

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A CONFIANÇA NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE EMPRESAS
DE CULTURAS DIFERENTES**

ALEXANDRE MACHADO FERNANDES

CURITIBA

2011

ALEXANDRE MACHADO FERNANDES

A CONFIANÇA NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE EMPRESAS
DE CULTURAS DIFERENTES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha.

Curitiba

2011


TERMO DE APROVAÇÃO

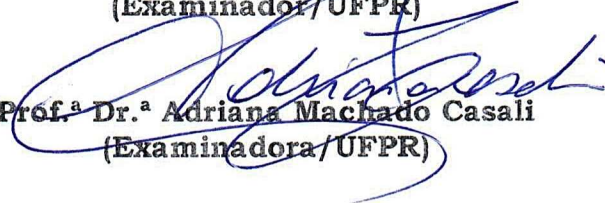
Alexandre Machado Fernandes

“A Confiança nas Relações Interorganizacionais entre Empresas de Culturas Diferentes”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Cleverton Renan da Cunha
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Newton Correa de Castilho Junior
(Examinador/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Adriana Machado Casali
(Examinadora/UFPR)

29 de abril de 2011

À minha mãe, Tania, por todo o empenho e dedicação em sempre procurar mostrar que é através dos esforços que chegamos a ser alguém.

À minha esposa, Bárbara, que contribuiu de uma forma indescritível para que eu realizasse este estudo, através de sua força de vontade, paciência e compreensão, e principalmente por seu companheirismo.

Dedico a vocês este trabalho!

AGRADECIMENTOS

À Deus pela oportunidade do aprendizado.

Aos meus pais, Tânia e Waldemar (in memória), pela minha vida e educação.

À minha esposa, Bárbara, por ter sido a mulher e companheira maravilhosa durante esta longa caminhada.

À Universidade Federal do Paraná pela oportunidade de crescimento

Ao Professor Cleverson Renan da Cunha pela orientação e dedicação na realização deste trabalho.

Aos Professores da UFPR que contribuíram para a minha formação nestes dois anos.

Aos meus companheiros de mestrado, a todos, pelas conversas e conselhos, pelas trocas de e-mail e informações, sentirei saudades de vocês.

Às empresas que participaram desta pesquisa e contribuíram para a realização deste estudo.

A todos aqueles que me acompanharam até aqui, que estiveram presentes na minha vida nesses dois anos, e que contribuíram de alguma forma na concretização deste trabalho.

Obrigado a todos vocês

Ninguém ignora tudo, ninguém sabe tudo.

Por isso aprendemos sempre.

Paulo Freire

RESUMO

A região de fronteira entre Brasil e Paraguai é caracterizada pelo intenso comércio existente, diferenciando-se principalmente por abrigar uma diversidade muito grande de colônias e grupos étnicos. Dentro desta diversidade cultural, destacam-se os árabes e os chineses que, estando em um mercado competitivo, buscam manter suas relações comerciais e parcerias através das práticas entre empresas do mesmo grupo cultural e com o outro grupo. O presente trabalho tem como objetivo principal identificar o padrão de relacionamento interorganizacional de empresas formadas nas culturas árabes e chinesas, através da compreensão dos padrões destas relações, verificando a influência da confiança nas práticas comerciais entre árabes e chineses, apresentando uma análise sobre esta influência nos negócios realizados. Para isto, foi realizada uma pesquisa de campo através de um estudo de casos múltiplos, envolvendo o estudo sobre duas empresas de origem árabe e duas empresas de origem chinesa. Para coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, e a análise dos dados se deu de forma qualitativa, com uma análise de conteúdo comparativa a partir da percepção dos entrevistados. Como resultado das entrevistas, ficou evidenciado que o padrão dos relacionamentos desenvolvido entre árabes, e árabes e chineses é através da confiança, sendo esta confiança baseada em cognição. A confiança é uma característica crucial para a formação e desenvolvimento das relações ao longo do tempo. Já o padrão do relacionamento entre chinês e árabe é através da confiança baseada em cognição, sendo a estabilidade das relações ao longo do tempo responsável pelo fortalecimento da confiança e manutenção das relações. No relacionamento entre chinês e chinês, o padrão se dá através das trocas comerciais, mesmo a confiança estando presente de uma forma menos influente, e o tempo é fundamental para que se desenvolva a pouca influência da confiança que se apresenta na relação. Baseado nas análises da pesquisa fica evidenciado que a confiança é a principal característica responsável pela formação e manutenção dos relacionamentos entre árabe e árabe, árabe e chinês e entre chinês e árabe, mas entre chinês e chinês, a relação é baseada nas relações de troca, nas práticas comerciais, sendo a confiança um fator presente, mas que influencia pouco a formação dos relacionamentos. O estudo ficou caracterizado pela influência que confiança exerce na formação dos relacionamentos interorganizacionais entre árabes e chineses, e o quão importante é esta característica para a existência e sobrevivência deste tipo de relacionamento na região de fronteira entre Brasil e Paraguai.

Palavras-Chave: relacionamento interorganizacional, confiança, cultura.

ABSTRACT

The region of frontier between Brazil and Paraguay is characterized by the intense existent commerce, being differentiated principally because of sheltering a very big diversity of colonies and ethnic groups. Inside this cultural diversity, there are outstanding the Arabs and the Chinese who, being in a competitive market, look to maintain his commercial relations and partnerships through the practices between enterprises of the same cultural group and with another group. The present work has like principal objective identifies the standard of relationship interorganizacional of enterprises formed in the Arab and Chinese cultures, through the understanding of the standards of these relations, checking the influence of the confidence in commercial practices between Arabs and Chinese, presenting an analysis on this influence in the fulfilled business. For this, a field work was carried out through a study of multiple cases, wrapping the study on two enterprises of Arab origin and two enterprises of Chinese origin. For collection of data, semistructured interviews were used, and the analysis of the data if it gave in the qualitative form, with a comparative analysis of content from the perception of the interviewed ones. As result of the interviews, it was shown up that the standard of the relationships developed between Arabs, and Arabs and Chinese it is through the confidence, being this confidence based on cognition. The confidence is a crucial characteristic for the formation and development of the relations along the time. Already the standard of the relationship between Chinese and Arab is through the confidence based on cognition, being the stability of the relations along the time responsible for the strengthening of the confidence and maintenance of the relations. In the relationship between Chinese and Chinese, the standard happens through the commercial exchanges, even the confidence when is present of form less influential, and the time is basic so that there is developed little influence of the confidence that shows up in the relation. Based on the analyses of the inquiry it is shown up that the confidence is the principal characteristic responsible for the formation and maintenance of the relationships between Arab and Arab, Arab and Chinese and between Chinese and Arab, but between Chinese and Chinese, the relation is based on the relations of exchange, in commercial practices, being the confidence a present factor, but what influences somewhat to formation of relationship. The study was characterized under the influence which confidence it practises in the formation of the relationships interorganizacionais between Arabs and Chinese, and how important this characteristic is for the existence and survival of this type of relationship in the region of frontier between Brazil and Paraguay.

Key words: relationship interorganizacional, confidence, culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de Análise da Influência da Confiança.....	55
Figura 2 – Representação das Categorias de Análise	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Capital Social.....	27
Quadro 2 – Análise Descritiva Comparativa de Empresas de Árabes	89
Quadro 3 – Análise Descritiva Comparativa de Empresas de Chineses.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	18
2.2 CAPITAL SOCIAL	23
2.3 CONFIANÇA	28
2.3.1 Definições de Confiança	29
2.3.2 A Confiança e sua Importância	33
2.3.3 Bases do Estudo da Confiança	37
2.3.4 Principais Correntes Teóricas da Confiança	41
2.3.4.1 Escolha Racional.....	41
2.3.4.2 Teoria Neo-Institucional.....	43
2.3.4.3 Sistema Social.....	44
2.4 CULTURA	47
2.4.1 Cultura: Uma Breve Discussão Conceitual	47
2.4.2 A Cultura e sua Possibilidade de Alterações	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	57

3.1.1 Perguntas da Pesquisa	58
3.1.2 Especificação das Categorias de Análise	58
3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise	59
3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO	63
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	66
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	67
3.5 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES	69
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	70
4.1 ORGANIZAÇÕES DE ORIGEM ÁRABE	72
4.1.1 Primeiro Caso	72
4.1.1 Segundo Caso	76
4.2 ORGANIZAÇÕES DE ORIGEM CHINESA	79
4.2.1 Primeiro Caso	79
4.2.2 Segundo Caso	84
4.3 ANÁLISES DE CONTEÚDOS	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	105

1 INTRODUÇÃO

A região de fronteira entre Brasil e Paraguai, demarcada principalmente pelas cidades de Foz do Iguaçu e Cidade Del Este, pode ser caracterizada por várias particularidades que a converte em espaço transnacional.

Uma dessas particularidades, e ícone desta fronteira, é a diversidade cultural formada pela presença de nativos e imigrantes de diversas origens, como paraguaios, argentinos, brasileiros, árabes, chineses, coreanos, japoneses e indígenas, entre muitos outros. Desses, segundo Biesek (2008), os árabes e chineses destacam-se pela prosperidade no comércio local.

O sucesso dos imigrantes e descendentes de árabes e chineses é de fácil percepção. Basta circular pelos shoppings de compras de Cidade Del Este para perceber que eles dominam a maior parte do comércio local. Todos convivendo em aparente harmonia, sem as guerras, conflitos, intolerância e repressão comuns de seus países de origem.

Estas peculiaridades advêm do que pode ser identificado como formadores do capital social, e que diz respeito às características de formação e organização de um grupo social ou de seus membros, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência social, facilitando as ações coordenadas do grupo (PUTNAM, 2002).

Não raras são as vezes em que se presencia um comerciante, principalmente o árabe, buscando produtos que faltam em sua loja na loja de outro árabe. Diante de tais peculiaridades, pressupõe-se que a confiança tem sido fator de destaque na prosperidade de árabes e chineses no comércio da fronteira, fortalecendo, ao longo do tempo, as relações interorganizacionais entre os membros de cada grupo e entre os dois grupos culturais.

A formação da confiança é inerente ao ambiente e à cultura que o compõe. Ao apontar que a comunidade depende de confiança, e que a confiança, por seu turno, é determinada culturalmente, acredita-se que a confiança acompanhará a comunidade espontaneamente e emergirá em graus diferentes em diferentes culturas (FUKUYAMA, 1996).

A confiança é a pré-condição da prosperidade, e as sociedades onde a confiança é alta se destacam por seu potencial na formação de parcerias

cooperativas bem-sucedidas e de longo alcance. No entanto, as sociedades onde a confiança é baixa, tendem a ser áreas de desastres econômicos e podem certamente ser lugares horríveis de se viver (FUKUYAMA, 1996).

Luhmann (1979) e Giddens (1991) consideram que as mudanças na base da confiança interpessoal para institucional é um marco dos tempos atuais, ampliado pelo fato de que a moderna economia global tem aumentado a necessidade de colaboração efetiva além das fronteiras nacionais (CHILD, 2001).

Solomon e Flores (2002, p 39), por sua vez, afirmam que “nossa atitude em relação à maioria de nossas transações de negócios é de confiança misturada com certa dose de prudência”. Solomon e Flores (2002) também afirmam que a confiança tem que ser cuidadosamente cultivada e cautelosamente avaliada, pois um negociante “que confia” meramente por confiar nem mesmo duraria nos negócios. Ao mesmo tempo em que a confiança absorve incerteza e reduz complexidade, produz risco, pois é inevitável que um ator social que decide confiar em outro extrapole a informação limitada disponível sobre o comportamento futuro deste ator (LUHMANN, 1995).

Desse modo, sob certas condições, a confiança possui desvantagens que podem levar à questão da existência de mecanismos alternativos para substituí-la. A existência do alto risco de decidir pelo investimento em uma relação de confiança, pode estar, em grande parte, associada pelo ambiente social, cultural e organizacional em que as relações de cooperação entre pessoas e empresas se desenvolvem.

Nesse sentido é que o direcionamento central deste estudo residiu sobre a influência da confiança nas práticas comerciais, sua importância e fatores que levam a confiar no parceiro comercial, a partir dos relacionamentos interorganizacionais entre comerciantes árabes e chineses na região de fronteira.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Nos relacionamentos pessoais, culturais e interorganizacionais, a confiança é um fator a ser considerado para o desenvolvimento das relações. Entretanto, a partir dos relacionamentos estabelecidos entre pessoas ou organizações, há de se considerar para a boa manutenção destas relações, fatores ou características os

quais demonstram ou influenciam a existência das relações entre os atores ou parceiros.

Para melhor compreensão da confiança e de suas implicações no contexto dos relacionamentos entre árabes e chineses que residem e exercem atividade empresarial na região de fronteira, é necessário entender a confiança e suas bases, sua importância e sua influência na formação, desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos interorganizacionais entre as culturas acima mencionadas.

Dessa forma, o interesse da pesquisa recaiu sobre a seguinte questão-problema:

Qual a influência da confiança nas práticas comerciais presentes nas relações interorganizacionais entre empresas de árabes e chineses que atuam na região de fronteira entre Brasil e Paraguai?

A partir dessa questão-problema formularam-se os objetivos da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Geral

Analisar a influência da confiança nas práticas comerciais presentes nos relacionamentos entre empresas de árabes e chineses.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, o estudo sobre as relações de confiança entre os grupos culturais procurou:

- a) identificar o padrão de relacionamento interorganizacional de empresas formadas nas culturas árabe e chinesa na região de fronteira;

- b) descrever os padrões nas relacionamentos com empresas do mesmo grupo cultural e com outro grupo cultural, a partir da confiança envolvida;
- c) descrever como a confiança influencia as práticas comerciais nos relacionamentos interorganizacionais entre empresas de árabes e chineses na região da fronteira.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com o último censo (IBGE, 2007) realizado no Brasil, foi levantada na região de Fronteira entre Brasil e Paraguai, em específico na cidade de Foz do Iguaçu, a presença de 80 das 192 nacionalidades existentes no mundo, gerando nessa cidade, grande diversidade de raças com seus costumes, crenças, hábitos, religião e estilos de vida das mais variadas formas possíveis.

Nesse contexto, se destacam duas colônias: a árabe e a chinesa, que dispõem de estrutura social com entidades representativas, espaços religiosos e gastronômicos, além de seu patrimônio arquitetônico (CARDOZO, 2000).

As características étnico-culturais são fatores preponderantes das colônias objetos desta pesquisa, pois apresentam, ainda nos dias atuais, traços históricos que se reportam às suas origens. Há de se considerar como aspectos importantes e bases de formação dos traços culturais e étnicos das colônias, o capital social e a confiança nos relacionamentos.

Em relação ao capital social, de acordo com Milani (2003), a abordagem do tema geralmente é tratada na literatura à partir do pressuposto que variáveis econômicas não são suficientes para o desenvolvimento social e para a construção de um ambiente sustentável, e por conseguinte, as instituições e o sistema social teriam influência sobre o desenvolvimento local. O tema capital social passou a ter um destaque maior nos anos de 1990 e, segundo Araújo (2003), o Banco Mundial, quando passou a estudar o tema, considerou o capital social como a capacidade de uma sociedade estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vistas à produção de bens coletivos, sob a dimensão da confiança e solidariedade como elementos do comportamento interpessoal promovendo maior união e fortalecimento das ações dos grupos e dos indivíduos inter-relacionados. O

capital social passa a pertencer ao grupo, comunidade e sociedade como um bem público, encontrado nas relações entre pessoas ou grupos (MACKE, 2007).

Ao se tratar da confiança, pode-se caracterizá-la como um elemento fundamental na formação do capital social e que se apresenta como componente de formação dos relacionamentos entre indivíduos e grupos, promovendo a cooperação entre os participantes (PUTNAM, 2002).

Pode-se definir a confiança como:

A expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade. Essas normas podem ser sobre questões de 'valor' profundo, como a natureza de Deus ou da justiça, mas também compreendem normas seculares, como padrões profissionais e códigos de comportamento (FUKUYAMA, 1996, p. 41).

Um ponto a ser considerado no estudo proposto, é o de se verificar como as empresas oriundas das diferentes culturas se relacionam entre si, pois acredita-se que as diferentes crenças e ideologias dessas culturas, como, por exemplo, os conflitos entre árabes sunitas, árabes xiitas e árabes fatimistas, deixam de ser fatores preponderantes, dando preferência para as práticas comerciais.

Assim, o presente trabalho justifica-se pela relevância do tema no contexto da região de fronteira entre Brasil e Paraguai, pela carência de estudos que abordem como os imigrantes árabes e chineses incorporam-se em suas respectivas colônias, como mantêm relações comerciais, sociais e culturais, e como um fenômeno como a confiança influencia as relações entre as organizações criadas por tais imigrantes.

Pautado nas informações aqui expostas e na necessidade de busca por respostas sobre estas relações de confiança, foi desenvolvido este trabalho como base de estudos e expectativa de futuras contribuições sobre o assunto.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura desta dissertação está dividida em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se a exposição do tema, problema, os objetivos e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura dividida em quatro tópicos, o primeiro relacionado às relações interorganizacionais, seguido pela abordagem sobre capital social. Logo após, trata-se da confiança e suas definições, a importância da confiança, bases de estudo e principais correntes teóricas da confiança. Na sequência do estudo, será visto a cultura, com uma breve discussão conceitual, possibilidade de alteração da cultura e sua influência dentro do grupo e com outro grupo.

No terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos com a especificação do problema de pesquisa, categorias de análise para o estudo, definições constitutivas e operacionais, delineamento e delimitação do estudo, público alvo estudado, instrumentos e procedimentos de coleta de dados, e procedimento para interpretação e análise dos dados.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos resultados a partir dos dados coletados.

No quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais sobre o estudo realizado.

Finaliza-se a presente dissertação com a apresentação das referências que serviram como base da revisão da literatura dos assuntos tratados neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica que serviu de apoio ao estudo objeto desta dissertação e alicerce para o processo de investigação empírica e a análise dos dados coletados.

No primeiro tópico, destacam-se os estudos que abordam as relações interorganizacionais, conceitos e sua importância, as formas que tais relacionamentos assumem e seus níveis de análise. No segundo tópico, abordou-se o capital social, conceitos, formas de abordagem e elemento base da formação da confiança. No terceiro tópico, discutiu-se a confiança, suas definições e importância, as bases de seu estudo e as principais correntes teóricas. No quarto tópico, apresenta-se os estudos sobre cultura, seus conceitos, possibilidades de alterações e como a origem étnica a influencia.

2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

No campo de estudos sobre as relações interorganizacionais, está cada vez mais evidente a dispersão sobre os assuntos abordados por este tema, bem como a falta de conexão entre os estudos desenvolvidos (ARAUJO, 2000), sendo essa asserção corroborada por Oliver e Ebers (1998) que comentam ainda que sobre esta fragmentação, mesmo com um aumento de publicações sobre o tema, não parece haver acúmulo de conhecimento e tampouco consolidação conceitual sobre essas temáticas. Estes autores alegam que o aumento de estudos “tem contribuído para uma situação confusa marcada pela cacofonia de conceitos, teorias e resultados de pesquisas heterogêneas” (OLIVER; EBERS, 1998, p.549).

