Apoiado no trabalho de Simmel (1950), Nooteboom (2006) diz que, em sociedades industriais desenvolvidas, as pessoas são membros de uma maior diversidade de grupos, com uma participação limitada em cada um, e a confiança é baseada em uma escala muito menor na confiança pessoal, e mais em condições institucionais de leis e sua aplicação, intermediários de vários tipos e padrões complexos de dependência mútua. Quanto maior o nível de confiança dentro de uma comunidade, maior a probabilidade de cooperação (PUTNAM, 1993). A cooperação é um conjunto de comportamentos, tais como compartilhamento de informações, comunicação aberta e busca de soluções mutuamente satisfatórias para os problemas (JEFFRIES; BECKER, 2008). A confiança coletiva deve ser vista como um tipo particular de representação social realizada pelos indivíduos dentro de um sistema social (KRAMER, 2010).

Bachmann e Inkpen (2011) ressaltam que, geralmente, a confiança baseada em instituições pode ser vista como uma forma fraca de confiança em relação à confiança baseada na interação face a face. Entretanto, os autores acrescentam que esse tipo de confiança apresenta vantagens no que se refere aos custos para gerar a confiança. E afirmam que os elementos do quadro institucional de um sistema de negócio criam e compartilham conhecimento explícito e tácito entre os potenciais parceiros de negócios, assim como ocorreria nos repetidos contatos face a face.

Para melhor compreensão da trajetória investigativa deste estudo, considerando o arcabouço teórico, apresentamos a seguir o percurso metodológico utilizado.

### **Percorso metodológico**

Para a investigação empírica, escolhemos empresas do setor moveleiro pertencentes a dois polos industriais, o polo de Linhares, localizado no estado do Espírito Santo, e o polo de Arapongas, localizado no estado do Paraná. A escolha por um setor específico foi realizada tendo em vista a existência de maior compatibilidade de características e informações necessárias para o desenvolvimento do tema da presente pesquisa, bem como a possibilidade de identificação de um padrão de comportamento e práticas do setor. Os setores moveleiros de Arapongas e de Linhares estão entre os principais do Brasil, e localizam-se em regiões diferentes. A escolha por regiões diferentes pode mostrar indícios de padrões convergentes e/ou divergentes em relação às categorias de análise.

O estudo se caracteriza como seccional com perspectiva longitudinal, tendo em vista que nesse processo são considerados três momentos distintos, conforme descritos anteriormente (T-1, T e T+1). Faz-se necessário explicar que o estudo não se caracteriza como longitudinal, tendo em vista que a coleta de dados não ocorreu ao longo do tempo, mas em um período específico, constituindo-se como um estudo seccional. Entretanto, os entrevistados descrevem o processo da construção das relações no decorrer do período em que isso ocorreu. Justificamos a necessidade de avaliar os diferentes períodos, tendo em vista que a construção da confiança poderá ser melhor explicada e entendida quando da descrição da formação de seu processo, de suas características e suas particularidades.

O campo de estudo abarca os polos moveleiros da região de Linhares-ES e de Arapongas-PR. O polo moveleiro do norte do Paraná é um dos mais importantes do Brasil, sendo constituído por aproximadamente 841 empresas, que geram mais de 22 mil empregos diretos e indiretos. Arapongas abriga cerca de 139 indústrias do setor, e gera mais de 13 mil empregos (diretos e indiretos). As indústrias moveleiras de Arapongas são responsáveis por 67,31% do PIB do município. O polo é o maior consumidor de chapas aglomeradas e compensadas do Brasil e é responsável por 10% das exportações praticadas pelas empresas moveleiras do país (MOVELPAR, 2014).

No Espírito Santo concentram-se cerca de 800 indústrias, o polo moveleiro de Linhares é reconhecido como um dos mais importantes arranjos produtivos do estado. O polo contém aproximadamente 140 indústrias espalhadas em 12 municípios, que geram mais de quatro mil empregos diretos, sendo também considerado um dos principais polos moveleiros do Brasil, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel) (SINDIMOL, 2014).

O nível de análise adotado neste estudo é interorganizacional e as unidades de análises foram organizações do setor dos polos moveleiros de Linhaires-ES e de Arapongas-PR. Primeiro foi criada uma lista com nomes de empresas significativas no setor, considerando o tempo de atuação e sua reputação no mercado. A amostra foi por conveniência, e os critérios estão relacionados com a aceitabilidade dos gestores em participar da pesquisa no período investigado. A amostra foi composta por 28 empresas, tendo sido entrevistados sócios-proprietários, gerentes, dirigentes e/ou responsáveis (enumerados nos depoimentos de E1 a E28) pelas organizações do setor moveleiro das cidades de Linhaires, no Espírito Santo, e de Arapongas, no Paraná.

Na sequência, relacionamos algumas características referentes às empresas que fizeram parte do estudo.

