



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 5,  
p. 72-91, Jan./Mar. 2009



## **Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Conseqüências da Incerteza Institucional**

**Trust within the Organizations of the New Economy: an Empirical Analysis of the Consequences of Institutional Uncertainty**

**Marco Tulio F. Zanini \***

Doutor pela Universidade de Magdeburg, Alemanha.  
Professor da FDC, Nova Lima/MG, Brasil.

**Edward J. Lusk**

Professor de Contabilidade da State University of New York (SUNY) College at Plattsburgh: School of Business and Economics: Plattsburgh, NY, Estados Unidos.  
Professor da State University of New York, Estados Unidos.

**Birgitta Wolff**

Decana da Faculty of Economics and Management Universidade Otto-von-Guericke Magdeburg, Alemanha.  
Professora da Universidade Otto-von-Guericke Magdeburg, Alemanha.

\* Endereço: Marco Tulio F. Zanini

Avenida Princesa Diana, 760, Alphaville, Lagoa dos Ingleses, Nova Lima/MG, 34000-000. E-mail: [marcotulio@fdc.org.br](mailto:marcotulio@fdc.org.br)

---

Copyright © 2009 RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## RESUMO

Este estudo investiga os efeitos de diferentes arcabouços institucionais sobre os níveis de confiança interpessoal dentro de hierarquias. Seguindo as tendências apresentadas por estudiosos da **Nova Economia** e por relatórios da Organização Internacional do Trabalho [OIT] que apontam significativas mudanças no modelo de contrato de trabalho, este estudo investiga possíveis diferenças nos níveis de confiança entre dois paradigmas: a **Velha Economia** e a **Nova Economia**. Mudanças institucionais ocorridas na **Nova Economia**, que resultaram em alta incerteza institucional, influenciam consideravelmente o desenvolvimento da confiança interpessoal dentro das empresas. Utilizando um questionário manual, aplicado dentro de sete empresas privadas brasileiras, o estudo buscou mensurar a confiança como uma variável dependente. Da revisão da literatura especializada e observação empírica da realidade destas organizações, as empresas foram identificadas e classificadas dentro de diferentes grupos. O estudo conclui que a relativa alta incerteza ambiental limita consideravelmente o desenvolvimento de níveis de confiança dentro das empresas que operam na **Nova Economia**.

**Palavras-chave:** confiança organizacional; incerteza institucional; nova economia.

## ABSTRACT

This study investigates the effects of different institutional frameworks on the levels of trust within hierarchies. Following the insight into the changing of labour contracts provided by **New Economy** theorists and International Labour Organization [ILO] reports, this study investigates the possible differences in the levels of trust between two paradigms: the **Old Economy** and the **New Economy**. We argue that singular institutional changes which better characterize the **New Economy** in the form of environmental uncertainty set considerable constraints on trust development. By approaching trust as a dependent variable in a cross-industrial comparison, a questionnaire survey was carried out in Brazil accessing the levels of trust within seven Brazilian private companies. From the literature review and empirical observation of the reality of these organizations, companies were identified and classified into different groups. The study concludes that relative high institutional uncertainty considerably limits the development of trust levels within those companies operating in the **New Economy**.

**Key words:** organizational trust; institutional uncertainty, new economy.

## INTRODUÇÃO

Este artigo investiga as conseqüências da incerteza ambiental criada por específicos arcabouços institucionais sobre os níveis de confiança dentro de empresas privadas de diferentes indústrias. Incerteza ambiental, ou incerteza institucional, pode ser definida como incerteza exógena, produzida pelo ambiente institucional. Esta pode ser compreendida como a falta de previsibilidade de mudanças do ambiente externo que afetam a organização. A incerteza ambiental pode assumir diferentes formas, como a incerteza sobre a demanda, incerteza sobre a tecnologia, incerteza sobre a competição ou incerteza sobre a regulamentação (Robertson & Gatignon, 1998, pp. 521-525).

Seguindo a tendência apresentada por estudiosos da **Nova Economia** (por exemplo: Argandoña, 2003; Audretsch & Thurik, 2001; Burton-Jones, 1999; Castells, 1996; Fransman, 2002; Wigand, Picot, & Reichwald, 1999) e por relatórios da Organização Internacional do Trabalho [OIT] (1998, 2001, 2002) e Standing (1997), indicando significativas mudanças no modelo do contrato de trabalho, este estudo argumenta que a combinação de algumas fontes de incerteza institucional influenciam consideravelmente o desenvolvimento da confiança interpessoal dentro das empresas, operando mais próximas do paradigma da **Nova Economia**. Argumentamos que mudanças institucionais singulares, que melhor caracterizam a **Nova Economia**, na forma de incerteza institucional, impõem consideráveis limitações para o desenvolvimento da confiança intra-organizacional. A incerteza ambiental, na forma da ausência de informações, ou freqüente mudança, afetam o comportamento humano consideravelmente, restringindo o desenvolvimento de confiança dentro destas empresas, devido ao conseqüente aumento da incerteza comportamental. Desta forma, o principal objetivo deste estudo é entender as conseqüências de específicos arcabouços institucionais de diferentes indústrias sobre os níveis de confiança dentro das empresas. O argumento principal apresentado é que diferentes arcabouços institucionais de diferentes indústrias definem parâmetros específicos para a gestão que podem restringir e alterar significativamente as formas de governo de contratos relacionais, especificamente os contratos de trabalho. Conseqüentemente, diferentes arcabouços institucionais podem impor diferentes capacidades para o desenvolvimento de confiança interpessoal dentro das empresas, resultando em diferentes níveis de confiança.

## CONFIANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Ripperger (1998, p. 45) define confiança como a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista. A perspectiva econômica considera confiança como uma subclasse de risco relacionado ao comportamento humano. Confiança funciona como mecanismo informal dentro de sistemas econômicos, aumentando a eficiência das transações, seja dentro de mercados ou de hierarquias (Bradach & Eccles, 1998; Ouchi, 1980). Dentro das empresas a confiança opera como estrutura complementar de governança, podendo reduzir o uso de hierarquias para atenuar comportamentos oportunistas (Sako & Helper, 1998, p. 388). A presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade e, desta forma, reduzir os custos de monitoração formal e controle (Ripperger, 1998). A existência de confiança dentro das relações intra-organizacionais que envolvem superiores, pares hierarquicamente iguais e equipes de trabalho pode contribuir substancialmente para o aumento da eficiência organizacional. Pesquisas empíricas recentes revelam que confiança interpessoal possui um papel de mediação e esta diretamente relacionada a vários elementos da gestão, tais como o compartilhamento de informações, redução de conflitos, satisfação e motivação dos empregados e, finalmente, eficiência e desempenho superior (Dirks & Ferrin, 2001). Além disso, alguns economistas sugerem que medidas objetivas de desempenho organizacional são raramente perfeitas, e a eficiência da aplicação de incentivos em contratos de trabalho dentro das

empresas depende muito de um conjunto de fatores sociais, psicológicos e econômicos (Baker, Gibbons, & Murphy, 1993; Cannon, Achrol, & Gundlach, 2000). No entanto argumentamos que, para uma avaliação econômica mais apropriada, gestores de empresas devem considerar as condições ambientais e os possíveis benefícios para realizarem investimentos na construção de mecanismos sociais como confiança. Como Wolff (2000, p. 2.) observa: se existem potenciais vantagens em promover um ambiente de relacionamentos baseados em confiança, existem também seus custos associados. Neste caso a recomendação econômica nunca é “quanto mais, melhor”, mas uma avaliação racional dos custos e benefícios envolvidos. Geralmente, existem duas abordagens na literatura para observar a eficiência da confiança relacionada à redução dos custos de transação: Primeiro, pode-se entender confiança como mecanismo que inibe comportamentos oportunistas por incentivar a cooperação entre agentes interativos, sem o uso (custo) de mecanismos formais de monitoração; desta forma, o mesmo *output* poderá ser gerado a custos mais baixos. Segundo, pode-se entender confiança como elemento que promove vantagem competitiva para se alcançar um desempenho superior, quando esta se torna um instrumento eficiente para atingir objetivos corporativos, na forma de ‘capital social’. Neste caso o *output* poderá ser otimizado.