O conceito de Relações Interorganizacionais varia muito de autor para autor. Peng e Kellogg (2003), após sintetizarem o trabalho de diversos autores, definem:

As relações interorganizacionais como acordos cooperativos voluntários entre pelo menos duas organizações que envolvem troca e compartilhamento; pode incluir contribuições dos parceiros em capital, tecnologia ou ativos específicos e tem por objetivo atingir

vantagem competitiva para a organização (PENG; KELLOGG, 2003, p.291).

De acordo com Oliver (1990), consideram-se como relacionamentos interorganizacionais as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações. Diante disso, a “existência de contatos inter-relacionais implica que as organizações envolvidas desenvolvam processo de escolha do grupo de interação entre aqueles que são relevantes no conjunto de organizações” (CUNHA, 2004, p. 28) muito embora ocorram situações em que as interações se dão motivadas pelo caráter determinista do ambiente, no quais normas e regulamentos obrigam as organizações a estabelecer, por exemplo, relacionamentos com instituições oficiais (HALL, 2006).

Verifica-se a partir da literatura, que alguns autores contribuíram para a integração entre os conceitos no campo dos relacionamentos interorganizacionais. Oliver (1990) busca integrar a literatura na tentativa de previsão de uma forma genérica, da formação dos relacionamentos ou da distinção entre causas e condições em que estes relacionamentos ocorrem.

Segundo Cunha (2004), as relações interorganizacionais referem-se a todos os tipos de contatos entre organizações, inclusive nas relações de natureza cooperativa, apresentando-se através da união, da concorrência ou de seu antagonismo.

Há que se levar em conta ainda para o relacionamento, a motivação, fator este que está ligado à socialização dos agentes que inclinam-se a interagir com outros que sejam semelhantes nos recursos, atitudes, comportamentos e competências. Essa busca por características semelhantes leva a uma empatia entre as partes, identificando-se pelas similaridades, e evitando, desta maneira, a concorrência entre os agentes. Nesse sentido, “as organizações que são estruturalmente semelhantes terão tendências a não atacar uma a outra, sendo um fator motivador para as relações” (GNYWALI; MADHAVAN, 2001).

Estudos dirigidos sobre relacionamento interorganizacional, tendo como base a confiança nas relações, são assuntos ainda pouco explorados (HOSMER; McALLISTER, 1995). A confiança apoia-se principalmente em ações entre os parceiros, nas relações duradouras entre as empresas ou indivíduos, e nos

resultados oriundos dessas relações. Por sua vez, esses argumentos têm sua base estruturada na cultura, nos valores e na cognição dos atores envolvidos.

Essas características são reconhecidas na literatura como fatores que pressupõem a cooperação e levam ao surgimento de relacionamentos baseados em cognição, relacionadas à dinâmica do desenvolvimento de melhor compreensão dos fenômenos competitivos e à cultura ligada aos hábitos e comportamentos de um grupo (ou organização), baseado em crenças, valores e atitudes (MOTTA; CALDAS, 1997).

Como exemplo de um fenômeno competitivo, o capital social, por suas características específicas, raras, valiosas e de difícil imitação, pode ser tratado como base de apoio no processo de confiança e nos relacionamentos interorganizacionais. Esse capital social depende das relações de confiança que o constroem e que estão presentes nas relações sociais de um grupo ou comunidade, pautadas na confiança, e com objetivos comuns (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Sabe-se que a confiança permite ao grupo compartilhar conhecimento e responsabilidades, conseguindo com isso realizar um trabalho em equipe à partir da cooperação recíproca. Segundo Sheppard e Sherman (1998), a seleção de parceiros e mecanismos de gestão são formas de gerenciar a confiança fazendo os participantes se sentirem efetivamente parte da relação. É através desse sentimento de “fazer parte” que alcança-se o nível mais elevado de confiança, aquele em que existe uma interdependência profunda entre os parceiros, os quais têm um papel a desempenhar e se percebem vistos como confiáveis uns aos outros.

Quando os agentes individuais tem um contato mais próximo e se familiarizam com os costumes de cada um dos parceiros, acredita-se que se desenvolva um sentimento de confiança. Esse sentimento permite que as pessoas corram riscos, pois onde há confiança existe a sensação de que ninguém irá tirar proveito do outro. Segundo McAllister (1995), confiar está baseado na expectativa das reações do outro, e não no que se teme como risco no relacionamento.

Assim, a confiança abrange não só as opiniões e convicções de uns sobre os outros, mas também a vontade de utilizar o conhecimento adquirido como base para uma ação futura. Essa relação de confiança pode ser medida pela capacidade dos agentes de estarem dispostos a confiar e a agir com base nas palavras, ações e decisões do outro.

Diante das várias perspectivas e estudos científicos que surgiram sobre os relacionamentos interorganizacionais ao longo do tempo, inúmeras teorias foram criadas para explicar de que maneira tais relacionamentos se formam. Por exemplo, a dos custos de transição defende, através de seu caráter econômico, as relações formadas com interesses racionais (WILLIAMSON, 1979), e a teoria de Balestro e Mesquita (2002) é focada em compreender a confiança e como ela se mostra nas relações interorganizacionais.

Para Hatch (1997), três teorias tentam explicar o relacionamento entre uma organização e seu ambiente, a forma que orienta o conteúdo e a frequência dos relacionamentos interorganizacionais. São elas:

- a) Teoria da Dependência de Recursos;
- b) Teoria da Ecologia Populacional;
- c) Teoria Institucional.

A teoria da dependência dos recursos apresenta a organização como tendo um conjunto crucial de dependências do seu ambiente que devem ser cuidadosamente gerenciadas se ela pretende continuar no negócio. A teoria da ecologia populacional advoga que o ambiente tem poderes de seleção e retenção que podem suprimir as melhores tentativas de uma organização em gerir recursos. A teoria institucional argumenta que, enquanto os recursos econômicos são críticos para as operações de uma empresa, as organizações não podem esquecer-se de manter a legitimidade (HATCH, 1997; SCOTT, 2003).

Além das teorias sobre os relacionamentos e suas relações com o ambiente, há que se considerar de que forma podem ocorrer os relacionamentos ou interações entre as empresas. Segundo Whetten (1981), são apontadas quatro formas de ligações interorganizacionais baseadas na interação entre os agentes:

- a) a ligação diádica;
- b) o conjunto de organizações;
- c) os grupos de ação;
- d) a rede.

A ligação diádica é considerada pelo referido autor como uma das formas mais simples de relacionamento. Nessa forma, existe um aproveitamento mútuo entre as partes envolvidas em prol do objetivo comum. Como exemplo desse tipo de relacionamento, pode-se citar as alianças estratégicas.

Como conjunto de organizações, Whetten (1981) baseou-se no trabalho de Evan (1966) e considerou que essa forma de interação diz respeito à soma das ligações interorganizacionais estabelecidas, referenciada neste contexto por organização focal.

A terceira forma de relações interorganizacionais apresentadas através dos grupos de ação, são alianças de organizações trabalhando juntas para atingir uma finalidade específica, interagindo entre si.

Por fim, tem-se a quarta forma de relações interorganizacionais, considerada a mais abrangente, consistindo em todas as influências entre as organizações de uma população escolhida, independentemente dessa população ser composta de pares, conjunto de organizações ou grupos de ação (HALL, 2006).

Sob um enfoque diferente, Grandori e Soda (1995), ao realizarem uma pesquisa de revisão da literatura sobre redes interorganizacionais, estabelecem três categorias de redes, subdivididas em alguns tipos:

- a) rede sociais;
- b) redes burocráticas;
- c) redes proprietárias.

As redes sociais são aquelas mantidas por relações sociais e sem acordos formais, sendo exemplo as redes pessoais ligando organizações por meio dos contatos entre seus proprietários (GRANDORI; SODA, 1995).

As redes burocráticas são as redes coordenadas de maneira formal por intermédio de mecanismos legais, sendo classificadas em simétricas e assimétricas, a partir do poder exercido na relação. Como exemplo de rede burocrática simétrica podem ser citadas as associações comerciais e consórcio de empresas. Já como exemplo de rede burocrática assimétrica podem ser citadas redes de agências e franquias.

A terceira categoria, as redes proprietárias, ainda segundo Grandori e Soda (1995), são as redes que, além de formalizadas por instrumentos contratuais,

possuem, como base de sua constituição, algum compromisso de propriedade. Como exemplo podem ser citadas as *joint ventures*.

Há autores que preferem estudar uma das formas de relações interorganizacionais, através da confiança, sendo essas relações utilizadas para integrar uma comunidade, um grupo cultural. Pode-se citar como exemplo Das e Teng (2001) que publicaram em seu artigo uma das classificações da confiança chamada de confiança de boa vontade. Esta classificação fala sobre a expectativa que as pessoas têm a partir da consideração especial para com o interesse dos outros, colocando-os acima dos seus próprios.

Já Balestro e Mesquita (2002) tratam de uma base conceitual para compreensão da confiança e como ela se apresenta nas relações interorganizacionais. Para esses autores, a confiança exerce o papel central de coordenação nas relações interorganizacionais, a partir da intensa troca de informações e compartilhamento de conhecimentos, caracterizando maior nível de cooperação entre os agentes do relacionamento.

Além dos conceitos sobre relacionamentos interorganizacionais, das teorias sobre a sua formação e da forma como podem ocorrer as interações entre as empresas, há de se considerar algumas características importantes para a criação dos tipos de relacionamentos. Diante da diversidade de temas e assuntos tratados na literatura, o presente estudo abordou os relacionamentos interorganizacionais baseados nas relações de confiança, desenvolvidas ao longo do tempo pela organizações formadas nas culturas árabes e chinesas da região de fronteira entre Brasil e Paraguai.

Seguindo esta linha de pensamento, o referencial apresentará na sequência uma abordagem sobre o capital social e a confiança, servindo esta última como base da construção do primeiro.

2.2 CAPITAL SOCIAL

Três vertentes em relação ao conceito de capital social podem ser identificadas sob a visão de Baron, Field e Schuller (2000): a primeira relacionada às ciências sociais, responsáveis pela divulgação e explanação do termo e tendo como principais representantes Pierre Bourdieu, Roberto Putnam e James Coleman. A

segunda está vinculada a vários campos disciplinares, envolvendo como elementos de base, a confiança, coesão e redes. A terceira vertente remonta à sociologia clássica representada por Émile Durkheim e Max Weber.

O termo capital social foi utilizado pela primeira vez por Bordieu (1980) no início da década de 1980, quando quis caracterizar, através dessa expressão, “vantagens e oportunidades de se pertencer a certas comunidades”, como forma de expressar vantagem de poder ou vantagem social em sua intenção de tratar recursos diferenciais de poder. Bordieu (1998) utilizou-se do termo ‘capital’ como uma metáfora, uma vez que a palavra expressa o acúmulo de recursos. A estrutura social é formada por campos de luta pelos recursos de poder, sendo estes recursos reais ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações, mais ou menos institucionalizadas, de reconhecimento mútuo (BORDIEU, 1985).

Putnam (1993) trata, em seu estudo, de questões sobre a comunidade cívica e um conseqüente progresso econômico e social, ao comparar regiões como Emília Romagna e Lombardia, e Púglia e Basilicata. Neste estudo comparativo, observou-se, através da política e do alto grau de civismo, o surgimento de círculos virtuosos e círculos viciosos. Os círculos virtuosos caracterizam-se por altos níveis de cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem-estar coletivo e podem ser relacionados às funções benígnas do capital social. Já as funções perversas podem ser relacionadas com os círculos viciosos, que se caracterizam pela “total inexistência dessas características, [...] apresentando deserção, desconfiança, omissão, exploração, isolamento, desordem e estagnação” (PUTNAM, 1993, p. 186-187).

Na visão de Forero (2002), há uma concordância com os pontos de vista de Putnam, cujo autor identifica duas funções para o capital social: as funções “benígnas” e as funções “perversas”. Sob o aspecto benigno, o capital social tem efeito positivo no bem-estar: aumenta a eficiência, melhora o desempenho econômico, torna o governo mais eficaz e reduz a pobreza. Já sob o aspecto perverso, reduzem o bem-estar de várias maneiras: aprofundando a desigualdade, facilitando a ação dos grupos de interesses, impedindo a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho, restringindo a liberdade individual e a iniciativa, premiando o fracasso e facilitando a operação de máfias, guerrilhas e organizações de delinquentes, gerando acumulação sub-ótimas dos recursos (FORERO, 2002, p. 83).

Os círculos virtuosos do capital social têm sido objeto de análise e estudos de diversos autores que procuram uma correlação positiva entre várias linhas de pensamento: a existência do capital social e o êxito democrático (BORBA; SILVA, 2006), através do crescimento econômico (HIGGINS, 2006, NARAYAN; PRITCHETT, 1999, KNACK; KEEFER, 1996), através da equidade e saúde pública (KAWACHI; KENNEDY; LOCHNER, 1997), rendimento educativo (LANG; HORNBERG, 1998, BOTHWELL, GINDROZ; LANG, 1998, TEACHMAN; PAASCH; CARVER, 1997) e eficiência nas esferas jurídicas, burocráticas e tributárias (LA PORTA; LÓPEZ DE SILANES, SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Dentre os estudos sobre as funções perversas ou círculos viciosos do capital social, pode-se citar o estudo de Edelman *et al* (2002), *The dark side of social capital*, e de Rubio (1997), tratando a delinquência juvenil na Colômbia, embora autores como Araújo (2003), Forero (2002) e Kliksberg (2001) façam referência à existência do capital social perverso.

Para Putnam (1993), o capital social é definido como traços da vida social – redes, normas e confiança – de tal forma que venham a facilitar a ação e a cooperação na busca de objetivos comuns. Para o autor, a confiança exerce o papel de manutenção da vida social e de geradora de resultados econômicos, criando uma relação entre estas variáveis.

Como um componente básico do capital social, a confiança pode derivar de duas fontes: regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica. A reciprocidade, simbolizada pela troca, está presente nas sociedades humanas desde os tempos mais remotos. Através da reciprocidade, pode-se identificar não apenas a troca de bens, riquezas, imóveis, móveis ou coisas economicamente úteis, mas também sentimentos, ritos, serviços, amabilidades, ou seja, fica constituída desta prática quase como uma obrigação de dar, receber e retribuir (MAUSS, 2001).

Através do capital social, valores e crenças são compartilhados mutuamente entre os atores, e a confiança representa uma ‘cola’, responsável pelas ações de dar, receber e retribuir.

Já o autor James Coleman fez uma abordagem no contexto educacional sobre o capital social, definindo como “o conjunto de recursos que são inerentes às relações familiares e à organização social da comunidade e que são úteis para o desenvolvimento cognitivo ou social de uma criança ou de um jovem” (COLEMAN, 1994, p. 300).

Segundo Coleman (1994), o capital social é funcional e relacional:

Como capital físico e capital humano, capital social não é totalmente negociável (fungível), mas o é em relação à atividades específicas. Uma dada forma de capital social que é valiosa, facilitando ações, pode não ter valor ou mesmo ser prejudicial para outras ações. Diferentemente de outras formas de capital, o capital social herda a estrutura de relações entre as pessoas (COLEMAN, 1994, p.303-304).

Ainda segundo Coleman (1994), o capital social não é uma característica a ser considerada isolada, mas uma variedade de entidades que têm duas características em comum: consistem em algum aspecto da estrutura social e facilitam aos indivíduos, que pertencem à estrutura, realizar certas ações.

Para que se possa compreender melhor o entendimento de Coleman, não se pode considerar o capital social como uma moeda ou meio de negociação, e sim uma forma de capital que, em função de sua característica de origem, representa um meio, um caminho pelo qual as pessoas se utilizam para poderem se relacionar, ou poder, de uma maneira mais abrangente, dar, receber e retribuir, demonstrando a melhor aplicação das estruturas de relacionamento entre os seres humanos.

De acordo com Uphoff (2000), as formas de capital social demonstram vantagens e apresentam benefícios. Segundo este autor, o capital social é o acúmulo de vários ativos – sociais, psicológicos, culturais, cognitivos e institucionais – relacionados a um "comportamento cooperativo para benefício mútuo".

A forma de acumulação e de difusão do capital social ocorre através de redes, que por sua vez se formam seja ao nível dos indivíduos, das organizações e/ou da sociedade. As redes podem ser informais e formais, podendo ser identificado nesses tipos, o trato do capital social, embora nas redes informais este se apresente com uma força maior e poder de difusão, possivelmente porque é através deste tipo de rede que mais se desenvolvem relações baseadas em confiança.

A partir das análises desenvolvidas por Coleman (1994) que tratam as interações por meio de ações sociais que geram uma espécie de estrutura que pressupõe cooperação e coordenação em contextos institucionalizados, Uphoff (2000) propôs um modelo a partir da caracterização de duas categorias interdependentes e complementares – categoria estrutural e categoria cognitiva – conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de Capital Social			
Categorias	Fontes e Manifestações	Fatores Dinâmicos	Elementos Comuns
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis e regras • Redes e outros relacionamentos interpessoais • Procedimentos e precedentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligações Horizontais • Ligações Verticais 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas que conduzem ao comportamento cooperativo e que produzem benefícios mútuos.
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de reciprocidade • Crenças e valores • Atitudes • Identidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Solidariedade • Cooperação • Generosidade 	

Fonte: Uphoff (2000, p.224-225)

A categoria estrutural é formada pelas relações sociais que possibilitam a realização de ações coletivas. A categoria cognitiva se refere a normas, crenças, valores, sendo que estes aspectos culturais levam à construção de confiança, solidariedade, cooperação, reciprocidade (UPHOFF, 2000).

Neste modelo apresentado por Uphoff (2000), pode-se observar como ponto em comum as expectativas que conduzem ao comportamento cooperativo e que produzem benefícios mútuos entre as categorias.

Enquanto a categoria estrutural analisa papéis, regras e formação de redes, proporcionando um comportamento cooperativo para benefício recíproco, a categoria cognitiva envolve processos mentais, dando ênfase a valores, crenças, normas, ideologia e cultura, elementos estes necessários à formação de redes (UPHOFF, 2000). A existência de fenômenos cognitivos – confiança, solidariedade, cooperação e generosidade – são condições necessárias e indispensáveis para o desenvolvimento do capital social.

De acordo com Sennett (1999), as experiências mais significativas de confiança são aquelas originadas dos relacionamentos informais entre os indivíduos, nas quais, ao realizarem suas tarefas nas organizações, principalmente as mais difíceis, é onde os seres humanos aprendem a confiar uns nos outros, em que a confiança é fortalecida de forma gradativa e lenta.

Dessa forma, é a partir dos relacionamentos informais entre os indivíduos, que as experiências vividas servem de base para a construção da confiança, mesmo apresentando fragilidades, e que a lógica de curto prazo imposta pelo ambiente corporativo é um fator limitador (SENNETT, 1999).

Em relação ao capital social, Coleman (1994) subdivide-o em três formas:

- a) normas e sanções que estimulam o bem-comum;
- b) canais de trocas de informações e ideias;
- c) confiança.

Segundo Barquero (2003), enquanto elemento base de formação do capital social, a existência de confiança não só cria um ambiente de credibilidade e, conseqüentemente, de legitimidade, como fortalece o contrato social, e sua ausência pode gerar instabilidade social entre o grupo social. Segundo Fukuyama (2000), todas as sociedades possuem algum capital social e as diferenças entre elas estariam relacionadas às questões de confiança e cooperação.