**Quadro 2 – Características das empresas investigadas.**

<b>Polos</b>	<b>Empresas</b>	<b>Tempo de mercado (em anos)</b>	<b>Respondentes</b>
Arapongas	E1	27	Entrevistado 1
	E2	20	Entrevistado 2
	E3	8	Entrevistado 3
	E4	15	Entrevistado 4
	E5	45	Entrevistado 5
	E6	10	Entrevistado 6
	E7	21	Entrevistado 7
	E8	15	Entrevistado 8
	E9	25	Entrevistado 9
	E10	51	Entrevistado 10
	E11	32	Entrevistado 11
	E12	27	Entrevistado 12
	E13	10	Entrevistado 13
	E14	25	Entrevistado 14
Linhaires	E15	27	Entrevistado 15
	E16	29	Entrevistado 16
	E17	2	Entrevistado 17
	E18	7	Entrevistado 18
	E19	20	Entrevistado 19
	E20	9	Entrevistado 20
	E21	9	Entrevistado 21
	E22	8	Entrevistado 22
	E23	22	Entrevistado 23
	E24	13	Entrevistado 24
	E25	8	Entrevistado 25
	E26	20	Entrevistado 26
	E27	12	Entrevistado 27
	E28	4	Entrevistado 28

Fonte: A autora.

Em um primeiro momento, o contato foi realizado por telefone, alguns dirigentes não aceitaram participar da pesquisa por falta de interesse na entrevista e/ou por falta de tempo. No polo moveleiro de Arapongas foram coletados dados em 14 empresas, e no polo de Linhaires em 15 empresas, sendo 14 com dados completos válidos para a pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada. A seguir, apresentamos as perguntas contidas no roteiro de entrevista, relacionadas aos padrões institucionais. Ressaltamos que no roteiro de entrevista existem outras questões anteriores a essas que não estão vinculadas ao tema abordado neste artigo.

1. Que tipos de contratos/documentos são formalizados nas suas relações comerciais com outras empresas que visam garantir o cumprimento do acordo estabelecido entre as partes?

2. A confiança que você desenvolve com outra empresa está baseada em que? O que você leva em consideração em um parceiro comercial para saber se ele é confiável? Isso varia em relação a você ter algum histórico ou experiência com ele?
3. Existem normas e regras não escritas que são importantes para o desenvolvimento da relação de confiança interorganizacional? Comente sobre isso.
4. O que faz com que a confiança interorganizacional seja quebrada?
5. A reputação é importante para a construção de uma relação de confiança entre organizações? Se a resposta for positiva, em que momento? Se a resposta for negativa, por que a reputação não é importante?
6. Existe algum fato (ou momento) em que a reputação não foi suficiente para garantir que a relação de confiança interorganizacional fosse iniciada ou desenvolvida? Fale sobre isso.
7. Existem certificações na área de atuação do seu negócio que são consideradas essenciais para a seleção de um parceiro comercial? Quais?

As entrevistas foram gravadas com autorização dos respondentes e posteriormente transcritas na íntegra, a fim de se obter maior amplitude para a realização da interpretação e análise dos dados. A duração das entrevistas foi de, em média, 50 minutos, totalizando 140 páginas de transcrições em aproximadamente 16 horas de gravação.

A partir das transcrições das entrevistas, preparamos os dados que envolveram a importação dos arquivos (com a identificação da empresa, cidade e respondente) para o software NVivo 10 e a exploração dos arquivos das entrevistas no referido software. O NVivo 10 auxiliou em dois momentos: primeiro na preparação dos dados e depois na sua codificação. As categorias analíticas eram nominadas como nós, e em cada um dos nós foram alocados os depoimentos dos entrevistados de acordo com as respectivas perguntas. Por exemplo, se a pergunta era sobre contratos comerciais firmados entre as empresas, as respostas eram direcionadas ao nó instituições, mas especificamente ao subnó denominado legal-regulativo (uma das categorias de análise). Após a codificação com a utilização do NVivo, foi realizado também um refinamento manual, no qual foi possível identificar se haviam trechos alocados por engano em categorias não correspondentes a eles, e criar outras subcategorias dentro daquelas definidas anteriormente a essa etapa.

A última etapa da análise dos dados (anterior à elaboração das proposições) foi realizada por meio da utilização da técnica de narrativa, tendo em vista que os aspectos, contextos e circunstâncias inerentes à construção de relações de confiança podem ser identificados e avaliados por meio das declarações dos entrevistados. As narrativas dos indivíduos, conforme afirma Riessman (1993), apresentam-se em interações próprias, e também em discursos sociais, culturais e institucionais. Nesse contexto, é fundamental que, em uma análise da narrativa, as entrevistas sejam gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

Por meio da análise da narrativa é possível identificar seu contexto histórico, ambiente, hábitos, cultura e outras particularidades, no momento em que se passa a identificar e avaliar os fatos descritos pelos atores envolvidos. Como técnica de análise de dados, a narrativa consiste na utilização de análise de conteúdo e interpretação social dos discursos, no qual podem ser analisados a palavra (conteúdo), os signos, os significados, os textos e os discursos (MELLO, 2014).

### **Análise dos dados e proposições empíricas**

Nesta seção, descrevemos a análise dos dados e, a partir dela, apresentamos proposições empíricas elaboradas com o intuito de explicar os estágios da construção da confiança interorganizacional.

As categorias de análise foram definidas previamente. A confiança foi operationalizada por meio da identificação de três dimensões: capacidades, benevolência e integridade. No que se refere às instituições, foram considerados os padrões normativos, legal-regulativo e cultural-cognitivo.