Quando transações econômicas se tornam mais complexas, duradouras, especializadas e complicadas – como contratos de trabalho – estas se transformam em relacionamento entre parceiros de interatividade (como jogos repetidos), exigindo diferentes tipos de mecanismos de controle mais eficientes (Ouchi, 1980). Neste sentido, é importante observar a combinação de mecanismos de governança implícitos e explícitos: assim, ambos, confiança e autoridade formal coexistem.

Contratos de trabalho, por definição, referem-se a relações e ajustes de longo prazo, e são exemplos de contratos incompletos e imperfeitos, assim concebidos devido à incerteza comportamental (Milgrom & Roberts, 1992, p. 132). Porque o futuro é incerto ou parcialmente previsível, os contratos de trabalho tornam-se contratos relacionais; por isso são imperfeitos e incompletos, já que novas condições contratuais deverão ser ajustadas com o tempo. Onde existir a chance de indivíduos se envolverem em transações repetidas e consecutivas no tempo, assimetrias de tempo na entrega introduzirão certo grau de risco nestas transações para a parte que precisa investir recursos antes de receber algum retorno. Desta forma, algum nível de confiança entre as partes deverá estar presente para garantir que estas transações ocorram, mesmo que outros mecanismos contratuais formais estejam igualmente presentes. Assim, a eficiência dos contratos de trabalho baseia-se numa perspectiva de ganhos e benefícios no longo prazo. Portanto, ainda que contratos de trabalho sejam formais, por exigência legal, ao longo do tempo tornam-se contratos relacionais. Em vez de anteciparem todas as contingências futuras, esses contratos antecipam uma série de incertezas, na forma de transações entre os parceiros de interatividade, durante longo período de tempo. Isso torna a confiança um elemento central para o melhor entendimento de contratos relacionais. Uma vez que certo nível de confiança está presente dentro das estruturas organizacionais, esta confiança possibilita maior flexibilidade, descentralização e adaptação (Beckert, Metzner, & Roehl, 1998, p. 58.). Assim, a existência de confiança, como capacidade de prever o comportamento cooperativo das pessoas, torna-se importante informação, principalmente em face da incerteza ambiental (Sako & Helper, 1998, p. 393).

## LIMITAÇÕES INSTITUCIONAIS COMO INCERTEZA AMBIENTAL

Observando-se as atividades econômicas em diferentes indústrias, nota-se que diferentes arcabouços institucionais impõem características comuns às empresas de uma mesma indústria na forma de limitações. Estas limitações restringem igualmente as decisões gerenciais e estão principalmente relacionadas como específicas dinâmicas de mercado. Este conjunto de limitações relativo a uma indústria pode ser o resultado de uma combinação de variáveis institucionais, tais como limitações políticas e legais que regulam uma determinada indústria, o estado da tecnologia, o nível de competição, e outros parâmetros culturais relativos à indústria. Por exemplo, Anderson e Gatignon (2005, p. 420) observam que inovações tecnológicas se difundem diferentemente entre diferentes

indústrias de acordo com outros fatores, tais como nível de competição, reputação, intensidade do mercado, incerteza relativa à demanda e grau de profissionalização. Nesta mesma linha, Gordon (1991) propõe um diagrama em que ‘imperativos industriais’ impõem condições limitantes da sobrevivência e prosperidade das empresas. Na visão de Gordon, diferentes organizações são fundadas sobre parâmetros baseados nestes imperativos industriais, tais como clientes, competidores e sociedade, que formam a base da cultura corporativa. Desta forma, até certo grau, estes fatores são limitantes comuns e definem padrões comuns de comportamento de uma indústria. Em suma, este conjunto de limitantes institucionais impõe certo grau de incerteza ambiental baseada na frequência das mudanças das variáveis que definem diferentes formas e estruturas de gestão organizacional.

A incerteza ambiental possui diversas fontes e tem sido abordada de diversas formas. Por exemplo, Thietart e Xuereb (1998, p. 2) afirmam que incertezas surgem de três grandes áreas: clientes, tecnologia e competição. John e Weitz (1998) acessam incerteza sobre demanda pela previsibilidade e volatilidade das vendas. Walker e Weber (1987) acessam incerteza sobre demanda pelo volume de flutuações esperadas e incerteza sobre a estimativa de volumes, e incerteza relativa à tecnologia pela frequência de mudanças na especificação de produtos e da probabilidade de melhorias tecnológicas. Klein, Frazier e Roth (1990) acessam incerteza externa por ‘volatilidade’ e ‘diversidade’ de produtos.

A incerteza ambiental afeta o comportamento organizacional consideravelmente, mudando as condições de interação e expectativas individuais e, conseqüentemente, isso pode afetar a predisposição das pessoas em confiarem nas outras (Hardin, 2002, p. 95). Uma conseqüência relevante da incerteza ambiental no comportamento organizacional foi cedo observada por Cyert e March (1992, p. 121). Eles observaram que a melhor resposta para a incerteza é evitá-la mediante ações curto prazo. Ao invés de planejar um futuro incerto, gestores usam estratégias de curto prazo como resposta a distúrbios correntes.

Altos níveis de incerteza aumentam o risco relativo (Miles & Snow, 1978; Miller, 1992). Neste sentido, um aumento nos níveis de incerteza exógena afeta diretamente os níveis de riscos endógenos, porque o futuro se torna mais imprevisível sob múltiplos cenários. Comumente as estratégias de curto prazo são adotadas em ambientes de rápidas mudanças, o que requer constante necessidade de redimensionamento e redistribuição dos recursos escassos da empresa e mudanças dos sistemas de produção. Estratégias de curto prazo possuem também conseqüências sobre a gestão dos recursos humanos da empresa, e pode gerar um ambiente de alta instabilidade de emprego. Um aumento da incerteza ambiental pode afetar consideravelmente contratos relacionais, ameaçando ou diminuindo a probabilidade de futuras interações cooperativas. Com o tempo, agentes de interação podem mudar o seu comportamento durante o andamento do contrato.

Assim que mudanças ambientais se tornam mais freqüentes, o ambiente interno das organizações torna-se mais instável (Furubotn & Richter, 2001, pp. 23-24). Instabilidade refere-se à frequência de mudanças dentro de um ambiente. Mayo (1945, p. 45.) argumenta que a instabilidade das relações de trabalho, que prejudica o período necessário de socialização de longo prazo, é o principal inimigo do desenvolvimento da socialização como forma de controle. Isso implica constantes mudanças em rotinas, costumes, tradições e convenções, que agem como limitantes informais e definem padrões de comportamento na vida das pessoas, e dirigem informalmente sistemas sociais (North, 1990, p. 83).