De acordo com Albagli e Maciel (2003), a confiança tem servido de referência e base de estudo sobre o capital social, no entanto raramente foi objeto de estudos por parte das ciências sociais e econômicas. Assim, este estudo pesquisou sobre as relações sociais entre grupos culturais diferentes, com capitais sociais diferentes, mas que tratam da confiança como um dos elementos base, responsável pela formação do capital social dos respectivos grupos escolhidos para estudo, e responsável pela formação dos relacionamentos interorganizacionais entre esses grupos.

2.3 CONFIANÇA

Ao longo dos tempos, o ser humano busca se estabelecer na sociedade em que vive. Para que o indivíduo obtenha sucesso nessa empreitada, desde o seu nascimento conta com o que se pode chamar de confiança transmitida, que inicialmente é transmitida pelos pais, através de sentimentos e ações que caracterizam tal atitude. Ao crescer, o ser humano passa a buscar sua inclusão e participação em sociedade, por meio da interação com outros seres humanos. A confiança que inicialmente se estabelece por meio da relação com os pais, passa a fazer parte da vida cotidiana do indivíduo, tornando possíveis as relações interpessoais, podendo assumir outras dimensões conforme demonstradas a seguir.

2.3.1 Definições de Confiança

Segundo Bhattacharya et al. (1998), confiança é um constructo ainda não completamente definido, o que pode ser considerado natural para um fenômeno complexo que é objeto de estudos em diversas disciplinas. Por possuir características multifacetadas e distintas (LEWIS; WEIGERT, 1985), a confiança pode apresentar vários significados, sendo vista por Deutsch (1958) como uma crença individual nas intenções e capacidades do ator na relação confiante de que o que acontecerá será o esperado.

Nooteboom (1996) classificou confiança como um termo tênuo, esquivo e de senso comum, caracterizando um conceito que é demasiadamente sutil e difícil de explicar, que escapa ao pesquisador, mas que, por outro lado, é muito difundido, tanto nas ciências como popularmente.

Schurr e Ozanne (1985, p. 939) definem confiança como “a crença de que a palavra ou promessa da outra parte é crível e que esta irá cumprir suas obrigações na relação de troca”. Para Anderson e Weitz (1989, p. 310), a confiança é “a crença de uma das partes de que suas necessidades serão preenchidas no futuro pelas ações tomadas pela outra parte”. Moorman, Deshpandé e Zaltman (1992, p. 315) explicam a confiança como sendo a “predisposição em se contar com um parceiro de troca no qual se pode confiar”. Verifica-se que na visão desses autores, a confiança pressupõe uma expectativa de troca e de benefício comum entre os agentes de uma relação.

Garbarro (1987) conceitua confiança como a crença na integridade e na competência do parceiro. Enquanto a primeira abordagem está relacionada com as características comportamentais (integridade, intenções, previsibilidade, abertura, discrição), a segunda reside na qualificação do parceiro (expertise operacional, habilidade interpessoal e de negociação, discernimento). Neste sentido, a relação de confiança caracteriza-se no acreditar no parceiro, em sua honestidade e retidão em um primeiro momento, acreditando em seguida na capacidade ou experiência pessoal e profissional do parceiro no fortalecimento da interação entre os agentes. Fatores outros podem inclusive influenciar ou fortalecer a formação da confiança.

Deutsch (1958) acredita que a confiança faz referência à motivação e à previsibilidade, gerando expectativas de eventos que acontecerão no futuro. Para

Shapiro (1987), confiança pode ser definida como a relação social em que um ator investe recursos, autoridade e responsabilidade em outro ator, objetivando uma ação em seu favor, com perspectivas de resultados futuros.

Ao se definir confiança, segundo Derbel e Mamrouk (2003), deve-se inicialmente apoiar-se em seu polimorfismo, sustentando que confiança (sentimento) é ligeiramente mostrada pelo ator (sujeito), e pode ser tácita ou explícita dependendo unicamente de sua vontade.

Já para McAllister (1995), a confiança pode ser definida como baseada em cognição e em afeto. A confiança baseada em cognição é definida pelos conhecimentos que as pessoas têm de outras pessoas e sua idoneidade: razões e bons conhecimentos disponíveis servem como bases para decidir confiança (MCALLISTER, 1995, p.26). Para Costa (2000), a confiança interpessoal é caracterizada pela relação entre indivíduos e suas bases, apresentadas pelas suas percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. Seguindo essa linha de pensamento, pode-se dizer que a confiança cognitiva é de natureza objetiva, baseada em um processo resultante de um julgamento em que o ator é confiável (REYES JUNIOR, 2010). Dentro dessa característica de confiança cognitiva, esta pode surgir a partir de relações emocionais ou de afeto.

A confiança baseada em afeto é aquela em que os laços emocionais que ligam indivíduos podem fornecer a base para a confiança, assim como sua importância nos relacionamentos de base afetiva e na qualidade do comportamento interpessoal (MCALLISTER, 1995).

A confiança emocional, ou baseada em afeto, está amparada nas características de um indivíduo a respeito das razões de seus comportamentos, limitada aos argumentos da relação frequente, onde há informações suficientes para permitir prerrogativas confiáveis sobre seu comportamento (LEWIS; WEIGERT, 1985).

Apesar de a confiança poder ser baseada em laços emocionais ou afetivos, em características sociais ou em decorrência de mecanismos institucionais, para o presente trabalho, foi utilizada a abordagem da confiança baseada em cognição, a partir da busca e interpretação de informações que influenciam a confiança nas práticas comerciais dos relacionamentos interorganizacionais entre as empresas de origens culturais diferentes.

Nesse sentido, a confiança baseada em cognição caracteriza-se pela escolha do parceiro ou ator em quem confiar, podendo ser em relação a determinados assuntos e/ou em certas circunstâncias. A escolha é feita tomando-se como critério as “boas razões” que evidenciam a questão da escolha (OLIVEIRA, 2004). Outrossim, a confiança cognitiva pode ser baseada em determinado conhecimento específico sobre o parceiro.

Segundo Giddens (1991), a confiança do ator em um conhecimento especializado é caracterizado como um sistema abstrato para aquele que não é detentor do conhecimento capaz de desenvolver uma habilidade.

Confiança é a crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico) (GIDDENS, 1991, p. 41).

Solomon e Flores (2002) insistem que a confiança é uma dinâmica:

Ela é de fato parte da vitalidade, não da base inerte, dos relacionamentos. A confiança é uma prática social, não um conjunto de crenças. É um aspecto da cultura e o produto de uma prática, não só questão de psicologia ou de atitude individual. O problema da confiança é prático: como criar e manter a confiança, como se mover da desconfiança para a confiança, de um abuso na confiança para a sua recuperação. A confiança é questão de relacionamentos recíprocos, não de previsão, de risco ou de dependência. A confiança é questão de tecer e manter compromissos, e o problema da confiança não é a perda da confiança, mas sim o fracasso em se cultivar o tecer de compromissos. (SOLOMON; FLORES, 2002, p.31)

Em se tratando de confiança, podem existir outras definições ou consensos. Mesmo assim, a confiança refere-se a um relacionamento partindo da boa vontade entre as partes, em que uma acredita nas ações do outro e nos benefícios da relação, e não apenas no benefício próprio singularmente (CHILD; FAULKNER, 1998, p. 45).

Uma das formas mais claras de conceituar confiança pode ser a apresentada por Das e Teng (1998) e Nooteboom (1996). Estes autores diferenciam a confiança em: confiança baseada na competência (*competence trust*) e confiança baseada na intenção (*goodwill trust*).

Nooteboom (1996) observou que confiança pode ser tratada como uma habilidade de determinado parceiro em acreditar no outro a partir do que for combinado, ou do propósito em realizar algo com o mesmo objetivo.

Luhmann (1998), ao tratar de *trust* como uma forma de acreditar, a possibilidade de escolha está presente, caso contrário, a expectativa de que não haverá prejuízo é uma questão de *confidence* – acreditar – e não de *trust* (confiança). Para Luhmann (1998), existe uma diferença entre *trust* e *confidence*, em função de poder se escolher. Assim caracteriza-se *confidence* como crer ou acreditar e *trust* como confiança.

Para Giddens (1991), o que é confiança pode estar ligado com o processo de institucionalização de determinada sociedade. Ele acredita que, a partir da mudança dos padrões nas relações sociais, ao evoluírem de pessoais para sistemas abstratos, caracterizam uma evidência de mudança nas bases da confiança. Para o autor, há uma transformação das relações pessoais construídas ao longo do relacionamento, e não uma completa eliminação de qualquer indício de uma relação pessoal.

Na tentativa de se definir confiança, muitas características lhe são peculiares, como por exemplo, as seguintes:

- a) a confiança só existe perante algum grau de liberdade por parte de, pelo menos, um dos agentes (GAMBETTA, 2000), pois ela não se aplica em uma situação em que os indivíduos estão obrigados a seguir um curso de ação determinado. A confiança remete a circunstâncias em que alternativas são consideradas e em que escolhas podem ser feitas (LUHMANN, 2000);
- b) a confiança relaciona-se intimamente com o risco (LUHMANN, 2000). Quem confia coloca-se em situação de risco porque, de algum modo, apostou em um determinado curso de ações e agora se encontra vulnerável (OSTROM; WALKER, 2003);
- c) existe o problema da incerteza. A liberdade dos outros só coloca o depositante da confiança em risco porque ela impõe incerteza em relação ao desenrolar dos acontecimentos. Torna-se necessário confiar porque o agente dispõe de um conjunto de evidências que se revela inconclusivo. É por isso que o risco se faz presente, porque não se pode determinar com exatidão o que se seguirá;

- d) existe a interferência do tempo. Todo aquele que confia está, na verdade, tomado por determinadas crenças, ou ainda, expectativas, sobre como os eventos se desenrolarão no futuro. Essas crenças são formadas a partir de determinadas evidências, informações e impressões recolhidas em momentos anteriores à decisão do curso de ação a ser seguido, isto é, no passado. Além disso, a expectativa de que um certo futuro venha a existir condiciona a opção no presente por um curso de ação dentre todos os possíveis;
- e) a confiança está vinculada a agências punitivas. Se não há confiança na agência responsável por punir indivíduos que apresentam comportamento desviante, a capacidade de confiar em outros indivíduos é comprometida. Essa relação confere à confiança uma fragilidade adicional, uma vez que pode produzir um efeito em cadeia, derrubando os níveis de confiança em um contexto social específico. Esta variável da confiança pode estar associada àquilo que Ostrom e Walker (2003) denominam de “variáveis estruturais” que, dentre seus aspectos, pode-se citar: tamanho do grupo, heterogeneidade dos interesses, grau de comunicação, diferenças culturais entre os atores, recursos, informação, benefícios e punições envolvidas, histórico de interações e pressão do tempo, entre outros.

2.3.2 A Confiança e sua Importância

De acordo com Luhmann (1979), a confiança é importante, pois reduz a complexidade da sociedade e permite que a vida social transcorra mais suavemente.

Bachmann et al (2001) descrevem duas causas que demonstram a importância atual da confiança, são elas: as mudanças no mundo dos negócios que ocorrem de forma rápida e o fato de que o controle é visto como um meio de coordenação mais depreciativo.

A importância da confiança também é evidenciada por Solomon e Flores (2002) ao acreditarem que a confiança modifica nossas vidas de formas dramáticas, “nos permitindo explorar em novas direções, nos experimentarmos e expressarmos em nossos relacionamentos de modos que de outras formas seriam impensáveis”.

Este texto faz uma referência ao trabalho de Luhmann sobre o paradigma da confiança não ser apenas encontrada na simplicidade de uma relação familiar, mas também na maneira de o indivíduo lidar com a complexidade de uma sociedade mundial crescentemente complexa (SOLOMON e FLORES, 2002, p.26)

Peyrefitte (1999) afirma que a confiança impulsiona o desenvolvimento, principalmente aquela advinda da iniciativa pessoal, da criatividade e do empreendedorismo. Para ele, a sociedade de confiança é uma sociedade em crescimento contínuo, onde há um ganha-ganha por parte de todos, a partir de projetos comuns, da solidariedade de seus participantes.

Sahay (2003) escreveu um artigo abordando a importância da confiança para as relações. Segundo o autor, durante a década de 1990, o conceito de confiança se tornou recorrente na literatura por reduzir a incerteza no relacionamento. De acordo com esse estudo, os relacionamentos estáveis induzem a comportamentos desejáveis, reduzem a necessidade de contratos formais e facilitam a resolução de conflitos.

Adicionalmente, ainda segundo esse autor, qualquer parceria é forjada em condições de prosperidade e adversidade. Essas condições se alteram com o decorrer do tempo. Tais mudanças podem exercer um efeito direto ou indireto na percepção de uma das partes, no sentido de que a outra está tentando agir com oportunismo. Para diminuir essas percepções negativas, que aumentam os custos e diminuem a força de uma parceria, torna-se vital que os parceiros confiem uns nos outros. Altos níveis de confiança permitem o foco nos benefícios de longo prazo do relacionamento.

Sahay (2003) aponta que a confiança, quando acompanhada de outras características comportamentais, contribui para a longevidade do relacionamento. O compromisso somente aparece na presença de confiança, corroborando com a teoria de Morgan e Hunt (1994) de que a confiança exerce um papel central na continuidade do relacionamento. A confiança e o compromisso permitem que o parceiro corra maiores riscos, pois crê e espera que a outra parte não venha a agir com oportunismo.

Morgan e Hunt (1994, p. 24) afirmam que os “relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto de as partes desejarem comprometer-se voluntariamente nestes relacionamentos”. Os autores testam e confirmam a hipótese de que “a confiança é o principal determinante do

compromisso”, pois a confiança tende a levar os atores do relacionamento a adotarem e manterem comportamentos cooperativos. A falta de confiança dificulta o estabelecimento de compromisso na relação entre as pessoas e, conseqüentemente, impacta negativamente a intenção de continuidade desse relacionamento.

Para Luhmann (1979), a confiança é um pré-requisito do comportamento e constitui um fato básico da vida social. A falta de confiança estimula a necessidade de controle de comunicação defensiva, que degrada a eficiência da comunicação, resultando no desestímulo à vontade de assumir riscos.

Child (2001) destaca como vantagens da confiança:

- a) a confiança estimula a boa vontade para superar diferenças culturais e profissionais;
- b) a confiança entre parceiros propicia um encorajamento ao trabalho conjunto diante de imprevistos, permitindo ajustes mais rápidos e redução de conflitos. Para novas situações, não há como prever novos acordos e ajustes possíveis.
- c) a confiança pode prover uma alternativa para diminuir os altos custos e possivelmente os efeitos desmotivadores do controle próximo e a perda de confiabilidade nos contratos, enquanto instrumentos de risco para uma confiança calculada;
- d) a confiança entre empresas ou departamentos estimula a troca de ideias e informações, seja através de condições que permitam a inovação ou de outras formas de criação de conhecimento.

No campo econômico, Child (2001) destaca que em uma economia moderna, para que haja uma colaboração efetiva, a confiança deve ir além dos limites nacionais, onde o primeiro passo é a colaboração global para um trabalho eficiente. Nesse processo, os mecanismos legais e formais representam um papel importante ao estabelecer condições e critérios de desempenho para colaboração, servindo como a única base para que parceiros de negócios trabalhem em um primeiro momento. Entretanto, mecanismos legais formais, por si só, são insuficientes.

Para Bachmann et al (2001), a confiança pode se tornar o mecanismo central para a conquista de soluções eficientes para o problema de coordenação de expectativas e interações entre atores econômicos.

A importância da confiança também pode ser percebida nas afirmações de Coleman (1990) que defende a existência do capital social como base da formação da confiança, na qual as pessoas, ao trabalharem juntas em prol de objetivos comuns, seja pelo grupo ou por uma organização, compartilham normas e valores, abdicando de interesses individuais em favor dos do grupo. Desses valores compartilhados, nasce a confiança, que tem, inclusive, valor econômico, e sua queda, ou falta implicaria ônus para toda a sociedade.

Zucker (1986), ao tentar compreender os processos pelos quais a confiança é construída, agrupa os diferentes conceitos com três diferentes visões. Na primeira visão, a confiança depende das características daquele que confia e suas suposições sobre as características daquele em quem se depositará a confiança. As características daquele que confia compreendem as disposições gerais dos indivíduos, isto é, assume-se que eles apresentam tendências, naturais ou adquiridas, que os dispõem a confiar ou não nos outros. Aquele que confia determina o seu grau de confiança de acordo com as suas crenças sobre as características daquele em quem se depositará a confiança, como honestidade, integridade, competência e benevolência.

Na segunda visão, de acordo com Zucker (1986), a confiança também pode ser vista como o resultado de um processo de interação entre as partes, isto é, a confiança em quem se confiará.

Na terceira visão, aquele que confia se baseia em mecanismos institucionais, formais ou informais. Caso a confiança seja violada, as penalidades serão aplicadas.

Além das colocações de Zucker (1986), duas outras abordagens sobre a formação da confiança ainda podem ser apresentadas. Uma delas, compartilhada principalmente por economistas, é a visão calculadora, segundo a qual os indivíduos fazem suas escolhas de confiança com base na racionalidade derivada dos custos e benefícios a serem obtidos (SHAPIRO; SHEPPARD; CHERASKIN, 1992). Os defensores dessa abordagem postulam que um indivíduo deixa de confiar em outro pela falta de incentivos para tanto. Finalmente, a visão baseada na cognição afirma que a confiança depende das primeiras impressões ou sinais rápidos de natureza cognitiva.

Pode-se entender por cognição a percepção, a linguagem e as emoções múltiplas dos atores envolvidos, que servem como forma de reconhecer a

importância dos diversos caminhos a serem percorridos para a construção da realidade social, em busca da conscientização e compreensão dos valores e processos sociais (SONPAR; HANDELMAN; DASTMALCHIAN, 2003).

Dessa forma, para que um relacionamento seja construído a partir da confiança, fatores cognitivos como identidade, cultura e moral, dentre outras características, servirão de fatores para a solidificação da relação.

2.3.3 Bases do Estudo da Confiança

Para Cunha (2004), a identificação da base do estudo da confiança é necessária, pois cada disciplina carrega consigo considerações ontológicas, epistemológicas e metodológicas próprias que precisam ser conhecidas para a realização de estudos mais completos.

O conceito de confiança tem sido examinado em muitas áreas do conhecimento, como sociologia (GIDDENS, 1991), economia (WILLIAMSON, 1979; 1985), direito (LUHMANN, 1979), ciências políticas (LUNDÄSEN, 2001; KEELE, 2001), psicologia (MCALLISTER, 1995) e filosofia (HOSMER, 1995), entre outras. Também tem sido examinado em diversos níveis de análise partindo das relações entre indivíduos (MCALLISTER, 1995), chegando até ao nível sociológico (INGLEHART, 1997; COLEMAN, 1990; FUKUYAMA, 1996; LUHMANN, 1979), tendo especial atenção pelos estudiosos das relações interorganizacionais (LANE, 1997; BACHMANN, 1998; POWERS, 2001; BACHMANN et al, 2001; CHILD, 2001).