O padrão normativo foi operacionalizado, a partir das entrevistas, com base na reputação e nas certificações das organizações, e outras formas identificadas como normas significativas nas relações do setor investigado, como, por exemplo, a avaliação do senso de obrigação social existente nesse setor. A operacionalização do padrão legal-regulativo ocorreu por meio da identificação dos padrões (escritos) que regulam a atividade: ambiente legal de regras, elementos formais (documentos da área de construção civil), contratos, identificação e verificação da existência (ou não existência) da aplicabilidade de sanções pelo não cumprimento das regras formais. A identificação de tais padrões ocorreu por meio das entrevistas semiestruturadas. Já no caso do padrão cultural-cognitivo, foi identificado mediante a identificação e a avaliação de justificativas referentes às ações tomadas ou não tomadas em relação aos parceiros e da identificação de concepções a respeito de práticas relacionadas às relações de confiança.

Iniciamos a análise discutindo o padrão regulativo. A exigência da formalização da relação comercial (via contratos), além de representar uma medida cautelar e preventiva, pode também estar atrelada aos problemas ocorridos em experiências passadas. Mesmo assim, nem todos utilizam contratos nas relações comerciais, como descreveram alguns entrevistados (E4, E6, E14, E15, E16, E17 e E20). Na sequência, apresentamos alguns trechos de depoimentos dos entrevistados.

“São contratos que às vezes a gente faz com prestadores de serviços, com empresas que terceirizam produtos para nós, e também pedidos que as empresas que nós fornecemos fazem ou programações, tudo colocado no papel, tudo assinado. [...] **por experiências negativas que ocorreram no passado, hoje a gente procura documentar tudo.**” (E1).

“**Nós temos contratos de muitos acordos comerciais, tanto com fornecedores, como com clientes.** [...] hoje a gente procura realmente ter uma gestão desses documentos dentro da empresa que é uma forma de assegurar aquilo que foi combinado.” (E2).

“**Negociações maiores** têm que ter um contrato.” (E7).

“Então, a forma, na maioria das vezes, é escrita. Clientes, alguns. Grandes clientes têm contratos também, magazines, têm as nossas obrigações e as deles também. [...] **tem [contrato] tanto com fornecedor como com clientes.**” (E10).

“Na verdade é mais informal, na verdade vai muito dos valores dos clientes, dos nossos valores, então assim, é bem informal, **nada regido por contrato**, documento, não.” (E17).

“**Alguns clientes maiores exigem a questão de contrato. Para começarmos a fornecer para eles a gente precisa ter tudo certinho e fazermos o contrato**, do resto não, a gente não trabalha com contrato.” (E20).

“**Aqui é tudo formalizado**, [...] tudo registrado.” (E22).

“As relações comerciais **são muito na parte da confiança**, não existe uma formalização. Existe sim um contrato com empresas maiores, por causa de limites de créditos, uma série de documentos.” (E24).

“É raro. Acho que a pessoa confia. Por exemplo, **aí tem o fator confiança** das pessoas e esse polo nosso é um polo muito unido, as pessoas são muito unidas.” (E27).

“**É feito contrato com a capacidade produtiva, estipulado preço, tudo certinho.**” (E28).

Em relação ao padrão normativo, procuramos identificar e analisar as normas e regras não escritas predominantes no setor moveleiro, verificar a importância da reputação nas relações interorganizacionais e a presença ou ausência de certificações como critérios para seleção de um parceiro comercial. No que concerne às normas e regras não escritas, identificamos, por meio dos relatos, um senso de obrigação social existente no que se refere ao cumprimento do que foi acordado pelas partes envolvidas nas relações, à conduta do parceiro, à ética.

“**É o cumprimento mesmo**, a relação comercial.” (E6).

“A maioria delas [referindo-se a normas] não está escrito. **Quando a gente se compromete** a manter um nível de preço por um determinado período, em que nesse período nosso cliente vai estar fazendo uma campanha agressiva de promoção de nossos produtos. Por exemplo, nós vamos iniciar uma campanha, a partir de hoje vai

durar 30 dias, e a gente precisa de garantia de fornecimento de tantas peças no preço X, **isso não se escreve**, no máximo é combinado por um e-mail." (E8).

"No caso seria pontualidade e qualidade no atendimento. **Não está escrito, mas se espera que seja feito.**" (E9).

A confiança na expectativa do comportamento do outro também é considerada uma norma não escrita. "**É a confiança, essa aí é a principal [norma] que existe entre as empresas, confiança.**" (E21). "**Eu confio.** Aí nós temos produtos, esses produtos têm que estar tal dia, dessa maneira, **não é escrito, mas você tem que cumprir essas exigências, é uma regra.**" (E27).

O gestor da indústria moveleira se pauta nas informações sobre seus potenciais parceiros, especialmente em relação à reputação deles. Essa reputação, nas palavras de Bachmann e Inkpen (2011), influenciará o grau de atração que o outro tem em firmar parceria ou filiar-se a tais parceiros. Investigamos em que momento (considerando T-1; T e T+1) a reputação é mais importante.