## OS EFEITOS DA NOVA ECONOMIA NAS ORGANIZAÇÕES

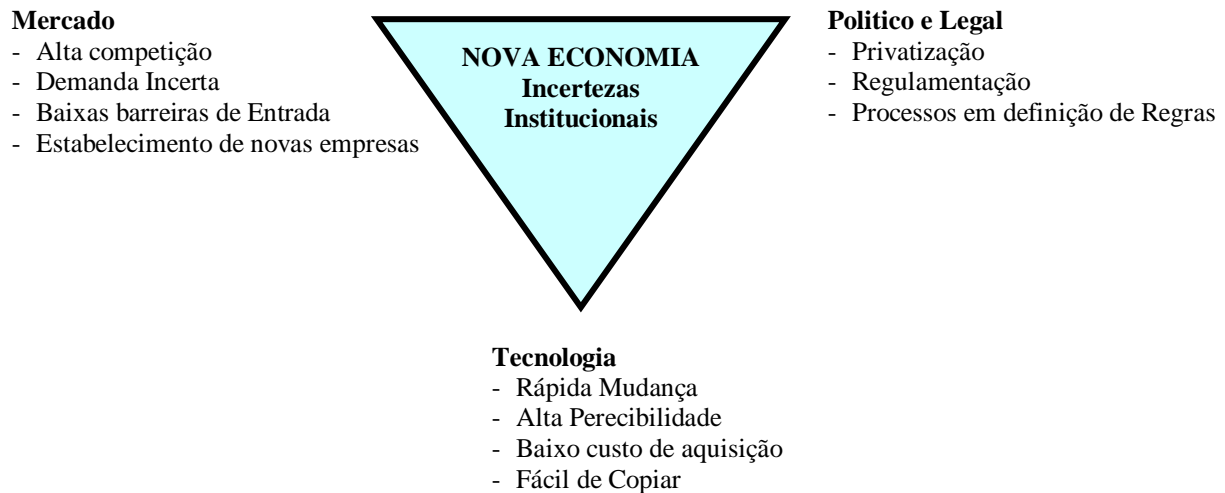
Altos níveis de incerteza e instabilidade podem melhor caracterizar o ambiente institucional, onde as empresas da indústria das Tecnologias da Informação e Comunicação [TIC] operam sob o paradigma da **Nova Economia**. Este ambiente tem mudado significativamente as dinâmicas de mercado em direção a um modelo mais competitivo em todo o mundo, principalmente devido aos processos de liberalização e privatização, estabelecendo novas formas flexíveis de produção, baseadas em redes de relacionamento, por meio de firmas interconectadas, como alianças, redes de subcontratados e *joint*

*ventures*. Tal configuração tem igualmente afetado o ambiente de trabalho, modificando o modelo tradicional do contrato de trabalho **relacional**, para um modelo mais **transacional** (Burton-Jones, 1999, p. 53).

A **Nova Economia** [NE] consiste em um conjunto de **inovações institucionais**, na forma de nova configuração macroeconômica, que tem como meio e motor a evolução das tecnologias da informação e comunicação. A **NE** é caracterizada pelo impacto de macromudanças institucionais nas esferas política, econômica e tecnológica, por toda a economia; no entanto afetam em níveis diferentes as indústrias (Argandona, 2003). A **NE** tem como seu principal processo de transformação as tecnologias da informação, processamento e comunicação, penetrando nos sistemas econômicos de produção, não como elemento exógeno às organizações, mas como o próprio processo em si mesmo, onde suas atividades econômicas operam e podem produzir novos produtos (Castells, 1996, p. 50). Neste sentido estudiosos da **NE** argumentam sobre a relevância do uso intensivo do conhecimento como o principal fator de produção que adiciona valor aos mais tradicionais fatores.

Argandona (2003) argumenta como a Nova Economia tem afetado, em diferentes graus, a economia como um todo, porém em diferente intensidade entre as indústrias. De acordo com Argandona (2003, p. 4), o grupo de empresas mais caracterizado pelos efeitos da **Nova Economia** é o responsável pela produção de bens e serviços baseados nas tecnologias da informação e comunicação. A indústria das tecnologias da informação e comunicação compreende uma diversidade de segmentos tecnológicos. No entanto, porque a difusão das TIC por toda a economia nos últimos anos tem sido concentrada nas novas operadoras e fornecedores de telecomunicações, estas são principalmente aquelas da nova indústria das telecomunicações (Fransman, 2002, pp. 45-49). Elas operam na produção, armazenagem e distribuição da informação e possuem como atividade-fim a oferta de soluções tecnológicas, especificamente os setores de computação e telecomunicações. Algumas destas empresas foram monopólios estatais, e recentemente passaram por profunda reestruturação mediante os processos de privatização, ocorrido em muitos países. Outras emergiram recentemente, devido ao estabelecimento de novo modelo competitivo por meio da desregulamentação e abertura de novos mercados. E outras ainda emergiram como empresas empreendedoras apoiadas no desenvolvimento das novas tecnologias, que buscam aproveitar novas oportunidades de mercado (Fransman, 2002, pp. 23-26). Estas empresas são os principais agentes econômicos responsáveis por construir a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento de redes, sistemas de comunicação e pela introdução de novas inovações tecnológicas.

Recentemente, alguns estudiosos têm caracterizado o novo ambiente institucional e organizacional sob a **NE**. Eles observam que, historicamente, as empresas de telecomunicações têm sido os agentes econômicos responsáveis pela revolução das tecnologias da informação e comunicação ocorrida nas últimas décadas (Argandona, 2003; Castells, 1996; Fransman, 2002). Estas empresas apresentam características singulares, devido à influência de um conjunto de transformações institucionais, ou inovações institucionais, ocorridas nas últimas décadas. A consequência do efeito destas inovações institucionais é a configuração de um novo ambiente de negócios com alta incerteza ambiental e risco, solicitando destas empresas a necessidade contínua de adaptação a diversas mudanças. Neste trabalho, identificamos três principais fontes inter-relacionadas de incertezas ambientais (ver Figura 1):

**Figura 1: As Principais Fontes de Incerteza Institucional na Nova Economia**

(1) Incertezas criadas por mudanças institucionais políticas e legais: remoção de barreiras para a mobilidade do capital, bens e serviços, liberalização de mercado (desregulamentação), privatizações, estado do processo de regulamentação da competição entre empresas, após o processo de privatização. Frequentemente, devido ao processo de regulamentação, as empresas operam sob regras de mercado indefinidas ou em definição. (2) Incertezas relativas às constantes mudanças tecnológicas e ao contínuo processo de inovação tecnológica. A diversificação tecnológica permite que possíveis trajetórias tecnológicas compitam entre si, aumentando o nível de incerteza. Também a incerteza inerente da inovação tecnológica relativa aos processos produtivos baseados no uso intensivo do conhecimento (ver Dosi, 1988, p. 222; Rothwell, 1992, p. 227). (3) Incertezas relativas às condições de novos mercados desregulamentados: baixas barreiras de entrada, alta competição, demandas incertas e irregulares por produtos e serviços, e a gestão de crescentes complexidades tecnológicas de curto prazo.

Incerteza são típicas de mercados emergentes, devido à ausência de informação histórica. Na nova indústria das telecomunicações, as incertezas institucionais podem aumentar substancialmente, devido à combinação destas fontes de incerteza acima mencionadas. A incerteza gerada no ambiente de negócios destas empresas está relacionado: 1) à abordagem de mercados emergentes em escala global; 2) a uma variedade de novas tecnologias que permitem o desenvolvimento de diversos produtos e serviços; 3) a produtos e serviços com curto ciclo de vida; 4) ao recente estabelecimento de novas empresas, muitas financiadas por fundos de curto prazo (*venture capital*); 5) ao processo em definição de regras de mercado e frequentemente falho da regulamentação; 6) a falhas nas estimativas de demandas (Fransman, 2002, p. 33).

Mudanças na natureza do trabalho e no contrato relacional ocorreram principalmente nas novas empresas de telecomunicações. Burton-Jones (1999, p. 53), abordando as novas condições de trabalho na **Nova Economia**, observa a volatilidade e a temporalidade dos contratos de trabalho e seu impacto nos relacionamentos, baseados em confiança. De acordo com Audretsch e Thurik (2001, p. 15), o grau de incerteza e rotatividade de empregados na **NE** é reflexo da grande turbulência sob a qual as empresas operam. Para estes autores, a substituição dos contratos relacionais de longo prazo pelas novas formas flexíveis de contrato de trabalho (contingente) é o principal veículo na transição da **Velha Economia** para a **Nova Economia**. Enquanto as empresas da **Velha Economia** tendem a apresentar contratos de trabalho que envolvem tarefas mais genéricas e por longo período de tempo, na **Nova Economia** os contratos de trabalho têm-se dirigido a tarefas específicas e por curto prazo.