Avaliando a abordagem do conceito de confiança entre as diversas áreas do conhecimento, Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) acreditam que as diferentes perspectivas sobre o conceito de confiança se concentram em três grupos distintos. O primeiro inclui a visão de autores que tratam da personalidade (MCALLISTER, 1995; SOLOMON; FLORES, 2002), que se detiveram principalmente nos traços da personalidade de cada indivíduo e sua influência sobre a disposição de confiar, bem como nos fatores contextuais que confirmam essa disposição. O segundo grupo compreende a visão de sociólogos e economistas (COLEMAN, 1990; LEWIS; WEIGERT, 1985) que enxergam a confiança como um fenômeno institucional. O terceiro grupo refere-se à visão dos psicólogos (MCALLISTER, 1995; LEWIS; WEIGERT, 1985), os quais mantiveram seu foco nas transações interpessoais que

ocorrem entre os indivíduos e que criam ou destroem a confiança nos níveis interpessoal e grupal.

Lewis e Weigert (1985) relacionam as definições da confiança pelas áreas da sociologia e da psicologia. A abordagem sociológica retrata a confiança como um atributo coletivo, relativo à relação entre as pessoas, enquanto a abordagem psicológica retrata o estado psicológico do indivíduo.

Lane (1998) define as bases da confiança nos níveis interpessoal, interorganizacional e institucional. A confiança interpessoal tem como base a familiaridade desenvolvida a partir de relações prévias ou advindas da participação do indivíduo em um mesmo grupo social. Já a confiança entre organizações tem como base a relação confiável entre os atores corporativos, a partir da formação de uma unidade organizacional, diferentemente da soma dos indivíduos.

No nível institucional, a confiança é socialmente produzida e reproduzida, sendo confirmada através de estruturas de garantias, seja por códigos de normas ou por controles sociais desenvolvidos por especialistas. Sob o entendimento da confiança institucional, ela pode tanto se referir à noção generalizada de confiança com base em valores ou normas, como também nos sistemas abstratos da sociedade (LANE, 1998).

Em um campo mais específico de estudos da gerência e da organização, a literatura focaliza-se na questão da confiança interorganizacional e intraorganizacional, ou seja, a confiança nas relações entre organizações (inter) e nas relações entre pessoas e organizações (intra) (TZAFRIR; HAREL, 2002).

Os relacionamentos interorganizacionais foram estudados tendo por referência o trabalho de Ring e Van de Ven (1994), que os entendem devendo ser considerados como um processo cíclico de negociação e não-sequencial, sendo a elaboração de compromissos, execução das ações acordadas e tomada de decisão constantemente revista. Tais relacionamentos são desenvolvidos não com o objetivo da estabilidade, mas por haver um equilíbrio entre processos formais e informais (RING; VAN DE VEM, 1994).

No campo das relações interorganizacionais, Auster (1994) identifica três níveis de análise encontrados nas perspectivas teóricas que podem ser inter-relacionados:

- a) foco no nível individual;
- b) foco no nível organizacional;
- c) foco nos grupos organizacionais.

O nível individual de análise pode ser entendido pelo estudo de como as pessoas afetam as ligações interorganizacionais e os seus efeitos sobre os indivíduos (AUSTER, 1994).

No entendimento de Cunha (2004), estudos sobre nível de análise podem abordar aspectos como os cognitivos, as redes, a experiência e o conhecimento funcional e a divulgação de inovações nas relações interorganizacionais, dentre os vários aspectos já analisados pelas teorias.

Ainda segundo Cunha (2004), no nível organizacional, os estudos voltam-se à análise das características organizacionais e seus relacionamentos entre empresas, com base em questões voltadas à motivação organizacional e às parcerias e suas diferentes formas de ligação.

O terceiro nível de análise, o agrupamento organizacional, varia de acordo com o entendimento sobre o estudo realizado, com foco nas organizações, transformação e sucesso das diferentes formas de ligação dentro de um grupo e entre grupos, baseado nas informações geradas dentro da organização, seus relacionamentos dentro do grupo e nas relações de poder (CUNHA, 2004).

Costa (2000) acredita que a confiança organizacional diz respeito à relação estabelecida de maneira formal, procedente da aplicação das leis, regulamentos institucionais e das práticas como um todo, presentes dentro da organização.

Aulakh e Kotabe (1996) acreditam que, embora a confiança seja originada no comportamento bilateral entre indivíduos, ela pode ser ampliada para uma relação entre organizações, visto que os relacionamentos interorganizacionais são administrados pelos indivíduos de cada organização. Corroboram com esse entendimento Barney e Hansen (1994) ao defenderem que a confiança interorganizacional depende da confiança interpessoal entre indivíduos que ligam os setores de fronteiras organizacionais.

Ainda dando destaque ao caráter interpessoal da confiança interorganizacional, Child (1999) e Mariz (2002) acreditam que a confiança é propriedade dos indivíduos, portanto são os indivíduos que confiam, o objeto pode mudar, mas o agente é sempre a pessoa. Desse modo, a “confiança é exercida por

peças; são as peças que confiam” afirma Mariz (2002, p. 04). Verifica-se assim que a confiança interorganizacional incorpora elementos das relações indivíduo-indivíduo, indivíduo-organização e indivíduo-sistema (rede).

Barney e Hansen (1994) também acreditam que, como as relações interorganizacionais cabem às peças que estão nas fronteiras das organizações, a confiança interorganizacional origina-se a partir da confiança entre indivíduos geralmente no topo da cadeia decisória das organizações.

No entendimento de Giddens (1979), com o passar do tempo, os padrões de relacionamento entre as peças dentro das organizações tendem a adquirir e apresentar as características da instituição, perdendo o padrão da relação entre os indivíduos nos relacionamentos interorganizacionais.

Na visão de Aulakh, Kotabe e Sahay (1996), a confiança desempenha três papéis nos relacionamentos interorganizacionais: primeiro, podendo atuar como um obstáculo ao desenvolvimento do comportamento de acordo com a oportunidade apresentada; segundo, pode ser tratada como uma ferramenta de substituição à administração hierárquica; terceiro, com a evidência da construção da confiança, podendo obter vantagem competitiva no mercado baseado na eficiência.

De uma forma geral, nas relações interorganizacionais, a confiança pode assumir características da organização, porém esta assunção de comportamento objetiva um entendimento único sobre a confiança praticada na organização, bem como uma linguagem comum administrativa entre os indivíduos e a busca de vantagens através de uma eficiência coletiva.

Kale et al (2000) entendem que a confiança mútua e a interação entre indivíduos, principalmente aqueles que estão no topo da cadeia decisória das organizações, constrói o que ela denomina capital relacional. O capital relacional refere-se ao nível de confiança mútua, respeito e amizade que surge da forte interação entre os indivíduos parceiros de uma aliança.

Cunha (2004), em sua pesquisa sobre a confiança nas relações interorganizacionais cooperativas, verificou que as empresas de pequeno e médio porte tendem a confiar em peças e não nas organizações, e conclui que a confiança interpessoal reflete-se na confiança interorganizacional.

Para Casson e Cox (1997), as redes interpessoais entre empresários e homens de negócio são uma eficiente maneira de conseguir informações que são necessárias para coordenar a alocação de recursos.

No entanto, há de se considerar as observações de Ring e Van de Ven (1994) que advertem a possibilidade de possíveis problemas para as relações interorganizacionais dependentes da confiança entre indivíduos. Principalmente se ocorrer desvio dos interesses organizacionais para os agentes da relação.

2.3.4 Principais Correntes Teóricas da Confiança

Dentre as teorias de estudos sobre confiança nas relações interorganizacionais, destacam-se: a da escolha racional, a do neo-institucionalismo e a do sistema social, abordadas na sequência.

2.3.4.1 Escolha Racional

Coleman (1990) identifica a existência de três elementos básicos nos sistemas sociais: os atores e seus interesses, os recursos necessários para satisfazer esses interesses e o controle sobre os recursos.

Na teoria da escolha racional, a confiança pode ser entendida como uma estratégia dos atores racionais para maximizar seus interesses. Nessa abordagem, os atores sociais calculam os benefícios e as perdas que podem surgir de suas decisões de confiar ou não em outro ator social antes de fazer sua decisão, sendo uma estratégia unicamente orientada pelo interesse próprio dos atores sociais para maximizar seus ganhos (COLEMAN, 1990).

A escolha racional pressupõe que os atores têm interesses claros e escolhem as ações mais adequadas para servir à esses interesses. Desse modo, os atores sociais decidem confiar ou não com base no puro cálculo racional.

Nessa perspectiva, confiar em alguém pressupõe que se tenham disponíveis informações que possam levar à antecipação do comportamento futuro ou à identificação de sua probabilidade. Corroborando, Bachmann (1998) acredita que em uma situação na qual os atores sociais têm informações para influenciar o comportamento futuro do depositário da confiança, é que ela se faz necessária.

A teoria de Coleman de como um ator social decide se irá ou não confiar em alguém é expressa pela seguinte equação:

$$pG < \text{ou} > (1-p) V$$

em que:

- p é a probabilidade de que o depositário da confiança irá se comportar de modo confiável;
- G é o potencial de ganho a ser realizado se isso for verdade;
- $(1-p)$, é o risco que o depositário oferece; e
- V é o potencial de perda que pode ocorrer se o último mantiver a verdade.

A corrente de pensamento da escolha racional pode ser correlacionada à teoria dos jogos, mais especificamente na modalidade denominada de *dilema do prisioneiro* que foi aperfeiçoado pelo cientista político Robert Axelrod (1979) que utilizou computadores para simular o dilema do prisioneiro, com uma característica adicional: em vez de jogá-lo apenas uma única vez, os computadores deveriam simulá-lo por reiteradas vezes.

Com esse objetivo, Axelrod promoveu um torneio no qual pediu a várias pessoas (matemáticos, economistas, biólogos, cientistas políticos e sociólogos) para submeter programas de computador com a finalidade de jogar 200 partidas do dilema do prisioneiro contra os outros programas submetidos, contra si própria e contra um programa cuja estratégia era cooperar (não aceitar o acordo) ou não cooperar (aceitar o acordo) aleatoriamente. Quatorze pessoas apresentaram diferentes programas e o resultado final surpreendeu a Axelrod: os melhores programas foram aqueles que, de um modo ou de outro, eram cooperativos, ou seja, não atuavam de modo a maximizar a utilidade, mas com a finalidade de obter o melhor resultado possível para ambas as estratégias da interação.

Em outras palavras, as estratégias que obtiveram o melhor desempenho foram precisamente as que cooperaram com as outras, deixando de lado o objetivo de ganhar a maior utilidade possível em cada jogada específica. Esse resultado só foi possível porque a decisão de cooperar ou não foi baseada na decisão de confiança e de expectativa em longo prazo.

A crítica da teoria da escolha racional é encontrada na obra do sociólogo Elster (1994) como uma importante fonte. Para o autor, há que se admitir a falibilidade da racionalidade humana. As escolhas se fundamentam em preferências,

que, por sua vez, são causadas pelo desejo. Este, por definição, não é um elemento racional, de maneira que a base última da escolha racional é irracional.

A falibilidade da racionalidade também deve ser considerada pela existência de ignorância dos indivíduos a respeito do cálculo. Essa é uma habilidade que não é inata ao ser humano, e sim aprendida. Além disso, há limites cognitivos para essa habilidade (WILLIAMS, 2000). O cálculo pode ser atrapalhado também pela indeterminação, por parte dos indivíduos, de seus desejos – sendo incapazes de se decidirem sobre as opções que lhe são apresentadas – e de suas crenças – não conseguindo inferir resultados a partir das evidências coletadas.

2.3.4.2 Teoria Neo-Institucional

A teoria neo-institucional busca analisar a dinâmica da confiança nas sociedades, reconhecendo a existência de diversos mecanismos que a produzem, buscando compreender como se dão a ação e a estrutura de reprodução de instituições, enfatizando a importância das tradicionais fontes de confiança como bases para a formação e reprodução institucional. Mais preocupada com as questões que vão além da organização, esta corrente de pensamento preocupa-se principalmente com o seu processo de adaptação ao ambiente (CUNHA, 2004).

Sob essa perspectiva, a institucionalização é o processo de socialização que transforma uma transação instrumental num relacionamento envolvido socialmente pela infusão de normas e valores, permitindo ao relacionamento ser reproduzido e continuado (BERGER, LUCKMANN, 1998).

Para Ring e Van de Ven (1994), a institucionalização de um relacionamento tem três interações básicas que envolvem os processos formais e informais de negociação, compromisso e execução:

- a) o relacionamento pessoal auxiliando de forma gradativa os relacionamentos formais;
- b) o contrato psicológico substituindo aos poucos os instrumentos formais e legais;
- c) a duração do tempo do relacionamento sendo ampliado aos planos iniciais;

O processo de desenvolvimento relacionado com as relações interorganizacionais cooperativas é repetitivo como um ciclo, não-sequencial. Os relacionamentos são mantidos não porque demonstram estabilidade e sim porque mantêm o equilíbrio entre processos formais e informais (RING; VAN DE VEN, 1994).

Granovetter (1985) descreve que os principais responsáveis pela produção da confiança na vida social são as relações sociais e suas obrigações, ao invés da moralidade generalizada ou dos arranjos institucionais como contratos ou estrutura de autoridade.

2.3.4.3 Sistema Social

Luhmann (1979), para explicar sua teoria, propõe um ideal imaginário, sugerindo um mundo em um estado natural, desestruturado e complexo para os indivíduos. Nesse mundo, toda ação ou reação é tida como impossível de ser gerenciada por dois ou mais atores na formação de um relacionamento interativo. Tais atores são testados através da proposição de problemas que precisam resolver. Como os outros atores com quem eles poderiam se relacionar possuem um comportamento duvidoso, leva-se em consideração um número ilimitado de ações e reações, não sendo possível a seleção das possibilidades desejadas. Em resumo, o mundo se apresenta complexo para os atores sociais para permitir a existência de coordenação de expectativa e de relacionamento.

Para Cunha (2004), no mundo real, as expectativas sociais e ações podem ser coordenadas e planejadas no sistema social, através de meios que permitem reduzir a complexidade e limitar o alvo das observações que os atores sociais fazem sobre o comportamento dos outros. De uma forma regular, os atores sociais selecionam um curso particular de ação e ignoram outras possíveis ações, baseados em certos princípios ou códigos. O sistema social surge então da relação, através da possível existência de instrumentos sociais que permitem orientar ações e expectativas dos atores sociais, resultando em soluções aceitáveis (CUNHA, 2004).

Para Bachmann et al (2001), no mundo real, os atores lidam com problemas para coordenar seus interesses.

Luhmann (1979) acredita que o mundo social real necessita ter mecanismos que auxiliem a reduzir incertezas e complexidade e permitam a elaboração de expectativas sobre o comportamento de outros atores sociais. Esses instrumentos são essenciais para a construção do sistema social diferenciado. Para o autor, sem os mecanismos de coordenação, o mundo social não existiria. A confiança é vista como o principal exemplo desses mecanismos de coordenação, pois, ao permitir considerações sobre o comportamento de outros atores, reduz incertezas sobre a relação de confiança.

Para Luhmann (1979), a confiança é, entre outras coisas, resultante da familiaridade, sendo que, nos últimos anos, essas condições de familiaridade vêm sofrendo alterações significativas, e, nas últimas décadas vêm passando por transformações. Ainda segundo este autor, como não se pode viver sem um mundo familiar, as sociedades tendem a usar símbolos e mitos para reintroduzir o familiar dentro do não-familiar.

Mesmo que a confiança seja fundamental na realidade social, todavia ela pode apresentar problemas, como o envolvimento entre os atores ou o risco do contrato. Luhmann (1979) relata que um ator social ao confiar em outro ator, poderá limitar-se às informações disponíveis apenas sobre o comportamento do outro, à partir da possibilidade de uma confiança incerta e menos complexa simultaneamente à produção de riscos na relação.

Luhmann (1979) sugere que a existência de normas legais é uma solução para redução de riscos de confiança, provendo de boas razões o indivíduo que depende da confiança que busca, antes de decidir investir em um relacionamento baseado em confiança.

Além das regulações legais, existem outros elementos da estruturação institucional do sistema sócio-econômico que precisam ser considerados no processo de construção da confiança. Uma vez que esses outros elementos institucionais, sejam normas, regras, regulamentos ou qualquer forma de normatização fiquem claros, seu objetivo enquanto instrumento de regulação será o de reduzir os riscos da confiança para os agentes da relação.

Na teoria da estruturação social, confiança é definida como uma ferramenta para a redução da complexidade de interação entre os atores sociais, ao adotar expectativas sobre o comportamento futuro de outros pela seleção de

possibilidades, podendo estas serem baseadas em processos históricos, em características compartilhadas ou em mecanismos institucionais (LUHMANN, 1979).

Confiança processual histórica – está ligada ao passado ou a trocas realizadas anteriormente, sendo responsável pela construção da confiança através do acúmulo gradativo de conhecimentos diretos ou indiretos sobre o outro (CUNHA, 2004). Esse tipo de confiança é desenvolvido deliberadamente pelas empresas, pois se parte da presunção de um grau de estabilidade e da existência de uma baixa troca de firmas ou organizações de mercado (LUHMANN, 1979).

Confiança baseada em características compartilhadas – surge da semelhança e concordância social entre confiante e confiado por pertencerem ao mesmo grupo social ou à mesma comunidade, e compartilharem status ético, base familiar, religião, enfim, características que permitam a construção de um mundo em comum (CUNHA, 2004), sendo esse tipo de confiança baseada na prerrogativa de valores, e não sendo criada de forma decidida (LUHMANN, 1979).

Confiança baseada em mecanismos institucionais – não pode ser apenas gerada através das relações familiares pessoais. Os atores organizacionais criam uma forma impessoal de confiança, mesmo não tendo características pessoais em comum ou histórico que garanta relações futuras. A confiança é criada baseada em uma estrutura social formal, sendo reduzidos os seus riscos em decorrência de meios legais (CUNHA, 2004), podendo ser produzida de forma proposital, já que os mecanismos legais precisam ser socialmente legitimados para surtirem seus efeitos legais (LUHMANN, 1979).

Segundo Luhmann (1979), as bases da teoria do sistema social tratam a confiança de uma forma mais abrangente, indo além das consequências geradas pelo risco calculado. Essa teoria leva em conta, ainda que parcialmente, as considerações da teoria institucional. Ainda segundo Luhmann (1979), a confiança surge da relação social, sendo também fruto de ação racional, sendo vista, portanto, como a soma dos dois aspectos, racional e social.

Sob a ótica social, a confiança implica a aceitação de elementos como normas e expectativas, sendo que a sociologia explica a confiança a partir de interações passadas, como por exemplo relações prévias entre organizações (ZAHERR; HARRIS, 2006). Partindo dessa abordagem, a confiança é baseada na boa vontade (*goodwill*) do próximo, sendo entendida como uma expectativa positiva

em relação à atitude do outro, e que este, por sua vez não irá tirar proveito de forma unilateral da relação formada (UZZI, 1997).

As teorias apresentadas até o momento serviram de apoio às análises da pesquisa empírica. No entanto, adotou-se como base referencial a teoria social focada na confiança baseada em características, uma vez que o objeto do estudo procurou entender as relações de confiança entre as culturas árabe e chinesa.