"[...] você só vai conhecer a empresa realmente quando você começa a comprar dela. **Houve casos que a empresa era referência e tudo** e que começamos uma relação com ela **e infelizmente não deu certo, porque prometia uma data de entrega e não cumpria, demorava, prometeu certa qualidade no produto e não entregou,** [...] são vários fatores." (E1).

"Com certeza [reputação é importante]. **Eu acho que é sempre, mas no começo principalmente**, porque depois você vai criar a sua relação com cliente ou com fornecedor." (E3).

**"Se você vai iniciar.** Como você vai iniciar uma relação de confiança com um fornecedor que tem um histórico que não é bom? Tudo bem que às vezes ele pode ter passado por problemas e está se reestruturando, mas, sempre fica um alerta." (E4).

**"A gente sempre tem que estar analisando se essa reputação é verdadeira ou é midiática ou marqueteira."** (E5).

**"A reputação é importante sempre,** não adianta começar bem e depois ir tudo para o vinagre." (E12).

**"O tempo todo, desde o início a reputação da empresa é levada em consideração.** Pelo menos a nossa empresa tem como princípio manter o nome, a idoneidade, dentro dos padrões normais, mas sem nenhum desvio de padrão." (E14).

**"A reputação é importante antes e durante o relacionamento.** Se existe algo que abala a reputação do cliente no mercado, ficamos de olho (observando), de repente seguramos as vendas." (E16)

"Na hora de você iniciar o relacionamento é complicado, você faz uma análise e tal, mas **no decorrer do relacionamento é que [...].** Você faz a sondagem, mas, **você vai conhecer** de acordo em que você vai 'namorando'. **Não dá pra você conhecer antes.**" (E19).

"Sendo mais direto, **ela [a reputação] representa muito mais depois.** [...] se ela [a empresa] não tem uma boa reputação você já nem entra nessa parceria, então por isso que eu digo que depois é muito mais [importante]." (E21).

"[...] **reputação e ter essa confiança, é quando você passa a conhecer mais** e a estreitar mais o relacionamento." (E23).

No que concerne à certificação, identificamos (e apresentamos sequencialmente) nos relatos quatro situações: (1) não há exigência de certificação para seleção de um parceiro comercial; (2) a certificação não é exigida, mas, é desejável; (3) as certificações são exigidas quando da sua obrigatoriedade para a fabricação de determinados produtos; e (4) os empresários priorizam as relações comerciais com parceiros certificados.

"**Não, essencial não.**" (E6).

**"A empresa não precisa ter nada, só tem que ser pontual nos seus compromissos.** [...] tem indústria que tem ISO 9000, ISO 14000, nós, por exemplo, não temos. O que nós temos, que todo mundo tem, é o selo verde, isso aí ajuda um pouco." (E12).

"**Não existe, não mesmo.**" (E17).

**"Não é exigido** [...] a gente trabalha muito com material bruto, eucalipto bruto, madeira [...] é um processo muito bruto de madeira, é muito difícil de você chegar

num padrão. O selo verde, talvez quem sabe, porque floresta e essa coisa toda aí, vai mudar." (E19).

**"Existem certificações, mas que são essenciais, eu não diria [...]. Tem [certificação] de fornecedor, matéria-prima reflorestada, que seriam importantes."** (E7).

**"Não é um critério, é uma opção que você faz num dado momento.** Se você não tiver um fornecedor que não tenha o eco selo, você não vai ficar sem o material [...]." (E14).

**"Mas têm casos que você é obrigado a exigir algumas certificações porque a lei exige.** Por exemplo, um certificado de madeira florestada que vem na principal matéria-prima nossa que é o aglomerado. Primeiro, essas empresas se não tiverem [essa certificação] elas não podem funcionar [...]" (E1).

**"Tem hoje uma certificação que é obrigatória com relação aos berços.** Tem que ser certificado pelo Inmetro, **hoje o meu fornecedor tem que atender os requisitos que estão na norma."** (E3).

"Tem a certificação que o mercado exige, **por exemplo, colchão o mercado exige uma certificação mínima do Inmetro, [...] e a gente passa isso para os nossos fornecedores também. Todo fornecedor tem que ser certificado.**" (E10).

"Algumas empresas hoje que têm um certificado, por exemplo, **quem produz berço ou móveis infantis tem que estar certificado, é preciso seguir normas de segurança [...].**" (E18).

**"Nós procuramos fornecedores para nós, por exemplo, que estejam certificados de que não estão prejudicando o meio ambiente.** A nossa principal matéria-prima são os painéis de madeira reconstituída e na nossa indústria não pode entrar uma que esteja desrespeitando o meio ambiente. **Todas as madeiras, todas as chapas de madeira reconstituídas têm que vir de reservas manejadas para não prejudicar a natureza."** (E5).

**"Na questão de dar destino aos resíduos, a pessoa tem que ser toda certificada."** (E10).

**"Uma coisa importante pra mim que tem que ter hoje é o selo verde,** a madeira do selo verde, **porque aí ela aprova reflorestamento e eu consigo mandar para o Brasil inteiro."** (E11).