Conseqüentemente, muitos estudiosos têm observado profunda mudança na natureza dos relacionamentos entre os indivíduos membros destas empresas. Por exemplo, Argandona (2003, p. 17) observa que esta característica da **NE**, combinada com outros elementos deste ambiente de negócios, tem mudado radicalmente as condições de trabalho, aumentando os conflitos nas interações de trabalho e a competição interna, rompendo o sentimento de lealdade e aumentando o comportamento não ético. O autor observa que geralmente estas são empresas formadas por uma força de trabalho jovem e marcadas por altos índices de rotatividade de empregados, devido ao constante redimensionamento da força de trabalho através de *layoffs*. A **Nova Economia** tem sido caracterizada por alta volatilidade e instabilidade do emprego. Isso caracteriza a transformação do modelo **relacional** de contrato de trabalho, para um modelo mais **transacional** (Burton-Jones, 1999, pp. 52-53). A principal conseqüência destas mudanças nas relações de trabalho é uma menor interdependência de empregados e empregadores.

Este estudo parte da lógica da teoria da decisão racional e das observações do ambiente institucional da **Nova Economia** para estruturar a sua hipótese. Considerando que a grande maioria das trocas entre indivíduos membros das organizações é realizada por repetidas transações, este estudo parte da perspectiva dos **jogos repetidos**, para ilustrar as mudanças no contrato relacional. De acordo com Hardin (2002, p. 145), o principal inimigo dos relacionamentos baseados em confiança é o colapso das interações presentes, quando estas enfrentam qualquer coisa que possa perturbá-las. As pessoas aprendem que cooperar é de seu próprio interesse sob condições de continuidade das interações. Quanto maior a probabilidade de repetidas interações, maior será a probabilidade de interações dos agentes e, desta forma, maior será a probabilidade de desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança. Quando as pessoas interagem no tempo, ameaças e promessas relacionadas ao comportamento futuro podem influenciar o comportamento presente e a dinâmica dos **jogos repetidos** captura este fato da vida. Reduzindo-se a probabilidade de futuras interações dos parceiros de interação, reduz-se igualmente a chance de as pessoas manterem relacionamentos baseados em confiança.

Para analisar as conseqüências das incertezas institucionais sobre os níveis de confiança dentro das empresas, este estudo analisa um grupo empresas que operam mais próximas do paradigma da **Nova Economia**, em comparação com outro grupo de empresas de indústrias mais tradicionais, aqui caracterizadas como **Velha Economia**. Este estudo argumenta que, na **Nova Economia**, incertezas institucionais e instabilidade ambiental influenciam o comportamento organizacional, tornando difícil o desenvolvimento de um senso geral de controle sobre as expectativas futuras das pessoas. Desta forma, a pesquisa inicia da seguinte hipótese (H1): **Devido às altas incertezas ambientais, as empresas que operam na Nova Economia possuem a tendência de apresentar baixos níveis de confiança, quando comparadas com empresas que operam na Velha Economia**. Em seguida introduzimos a pesquisa empírica conduzida de forma a responder a hipótese H1.

## ANALISE EMPÍRICA

### Concepção da Pesquisa e Amostra

Para responder à hipótese H1, uma pesquisa empírica foi conduzida no Brasil, no período de julho a outubro de 2004, considerando um grupo formado por sete empresas privadas de cinco diferentes indústrias. As ferramentas de pesquisa escolhidas foram: um questionário previamente validado; dados públicos e privados destas empresas; entrevistas com os diretores de Recursos Humanos e de Planejamento Estratégico (ou cargo similar); e entrevistas com especialistas de mercado.



## Critérios para a Classificação das Empresas Participantes do Estudo

As sete empresas participantes foram classificadas em grupos representativos de empresas que operam na **Nova Economia** e na **Velha Economia**. Os critérios usados para a prospecção, seleção e agrupamento das empresas estudadas estão baseados na revisão da literatura especializada, entrevistas com especialistas do mercado e análise dos dados públicos e privados destas empresas. Os critérios propostos para a escolha das empresas seguem quatro relevantes características, definidas de acordo com a revisão da literatura e observações empíricas da realidade destas empresas, alinhadas à definição de **Nova Economia**, apresentada por este estudo. O primeiro critério refere-se tão somente ao segmento industrial. Os demais critérios estão alinhados a algumas características específicas das indústrias. O estudo classificou as empresas observando o impacto das inovações tecnológicas na indústria por meio dos efeitos observados na capacidade de estimativa de demanda, a relevância das inovações tecnológicas e a intensidade da competição de mercado e a relevância da diversificação de sistemas de produção e produtos para a sobrevivência da empresa no mercado. Foi possível identificar alguns relevantes aspectos dos dados coletados das empresas, usados para a validação do agrupamento proposto.

Assim, de acordo com estas características, as sete empresas do estudo foram classificadas dentro de três grupos (ver Tabela 1): três empresas de telecomunicações foram consideradas como representativas da **Nova Economia**; três outras empresas das indústrias de Mineração, Siderurgia e Petroquímica foram classificadas como representativas da **Velha Economia**; uma empresa de Mídia foi classificada alternativamente. O estudo identificou um conjunto de características na empresa de Mídia que não se alinhavam ao perfil das empresas nos dois grupos anteriores, mas representava um grupo alternativo; por isso a empresa foi classificada como 'Alternativo'. A empresa apresentou um conjunto misto de características, diferente dos dois grupos anteriores, sendo considerada um tipo híbrido perfeito.

**Tabela 1: Classificação das Empresas do Estudo**

<b>Nova Economia</b>	
Indústria	Nome da Empresa no Estudo
Telecomunicações	Telecom 1
Telecomunicações	Telecom 2
Telecomunicações	Telecom 3
<b>Velha Economia</b>	
Mineração	Mineradora
Siderurgia	Siderúrgica
Petroquímica	Petroquímica
<b>Alternativo</b>	
Mídia	Mídia

## O Questionário

O questionário selecionado para a pesquisa foi criado por Nicole Gillespie da Melbourne Business School, University of Melbourne, Austrália (ver Gillespie, 2003), denominado *Behavioral Trust Inventory* [BTI]. Como a pesquisa empírica foi realizada no Brasil, o questionário, originalmente concebido em inglês, foi traduzido para o português com o consentimento da autora. A tradução foi realizada num processo de *backtranslation*, realizado por três tradutores, dois brasileiros, fluentes em

inglês, e um americano, fluente em português, e posteriormente, submetido a um especialista de língua portuguesa para a avaliação do texto. Além disso, a versão do questionário em português foi aplicada previamente a um pequeno grupo de oito executivos no Brasil, para que fosse testada a sua aplicabilidade e identificados quaisquer problemas em seu preenchimento.

As escalas de confiança foram especificamente concebidas para acessar a predisposição das pessoas de se colocarem em situação de vulnerabilidade em relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. O instrumento foi criado para acessar o nível de confiança entre subordinados e superiores, entre pares do mesmo nível hierárquico e a confiança do indivíduo em sua equipe de trabalho.