2.4 CULTURA

A primeira impressão que apresenta o termo cultura está relacionada ao acúmulo de informações que um indivíduo faz no decorrer de sua vida, através de leituras ou da assimilação empírica de conhecimentos decorrentes de suas experiências pessoais e profissionais em convívio com um grupo. Alguns acreditam que a cultura está relacionada à posição social que um indivíduo ocupa na sociedade e a suas práticas sociais. Há autores (GEERTZ, 1989; KESSING, 1974; LARAIA, 2008) que tratam a cultura sob diferentes entendimentos. A partir do enfoque sobre cultura, apresentam-se conceitos, uma classificação de abordagens da cultura e a possibilidade de alteração da cultura.

2.4.1 Cultura: Uma Discussão Conceitual

O conceito de cultura já foi definido através de diversas formas e sob diferentes enfoques. A primeira definição de cultura, sob a ótica antropológica, é tratada por Tylor (1958), que sobre cultura complementa:

[...] pode ser objeto de um estudo sistemático, pois trata-se de um fenômeno natural que possui causas e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise capazes de proporcionar a formulação de leis sobre o processo cultural e a evolução (TYLOR, 1958, p.1).

Aktouf (1993) afirma que seria ousado e ilusório pretender esgotar o conceito de cultura. Laraia (2008) apresenta, a partir de um estudo elaborado por Keesing (1974) em seu artigo "*Theories of Culture*", um esquema elaborado classificando as diferentes abordagens sobre cultura.

A primeira abordagem de Keesing (1974) considera a cultura um sistema adaptativo, sendo que:

servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Este modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante (KESSING, 1974, p.74).

De acordo com Laraia (2008), a mudança cultural é primeiramente um processo de adaptação equivalente à seleção natural, e esse processo adaptativo se dá através da tecnologia, economia de subsistência e da organização social. Associado ao processo de mudança e adaptação, os componentes ideológicos dos sistemas culturais podem ter consequências no controle da população, da subsistência e da manutenção do ecossistema etc.

A segunda abordagem de Keesing (1974) refere-se às teorias idealistas de cultura, que por sua vez subdividem-se em três diferentes abordagens: cultura como sistema cognitivo, cultura como sistemas estruturais e cultura como sistemas simbólicos.

A primeira abordagem, da cultura como sistema cognitivo, de acordo com Keesing (1974), através do estudo de Goodenough, em que conceitua cultura como um sistema de conhecimento: “consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade” (LARAIA, 2008, p.62). É um conjunto de conhecimentos, organizados dentro de um sistema de conhecimentos, que permitirá ao indivíduo, a partir desse arcabouço, uma relação com os demais membros da uma sociedade.

A segunda abordagem, a cultura como sistemas estruturais, de acordo com a perspectiva de Claude Lévi-Strauss, está representada simbolicamente como se fosse um sistema, acumulando todas as criações da mente humana.

Define cultura como um sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana. O seu trabalho tem sido o de descobrir na estruturação dos domínios culturais – mito, arte, parentesco e linguagem – os princípios da mente que geram essas elaborações culturais (LARAIA, 2008, p.62).

A terceira e última abordagem entre as teorias idealistas, a cultura como sistemas simbólicos, foi desenvolvida nos Estados Unidos principalmente pelos

antropólogos Clifford Geertz e David Schneider. Segundo Laraia (2008), Geertz busca uma definição de homem baseado na definição de cultura, refutando a ideia de uma forma ideal de homem, de origem no iluminismo e na antropologia clássica.

Nesse sentido, para Geertz (2003) a cultura:

não é um complexo de comportamentos concretos mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções (que os técnicos de computadores chamam programa) para governar o comportamento (GEERTZ, 2003, p.51).

Sob o aspecto da interpretação de cultura, para Geertz (2003), todos os homens são preparados geneticamente para receber um programa, sendo este denominado cultura.

Desta forma, Geertz (2003) considera que a antropologia busca interpretações. Diante disto, ele abandona a abordagem de Goodenough em busca da captação do código cultural em uma gramática, ou a pretensão de Lévi-Strauss em descodificá-lo (LARAIA, 2008).

Já Schneider tem uma visão distinta, embora se assemelhe em muitos pontos com a de Geertz. Segundo a interpretação de Schneider (1968):

Cultura é um sistema de símbolos e significados. Compreende categorias ou unidades e regras sobre relações e modos de comportamento. Os status epistemológicos das unidades ou 'coisas' culturais não depende da sua observabilidade: mesmo fantasmas e pessoas mortas podem ser categorias culturais (SCHNEIDER, 1968, p.1).

Para Geertz (1989) o conceito de cultura:

[...] denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressa em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida (GEERTZ, 1989, p.103).

Para Laraia (2008, p.64), o ser humano é um ser social resultado de uma cultura, ou seu produtor. O autor afirma que “a cultura é um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura”. O comportamento humano é, portanto sempre portador de símbolos que representam a cultura feita pelo indivíduo ou para ele.

Ao observar a questão cultural envolvendo grupos ou comunidades, pode-se verificar símbolos, palavras ou sinais que representam a forma pelo qual os participantes do grupo agem através de suas ações, ou como pensam em relação às suas ações e ao mundo em que vivem. Damatta (1997, p.17) define cultura como “uma palavra que exprime precisamente um estilo, um modo e jeito de fazer as coisas.”

Para que o ser humano possa conhecer uma cultura, deverá saber identificar os sinais ou símbolos de forma a permitir que se comunique, participe do grupo preterido, e principalmente se identifique com os padrões culturais que o atraem.

Através de Hofstede (1991) pode-se verificar alguns dos principais indicadores que servem de base para muitos estudos sobre cultura. Para ele, a palavra cultura tem diversos significados, todos derivados de sua origem latina, que se refere ao cultivo do solo. Para a maioria das línguas ocidentais, a cultura significa civilização ou especialização da capacidade mental. Nesse caso, o autor considera limitado o sentido da definição, e utiliza-se do conceito preconizado pela antropologia social: a cultura é uma palavra-chave para os padrões de pensamento, sentimento e ação dos grupos e categorias humanas diferentes.

Dessa forma, o estudo da cultura demonstra que os grupos humanos pensam e agem de maneira diferente, não existindo parâmetros científicos que auxiliem na classificação de um grupo culturalmente superior ou inferior ao outro.

Para o estudo do diferencial entre grupos e sociedades, este apenas poderá ser desenvolvido a partir de um relativismo cultural, e, nesse sentido, Hofstede (1991), baseado em Claude Lévi-Strauss, considera: o relativismo cultural confirma que uma cultura não poderá julgar as atividades de outra cultura como “pobre” ou “rica” por não possuir critérios para tal julgamento. Todavia, pode e deve utilizar-se de tal julgamento frente às suas próprias atividades, baseada no fato de seus membros serem simultaneamente observadores e atores. O relativismo cultural não caracteriza a total falta de normas para a sociedade ou seus membros, mas simplesmente requer cessação de juízos de valor quando trata com sociedades e grupos diferentes dos seus.

Geertz (1989), quando descreve sobre o estudo da cultura, afirma:

O mundo cotidiano no qual se movem os membros de qualquer comunidade, seu campo de ação considerado garantido, é habitado não por homens quaisquer, sem rostos, sem qualidades, mas por homens personalizados, classes concretas de pessoas determinadas, positivamente caracterizadas e adequadamente rotuladas. Os sistemas de símbolos que definem essas classes não são dados pela natureza das coisas, eles são construídos historicamente, mantidos socialmente e aplicados individualmente (GEERTZ, 1989, p.228).

Dessa forma, o homem encontra sentido nas realizações vividas por ele, através dos padrões culturais ordenados por símbolos significativos. A cultura pode ser interpretada como expressão de significados subjetivos, criados, mantidos e empregados por atores sociais.

Moran (1994) entende que a cultura é a maneira que cada sociedade utiliza para decidir suas ações diárias e compreender o mundo que enfrenta. Há de se verificar, sobre o ponto de vista desse autor, que realmente a cultura influencia as decisões na vida de cada indivíduo e a forma com a qual cada um irá encarar os resultados decorrentes de hábitos culturais, bem como o que o mundo apresentará como resposta baseado na cultura de cada ser humano.

Para Claval (2007), a cultura:

é a soma dos comportamentos, dos saberes, das técnicas, dos conhecimentos e dos valores acumulados pelos indivíduos durante suas vidas e, em uma outra escala, pelo conjunto dos grupos que fazem parte (CLAVAL, 2007, p.63).

A cultura pode ainda ser caracterizada como o conjunto de conhecimentos assimilados ao longo do tempo, e que serão expressos de forma social e histórica através das relações dos indivíduos com a sociedade e do seu desenvolvimento histórico, demonstrados pelas suas características culturais ao longo da história. É representada em sua grande maioria, por ações coletivas, e nunca individuais. O indivíduo é o resultado do meio, baseado em suas escolhas e hábitos culturais.

Segundo Harris e Moran (2007), a cultura é vista como fenômeno a partir da resposta de um grupo de pessoas ao ambiente físico:

É a resposta única de um grupo de pessoas ao ambiente físico e humano com que se confrontam em uma localização particular, e os mecanismos de sobrevivência desenvolvidos coletivamente e passados consciente ou inconscientemente para gerações futuras (HARRIS; MORAN, 2007, p.229).

Para Schein (1985), cultura é demonstrada pela forma com que pessoas pertencentes a um mesmo grupo resolvem seus problemas, e a diversidade das culturas está representada nas diversas resoluções apresentadas por cada cultura em solucionar estes problemas.

Ainda com relação ao tema, para esse autor, cultura pode ainda ser identificada como um conjunto de ações e reações mutáveis entre os membros participantes dos grupos em que se relacionam e, através do convívio, do relacionamento entre os indivíduos, ocorre a possibilidade de reprodução dessas ações, hábitos e conhecimentos de tal forma que permita a continuidade e sobrevivência do grupo. Sobre essa primeira análise, há uma relação entre a cultura e a comunidade que a adota e, através das diversidades culturais, ao longo do tempo, poderão ocorrer mudanças.

Hofstede (1991, p.210) definiu cultura como “a programação coletiva da mente que distingue membros de uma categoria de pessoas de membros de outra categoria”, sendo esse processo vivenciado individualmente pelo ser humano logo após o nascimento, a partir do convívio em grupo. A cultura, enquanto fenômeno coletivo, é socialmente transmitida entre as pessoas que convivem e partilham da cultura em grupo, sendo ensinada por gerações e não, herdada geneticamente (HOFSTEDE, 1991).

De acordo com Suen (1997), os seres humanos são influenciados diretamente sobre suas percepções do mundo baseado em sua cultura e, diante de situações de negociações que envolvem decisões por parte dos indivíduos e suas culturas, podem ocorrer impasses nas decisões em função das diferenças culturais entre os diferentes grupos.

Para Harris e Moran (1987), o indivíduo se adapta ao ambiente físico e biológico em que vive utilizando-se da cultura ou do ambiente social, através dos seus costumes e tradições transmitidos por gerações. A cultura e sabedoria criadas tornam-se inconscientes aos herdeiros culturais, sendo condicionados a aceitar verdades e valores estabelecidos de diversas formas para que as pessoas possam viver neste grupo em sociedade, sendo influenciados e influenciadores através das práticas culturais dentro do grupo.

No entanto, essa transmissão cultural pode gerar efeitos culturais colaterais, pois tende-se a não aceitar aquilo que é contra a verdade cultural, como por exemplo preconceitos (HARRIS; MORAN, 1987).

Com a tendência de o indivíduo acreditar naquilo que é transmitido através de sua cultura, o saber popular, valores e crenças, quando postos a prova e questionados, servem de base para conflitos e preconceitos em relação às noções culturais consideradas, podendo se tornar um problema quando uma cultura e sua forma de pensar permanecem atrasadas em relação às mudanças apresentadas pelas novas realidades sociais e culturais (HARRIS; MORAN, 1987).

Em relação às influências proporcionadas pela transmissão de fatores culturais entre as gerações de uma comunidade ou grupo étnico, discriminações e preconceitos podem surgir baseados na inércia cultural, não havendo uma preocupação por parte do grupo em acompanhar as descobertas e realidades culturais que afetam e influenciam o desenvolvimento social do grupo em relação à sociedade.

Uma vez que indivíduos, participantes de grupos sociais ou étnicos, influenciam e sofrem a influência de sua cultura e de terceiros, cabe a cada ser humano se adaptar e buscar as melhores condições de relacionamento e convivência em grupo, para que este continue fortalecido, unido, e não se deixe abalar por aspectos predominantes de outras culturas.

Para Harris e Moran (1987),

Cultura nos ajuda a ver sentido no lugar que habitamos no planeta. Este lugar é estranho somente para estrangeiros, não para seus habitantes. A cultura facilita o viver ao prover soluções prontas para o problema, estabelecendo padrões de relações, e formas de preservar a coesão do grupo. Existem muitos 'mapas' e diferentes abordagens para categorizar uma cultura e torná-la mais inteligível e menos assustadora (HARRIS; MORAN, 1987, p.190).

Segundo Damatta (1986, p.123), a cultura é “um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas”.

Quando um grupo ou comunidade demonstra a força de sua cultura, por meio dela querem mostrar que, a partir de suas características grupais, de sua demarcação territorial ou localização física, com o passar das gerações, não sofrerão alterações, pois é o processo de adaptação deste grupo às mudanças, sejam elas conscientes ou inconscientes, que permite a continuidade ou sobrevivência cultural do grupo.

A ideia de cultura pura não é adequada, uma vez que os grupos ou comunidades se relacionam com outros e acabam efetivando trocas culturais. O resultado dessa interação cultural será o surgimento de comportamentos outros, definidos como culturas híbridas. Pode ainda este processo gerar uma dominação de um grupo sobre o outro, baseado no resultado da interação entre culturas e formas diferentes de vida, trabalho e relações sociais. Esta relação entre grupos ou culturas, ao mesmo tempo em que visa troca, estreitamento da distância nas relações e superação das diferenças, procura manter a identidade e as características de cada um.

2.4.2 A Cultura e sua Influência

A noção de cultura baseia-se na capacidade do ser humano em interpretar e entender as relações entre indivíduos e suas formas de pensar, agir, comunicar, e conseqüentemente, sobre a dificuldade de se chegar a um mesmo resultado sobre um tema em comum, a partir de diferentes interpretações.

“Uma vez que a cultura é uma criação humana, ela é sujeita a alterações, dependendo do tempo, local e circunstâncias.” (HARRIS, MORAN, 1987, p.190).

Como o ser humano está suscetível às influências do meio no qual se relaciona, é através da influência cultural que ele ou ela demonstrará o quanto absorveu ou não deste processo, sendo que aqueles os quais, mesmo após sofrerem tais influências, permaneceram inertes às propostas do grupo, acabam sendo discriminados ou até mesmo excluídos do grupo, por conta de falha na assimilação das características e identidade cultural do grupo.

Para Laraia (2008), a cultura norteia as ações e o comportamento humano:

(...) nossa herança cultural desenvolvida através de inúmeras gerações, sempre nos condicionou a reagir depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceitos para a maioria da comunidade (LARAIA, 2008, p.67).

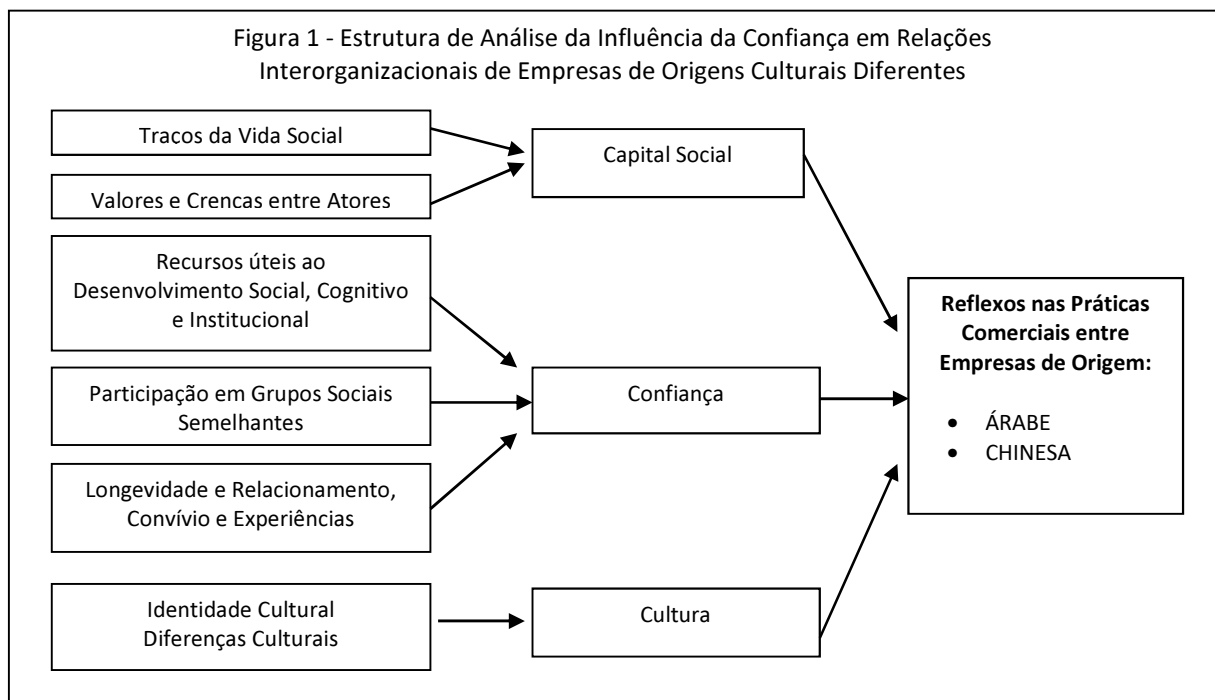
Segundo Trompenaars (1994), é impossível entender outras culturas. Entretanto, a consciência da existência de diferenças culturais, a percepção de que elas afetam o mundo dos negócios e o conhecimento dos traços básicos de outras culturas (bem como de nossa própria cultura) minimiza surpresas desagradáveis

(choque cultural), nos dá *insights* e nos permite interagir com sucesso com essas nacionalidades. Assim, a diversidade cultural representa um fenômeno repleto de riquezas que, quando bem exploradas, podem proporcionar benefícios incalculáveis.

Assim como é possível a obtenção de experiências altamente positivas a partir do relacionamento entre diferentes culturas, resultados negativos também poderão ocorrer. Quando culturas, não apenas distintas, mas opostas, se enfrentam confrontando valores e princípios antagônicos, o resultado, em alguns casos, é de prejuízos enormes para os grupos envolvidos.

Para que exista união entre os membros pertencentes a culturas diferentes, e assim as divergências sejam sanadas, a cultura pode ser considerada a variável que permite essa união entre os membros de grupos socialmente organizados, buscando sustentação e o alcance dos objetivos comuns. Nesse sentido, a cultura apresenta-se como instrumento adequado de harmonização e interação entre os indivíduos ou membros pertencentes ao grupo (AKTOUF, 1993).

A partir da visualização da Figura 1, apresenta-se uma proposta de estrutura de análise de como a confiança influencia as práticas comerciais nas relações interorganizacionais de empresas de origens culturais diferentes.