No que se refere ao padrão cultural-cognitivo, identificamos alguns padrões predominantes do setor: "[...] é muito mais fácil eu copiar um produto de quem eu não tenho afinidade do que um que eu tenho. **Se você deixar eu entrar na sua empresa eu vou ficar sem jeito de copiar um produto seu.**" (E15).

A expectativa está no comportamento do outro, que não deverá usar de oportunismo, já que o empresário usou de benevolência com ele, deixando-o ter acesso a sua empresa. Espera-se, nesse caso, que aquele que foi beneficiado não venha a trair a confiança daquele que permitiu sua entrada na empresa. Nooteboom (2006) afirma que os atores sociais que não traem, agem assim porque atribuem à lealdade e à reciprocidade valor moral ou emocional.

Outro ponto importante de ser ressaltado, no que se refere a esse padrão institucional, é o fato de que a confiança em empresas pares pode influenciar fortemente nas relações de confiança com parceiros potenciais. Esse padrão ficou mais evidente em Linhares, em Arapongas essa influência não é fator determinante, especialmente no que se refere a fornecedores.

Por exemplo, em Linhares, é notório que a indicação por pares de possíveis parceiros comerciais tende a ter maior importância do que a reputação de uma empresa e/ou produtos. Vejamos o que foi apontado em um dos relatos.

**"Porque pode surgir a melhor empresa do mundo querendo vender em Linhares, mas se ele não começa a vender com a pessoa certa, ele vai tentar e não conseguir. [...], ou seja, a figura do intermediador acaba definindo muito,** abrindo muitas portas. Teve um fornecedor de máquina que nos visitou semana passada, que a marca dele é internacionalmente conhecida, todo mundo conhece os equipamentos que ele tem. Ele tinha um representante do Rio de Janeiro para atender o polo de Linhares. O mesmo ficou um período aqui de dois anos e não conseguiu vender máquina alguma." (E24).

A partir daí, podemos entender que existe uma confiança pessoal entre os empresários da região, que extrapola para o nível organizacional, interferindo nos negócios realizados. Currall e Inkpen (2006) afirmam que a confiança em um nível poderá, ao longo do tempo, evoluir para outro nível, servindo como contexto organizacional para a dinâmica da confiança em outros níveis. Esse achado também corrobora a visão de Granovetter (1985), quando ele afirma que as relações pessoais podem ser mais significativas do que os arranjos institucionais na construção da confiança nas relações comerciais.

A confiança nas informações dos parceiros do setor sobre fornecedores apresenta maior relevância do que tempo de mercado, imagem, capacidade e experiência desse fornecedor. *"Aí o cara esteve aqui na semana passada perguntando sobre quem seria a pessoa indicada para ele vender para nós. Querendo a indicação de alguém para poder vender."* (E24).

No momento em que o fornecedor percebe o padrão de conduta ou ações praticadas naquela região, a forma de abordagem passa a ser outra, tamanha a importância do reconhecimento, não apenas de um setor, mas, sobretudo, do comportamento predominante nesse local.

A crença nas relações de confiança é que deve haver consideração de um pelo outro no sentido de respeitar e cumprir contratos e/ou acordos estabelecidos entre as partes interessadas. Ou seja, se todos pensam que o comportamento correto é cumprir o que foi acordado, vai pensar no outro. Isso ficou evidenciado nos questionamentos e respostas quase que na sua totalidade. O não cumprimento do acordo pode ocasionar quebra de confiança. *"Quando alguém não cumpre aquilo que foi combinado. [...] você vai perdendo a confiança na outra empresa."* (E1). *"Deixar na mão, isso é uma coisa que arranha muito [a confiança], [...] é questão de prometo e não cumpro."* (E19).

A partir da análise dos dados, procuramos elucidar no Quadro 3 o papel das instituições nos três momentos: T-1 = período anterior ao da construção das relações de confiança; T = período em que a relação de confiança está sendo construída; e T+1 = período em que a confiança existe e novas interações são construídas.