Para melhor compreender a natureza do BTI, devemos considerar uma revisão dos detalhes de desenvolvimento como reportado por Gillespie (2003, p. 8):

Houve dois objetivos para se desenvolver o BTI. Primeiro, o BTI foi desenvolvido para mensurar a predisposição de uma pessoa em se colocar em situação de vulnerabilidade de relacionamento com outra pessoa específica, mediante vários comportamentos de confiança. Especificamente, o BTI solicita que os respondentes indiquem sua predisposição em se engajarem em comportamentos de confiança com uma pessoa em questão. Segundo, o BTI foi desenvolvido para mensurar a confiança num membro-líder (superior) e em relacionamentos com um colega, envolvendo equipes de trabalho. Desta forma, o BTI precisou capturar as características essenciais destes relacionamentos de trabalho complexos e altamente interdependentes.

Para atingir este objetivo, Gillespie usou dados qualitativos e dados quantitativos de uma análise de corte longitudinal de pares correspondentes no desenvolvimento e na validação do BTI. Esta informação foi desenvolvida a partir das seguintes amostras: amostra de entrevistas com 32 tríades, resultando em 96 entrevistas, duas amostras-piloto ( $n=39$  e  $n=24$ ) onde a validade do conteúdo do BTI foi demonstrada, incluindo a dimensão de discriminação, uma segunda amostra de validação com 88 duplas de membros-líderes e uma subamostra deste grupo e, finalmente, uma amostra com 67 gerentes e 214 pessoas que reportavam diretamente a eles.

Gillespie usou uma abordagem de teste hipotética para formar a validação do construto. Esta técnica examina as respostas do BTI, condicionadas às medidas relativas ao sistema nomológico. No estudo de Gillespie, isso se atribui às dimensões *reliance* e *disclosure* que são os dois fatores nominados pela autora em seu estudo fatorial. Esta validação relacional é uma técnica usual em estudos organizacionais, inicialmente proposta por Chronbach e Meehl (1955), e segue relações de associações desenvolvidas a partir de um contexto específico. Ver também Nunnally (1978). Para informações adicionais, relacionadas ao desenvolvimento e aplicação do BTI, ver Burke, Sims, Lazzara e Salas (2007), Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006) e Gillespie e Mann (2004).

As escalas de confiança compõem-se de 30 questões, na forma de afirmativas, na escala Likert de 1 a 7, que estão divididas em três versões de 10 questões cada, representando três diferentes dimensões de confiança (veja as questões nas Tabelas 4, 5 e 6 no Apêndice). As 10 primeiras questões acessam a confiança interpessoal do respondente e seu superior imediato. Outras 10 questões intermediárias acessam a confiança interpessoal do respondente a um colega de trabalho, por ele escolhido. As últimas 10 questões acessam a confiança do respondente em sua equipe de trabalho. O respondente é solicitado a indicar quanto o respondente está predisposto a se engajar em cada afirmativa, representando um comportamento de confiança com seu superior imediato, colega de trabalho e equipe de trabalho.

## A Amostra do Estudo

Os esforços da pesquisa permitiram que 2140 questionários fossem distribuídos dentro das sete empresas participantes. Um total de 1621 questionários coletados, e posteriormente validados, representou um retorno de 76,78%. As taxas individuais de retorno por empresa foram: no grupo de empresas **Nova Economia** - Telecom 1 obteve uma taxa de retorno de 63%; Telecom 2 obteve uma taxa de retorno de 83%; Telecom 3 obteve uma taxa de retorno de 72%. No grupo de empresas **Velha**

**Economia**, Siderúrgica obteve uma taxa de retorno de 82 %; Mineração obteve uma taxa de retorno de 72%; e Petroquímica obteve uma taxa de retorno de 80%. Assim, foi possível obter observações bastantes para a consideração de três amostras secundárias: a amostra composta pelas empresas da **Nova Economia**, com 803 questionários válidos; a amostra composta pelas empresas da **Velha Economia**, com 645 questionários válidos; 188 questionários válidos representaram a amostra secundária do grupo **Alternativo**, especificamente da empresa Mídia, com retorno de 82%.

## **Análise dos Dados e Resultados**

### **Entrevistas e Dados Coletados das Empresas**

Muitas das características apontadas pela revisão na literatura especializada foram confirmadas por meio da análise dos dados coletados em entrevistas com os diretores de Recursos Humanos e de Planejamento Estratégico. Por exemplo, devido à incerteza relativa à demanda e à mudança tecnológica, as empresas da Nova Economia são caracterizadas na literatura especializada como mais dependentes das inovações tecnológicas (Argandona, 2003; Audretsch & Thurik, 2001). Embora a atividade intensiva da inovação tecnológica possa ser uma forte característica das empresas que operam mais próximas do paradigma da Nova Economia, o que melhor caracteriza estas empresas para a sua sobrevivência é a dependência destas mudanças tecnológicas. Notavelmente, os dados coletados mostram que estas empresas são mais suscetíveis ao impacto de inovações em seus mercados, com alta frequência de mudança tecnológica e mudança nos sistemas de produção (ver Tabela 3). Foram formuladas algumas questões a serem respondidas pelos altos gerentes destas empresas, de forma que estes deveriam classificar suas empresas dentro de uma escala de 1 (baixa frequência ou rara frequência) até 5 (alta frequência ou muita frequência). Foi solicitado que estes considerassem as demais indústrias da economia. Estas entrevistas sugerem que fatores como **inovação de produtos** e **mudança tecnológica** são fatores críticos que distinguem as empresas representantes da **Nova Economia** e da **Velha Economia**. Comparativamente as empresas da **Velha Economia**, as empresas da **Nova Economia** apresentaram em geral um número de produtos, de mudança significativa nos produtos existentes e de lançamento de novos produtos muito maior. Em concordância com a revisão na literatura, os dados empíricos do estudo revelam que **pesquisa** e **desenvolvimento de produtos** são dois outros fatores igualmente mais relevantes e frequentes dentro das empresas da **Nova Economia**. Estes dados confirmam empiricamente a premissa de uma relativa maior incerteza de demanda associada à competição e à mudança tecnológica no ambiente de negócios da Nova Economia.

Outros dados coletados reforçam a observação de maior incerteza institucional e instabilidade e maior frequência na mudança de recursos internos na Nova Economia. Por exemplo, a média de **retenção de clientes**, medida por anos nas empresas que operam sob a Nova Economia é relativamente mais baixa, quando comparada às empresas que operam na Velha Economia. As empresas Telecom 1, Telecom 2 e Telecom 3 apresentam respectivamente 3 a 6; 3,5 e 3 anos na média de retenção de clientes, enquanto Mineradora, Siderúrgica e Petroquímica apresentam respectivamente 15, 10 e 10 anos na média de retenção de clientes. Além disso, o perfil do planejamento destes dois grupos de empresas apresenta diferenças significativas. Foram formuladas algumas questões a serem respondidas pelos altos gerentes destas empresas, de forma que estes deveriam classificar o tempo dominante na orientação para o exercício efetivo do planejamento de suas empresas. Assim, estes classificaram a orientação adotando a escala de perspectivas de **curto prazo** (de 1 a 3 anos), **médio prazo** (de 4 a 6 anos) ou de **longo prazo** (de 7 a 10 anos). As entrevistas sugerem que o tempo dominante para a orientação do exercício efetivo do planejamento é um fator crítico para a distinção do grupo de empresas da **Nova Economia** e da **Velha Economia**. As empresas Telecom 1, Telecom 2 e Telecom 3 apresentaram respectivamente **curto prazo**, de **curto prazo** a **longo prazo** e **curto prazo**, enquanto as empresas Mineração, Siderúrgica e Petroquímica apresentaram respectivamente **longo prazo**, **longo prazo** e de **médio a longo prazo**.