Fonte: do autor

Em síntese, o presente trabalho, ao tratar das relações interorganizacionais, procurou abordar, a partir de conceitos, teorias e definições que envolvem capital social, confiança e cultura, a influência da confiança nas práticas comerciais entre empresas de origem cultural árabe e chinesa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico caracteriza o estudo científico. Segundo Hunt (1991) o método científico consiste de procedimentos e regras nas quais a ciência se baseia para aceitar ou refutar um conhecimento que se está construindo, incluindo hipóteses, leis e teorias. Para que o conhecimento seja construído, deve-se levar em consideração outros conhecimentos teóricos já comprovados, bem como o rigor do método que foi utilizado para comprovar ou refutar hipóteses ou teorias. Vergara (2003, p.12) afirma que “método é o caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

Dessa forma, a pesquisa é uma busca pelo conhecimento, e quer demonstrar credibilidade, seguindo métodos ou formas de coleta de informações e dados que são significantes para o pesquisador e a sociedade.

A partir desse entendimento, apresenta-se a seguir, a metodologia que foi adotada para esta dissertação. Inicialmente apresenta-se o problema de pesquisa e as questões da pesquisa. Após, são apresentadas as categorias de análise, em sua forma conceitual e operacional. Em seguida é explicado o desenvolvimento da pesquisa através do delineamento e delimitação do estudo e a apresentação dos pesquisados e dos entrevistados. Logo após, os procedimentos de coleta, interpretação e análise dos dados coletados.

A pesquisa teve característica exploratória, utilizando-se a tradição do estudo de caso, que permite o estudo em profundidade dentro de seu contexto, de um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões (ROESCH, 2010).

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A partir do conteúdo exposto no capítulo 1, o objetivo deste estudo foi de realizar uma pesquisa empírica, para analisar a influência da confiança nas práticas comerciais entre árabes e chineses. Para esta especificação de problema, se faz necessária a formulação do seguinte questionamento:

Qual a influência da confiança nas práticas comerciais presentes nas relações interorganizacionais entre empresas de árabes e chineses que atuam na região de fronteira entre Brasil e Paraguai?

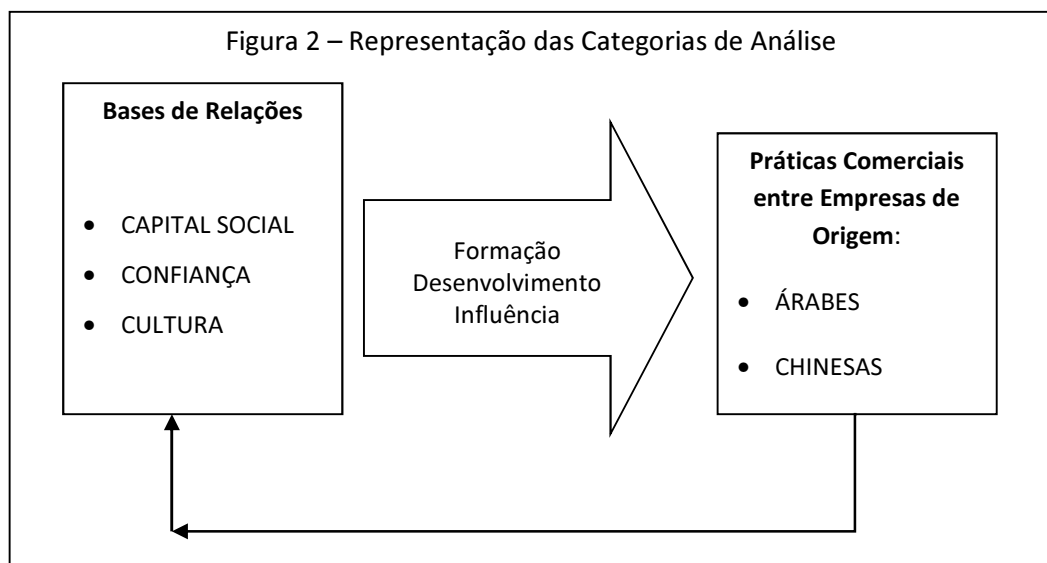
3.1.1 Perguntas da Pesquisa

Tendo em vista os objetivos citados, as questões a serem respondidas por esta pesquisa são as seguintes:

- a) Qual o padrão da confiança nos relacionamentos interorganizacionais de empresas formadas nas culturas árabe e chinesa?
- b) Qual o padrão da confiança nas relações com empresas de outras culturas?
- c) Qual a influência da confiança nos negócios realizados entre membros de mesmo grupo cultural e entre membros de outras culturas?

3.1.2 Especificação das Categorias de Análise

A visualização das categorias de análise estudadas neste trabalho pode ser feita por meio da Figura 2:



Fonte: do autor

A partir da Figura 2, este trabalho verificará se existe um relacionamento interorganizacional entre empresas de árabes e chineses, e de que forma o capital social, confiança e cultura influenciam as práticas comerciais deste relacionamento.

3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise

De acordo com Vieira (2006, p.19) a Definição Constitutiva (DC) “refere-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar” partindo-se da fundamentação teórica. Define um constructo, por meio de outros constructos, no qual um conceito é substituído por outro conceito (KERLINGER; LEE, 2000). Já a Definição Operacional (DO) descreve o que será estudado em cada item do constructo, limitando o que será observado, identificado, verificado ou medido empiricamente. Assim, a seguir apresentam-se as definições constitutivas e operacionais

RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

DC – Consiste em acordos cooperativos voluntários entre parceiros, podendo ser duas ou mais organizações que envolvem troca e retribuição, tendo como objetivo a vantagem competitiva para as organizações (PENG; KELLOGG, 2003).

DO – Através de definições e estudos sobre o tema, explicar o relacionamento entre as organizações e seu ambiente, a partir de fatores que envolvem o capital social, a confiança e a cultura.

CAPITAL SOCIAL

DC – As formas de capital social demonstram vantagens e apresentam benefícios. O capital é o acúmulo de vários ativos – sociais, psicológicos, culturais, cognitivos e institucionais – relacionados a um comportamento cooperativo para benefício mútuo (UPHOFF, 2000). Pode ser ainda definido como traços da vida social – redes, normas e confiança – que venha a facilitar a ação e a cooperação na busca de objetivos comuns (PUTNAM, 1993).

DO- Através do estudo dos conceitos e aplicação empírica, buscar evidenciar a difusão do capital social existente nas relações interorganizacionais entre membros de mesmo grupo cultural, e os que são de fora do grupo.

CONFIANÇA

DC – A confiança pode ser definida como baseada em cognição, pelos conhecimentos que as pessoas têm de outras pessoas e de sua idoneidade: razões e bons conhecimentos disponíveis servem como bases para decidir confiança (MCALLISTER, 1995). A confiança cognitiva é de natureza objetiva, baseada em um processo que resulta em um julgamento em que o ator é confiável (REYES JUNIOR, 2010).

DO – Descrever a influência da confiança presente nas relações interorganizacionais, entre as empresas oriundas de culturas diferentes, observando as principais abordagens através da sua importância, dentro das práticas comerciais desenvolvidas entre as organizações.

CULTURA

DC – A cultura é a soma dos comportamentos, dos saberes, das técnicas, dos conhecimentos e dos valores acumulados pelos indivíduos durante suas vidas e, em uma outra escala, pelo conjunto dos grupos que fazem parte (CLAVAL, 2007, p.63).

DO – Verificação através da cultura, da sua influência nas relações de confiança entre as empresas de grupos culturalmente diferentes, e por sua vez, se a cultura influencia os que pertencem ao grupo cultural e os que são de fora do grupo.

FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

DC – A partir do entendimento de Putnam, demonstrar de que forma os traços da vida social, como redes, normas e confiança venham a facilitar a ação e a cooperação mútua na busca de objetivos comuns ao que desenvolvem o relacionamento interorganizacional (PUTNAM, 1993).

DO – Descrever como características do convívio social entre os grupos culturais diferentes permite a formação de relacionamentos interorganizacionais baseado em

confiança, sendo esta característica um fator crucial para a manutenção da relação formada por agentes que confiam.

DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL SOCIAL

DC – Com o progresso econômico e social, os círculos virtuosos caracterizam-se por altos níveis de cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem estar coletivo e podem ser relacionados às funções benignas do capital social (PUTNAM, 1993).

DO – Descrever, a partir das relações interorganizacionais baseadas na cooperação, reciprocidade, bem estar coletivo e principalmente na confiança, que a recorrência dos relacionamentos é uma consequência positiva do que pode ser considerado um círculo virtuoso para a continuidade dos relacionamentos.

INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL

DC – Através da reciprocidade, pode-se identificar não apenas a troca de bens, riquezas, imóveis, móveis ou coisas economicamente úteis, mas também sentimentos, ritos, serviços, amabilidades, ou seja, fica constituída desta prática quase como uma obrigação de dar, receber e retribuir (MAUSS, 2001).

DO – Descrever, a partir do capital social, em função de suas características de origem, como as pessoas se utilizam dele para se relacionar, demonstrando sua relação com a confiança na estrutura de relacionamento.

FORMAÇÃO DA CONFIANÇA

DC – A confiança baseada em cognição depende das primeiras impressões ou sinais rápidos de natureza cognitiva (ZUCKER, 1986), podendo-se entender por cognição a percepção, a linguagem, as emoções múltiplas dos agentes envolvidos, que servem como forma de reconhecer a importância de diversos caminhos a serem percorridos para a construção da realidade social, em busca da conscientização e compreensão dos valores e processos sociais (SONPAR; HANDELMAN; DASTMALCHIAN, 2003).

DO – Descrever, a partir das relações interorganizacionais, das percepções dos atores, das impressões do relacionamento e das linguagens envolvidas durante as

interações, como se forma a confiança e, em consequência, sua influência nas práticas comerciais.

DESENVOLVIMENTO DA CONFIANÇA

DC – A confiança implica a aceitação de elementos como normas e expectativas, sendo que a sociologia explica a confiança a partir de interações passadas, como por exemplo relações prévias entre organizações (ZAHERR; HARRIS, 2006). Partindo dessa abordagem, a confiança é desenvolvida baseada na boa vontade (*goodwill*) do próximo, sendo entendida como uma expectativa positiva em relação à atitude do outro, e que este por sua vez não irá tirar proveito de forma unilateral da relação formada (UZZI, 1997).

DO – Apresentar de que forma é desenvolvida a confiança a partir das relações e interações entre empresas do mesmo grupo cultural e com outro grupo, verificando-se características decorrentes da confiança mútua, como boa vontade do próximo, expectativa no parceiro e no resultado da relação, de forma recíproca.

INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA

DC – A confiança é vista como um exemplo de um mecanismo de coordenação social, pois, ao permitir considerações sobre o comportamento de outros atores, reduz incertezas sobre a relação de confiança (LUHMANN, 1979).

DO – Verificar por meio dos relacionamentos interorganizacionais, o comportamento entre os agentes nas práticas comerciais, a influência da confiança e o que esta característica representa em termos de segurança da relação, bem como forma de manutenção e continuidade das relações.

FORMAÇÃO DA CULTURA

DC – A cultura é formada pelas diversas decisões e ações diárias para a compreensão do mundo, influenciando as decisões na vida de cada indivíduo e a forma como cada um irá encarar os resultados decorrentes de hábitos culturais, bem como o que o mundo apresentará como resposta baseada na cultura de cada ser humano (MORAN, 1994).

DO – Verificar, a partir das ações, da vivência e das decisões dos indivíduos participantes da pesquisa empírica, como a cultura de cada indivíduo está representada nas relações sociais e interorganizacionais, e também como os hábitos culturais influenciam as interações comerciais.

DESENVOLVIMENTO DA CULTURA

DC – A cultura, enquanto fenômeno coletivo, é socialmente transmitida entre as pessoas que convivem e partilham da cultura em grupo, sendo ensinada por gerações e não, herdada geneticamente (HOFSTEDE, 1991).

DO – Verificar enquanto fenômeno coletivo pertencente ao grupo cultural, como a cultura desenvolvida entre os árabes e os chineses se apresenta diante das relações interorganizacionais e das práticas comerciais dentro do grupo e entre grupos.

INFLUÊNCIA DA CULTURA

DC – Os seres humanos são influenciados diretamente sobre suas percepções do mundo baseado em sua cultura [...] (SUEN, 1997), na qual o indivíduo se adapta ao ambiente físico e biológico em que vive, utilizando-se da cultura e do ambiente social através dos seus costumes e tradições transmitidos por gerações (HARRIS; MORAN, 1987).

DO – Verificar de que forma a cultura de cada grupo cultural influencia o ambiente social e comercial, além da influência da cultura na relação interorganizacional baseada em confiança cognitiva.

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Considerando o problema proposto para este trabalho e as teorias adotadas para orientá-lo, as quais sugerem a forma ou método que o trabalho deverá seguir, pode-se dizer que o presente estudo caracteriza-se como sendo de natureza qualitativa.

De acordo com Triviños (1987), o conceito de pesquisa qualitativa inclui uma diversidade muito grande de trabalhos. As características básicas dos estudos desta natureza são os seguintes:

- a) o ambiente natural no qual o fenômeno a ser estudado será inserido é visto como fonte direta dos dados da pesquisa e o pesquisador é tido como instrumento-chave, na medida em que é o responsável por realizar a ligação do fenômeno em questão com este ambiente real e complexo;
- b) são trabalhos essencialmente descritivos;
- c) existe a preocupação em estudar o processo dos fenômenos pesquisados, não apenas os resultados e o produto deles decorrentes. Este ponto demonstra a visão de Pettigrew (1989) sobre o processo.
- d) tendem a analisar as informações obtidas indutivamente, uma vez que não partem de hipóteses a priori e, por isto, especialmente nas pesquisas qualitativas fenomenológicas, os significados e a interpretação surgem da percepção do fenômeno visto num contexto. Novamente este ponto relaciona-se com Pettigrew (1989) sobre o contexto;
- e) a preocupação essencial, principalmente nos trabalhos com enfoque fenomenológico, é com o significado que os fenômenos pesquisados assumem para os indivíduos.

Além dessas características, as pesquisas qualitativas são diferentes das quantitativas em outros aspectos. Em relação, por exemplo, às etapas de desenvolvimento da pesquisa, um estudo de natureza qualitativa caracteriza-se por ser mais flexível, de tal maneira que as etapas de coleta e análise das informações não são rigidamente separadas, e mesmo a própria pergunta que norteia o estudo pode ser modificada no decorrer do processo.

Richardson (1999) observa que o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente

quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano dos resultados.

Para Richardson (1999), as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Nas ciências sociais, existe uma identidade entre sujeito e objeto, há ideologia no sentido de não poder faltar o comprometimento do pesquisador, o que é típico da abordagem qualitativa (MINAYO, 2001), não podendo ser pensados critérios de neutralidade nesse contexto.

Este estudo também teve a caracterização exploratória, através da compreensão da confiança como fonte investigativa, para que fosse verificada com maior precisão a influência deste fator nos relacionamentos entre organizações de origens culturais diferentes, no caso árabes e chineses. A pesquisa não teve por objetivo a formulação de hipóteses, mas apenas o esclarecimento sobre o fenômeno e sua influência, considerando aspectos como capital social, confiança e cultura em relacionamentos interorganizacionais. Segundo Acevedo e Nohara (2006, p.46), “o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema.” Como objetivo exploratório, esta pesquisa analisou informações a respeito da importância da confiança, sua formação, desenvolvimento e influência nas relações interorganizacionais entre culturas diferentes.

A presente pesquisa é um estudo de casos comparativo, em nível de análise interorganizacional e de unidades de análises, das empresas de proprietários de origem árabe e chinesa. Para Yin (2005), o importante nesse tipo de investigação é a possibilidade de constatações sobre as similaridades e diferenças entre organizações. O estudo de caso é um processo de pesquisa indutivo que permite a uma estratégia ser apropriada ao desenvolvimento de uma proposta teórica (EISENHARDT, 1989).

Segundo Roesch (2010), o estudo de caso permite o estudo de fenômenos de forma mais detalhada, sendo indicado no estudo de processos e exploração de fenômenos a partir de diversos prismas.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso representa a estratégia preferida para pesquisas nas quais:

- a) se colocam questões do tipo “como” e “por que”;
- b) não se tem controle sobre as variáveis;
- c) focaliza fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real.

A busca por um sentido ou explicação das relações entre as organizações não é uma tarefa simples ou fácil, tendo em vista o quão complexas são as empresas. Dessa forma, a análise de conteúdo foi adotada como uma forma de aprofundar a questão. Para isso, o estudo comparativo de casos pode ser uma metodologia de grande importância para esse tipo de investigação.

3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa totalmente qualitativa, que investigou a influência da confiança presente nos relacionamentos interorganizacionais entre as empresas oriundas das culturas árabes e chinesas que atuam na região de fronteira entre Brasil e Paraguai. Como característica do estudo qualitativo, existe a preocupação central nas descrições, compreensões e interpretações de fatos ao invés de medições (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Assim, o presente trabalho se restringiu a entrevistar os proprietários das empresas de origem árabe e chinesa, podendo ser este um fator limitador, mas que estimula oportunidades de continuidade da pesquisa no futuro, tendo como ponto de partida este estudo.

No entanto, a importância sobre o tema e assunto, são de grande relevância para compreender de que maneira o fenômeno afeta ou não a relação entre empresas de mesma origem cultural e de outra origem, visto que, na região de fronteira, há uma grande concentração de habitantes das origens mencionadas que se relacionam social e comercialmente, o que acredita este autor, ser um fator estimulante o estudo da confiança para essas relações.

3.4 COLETA DE DADOS

Com base nas características identificadas de delineamento e delimitação, utilizou-se como fonte de coleta de dados, a pesquisa de campo, cuja informação foi pesquisada diretamente junto às empresas oriundas das culturas árabes e chinesas, a partir do estudo comparativo de casos.

O conceito de pesquisa de campo designa todo o estudo desenvolvido de forma direta, junto às fontes informativas, sem o uso de dados secundários extraídos de publicações (MUNHOZ, 1989), tendo por objetivo a coleta de elementos não disponíveis que ordenados possibilitem o conhecimento de uma determinada situação, hipótese ou norma de procedimento (MUNHOZ, 1989).

Ao levar em conta a necessidade de se investigar o fenômeno confiança nos relacionamentos interorganizacionais entre as empresas das origens retro mencionadas, com a maior profundidade possível, propõe-se este estudo a pesquisar quatro casos de empresas com origens culturais específicas: duas empresas de árabes e duas empresas de chineses, na região de fronteira entre Brasil e Paraguai.

As quatro organizações estudadas foram selecionadas mediante escolha aleatória do pesquisador, de acordo com pré-requisitos, tendo em vista os objetivos deste estudo. Estes pré-requisitos foram:

- a) influência de características culturais nas relações comerciais;
- b) semelhança em termos de setor de atuação (comércio fronteiriço);
- c) disponibilidade de informações (acesso) por parte dos empresários.

De acordo com Yin (2001), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A base para a coleta de dados deu-se através de entrevista, e, segundo Yin (2001), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

Para Godoy (2006), a entrevista procura compreender os significados atribuídos pelos entrevistados aos temas em análise ou sendo objeto de um estudo.

Já para Martins (2006), a entrevista é uma técnica de pesquisa que objetiva a compreensão do significado que os atores (entrevistados) atribuem a questões e situações, a partir de contextos não estruturados anteriormente, baseado em suposições do pesquisador.