**Quadro 3 – Papel das instituições na construção da confiança.**

INSTITUIÇÕES	T-1	T	T+1
<b>Padrão legal-regulativo</b>			
<b>Contratos/ regras formais</b>	<p>Quando da exigência – antecede a relação de confiança.</p> <p>Quando da não exigência – não influencia a decisão de iniciar ou não a relação.</p>	<p>Quando da exigência – o contrato e/ou outros documentos formais são utilizados para minimizar riscos, em uma tentativa de garantir que prazos, preços e outros aspectos sejam respeitados.</p> <p>Quando da não exigência – a maior garantia de cumprimento do acordo pauta-se na confiança no parceiro.</p>	<p>Quando da exigência – avalia-se o cumprimento das cláusulas e do acordo estabelecido formalmente nas interações com os parceiros ao longo do tempo.</p> <p>Quando da não exigência – avalia-se por meio da demonstração de integridade do parceiro ao longo do tempo.</p>
<b>Padrão normativo</b>			
<b>Reputação</b>	<p>Desconfiança – antecedente à relação de confiança.</p> <p>Avaliada por meio de informações sobre parceiros potenciais.</p>	<p>Alerta – analisando a manutenção da reputação.</p> <p>Avaliada por meio da integridade do parceiro e da reciprocidade.</p>	<p>Consolidação – construção da confiança ou quebra da confiança.</p> <p>Avaliada por meio do histórico com a empresa.</p>
<b>Certificação</b>	<p>Quando da obrigatoriedade – antecedente a relação de confiança.</p> <p>Avaliada por meio da identificação da existência de certificações dos parceiros potenciais.</p> <p>Quando da não obrigatoriedade, apresentam-se três situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) a certificação não é requerida como critério para início da relação;</li> <li>(2) a certificação não é requerida, mas desejável;</li> <li>(3) empresas com certificação são priorizadas em detrimento daquelas empresas que não a possuem.</li> </ul>	<p>Quando da obrigatoriedade – critério para manutenção da relação.</p> <p>Avaliada por meio do cumprimento aos padrões de procedimentos exigidos pela certificação.</p> <p>Quando da não obrigatoriedade – a influência da certificação diminui em comparação com a reputação e/ou histórico do parceiro.</p>	<p>Quando da obrigatoriedade – critério para consolidação da relação de confiança.</p> <p>Avaliada por meio do cumprimento aos padrões de procedimentos exigidos pela certificação.</p> <p>Quando da não obrigatoriedade – a influência da certificação diminui em comparação com a reputação e/ou histórico do parceiro.</p>
<b>Normas</b>	<p>As normas são identificadas nas práticas interacionais.</p> <p>Avaliadas por meio da identificação de boa conduta, postura e comportamento ético perante empresas pares.</p>	<p>Avaliadas por meio do cumprimento do que foi acordado e da manutenção do comportamento ético.</p>	<p>Avaliadas por meio do cumprimento do que foi acordado e do comportamento ético mantido ao longo do tempo.</p>
<b>Padrão cultural cognitivo</b>			<p>Nessa fase, esse padrão é avaliado nas práticas taken for granted predominantes no setor.</p> <p>A confiança é fortalecida no momento em que tais práticas são respeitadas e reproduzidas.</p>

Fonte: A autora.

Na sequência, apresentamos algumas proposições empíricas que foram derivadas da análise dos dados (com base nos depoimentos dos entrevistados), considerando os três períodos investigados. As proposições empíricas também estão atreladas aos argumentos teóricos utilizados no trabalho.

### Período anterior ao da construção das relações de confiança (T-1)

**Proposição 1:** em estágios iniciais do relacionamento, as disposições legais institucionais (padrão legal-regulativo) são mais importantes para a construção da confiança, já que não há histórico de relacionamento.

**Proposição 2:** quando da obrigatoriedade da certificação, as organizações certificadas apresentam maior probabilidade de iniciar uma relação de confiança, sendo julgadas como mais confiáveis.

**Proposição 2a:** quando da não exigência da certificação, as organizações certificadas apresentam maior probabilidade do que as organizações não certificadas para iniciar uma relação de confiança, em contexto específico (quando o critério de comparação para escolha é a certificação).

**Proposição 2b:** quando da não exigência da certificação, as organizações certificadas e não certificadas terão a mesma probabilidade para iniciar uma relação de confiança, em contexto específico (quando a empresa contratante utiliza outros critérios para a seleção de um parceiro que não seja a certificação).

**Proposição 3:** em estágios iniciais do relacionamento de confiança, a reputação das organizações influencia fortemente na decisão de confiar ou não confiar em um parceiro comercial.

**Proposição 4:** quanto maior a quantidade de informações trocadas entre empresas, maior a probabilidade de reduzir riscos de confiar no parceiro potencial.

Consideramos que as informações trocadas entre empresas se constituem as referências sobre o potencial parceiro comercial com quem outras empresas (pares e/ou fornecedores, dependendo do tipo de relação comercial) já tiveram (ou ainda têm) relações comerciais.

### Período em que a relação de confiança está sendo construída (T)

**Proposição 3a:** nos estágios de construção do relacionamento de confiança, o histórico tem maior influência do que a reputação.

**Proposição 4b:** nos estágios de construção das relações de confiança, as informações trocadas entre as empresas perdem força para o histórico, integridade e reciprocidade do parceiro.

### Período em que a confiança existe e novas interações são construídas (T+1)

**Proposição 3b:** quando a confiança entre as partes está consolidada, os efeitos da reputação tendem a ser suprimidos pelo histórico do relacionamento.

**Proposição 4b:** quando a confiança entre as partes está consolidada, as informações trocadas entre as empresas perdem força diante do histórico do relacionamento.

**Proposição 5:** em se tratando de organizações onde os relacionamentos de confiança já foram constituídos, tais relações estão mais propensas a serem estabelecidas com base em padrões institucionais normativos.

**Proposição 6:** em relações interorganizacionais em que a confiança já foi construída, o histórico da relação e a confiança no ator são maiores do que a confiança baseada nas instituições.

**Proposição 7:** em relações interorganizacionais em que a confiança foi quebrada, as disposições legais institucionais exerçerão forte influência na reconstrução da confiança.

A proposição 7 está especialmente vinculada ao depoimento de fatos que relatam a quebra de confiança por uma das partes, e a criação e/ou elaboração de documentos utilizados em relações comerciais posteriores aos fatos, entre as partes (organizações) envolvidas. Por vezes, as relações comerciais são mantidas ainda que haja quebra de confiança, isso ocorre quando uma das partes possui um recurso que é único ou raro (como um tipo específico de matéria-prima, por exemplo) no mercado ou na região na qual a empresa atua.