Finalmente, estes aspectos organizacionais acima mencionados são complementados com alguns dados sobre a gestão dos recursos humanos nestas empresas. Pode-se observar que a maior incerteza relativa influencia igualmente a gestão dos recursos humanos nas empresas que operam mais próximas

do paradigma da **Nova Economia**. Observando-se a média de retenção de empregados, em anos de permanência nestas empresas, as empresas Telecom 1, Telecom 2 e Telecom 3 apresentam respectivamente 3,5; 4 e 3,5 anos, enquanto as empresas Mineração, Siderúrgica e Petroquímica apresentam respectivamente 13,5; 13 e 12,5 anos. Ainda, observando-se igualmente as taxas anuais de rotatividade de empregados, considerando os anos de 2004/2005, as empresas Telecom 1, Telecom 2 e Telecom 3 apresentam respectivamente 37,32 %/ 39% ; 19,50% / 16,42% e 21,10% / 16,85% ; enquanto as empresas Mineração, Siderúrgica e Petroquímica apresentam respectivamente 4,33% / 4,71% ; 3,70% / 3,90% e 3,40% / 3,02%.

### **Níveis de Confiança: Uma Discussão sobre a Metodologia de Inferência e Estrutura Fatorial**

A hipótese foi testada sob um protocolo de robustez. Este procedimento foi necessário porque, em várias instâncias, os dados não seguiram padrões que justificariam o uso de testes paramétricos unicamente. Por exemplo, onde se apresentaram *outliers* ou distribuições assimétricas, usualmente preferem-se testes não-paramétricos. Conservadoramente, reportamos o maior valor de  $p$  entre testes paramétricos e não-paramétricos, em situações em que ambos puderam ser empregados. Usamos o teste não-paramétrico, quando foi observado que este seria o mais indicado. Especificamente, usamos o *Wilcoxon Rank Sum Test* para a comparação na Análise de Variância [ANOVA] e o *Wilcoxon Signed Rank Test* para o teste contra um valor pré-especificado. Para os testes de múltipla comparação usamos ambos os testes *Tukey-Kramer HSD* de múltipla comparação (MCT) ou o Hettmansperger (1991) MCT. Para os testes de múltipla comparação, firmamos o detector- $\alpha$  a 0,10. Para facilitar interpretações dos dados e ajudar numa futura Meta-Análise, ambos os valores de  $p$  foram reportados. Para análises inferenciais consideramos valores de  $p$  ( $p$ -values)  $< 0,10$ . Em seguida, testamos nossos dados para saber se os dois fatores característicos referentes à *Reliance* e *Disclosure* estavam em evidência na amostra brasileira. Gillespie (2003, p.41) reporta que estes dois fatores emergiram consistentemente. Para isso usamos o método padrão Harmon (1960) do princípio dos eixos rotativos com projeção ortogonal da matriz de correlação Pearson. Definimos a dimensão do espaço de projeção como o número de valores próprio não inferior a 1.0. Em todos os casos testados este procedimento produziu os dois fatores. Seguindo os resultados de Gillespie, empregamos um parâmetro de corte maior do que  $\sqrt{.5}$ , para nomear os fatores. Para cada um dos dois fatores encontramos em nossos resultados exatamente a mesma configuração como reportado por Gillespie para *Reliance* e *Disclosure*. O valor de  $p$  para o teste da hipótese nula desta exata combinação foi menor do que 0,0001, o que nos levou fortemente a rejeitar a hipótese nula em favor da replicação das duas estruturas de fatores de Gillespie em nossa amostra. Desta forma, em resumo, encontramos exatamente a mesma configuração fatorial como reportado por Gillespie (2003).

### **Níveis de Confiança – Comparação das Médias**

A hipótese H1 foi testada pela comparação de médias, especificamente a Análise de Variância (ANOVA/t-test), considerando as amostras secundárias: **Nova Economia**, **Velha Economia**, e **Alternativo**. No Apêndice deste estudo, as Tabelas 4, 5 e 6 apresentam os resultados da comparação de médias. Estas tabelas apresentam o número da variável (Var.) associado a sua respectiva afirmativa relacionada a um específico comportamento de confiança, os respectivos valores de  $p$ , a correspondente média por amostra secundária (Nova Economia [NE], Velha Economia [VE] e Alternativo [A]), e a relação entre as médias destas amostras secundárias de acordo com o teste de comparação múltipla. Por exemplo, para a Tabela 4, considerando A1 (**Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas**), podemos observar significâncias estatísticas consideráveis nas diferenças observadas no teste de comparação múltipla entre os respondentes das empresas classificadas como **Velha Economia** e os respondentes das empresas classificadas como **Nova Economia** e da amostra **Alternativo**, representado pela empresa de Mídia. No entanto, a diferença de médias para esta variável não apresentou diferença estatística entre as amostras **Nova Economia** e **Alternativo**. Isso é observado na Tabela 4, pela relação  $VE > NE$ ,  $VE > A$ . Dada a escala 1= **Nenhum pouco disposto**, e 7= **Extremamente Disposto**, os resultados observados sugerem que os

respondentes das empresas da **Velha Economia** estavam mais predispostos a confiar nas habilidades de seus superiores do que os respondentes das empresas da **Nova Economia** e da empresa de Mídia.

Podemos observar que todas as variáveis das três dimensões que representam três diferentes escalas de confiança apresentam forte significância estatística entre a amostra da **Nova Economia** e a amostra da **Velha Economia**. A grande maioria dos valores  $p$  encontrados são menores que 0,0001. Assim, as comparações de médias das variáveis de confiança entre a **Nova** e a **Velha Economia** apresentam forte significância estatística. A amostra denominada **Alternativo**, representando a empresa de Mídia, também apresenta relativa significância estatística, quando comparado com a amostra das empresas da **Velha Economia**, exceto pela variável A20. Assim, comparando-se a amostra **Alternativo** com a amostra das empresas da **Velha Economia**, esta última apresenta em maior quantidade variáveis com níveis de confiança significativamente maiores. A amostra **Alternativo** não apresenta quase nenhuma significância estatística, quando comparado com a amostra que representa as empresas da **Nova Economia**, com exceção das variáveis A6, A11, e A25. Desta forma, consideramos que os níveis de confiança da empresa de Mídia estão muito próximos daqueles encontrados nas empresas da **Nova Economia**.

## Resultados

Os resultados confirmam a Hipótese H1. Podemos considerar que os resultados do teste da Hipótese H1 são altamente consistentes com os argumentos apresentados na prévia revisão bibliográfica e na classificação proposta para as empresas participantes neste estudo. As Tabelas 4, 5 e 6 mostram que todas as três dimensões de confiança analisadas pelo estudo apresentam forte significância estatística entre as empresas da **Nova Economia** e da **Velha Economia**. A Tabela 4 apresenta a análise da dimensão intra-organizacional de confiança no superior e sugere a existência de um diferente relacionamento entre subordinados e superiores entre o agrupamento das empresas da **Nova Economia** e o agrupamento das empresas da **Velha Economia**. Na **Velha Economia**, as perspectivas de longo prazo de socialização entre os membros corporativos dentro da empresa aumentam a probabilidade da construção de relacionamentos interpessoais baseados em confiança entre subordinados e superiores, relacionados à dependência dos subordinados a questões de trabalho e à predisposição em compartilhar informações sensíveis sobre a vida pessoal com o superior. Igualmente, a Tabela 5 indica que estas relações de confiança são igualmente encontradas entre pares hierarquicamente iguais na **Velha Economia**. Isso sugere que na Velha Economia, pares hierarquicamente iguais, ou colegas de trabalho, possuem maior probabilidade de cooperarem informalmente, facilitando, por exemplo, o processo de transferência de conhecimento tácito por meio do compartilhamento de informações sensíveis. Os resultados apresentados na Tabela 6 do estudo revelam que, na **Velha Economia**, as pessoas confiam mais em suas equipes de trabalho. Isso sugere que, na Velha Economia, as tarefas relacionadas a equipes de trabalho possuem maior probabilidade de produzir cooperação informal e a boa vontade de as pessoas somarem dedicação e esforços extras para a solução de problemas e conflitos (Dirks & Ferrin, 2001, p. 456). As diferenças estatisticamente significantes dos níveis de confiança entre a **Nova** e **Velha Economia** sugerem que o desenvolvimento da cooperação informal, baseada em relacionamentos de confiança, possui maiores probabilidades de ocorrer e de produzir maior comprometimento dos empregados e satisfação na **Velha Economia**. Pelo contrário, os baixos níveis de confiança encontrados nas empresas que operam na **Nova Economia** sugerem maior dificuldade para o desenvolvimento de cooperação informal, e requer um diferente conjunto de incentivos para a promoção da motivação dos empregados.