No que diz respeito à aplicação das entrevistas, estas, por sua vez se deram diretamente frente a frente com os empresários, proprietários das empresas de origem árabe e chinesa, o que permitiu assumir o caráter de uma conversa informal, e os respondentes, através da espontaneidade, mais se aproximassem de informantes do que meros respondentes (YIN, 2001).

Segundo Creswell:

Nas entrevistas, o pesquisador conduz entrevistas face a face com os participantes, entrevista os participantes por telefone ou faz entrevistas com grupos focais (...) essas entrevistas envolvem poucas perguntas não estruturadas e geralmente abertas, que pretendem extrair visões e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007, p.190).

Para este estudo, desenvolveu-se um roteiro de entrevista semiestruturada à partir de questões relacionadas aos dados da organização em uma primeira parte, seguido pela descrição da parceria em um segundo momento, e na terceira e última parte, uma dinâmica sobre a confiança no relacionamento. Este roteiro está disponível como anexo a esta pesquisa.

Quanto aos dados, este trabalho foi desenvolvido a partir da coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas, diretamente aplicada aos proprietários das empresas no comércio local da região de fronteira entre Brasil e Paraguai, e os dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica, artigos de jornais e revistas sobre as culturas estudadas e dados documentais dos entrevistados. Segundo Yin (2001), a busca por pontos em comum a partir das várias fontes de evidências, serve para melhor compreender o fenômeno que se estuda.

As entrevistas foram realizadas juntamente aos proprietários das empresas, de forma aberta, não se considerando um tempo exato para as respostas às perguntas aplicadas, bem como procurou-se manter um clima de descontração entre pesquisador e pesquisado, objetivando uma maior interação entre as partes e, como consequência, profundidade nos assuntos tratados.

3.5 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas foram a principal fonte de dados deste trabalho. Todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas, e, em função da realização de poucas entrevistas, optou-se pela não utilização de software de análise.

A partir das entrevistas realizadas, foram feitas as transcrições, que segundo Godoi (2006), é uma forma de interpretação, convertendo a linguagem oral em linguagem textual. Ainda segunda a autora, a capacidade interpretativa do investigador passa a ser ferramenta fundamental na investigação.

Após as transcrições dos dados, procedeu-se à análise confrontando-se os dados obtidos com o referencial teórico e considerando-se sempre o contexto em que eles ocorreram. Para Yin (2005, p.129), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

A análise das informações coletadas consiste em extrair sentido dos dados, com procedimentos interpretativos, através do cruzamento dos dados obtidos das entrevistas, observações e informações documentais, confrontando-os com a teoria (CRESWELL, 2007). Ainda segundo este autor, é indicada a elaboração de um quadro resumo do conteúdo coletado a partir das entrevistas, estruturado de acordo com as características do estudo, e separados por entrevistados.

Em relação à análise dos dados, foi elaborado um quadro resumo, com o cruzamento dos dados obtidos das entrevistas, sendo utilizada para interpretação a análise de conteúdo pela comparação de casos, onde examinou-se inferências válidas dos textos transcritos das entrevistas realizadas. Segundo Roesch (2010), a análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente mediante a análise de conteúdo, uma vez que se busca classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.

Desse modo, foi possível analisar o que cada entrevistado respondeu de acordo com o fenômeno proposto, o que facilitou a interpretação dos dados e permitiu compreender melhor a influência da confiança, aliada às características sociais e culturais dos grupos culturais, nas práticas comerciais por meio dos relacionamentos interorganizacionais dentro do grupo e fora dele, buscando-se similaridades ou divergências nas informações coletadas.

Os resultados da pesquisa serão apresentados no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, realizou-se uma análise de conteúdo das perguntas de pesquisa e suas respostas, propondo identificar padrões e/ou divergências, com a intensão de atender aos objetivos estabelecidos por esta pesquisa, baseado na revisão da literatura e nas percepções dos entrevistados.

A análise deste estudo subdivide-se em duas partes. Na primeira parte, os casos são avaliados individualmente e de forma descritiva. Nesta etapa, as informações coletadas são apresentadas e analisadas com base na teoria utilizada como referência. Na segunda parte, os casos são analisados de forma integrada, tendo como objetivo a evidenciação das semelhanças e/ou divergências ocorridas entre eles.

Inicialmente, é analisada de que forma a confiança está presente nas relações entre organizações, cujos proprietários são de origem árabe. Para isto, foi realizada, por meio de indicações de contato de terceiros, a escolha de empresas que atuam no ramo comercial na região de fronteira entre Brasil e Paraguai. Os nomes e as identidades dos entrevistados serão omitidos, sendo apenas chamados de Árabe 1 e Árabe 2.

Como características de organizações escolhidas, a primeira pertence a um libanês que importa da China componentes e acessórios para aparelhos telefônicos celulares. Situada no comércio local de Cidade Del Este há aproximadamente 25 anos, como importadora, também possui lojas que comercializam seus produtos nas cidades de Assunção e Pedro Juan Caballero. Há de se observar, como característica deste empresário, que ele atua no comércio internacional em duas cidades fronteiriças entre o Brasil e Paraguai, Cidade Del Este com Foz do Iguaçu no Paraná, e Pedro Juan Caballero com Ponta Porã no Mato Grosso do Sul.

A segunda organização escolhida pertence a outro libanês, cuja origem de migração remonta à década de 1970, vindo da cidade de São Paulo, onde tinha como atividade comercial a venda de tecidos e roupas. Anos mais tarde, por volta de 1995, com a evolução tecnológica, resolveu enveredar pelo comércio de aparelhos telefônicos celulares e equipamentos e suprimentos de informática. Como característica deste empresário, existem fatores históricos e culturais que

representam traços marcantes do comércio dentro deste grupo étnico, fortalecidos em uma região de fronteira entre Brasil e Paraguai, de grande concentração migratória de árabes formando colônia.

No segundo caso, também é analisada de que forma a confiança está presente nas relações entre organizações, porém cujos proprietários são de origem chinesa. Da mesma forma que para a escolha das empresas de árabes, também foram selecionadas empresas de chineses por indicações de terceiros, que atuam no ramo comercial na região de fronteira entre Brasil e Paraguai. Da mesma forma que os entrevistados árabes, os nomes e as identidades dos entrevistados chineses serão omitidos, sendo chamados de Chinês 1 e Chinês 2.

A primeira empresa de origem chinesa é representada por uma mulher à frente dos negócios, com uma experiência de aproximadamente 15 anos comercializando vídeo games dos mais variados tipos e marcas. Esta empresária se estabeleceu na década de 90 no comércio de Cidade Del Este, e possui uma relação comercial direta junto a seus fornecedores, clientes e concorrentes, o que permitiu verificar, através das informações coletadas, de que forma se desenvolvem os relacionamentos comerciais e a confiança desenvolvida nas relações.

A segunda empresa de origem chinesa é administrada por um homem, que está no ramo comercial em Cidade Del Este, Paraguai, há mais de 25 anos, comercializando produtos eletrônicos. Este empresário tem uma relação junto aos seus fornecedores, clientes e parceiros, pautada nas atividades comerciais. Através da entrevista realizada, pôde-se identificar características muito fortes dos traços culturais chineses, presentes em suas atividades comerciais desenvolvidas no comércio local.

A partir da apresentação das empresas que participaram da pesquisa, foi realizada uma análise individual das características a partir do referencial teórico, para em seguida, na análise de conteúdo, apresentar semelhanças e diferenças entre os casos.

O estudo menciona os conceitos de confiança, capital social e cultura, e como estes conceitos permeiam o relacionamento entre as organizações pesquisadas. Os textos utilizados na base teórica da pesquisa alternam os conceitos sobre as características relacionadas à confiança, e, do ponto de vista dos entrevistados, foram descritos de que forma os relacionamentos ocorrem e como a confiança se apresenta durante as relações. As informações coletadas a partir das

entrevistas, foram transcritas e interpretadas segundo três características estabelecidas pelo roteiro da entrevista:

- a) Dados da Organização e Relacionamento;
- b) Descrições dos Relacionamentos e/ou Parcerias;
- c) Dinâmica da confiança no relacionamento

Baseadas nessas três características, foram elaboradas as análises e interpretações dos dados.

4.1 ORGANIZAÇÕES DE ORIGEM ÁRABE

4.1.1 Primeiro Caso

No primeiro caso, a empresa pesquisada pertence ao Árabe 1, proprietário de uma importadora e exportadora de componentes e acessórios para aparelhos telefônicos celulares, situada em Cidade Del Este - Paraguai, empresa esta a 25 anos no mercado. Além dessa empresa, o Sr. Árabe 1 também possui outras duas lojas que comercializam seus produtos, uma em Assunção e outra em Pedro Juan Caballero, todas localizadas no Paraguai.

A empresa é de pequeno porte, possuindo dois funcionários na importadora e exportadora, além de um escritório com um representante que trabalha na China, mantendo contato diretamente com os fornecedores. Nas outras empresas do proprietário, há um gerente e dois funcionários para cada loja.

De uma forma geral, os negócios do Sr. Árabe 1 tem como foco principal o comércio voltado à necessidade do mercado no consumo de aparelhos novos lançados no Brasil, e o atendimento à demanda de acessórios e componentes para os produtos que são lançamentos. Como a atividade principal é a distribuição dos acessórios e componentes para celulares em Cidade Del Este, a empresa possui aproximadamente 250 clientes (que neste momento serão caracterizados de distribuidores, já que estes se encarregam de comprar os produtos e revendê-los no mercado paraguaio) além de vender os produtos em suas lojas nas outras cidades

do Paraguai. A empresa possui um faturamento anual da ordem aproximada de US\$ 1.000.000,00 (um milhão de dólares americanos), representado por vendas para distribuidores e para consumidores finais.

Em se tratando de relacionamentos, o proprietário não possui qualquer tipo de distinção ou diferenciação em seus relacionamentos comerciais com outros árabes proprietários de empresas no mesmo comércio local, já que acabam todos se conhecendo em decorrência do tempo que atuam no mercado local, o que acaba tornando as atividades comerciais um negócio entre amigos. Mesmo assim, há de se ressaltar que estes relacionamentos são baseados, em sua grande maioria, no comércio, havendo casos baseados em laços familiares. Independente do tipo de relacionamento desenvolvido pelo Sr. Árabe 1, o que se pode verificar é que todos os negócios são realizados a partir da confiança adquirida na palavra dada e assumida entre os agentes, levando-se em consideração um aspecto muito importante da cultura árabe que é a força da palavra.

Nas relações comerciais, o Sr. Árabe 1 considera que o relacionamento é muito importante para o crescimento e desenvolvimento dos comerciantes, uma vez que, não possuindo determinado produto, pode sair em busca junto à loja de um outro árabe, pagando por ele o preço estabelecido, da mesma forma que quando outro comerciante árabe não possui determinado produto recorre ao Sr. Árabe 1, também pagando o preço estabelecido, e isso contribui para o desenvolvimento e fortalecimento das relações de amizade, e principalmente das relações de confiança.

Além da amizade comercial, existe em alguns casos a amizade social, demonstrando traços de um convívio social após as atividades do dia a dia. Mesmo trabalhando durante o dia como concorrentes diretos, ao final do dia os proprietários resolvem sair e jantar, ou mesmo se reunir com os membros das duas famílias, e acabam tratando de negócios durante o jantar ou reunião familiar, independente de serem concorrentes no comércio local, sem prejudicar de qualquer forma a relação comercial, e, principalmente, a de amizade e confiança mútua. Há ainda atividades comerciais desenvolvidas entre os árabes, através da indicação de um terceiro árabe, demonstrando que a palavra entre eles é fundamental para o relacionamento entre os da mesma origem, que a força da palavra assumida é mais importante do que documentos, e que a confiança está acima de tudo. Dessa forma, fica demonstrado que uma das características presente nos relacionamentos de árabes com árabes é a confiança cognitiva, baseada em conhecimentos à partir dos traços

culturais e desenvolvida nos aspectos históricos recorrentes da cultura árabe.

Para o Sr. Árabe 1, os relacionamentos e a confiança estão acima do próprio comércio, mesmo estando em um ambiente totalmente competitivo como o de Cidade Del Este.

Nas relações comerciais de árabes com outras culturas, no caso com chineses, o Sr. Árabe 1 não faz qualquer tipo de distinção ou diferenciação em decorrência de sua origem étnica e cultural. Para ele, comércio é comércio, e em se tratando de relacionamento comercial, ele leva em consideração o tempo que o parceiro comercial está no mercado. Assim, este parceiro consegue demonstrar ao logo do tempo ser merecedor da confiança, e que ambos se comprometerão e honrarão a palavra dada e assumida.

Sobre a parceria, verificou-se que, no relacionamento, a questão do conhecimento sobre o parceiro ao longo do tempo gerou uma relação de confiança mútua entre as duas partes, e que as relações de origem familiar vêm em segundo plano. Para que as práticas comerciais sejam resultado de relacionamentos interorganizacionais positivos, a confiança é o meio de ligação, é a força que mantém as partes comprometidas, independente de os parceiros, fazendo parte de uma mesma cultura e etnia, possuírem grau de parentesco por consanguinidade ou outra laço familiar.

Verificou-se ainda que a crença religiosa não é uma variável que influencia os relacionamentos interorganizacionais. A religião é algo pessoal, não sendo considerada um meio ou uma característica responsável por unir parceiros comerciais. O que existe é um respeito às individualidades, sem haver prejuízo das interações comerciais.

Quanto à importância do relacionamento, constatou-se que a confiança é tudo em um relacionamento para o Sr. Árabe 1, já que a falta de confiança não permitiria que as atividades, sejam de árabes com árabes, de árabes com chineses, ou ainda de árabes com outras culturas, pudessem se estabelecer com a plenitude do relacionamento. Para que exista a formação e o desenvolvimento de um relacionamento entre as organizações, a confiança é mais forte que uma operação comercial, uma vez que a confiança adquirida é algo que não se deve quebrar, fortalecendo-se com o tempo e com a reciprocidade mútua, e uma parceria comercial, se não der certo, diferentemente da confiança, pode ser realizada com outro parceiro.

Nas parcerias desenvolvidas, verificou-se que diante de divergências apresentadas pelas relações comerciais, estas são resolvidas de forma amigável, já que a continuidade da relação comercial é importante para a sobrevivência dos parceiros e manutenção das relações.

No tocante à confiança, constatou-se que ela é definida através do respeito entre os atores ou parceiros ao longo do tempo, fazendo que não seja exigido nenhum documento para as relações comerciais, e sim, apenas, a confiança como fator principal. O confiar no parceiro é fundamental, já que a relação se desenvolve através da palavra acordada, e, para o árabe, a palavra vale mais do que um documento assinado. Observa-se nesse ponto, que essa característica cultural é responsável por criar e manter laços comerciais, fortalecendo-se na confiança como base da relação. Como em toda relação comercial, existe o risco, e há casos em que se exige um documento como forma de comprometimento entre as partes, mas isso representa um caso ou outro nas práticas comerciais do Sr. Árabe 1.

Dentro da confiança, foram ainda levantados detalhes que permitiram identificar fatores ligados à esta característica:

- a) a confiança baseada em laços afetivos existe, porém não é o principal fator, não tendo muita importância como característica para as relações; ela é desenvolvida especificamente sob o enfoque de união familiar, e não como um fator responsável pelas parcerias comerciais;
- b) a confiança baseada em proximidade social, no caso das culturas e etnias, não é um fator discriminante, limitador ou impeditivo para as relações. A confiança desenvolvida ao longo do tempo é importante para a sobrevivência da relação;
- c) a confiança baseada em cognição é muito importante, uma vez que, para a cultura árabe, a palavra dada é muito mais importante do que um documento assinado, do que um mecanismo de controle para o relacionamento;
- d) a confiança institucional (baseada em mecanismos legais e documentos) deve existir, mas não é o principal motivo para se confiar em alguém. Culturalmente para o árabe, a palavra dada é o suficiente para confiar. Existem casos em que o documento legal se faz necessário, mas são casos isolados.

Para este caso, verificou-se que tomando-se por base as características da

organização em foco, sua origem cultural, além da descrição da parceria, a confiança é o principal fator responsável pela formação e manutenção das relações interorganizacionais, verificadas entre as empresas de mesma origem cultural ou de outra origem, sem distinção social, racial, de crença, que baseiam-se na confiança para o desenvolvimento e continuidade das parcerias comerciais.

4.1.1 Segundo Caso

Neste segundo caso, a empresa que serviu como base da pesquisa, possui como representante o Sr. Árabe 2, localizada na Galeria Hijazi, no comércio local de Cidade Del Este. A organização se estabeleceu por volta de 1995 no ramo de celulares, partindo logo em seguida para o ramo de informática, mais precisamente equipamentos e suprimentos de informática.

A empresa é considerada de pequeno porte para os padrões comerciais locais, tendo dois sócios e três funcionários, e possui um faturamento anual de aproximadamente US\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil dólares americanos) em vendas diretas ao consumidor final.

No que tange aos relacionamentos, o Sr. Árabe 2 acredita não existir qualquer fator que venha a prejudicar ou influenciar negativamente a relação de árabes com outros árabes, ou de árabes com chineses, já que em seu conhecimento, árabes e chineses, ao longo de sua existência milenar, utilizam-se de táticas comerciais para se manterem no mercado, e manterem as relações comerciais amigáveis. Os árabes trabalham muito bem com os chineses e vice-versa. Atualmente, árabes e chineses se unem para inclusive, realizar operações conjuntas, através da parceria, na aquisição de mercadorias que comercializam de forma concorrente, em um mercado competitivo que dita as regras comerciais.

Sobre o relacionamento de árabes com árabes, ou de árabes com chineses, a relação se tornou um ciclo vital, de forma globalizada, já que ultrapassou os limites de uma ponte que liga o Brasil ao Paraguai. As relações interorganizacionais estão muito além dos oceanos, onde comercialmente o que existe é uma união de esforços e potencialidades à partir do conhecimento entre os parceiros, que permita explorar, seja individualmente ou em conjunto, a atividade comercial de maneira sadia e correta. A concorrência acabou se tornando motivo não mais de

divergências, mas de união para fortalecimento do relacionamento comercial e perspectiva de resultados aos parceiros.

Sobre a questão da parceria, verificou-se que, sob o ponto de vista do proprietário, deve ocorrer nos lucros e nos prejuízos, e que se houver só nos resultados positivos, deixa de ser uma parceria. A parceria deve ser uma integração de entendimento econômico e comercial, havendo um fator de interesse que traga benefícios aos atores da relação, aceitando inclusive os conceitos sociais e culturais, de tal forma que estes não influenciem de forma negativa a parceria.

Ao tratar da formação da parceria, o Sr. Árabe 2 considera como fator principal para formação do relacionamento, a confiança e a transparência associados à ética comercial, pois, quando existe transparência na definição das atribuições dos parceiros, no desenvolvimento do mercado comum explorado pelos concorrentes, e na ética comercial sobre a exploração sustentável do segmento do mercado consumidor, a confiança na relação entre os parceiros acaba sendo o principal fator de união e respeito entre as partes.