Em suma, em estágios iniciais, quando ainda não existe histórico no relacionamento, as disposições legais institucionais são mais importantes para a construção da confiança.

Nessa fase, a reputação influencia a escolha por confiar ou não confiar do seguinte modo: (1) quando da obrigatoriedade da certificação, as organizações certificadas apresentam maior probabilidade de iniciar uma relação de confiança, sendo julgadas como mais confiáveis; (2) quando da não exigência da certificação, as organizações certificadas apresentam maior probabilidade do que as organizações não certificadas para iniciar uma relação de confiança, em contexto específico (quando o critério de comparação para escolha é a certificação); e (3) quando da não exigência da certificação, as organizações certificadas e não certificadas terão a mesma probabilidade para iniciar uma relação de confiança, em contexto específico (quando a empresa contratante utiliza outros critérios para a seleção de um parceiro que não seja a certificação).

Na etapa inicial, a reputação das organizações influencia fortemente na decisão de confiar ou não confiar em um parceiro comercial. Na fase de construção do relacionamento de confiança, o histórico tem maior influência do que a reputação. E na terceira etapa, quando a confiança entre as partes está consolidada: os efeitos da reputação tendem a ser suprimidos pelo histórico do relacionamento. As relações nessa etapa estão mais propensas a serem estabelecidas com base em padrões institucionais normativos do que em outros elementos institucionais. É nessa fase que o histórico da relação e a confiança no ator são maiores que a confiança baseada nas instituições.

## Conclusões

Partimos do pressuposto de que as instituições exercem influência (em maior ou em menor grau) em todas as fases do processo da construção da confiança. Nossa contribuição está em ir além do que já foi pesquisado sobre a relação entre confiança e instituições, buscando compreender o papel desempenhado pelas instituições no processo de construção da confiança interorganizacional (considerando os três períodos T-1, T e T+1), sobretudo em um contexto empírico.

As instituições são compreendidas como definidoras de nossa visão de mundo e, por isso, constituem-se como importantes influenciadoras do comportamento social (DIMAGGIO; POWELL, 1991). De fato, a investigação sobre o papel das instituições nas relações de confiança ajuda a compreender o comportamento do ator social, e como irão responder em circunstâncias específicas, considerando a espaciotemporalidade.

O entendimento sobre os mecanismos subjacentes às nossas teorias possibilita a discussão de teorias mais ricas e mais precisas, e testes mais legítimos (BROMILEY; JOHNSON, 2005). Estudar o processo nos instiga a analisar a relação da confiança nas suas fases para entender o todo, e a compreender como ocorre e quais fatores influenciam (em maior ou menor grau) a construção dessa relação.

Em relação aos padrões institucionais, avaliamos neste estudo a influência de contratos e acordos formais, as normas não escritas, a reputação do parceiro, a certificação, as crenças e os valores predominantes no setor.

Conforme apontam os resultados, os contratos e/ou acordos formalizados apresentaram-se como redutores de risco na relação de confiança, tanto no início da relação como em uma possível tentativa de reconstruir uma relação de confiança

que foi quebrada por uma das partes. A exigência ou não exigência de contratos e a formalização de documentos como critério para iniciar a relação pode estar atrelada ao tamanho da negociação e/ou ao tipo de indústria.

O padrão normativo foi avaliado pelo cumprimento do que foi acordado entre as partes, pela boa conduta e pelo comportamento ético do parceiro. Quando se pretende colocar a confiança em um potencial parceiro, inicialmente, é preciso estabelecer sua credibilidade. Essa é uma condição necessária, mas, não suficiente para confiar no outro (PALISZKIEWICZ, 2011). Essa credibilidade pode ser alcançada quando a empresa apresenta boa reputação, ainda que essa não seja suficiente para garantir que a relação de confiança seja construída, conforme atestamos nesta pesquisa. A reputação é avaliada em todo o processo da relação de confiança e caracteriza-se como um critério para a escolha de um parceiro comercial. A manutenção da reputação durante a construção da relação é essencial para que o relacionamento continue a existir. Quando o relacionamento de confiança está sendo construído, a reputação é avaliada pela integridade da empresa em continuar honrando seus compromissos. As certificações também servem como critério de seleção de parceiro, em maior grau no caso da obrigatoriedade da certificação (p. ex., fabricação de berços), e em menor grau nos casos em que a certificação não é obrigatória. Quando da obrigatoriedade, ela atua como antecedente à relação de confiança. Entendemos que quando da não obrigatoriedade, as empresas certificadas tendem a obter uma vantagem sobre as empresas não certificadas, especialmente se as condições de negócio forem semelhantes às condições oferecidas pelas empresas não certificadas.

Existem crenças e valores predominantes no setor e que precisam ser identificados quando se deseja firmar parcerias com essas empresas. Se o parceiro potencial consegue identificar as práticas do setor e se submete a elas, iniciará uma relação comercial com maior facilidade. Caso contrário, encontrará dificuldades e/ou resistência para iniciar uma relação de confiança com um parceiro comercial pertencente ao setor.