Os resultados confirmam as premissas deste estudo sobre as conseqüências maiores das incertezas institucionais sobre os níveis de confiança dentro das empresas, e sugerem que as empresas que operam na Nova Economia possuem consideráveis dificuldades para o desenvolvimento da confiança interpessoal, como mecanismo eficiente de controle. Tais observações permitem-nos concluir basicamente a existência de diferentes estilos de gestão como resposta a diferentes variáveis ambientais, sob **alta** e **baixa** incerteza.

Assumindo a variável confiança como central para o melhor entendimento do contrato relacional, a análise de seu papel mediador fornece informação valiosa para as empresas monitorarem e avaliarem suas políticas de sustentabilidade por meio da construção e manutenção de mecanismos sociais. Nossos dados confirmam a premissa de que as empresas da **Nova Economia**, apresentando relativamente baixos níveis de confiança, apresentariam altos níveis de rotatividade de empregados. Em oposição, nossos dados confirmam que as empresas da Velha Economia, apresentando relativamente altos níveis de confiança, apresentariam igualmente baixos níveis de rotatividade de empregados. Como ilustrado na Seção Análise dos Dados e Resultados, observando as mudanças significativas nos níveis de retenção de empregados e nas taxas de rotatividade de empregados, torna-se evidente que a baixa probabilidade de encontros repetidos entre agentes e, conseqüentemente, a baixa expectativa de interações dos agentes, aumentaria a probabilidade crítica de deserção (ou comportamento oportunista), reduzindo a probabilidade do desenvolvimento de relacionamentos de confiança. As taxas de rotatividade de empregados das empresas esta relacionada à gestão da cultura organizacional e possui forte relação negativa com a satisfação dos empregados, satisfação com o trabalho em si, satisfação com a remuneração, satisfação com a supervisão e comprometimento organizacional (Cotton & Tuttle, 1986, p. 63; Van den Steen, 2003, pp. 15-16). Estas observações capturam também a tendência da mudança dos contratos relacionais de trabalho entre a **Velha** e a **Nova Economia**, de um modelo de contrato relacional para um modelo de contrato mais transacional (Burton-Jones, 1999, p. 53).

## CONCLUSÕES

Para estruturar a sua hipótese este estudo analisou as conseqüências do ambiente institucional criado pela **Nova Economia** sobre os níveis de confiança interpessoal dentro das empresas. Podemos observar que as empresas que operam mais próximas do paradigma da **Nova Economia** apresentam baixos níveis de confiança interpessoal, quando comparadas com as empresas que operam mais próximas do paradigma da **Velha Economia**. Especificamente, identificamos que, sob as conseqüências de alta incerteza ambiental, as empresas que operam mais próximas da **Nova Economia** possuem limitações significativas para o desenvolvimento de alguns elementos necessários para a criação e sustentação da confiança organizacional. Assim, as evidências apresentadas neste estudo nos levam a reconhecer a existência de diferentes estilos de gestão, e sugerem que um estilo de gestão, baseado em confiança interpessoal, pode ser desenvolvido principalmente em ambientes institucionais que sustentem contratos de trabalho de longo prazo e com baixos índices de rotatividade de empregados. Ainda, partindo da análise dos níveis de confiança, este estudo fornece evidências empíricas alinhadas às tendências apontadas por alguns relatórios recentes da OIT e OCDE (OIT, 2001; Standing, 1997), bem como algumas premissas apontadas por estudiosos na **Nova Economia**, sobre mudanças significativas na natureza dos contratos de trabalho e nas condições de trabalho, como conseqüências das mudanças institucionais ocorridas na **Nova Economia**. Neste sentido observamos que a incerteza é questão central para o trabalho humano na **Nova Economia**.

Entendo que confiança interpessoal é elemento central para o entendimento dos contratos relacionais de trabalho; nossos resultados sugerem que o modelo de contratos relacionais de trabalho tem mudado consideravelmente sob a Nova Economia, em função de maior incerteza ambiental, e em direção a um modelo de contrato de trabalho mais **transacional**. Assim, este estudo confirma um paradoxo: mesmo considerando que, sob a **Nova Economia**, sistemas produtivos e tarefas de trabalho sejam caracterizados pelo uso intensivo do conhecimento, o que sugere o compartilhamento de informações sensíveis e conseqüentemente a maior eficiência do uso de mecanismos sociais de coordenação e controle, tais como confiança (Adler, 2001, p. 215), este estudo confirma que o ambiente institucional da **Nova Economia** impõe restrições significativas ao desenvolvimento da confiança interpessoal dentro das empresas. A natureza de processo produtivos baseado no conhecimento que melhor caracterizam o ambiente institucional da **Nova Economia** sugere que o desenvolvimento de confiança é altamente desejável como mecanismo eficiente de controle para conferir flexibilidade

organizacional, descentralização e para a coordenação de tarefas específicas relacionadas à natureza da informação e aos sistemas de produção, baseados no uso do conhecimento intensivo. No entanto fatores ambientais impõem uma restrição considerável à adoção de um estilo de gestão baseado em confiança interpessoal. Em outras palavras, mesmo considerando que confiança possa ser um elemento altamente desejável, este estudo fornece evidências de que as empresas que operam sob o paradigma da Nova Economia possuem consideráveis limitações para o desenvolvimento de confiança como mecanismo eficiente, devido à alta incerteza ambiental e instabilidade. Conforme revisão de literatura, acreditamos que o aumento dos níveis de incerteza ambiental, relacionado a baixos níveis de confiança interpessoal, possui conseqüências gerenciais relevantes para as empresas. Nossos resultados sugerem que as condições gerais do trabalho humano na Nova Economia tendem a apresentar maiores problemas para a criação de motivação e comprometimento dos empregados, com base em incentivos sociais de longo prazo. Nestes casos, pressões de curto prazo e o estímulo à competição individual constituem-se barreiras para o processo de criação de relacionamentos cooperativos baseados em confiança.

**Artigo recebido em 16.06.2007. Aprovado em 11.05.2008.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. *Organizational Science*, 12(2), 215-234.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (2005). Firms and the creation of new markets. In C. Ménard & M. M. Shirley (Eds.). *Handbook of new institutional economics* (pp. 401-431). New York: Springer.
- Argandona, A. (2003). The new economy: ethical issues. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 3-22.
- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1993). Subjective performance measures in optimal incentives contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125-1156.
- Beckert, J., Metzner, A., & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 17(4), 56-66.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1998). Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. In G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, & J. C. Mitchell (Eds.). *Markets, hierarchies & networks – The coordination of social life* (pp. 277-292). London: Sage.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: a multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Burton-Jones, A. (1999). *Knowledge capitalism – business work and learning in the new economy*. London: Oxford University Press.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society. The information age - economy, society and culture* (Vol. 03). Oxford, UK: Blackwell.
- Chronbach, L., & Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.

- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Blackwell Publishing.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi (Ed.). *Technical change and economic theory* (pp. 221-238). London: Printer.
- Fransman, M. (2002). *Telecoms in the internet age – from boom to bust to...?* New York: Oxford University Press.
- Furubotn, E. G., & Richter, R. (2001). *Institutions and economic theory – the contributions of the new institutional economics*. Michigan: The University of Michigan Press.
- Gillespie, N. (2003, August). Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory. *Proceedings of the Academy of Management Conference*, Seattle, WA, USA.
- Gillespie, N., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.
- Hardin, R. (2002). *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Harmon, H. H. (1960). *Modern factor analysis*. Chicago, IL, USA: University of Chicago Press.
- Hettmansperger, T. P. (1991). *Statistical inference based on ranks*. Malabar, FL: Krieger Publisher Co.
- John, G., & Weitz, B. A. (1998). Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), 337-355.
- Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196-208.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Mayo, E. (1945). *The social problem of an industrial civilization*. Graduate School of Business Administration, Boston, Harvard University Press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Miller, K. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Organização Internacional do Trabalho. (1998). *Structural and regulatory changes and globalization in postal and telecommunications services: the human resources dimension* (Relatório/ 1998), Geneva, Suíça, Autor.
- Organização Internacional do Trabalho. (2001). *World employment report 2001: life at work in the information economy* (Relatório/ 2001), Geneva, Suíça, Autor.
- Organização Internacional do Trabalho. (2002). *Reunión tripartita sobre empleo, empleabilidad e igualdad de oportunidades en los servicios de correos y telecomunicaciones* (Relatório/ 2002). Geneva, Suíça, Autor.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des vertrauens*. Tübingen: Mohr Siebeck Press.
- Robertson, T. S., & Gatignon, H. (1998). Technology development mode: a transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*, 19(6), 515-531.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221-240.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.
- Standing, G. (1997). Globalisation, labour flexibility and insecurity: the era of market regulation. *European Journal of Industrial Relations*, 3(1), 7-37.
- Thietart, R., & Xuereb, J. (1998). *Rationality and the management of uncertainty in new product development*. Recuperado em 15 junho, 2004, de <http://www.strategie-aims.com/montreal/thietart.pdf>.
- Van den Steen, E. (2003, March 7). *On the origin and evolution of corporate culture*. Recuperado em 15 junho, 2004, de [http://www.people.hbs.edu/bhall/NOMTalks/papers/evds\\_culture\\_evolution.pdf](http://www.people.hbs.edu/bhall/NOMTalks/papers/evds_culture_evolution.pdf)
- Walker, G., & Weber, D. (1987). Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions. *Academy of Management Journal*, 30(3), 589-596.
- Wigand, R., Picot, A., & Reichwald, R. (1999). *Information, organization and management: expanding markets and corporative boundaries*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Wolff, B. (2000, May). Kalkül und vertrauen: zur institutionalisierung von moral in der ökonomik, *Anais do Congresso Vertrauen in Gesellschaft und Organisationen*, Tutzing, Alemanha, 20.

## APÊNDICE

**Tabela 3: Perfil da Inovação-Diversificação**

Empresa	Número de Produtos/ Serviços	Número de Novos Produtos por ano	Número de modificações significantes em produtos por ano	Impacto da inovação no mercado	Intensidade da inovação	Frequência das mudanças tecnológicas	Frequência das mudanças nos sistemas de produção	Relevância pesquisa e desenvol. de novos produtos
<b>Nova Economia</b>								
Telecom 1	Mais de 100	30	Mais que 50	4	3	4	5	5
Telecom 2	Aproximadamente 100	10	Mais que 70	4	3	4	5	4
Telecom 3	Mais de 40	10	Mais que 20	5	4	4	5	5
<b>Velha Economia</b>								
Mineradora	2	0	3	2	3	2	2	2
Siderúrgica	2	0	2	2	2	2	2	1
Petroquímica	14	3	5	3	3	1	3	3
<b>Alternativo</b>								
Mídia	1 Canal de TV 2 Canais de Radio e 2 Jornais	NA	NA	4	3	4	2	3

5= Alta      5= Alta      5= Muito freqüente      5= Muito freqüente      5= Alta  
 1= Baixa      1= Baixa      1= Raramente      1= Raramente      1= Baixa

**Tabela 4: Medidas de Confiança – Confiança no Superior**

Var.	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu GERENTE?	Valor p	Médias			Relação da Diferença Estatística
			Nova	Velha	Alt	
A.01	Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	< 0.0001	5.70	6.10	5.61	VE > NE, VE > A
A.02	Depender do seu gerente para lidar com uma questão importante para você	< 0.0001	5.17	5.62	5.02	VE > NE, VE > A
A.03	Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	< 0.0001	5.43	5.96	5.30	VE > NE, VE > A
A.04	Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	< 0.0001	5.40	5.86	5.34	VE > NE, VE > A
A.05	Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	< 0.0001	5.36	5.81	5.23	VE > NE, VE > A
A.06	Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	0.0001	4.21	4.50	3.89	VE > NE > A
A.07	Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	< 0.0001	4.90	5.33	4.63	VE > NE, VE > A
A.08	Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	< 0.0001	4.24	4.76	4.09	VE > NE, VE > A
A.09	Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	< 0.0001	4.80	5.24	4.64	VE > NE, VE > A
A.10	Compartilhar suas crenças e valores pessoais com o seu gerente.	0.0007	4.65	4.92	4.37	VE > NE, VE > A

(Escala de Resposta: 1 = Nem um pouco disposto e 7= Extremamente disposto)

**Tabela 5: Medidas de Confiança – Confiança em um Colega de Trabalho**

Var.	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu <u>Colega de Equipe X</u> ?	Valor <i>p</i>	Médias			Relação da Diferença Estatística
			Nova	Velha	Alt	
A.11	Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	< 0.0001	5.72	6.00	5.45	VE > NE > A
A.12	Depender deste colega X para lidar com uma questão importante para você.	< 0.0001	5.33	5.67	5.17	VE > NE, VE > A
A.13	Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	< 0.0001	5.32	5.65	5.20	VE > NE, VE > A
A.14	Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	< 0.0001	5.42	5.84	5.51	VE > NE, VE > A
A.15	Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	< 0.0001	5.38	5.80	5.34	VE > NE, VE > A
A.16	Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	0.0049	4.85	5.11	4.78	VE > NE, VE > A
A.17	Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	< 0.0001	5.00	5.46	5.01	VE > NE, VE > A
A.18	Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	< 0.0001	4.73	5.15	4.76	VE > NE, VE > A
A.19	Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	< 0.0001	5.12	5.56	5.20	VE > NE, VE > A
A.20	Compartilhar suas crenças e valores pessoais com este colega de equipe X.	0.0082	5.16	5.41	5.18	VE > NE

(Escala de Resposta: 1 = Nem um pouco disposto e 7= Extremamente disposto)

**Tabela 6: Medidas de Confiança – Confiança na Equipe de Trabalho**

Var.	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com <u>toda a sua Equipe?</u>	Valor <i>p</i>	Médias			Relação da Diferença Estatística
			Nova	Velha	Alt	
A.21	Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	< 0.0001	5.71	6.03	5.57	VE > NE, VE > A
A.22	Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	< 0.0001	5.28	5.71	5.11	VE > NE, VE > A
A.23	Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	< 0.0001	5.32	5.72	5.14	VE > NE, VE > A
A.24	Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	< 0.0001	5.41	5.83	5.20	VE > NE, VE > A
A.25	Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	< 0.0001	5.36	5.76	5.16	VE > NE > A
A.26	Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	< 0.0001	4.16	4.56	4.10	VE > NE, VE > A
A.27	Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	< 0.0001	4.55	5.12	4.45	VE > NE, VE > A
A.28	Fazer confidências a sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	< 0.0001	3.83	4.52	3.95	VE > NE, VE > A
A.29	Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	< 0.0001	4.33	4.99	4.51	VE > NE, VE > A
A.30	Compartilhar suas crenças e valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	< 0.0001	4.60	4.98	4.61	VE > NE, VE > A

(Escala de Resposta: 1 = Nem um pouco disposto e 7= Extremamente disposto)