A não aceitação aos valores e crenças do setor e/ou a tentativa de não agir conforme o padrão cultural cognitivo identificado nas práticas dadas como certas, poderá implicar na quebra da relação de confiança e na perda de parcerias.

A relação de confiança em um nível (considerando os níveis: individual, de grupo, organizacional e interorganizacional) pode afetar o relacionamento de confiança em outro nível (FULMER; GELFAND, 2012). A partir dos desdobramentos do estudo, ficou evidenciado que a confiança pessoal pode extrapolar para o nível interorganizacional. A crença é de que, se eu posso confiar em um indivíduo, posso fazer negócios com ele.

O papel das instituições na construção da confiança interorganizacional ocorre pela alteração da configuração do (maior ou menor) grau de predomínio dos elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos, que constituem as instituições presentes nas relações sociais. Esse processo de alteração configuracional é sustentado pelo capital social, principalmente de modo material, por meio dos recursos imersos em tais relações.

A implicação prática está vinculada à importância das relações de confiança no contexto das organizações. As relações de confiança influenciam os comportamentos, que podem ser explicados pelo nível ou grau de confiança estabelecido entre: indivíduos, membros de um grupo ou empresas. O estudo sobre o processo da construção da confiança contribuiu para a compreensão sobre os motivos que levam as empresas a confiarem ou a não confiarem em seus parceiros comerciais. Quanto maior o grau de confiança entre as empresas, maior será a quantidade de interações e, possivelmente, de ações comerciais e de atividades colaborativas entre elas.

Pesquisas futuras poderiam investigar setores diferentes e comparar os padrões institucionais e relacionais predominantes nos setores. Também, outros pesquisadores poderiam mesclar métodos qualitativos e quantitativos na investigação de empresas desse mesmo setor. Recomendamos o estudo quantitativo com um número maior de empresas do setor e com empresas pertencentes a outras regiões e/ou estados do Brasil.

## Referências

- BACHMANN, R.; INKPEN, A. C. Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 32, n. 2, p. 281-301, 2011.
- BROMILEY, P.; JOHNSON, S. Mechanisms and empirical research. *Research methodology in strategy and management*, v. 1, n. 2, p. 15-29, 2005.
- COOK, K. S. *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation, 2001.
- CUNHA, C. R. de. *A confiança das relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil*. Tese (Doutorado)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- CURRALL, S. C.; INKPEN, A. C. On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. (Ed.). *The handbook of trust research*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar, 2006. p. 235-246.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Ed). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.
- FUKUYAMA, F. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Simon & Schuster, 1995.
- FULMER, C. A.; GELFAND, M. J. At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, v. 38, n. 4, p. 1167-1230, 2012.
- GAMBETTA, D. *Trust – making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- GONÇALVES, S. A. *Formação e dinâmica de campos organizacionais: um estudo exploratório de IES em Curitiba*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)–Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- HARDIN, R. Conceptions and explanations of trust. In: COOK, K. S. *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation, 2001. p. 403.
- HEDSTROM, P.; SWEDBERG, R. Social mechanisms: an introductory essay. In: HEDSTROM, P.; SWEDBERG, R. (Org.). *Social mechanisms: an analytical approach to social theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- JEFFRIES, F. J.; BECKER, T. E. Trust, norms, and cooperation: development and test of a simplified model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, v. 9, n. 1, p. 316-336, 2008.
- KIRSCHBAUM, C.; HOELZ, J. C. A confiança em situações ambivalentes e incongruentes: a utilização de vinhetas como método exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 3, p. 42-68, 2014.
- KRAMER, R. M. Collective trust within organizations: conceptual foundations and empirical insights. *Corporate Reputation Review*, v. 13, p. 82-97, 2010.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrentiais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. (Ed.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-39.

- 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.
- MELLO, C. M. Abordagens e procedimentos qualitativos: implicações para pesquisas em organizações. *Revista Alcance*, v. 21, n. 2, p. 324-349, 2014.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 1, p. 340-363, 1977.
- MOVELPAR. *O polo*. Disponível em: <<http://www.movelpar.com.br/site/Internas.php?tela=OPolo>>. Acesso em: 25 out. 2014.
- NOOTEBOOM, B. *Social capital, institutions and trust*. Discussion Paper. 2006. The Netherlands: Tilburg University, 2006. Disponível em: <<https://pure.uvt.nl/ws/files/777935/35.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- PALISZKIEWICZ, J. O. Trust management: literature review. *Management*, v. 6, n. 4, p. 315-331, 2011.
- PORTEES, A.; VICKSTROM, E. Diversity, social capital, and cohesion. *Annual Review of Sociology*, v. 37, n. 1, p. 461-479, 2011.
- PUTNAM, R. D. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.
- RIESSMAN, C. K. *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage Publications, 1993.
- SCOTT, W. R. Introduction: institutional theory and organizations. In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Ed.). *The institutional construction of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- SINDIMOL. *O setor*. Disponível em: <<http://www.sindimol.com.br/o-setor/>>. Acesso em: 25 out. 2014.

**Submissão: 11/05/2015**

**Aprovação: 15/04/2016**