Dentro das parcerias, um fator que não influencia a atividade é a questão religiosa, já que a região da Fronteira entre Brasil e Paraguai é um local totalmente diferente do resto do mundo, onde xiitas trabalham com sunitas, ou muçulmanos trabalham com palestinos, e que têm como objetivo alcançar resultados em comum, através da relação comercial, e onde a questão religiosa é deixada de lado.

Em se tratando das divergências entre parceiros, acredita-se que estas ocorram por questões familiares ou financeiras, e podem trazer consequências negativas às relações. Para que isto seja evitado, as características e as regras que guiam a relação devem ser estabelecidas de forma clara, de tal forma que, diante dos problemas, qualquer uma das partes não se sinta prejudicada pelo rompimento do relacionamento.

Sobre a questão da confiança, é a base do relacionamento de acordo com o proprietário, e confiar pode estar representado no ato de um parceiro reconhecer ao outro, compreendê-lo, aceitar suas características, sua cultura, seus aspectos sociais em busca de uma continuidade comercial. E esses fatores são responsáveis pela construção da confiança entre os parceiros.

Confiar é algo que deve ser feito sem receio, e não se confia desconfiando do parceiro ou da organização com quem se possui uma relação comercial. Deve-se verificar o que se almeja enquanto resultado comum, e a confiança deve ser um

meio para se realizar os objetivos existenciais, seja através do comércio, da construção social, do conhecimento, da própria vida. Confiar no parceiro é acreditar naquele com o qual se terá uma ligação, uma conexão baseada no conhecimento do parceiro. Para o Sr. Árabe 2, o que leva uma organização a confiar em outra são fatores como a confiança e a credibilidade.

Como fatores ligados à confiança, pode-se identificar:

- a) a confiança afetiva é um fator importante na existência da confiança, mas não fundamental, servindo para humanizar e integrar culturas e povos diferentes. A confiança afetiva é fundamental dentro do eixo familiar, para o fortalecimento das relações familiares, mas não é uma característica fundamental para a formação, o desenvolvimento e o fortalecimento dos relacionamentos entre as organizações;
- b) a confiança baseada em proximidade social é importante, pois é essencial para o processo social, sendo que este não existiria sem aquela. Dentro da cultura árabe, a relação social é importante, entretanto para o bom desenvolvimento dos relacionamentos comerciais, o fato de se relacionarem socialmente não significa transmitir ou adquirir confiança;
- c) a confiança baseada em cognição é muito importante, pois destrói barreiras culturais, sociais, étnicas, permitindo ainda um maior conhecimento sobre os relacionamentos. É a partir da convivência no dia a dia, da realização de transações comerciais, do conhecimento mais profundo e direto do parceiro comercial, que se torna possível a formação e o desenvolvimento da confiança de uma forma mais clara, transparente, indo ao encontro das características dos parceiros que buscam interações comerciais;
- d) a confiança baseada em mecanismos legais ou documentos é algo que deve acontecer de acordo com o tipo de relacionamento, e se houver risco, que ele seja minimizado por normas que regulamentem e transmitam segurança, caso contrário, não haverá confiança e segurança por parte dos parceiros.

Para o Sr. Árabe 2, a confiança é algo que deve estar sempre presente

dentro de uma relação, o respeito pelo parceiro, sem a influência religiosa ou ainda, que os fatores culturais interfiram negativamente ou influenciem de alguma maneira as relações. A cultura e seus aspectos sociais enquanto características devem ser fatores que fortaleçam a confiança no relacionamento, e que fortaleça ao longo do tempo a relação. A confiança entre as empresas de mesma origem étnicas ou de outra origem, nada mais é do que o sinal da evolução dos tempos e do estreitamento das relações entre os povos que buscam em um mesmo mercado, manter as relações duradouras e permanentes baseadas nas relações de confiança recíproca.

4.2 ORGANIZAÇÕES DE ORIGEM CHINESA

4.2.1 Primeiro Caso

A empresa de origem chinesa que foi pesquisada neste primeiro caso, pertence a Sra. Chinesa 1, que comercializa vídeo games em Cidade Del Este, Paraguai, estando no mercado há 15 anos. Quando da vinda da família para o Paraguai, inicialmente o pai começou com a importação e o comércio de brinquedos, além de distribuição para algumas outras lojas. Com o passar dos anos, por volta de 1997, o pai resolveu deixar o comércio de Cidade Del Este, indo se estabelecer em Buenos Aires em outro ramo de atividade, e a Sra. Chinesa 1 resolveu continuar na cidade exercendo o comércio, porém trabalhado no ramo de venda de vídeo games, no qual permanece até hoje. Considerada uma empresa de pequeno porte dentro dos padrões comerciais locais, possui uma carteira de aproximadamente 50 a 100 clientes fiéis e regulares que realizam compras todo mês. Possui um faturamento anual da ordem de US\$ 750.000,00 (setecentos e cinquenta e mil dólares americanos) em vendas diretas ao consumidor final.

Ao tratar da questão dos relacionamentos, a Sra. Chinesa 1 possui uma rede de relacionamentos de muitos parceiros, na qual algumas operações comerciais são realizadas em conjunto, como no caso de importação de produtos. No entanto, há momentos em que a Sr. Chinesa 1, de acordo com a necessidade, realiza compras junto às empresas locais, e momentos em que as empresas locais compram da Sra.

Chinesa 1, estabelecendo uma relação de troca e reciprocidade, e, em consequência dos relacionamentos, cria-se uma relação de confiança em decorrência das práticas comerciais.

O relacionamento com empresas de proprietários chineses é baseado mais na atividade comercial do que baseado em confiança, o que torna a relação um pouco difícil. No caso dessa empresária, todas as interações comerciais são desenvolvidas baseadas nas relações de confiança e no acordo verbal entre os parceiros, já que, em seu entendimento e vivência comercial, a concorrência é acirrada e há uma constante disputa por preço e por clientes, o que leva os empresários a unirem-se em parcerias e relacionamentos com perspectivas de resultados positivos e duradouros, e, para que isso aconteça, a confiança é muito importante para o fortalecimento dos relacionamentos.

Mesmo havendo a concorrência, a empresária citou que outros empresários chineses acabam de alguma forma se ajudando, pois o chinês confia mas, ao mesmo tempo, desconfia do seu parceiro. O que acaba prevalecendo é a busca por um resultado, se possível positivo, originado da relação comercial, enquanto a confiança, que deveria ser desenvolvida e fortalecida pela evolução das relações, fica relegada a um segundo plano.

Já no relacionamento com empresas de propriedade de árabes, a relação é um pouco mais fácil, uma vez que o árabe tem como característica de relacionamento o fácil trato com terceiros, sejam eles clientes, fornecedores ou parceiros. Dessa forma, fica mais fácil manter relações comerciais que visem resultados comuns entre a proprietária e empresários árabes, uma vez que o árabe confia plenamente em seu parceiro comercial à partir do acordo verbal.

O chinês, pela sua característica cultural e étnica, trabalha desconfiando, muito mais do que confiando no parceiro ou nos colaboradores. Em função do avanço dos tempos, os chineses resolveram se unir mais diante de um mercado disputado, em que a concorrência com os árabes é muito grande. Como consequência dessa disputa comercial, as brigas são deixadas de lado para que persistam os relacionamentos comerciais.

Sobre a questão da parceria, verificou-se sobre o entendimento da empresária, que a parceria é ter um bom relacionamento com seus vizinhos comerciais através de atividades em conjunto como a compra e venda, mas definidas de forma comercial. O que leva a empresaria a formar parcerias comerciais

é o resultado decorrente da relação comercial, pois nada é de graça. Se ela se relaciona com um parceiro, é porque algum benefício deve existir para as duas partes.

Se as relações são claras, bem definidas, com objetivos estabelecidos em comum, a parceria deve ser duradoura, contínua, já que, em se caracterizando o benefício, e independente da origem étnica ser chinesa, árabe, coreana ou indiana, os atores se envolverão em busca desse benefício ou resultado mútuo.

Para a Sra. Chinesa 1, uma forma de controlar ou acompanhar a parceria, está ligada diretamente à execução das atividades atribuídas a cada um dos parceiros, associadas ao uso de sistemas de informações, que vem facilitar e eliminar qualquer tipo de ruído durante a relação ou parceria. Nesse sentido, a empresária utiliza-se do registro e controle de informações sobre as operações realizadas com os parceiros, e, a partir desse mecanismo de controle e acompanhamento, consegue manter um histórico das atividades realizadas, das compras e vendas realizadas, do volume de compras, das condições e dos prazos de pagamentos dos parceiros, bem como dos efetivos recebimentos, mantendo assim um histórico sobre cada parceiro, fornecedor e cliente com quem possui atividade comercial. Uma vez que o controle é realizado de forma efetiva e contínua, e as informações estão à disposição dos parceiros quando estes necessitam, fica demonstrado, por parte da empresária a transparência da relação e das atividades desenvolvidas entre as partes, eliminando-se assim qualquer tipo de desconfiança entre os agentes. Para a empresária, a forma de medir e controlar a parceria é através do benefício mútuo entre as partes, seja este benefício caracterizado pela transparência das informações envolvidas no relacionamento, seja pela confiança desenvolvida ao longo do relacionamento.

Verificou-se dentro da relação de parceria, relatado pela Sra. Chinesa 1, que um dos problemas verificados durante uma relação comercial decorreu da falta de confiança entre as partes. Em uma transação comercial, na qual houve a necessidade por parte da empresária de adquirir um produto que o concorrente tinha disponibilidade para a venda, e havia uma necessidade de compra a prazo. Entretanto, este concorrente exigiu o pagamento à vista, mesmo sendo a empresa da Sra. Chinesa 1 conhecida no mercado e já tendo realizado diversas outras operações comerciais com o concorrente. O que a empresária pôde observar foi a falta de confiança de um concorrente em relação à parceira, sem haver um motivo

claro ou específico que justificasse tal atitude do outro comerciante. Para a empresária, quando este concorrente estiver na posição de necessitar um voto de confiança por parte da empresária, não terá esta possibilidade, visto que o mercado funciona baseado em decisões e relações fundamentadas na confiança. Para a Sra. Chinesa 1, uma vez a confiança quebrada, é muito mais difícil de reavê-la, principalmente em um contexto em que a união de forças para a busca de resultados comuns, cooperação mútua, respeito e conhecimento no parceiro servem de bases para a sustentação da confiança e do relacionamento.

Em se tratando da confiança nas parcerias, acredita a empresária que isso venha a ser adquirido ao longo do tempo, ao se demonstrar a recorrência dos relacionamentos na busca por parceiros confiáveis em um mercado competitivo. Não é da noite para o dia que se consegue isso. Quando se desenvolve um relacionamento baseado em confiança, é fundamental conhecer muito bem o parceiro, conhecer sua origem dentro do comércio local, realizar operações que resultem positivamente para ambas as partes, para que, ao longo do tempo, essa relação seja solidificada e tida como segura. Quanto às divergências que podem ser originadas dentro da relação de parceria, para a Sra. Chinesa 1, em havendo um problema ou divergência entre os pares, a parceria não vai muito longe. Para a empresária, parceiros que apresentam divergências ou problemas de relacionamentos em um mercado competitivo, porém de livre concorrência, tendem a se desentender com concorrentes e parceiros por quaisquer motivos, caracterizando assim falta de confiança nas relações. Na falta de confiança, de consenso, de bom senso, de respeito e de outras características que podem prejudicar a relação, o melhor é terminar a parceria.

Sobre a confiança, para a empresária chinesa não é uma característica a ser adquirida a partir simplesmente de um relacionamento social, ou adquirida através de uma única operação comercial entre atores. É algo a ser conquistado, decorrente de um longo caminho de práticas, de constantes trocas comerciais, de um conhecimento contínuo e recíproco entre os parceiros. De nada adianta conhecer socialmente um parceiro, se nos relacionamentos comerciais a confiança não se apresentar.

Diante da abordagem da questão da confiança, no entendimento da Sra. Chinesa 1, deve-se primeiro ter confiança no parceiro, para que possa existir a parceria, advindo de um relacionamento ao longo do tempo, desenvolvido com base

principalmente no conhecimento do parceiro. Uma vez que o parceiro consiga transmitir confiança, então pode-se desenvolver a atividade comercial de maneira segura e contínua. Para a empresária, a confiança é muito importante, pois sem ela não se realizam os negócios, e não se chega a lugar algum. Complementarmente, confiar é conhecer e acreditar na história de vida, de existência do parceiro com o qual se busca a relação.

Como fatores ligados à confiança, pode-se identificar, no entendimento da empresária:

- a) a confiança emocional é importante, mas não o principal fator a ser considerado para a formação de um relacionamento, pois conhecer o outro fora da relação comercial pode trazer maior segurança e, por consequência, pode gerar confiança para a formação de relacionamentos comerciais;
- b) a confiança social é importante, já que no meio comercial todos os referenciais profissionais do parceiro, associados ao tempo de existência e permanência no mercado, indicam perspectiva de negócios confiáveis;
- c) a confiança cognitiva é muito importante para a formação e desenvolvimento de bons relacionamentos comerciais, a partir da percepção das emoções, hábitos culturais, linguagem, enfim, obter o máximo de informações e referenciais sobre o parceiro, e não se fechar apenas nas relações comerciais baseadas na origem étnica ou cultural;
- d) a confiança através de mecanismos legais ou institucionais é válida, no entanto, toda prática comercial desenvolvida pela empresária deu-se através da confiança, onde houve um respeito muito grande e confiança a partir da palavra assumida entre a empresária e seus fornecedores, clientes e parceiros, não havendo necessidade de instrumentos reguladores ou mecanismos legais de controle da relação.

Através da vivência comercial e profissional da Sra. Chinesa 1, a confiança demonstra-se um fator muito importante no desenvolvimento e manutenção das relações e das práticas comerciais. Ela desenvolve relações comerciais mais frequentes e diretas com árabes, pela facilidade em tratar com pessoas dessa cultura que possuem experiência no comércio há séculos, ao contrário das relações

desenvolvidas junto aos chineses, nas quais existem as relações comerciais, mas com uma dificuldade maior gerada pela falta de confiança no parceiro, decorrente da origem cultural chinesa. Para a empresária, a confiança é importante para o relacionamento comercial, e pode ser abalada ou mesmo quebrada pelo descumprimento da palavra dada, ou ainda por uma promessa não cumprida, já que todos os negócios são feitos através de acordos verbais, portanto, a força da palavra é uma forma de sustentação da confiança e segurança entre os parceiros.

4.2.2 Segundo Caso

Para o segundo caso das empresas chinesas, foi realizada uma entrevista com o Sr. Chinês 2, empresário que se estabeleceu em Cidade Del Este por volta de 1986, vindo da China, onde iniciou suas atividades no comércio de eletrônicos. Com a vinda para o Paraguai, viu a oportunidade de se estabelecer através do comércio e colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo de sua vida.

Sua empresa é caracterizada como de médio porte, tendo o quadro de colaboradores composto por 50 funcionários, e, por uma questão de sigilo, o Sr. Chinês 2 não quis informar o valor do faturamento anual da organização. A empresa desse empresário, além de um longo tempo de vida, também é vista como uma empresa séria e respeitada por outros empresários do comércio local.

No que tange aos negócios, as atividades comerciais são desenvolvidas diretamente entre o proprietário e os fornecedores e parceiros, por ser uma característica pessoal desse empresário, considerada importante para o desenvolvimento das relações comerciais, além de ter um contato direto com os representantes das empresas parceiras, permitindo assim um conhecimento maior sobre com quem estará se envolvendo comercialmente.

O ramo de atividade do Sr. Chinês 2 tem como objeto principal o comércio de eletrônicos em geral, sempre procurando atender à demanda pelos aparelhos que são lançados no mercado internacional e que estejam disponíveis para o mercado de Cidade Del Este. Não há um número de clientes certos ou fixos que buscam os produtos do Sr. Chinês 2, podendo haver uma oscilação em decorrência da disponibilidade ou não do produto para a venda. Mesmo assim, este empresário procura ter sempre os produtos à mão para atender seus clientes. Caso isso não

aconteça, busca junto a outros comerciantes locais o produto de que necessita, e assim busca criar e manter relações comerciais junto aos demais comerciantes.

No que diz respeito aos relacionamentos comerciais, o Sr. Chinês 2 preocupa-se em realizar todas as operações comerciais diretamente com os fornecedores e parceiros, já que, para este senhor, é muito importante conhecer diretamente a pessoa com quem está fazendo negócios. Os fornecedores são, na sua grande maioria, empresários que mantêm uma relação comercial ao longo do tempo com o Sr. Chinês 2, sendo essa relação fortalecida em decorrência do tempo. Sobre os fornecedores, não existe qualquer tipo de favorecimento, distinção ou discriminação em relação às suas características culturais, religiosas ou sociais, não existindo preocupação do Sr. Chinês 2 em optar por fornecedores apenas chineses, ou indianos, ou árabes, mas sim em manter relacionamentos comerciais com parceiros, se forma clara e transparente, com regras definidas e cumpridas pelas partes, em busca do objetivo comum a partir do comprometimento.

O relacionamento com empresas de proprietários chineses é tratado de forma comercial, tendo como base da relação a prática comercial e o resultado da atividade de comércio, mais do que outra característica como a confiança. Para esse empresário, a confiança é importante e se apresenta na atividade comercial a partir do próprio relacionamento, e o tempo da relação é muito importante para que essa confiança se desenvolva e seja fortalecida. Mesmo assim, essa confiança limita-se às atividades do comércio, sem haver qualquer outro tipo de preocupação quanto à manutenção dos relacionamentos. Mesmo em um mercado concorrido, os chineses se ajudam pelas características culturais similares, mas não é uma atitude que demonstre confiança baseada no conhecimento mais profundo do parceiro ou fornecedor ao longo do tempo, mas sim uma necessidade do próprio comércio.

Nos relacionamentos com empresas de árabes, a questão é mais delicada, mais difícil, pois o chinês, por seus traços culturais, também desenvolve relacionamentos e práticas comerciais com árabes, mas com receio, com um pouco de insegurança, desconfiando mais do que confiando no parceiro ou fornecedor. Em se tratando do comércio de Cidade Del Este, a presença do grande número de empresários e empresas de chineses e árabes demonstra o nível acirrado de concorrência, e faz os chineses procurarem se unir mais, para que possam competir em um comércio no qual os árabes, pela própria característica cultural secular, são senhores na arte do comércio. Dessa forma, os chineses, mesmo unidos, também

buscam parcerias com árabes, mas sempre visando o resultado da atividade comercial, sempre acreditando no resultado do relacionamento, e não apenas confiando no parceiro como uma forma de estreitamento da relação, da manutenção dos relacionamentos e até mesmo como perspectivas de ampliação da carteira de parceiros, fornecedores e clientes.

No tocante a relacionamentos sociais, na percepção do Sr. Chinês 2, existe um convívio social sim, no qual os membros da colônia chinesa se relacionam, mas não tratam de negócios durante os momentos de convivência social ou ainda durante reuniões familiares. Para o empresário, o fato de existir laços de relacionamento social não implica a existência de confiança que se reflete nos relacionamentos interorganizacionais e nas práticas comerciais.

Sobre as parcerias, o que leva o Sr. Chinês 2 a relacionar-se com seus parceiros é a busca por um resultado advindo das relações comerciais, do benefício mútuo para as duas partes, e que exista um certo grau de confiança para que ocorra o relacionamento, sendo que essa confiança serve para unir os parceiros. Uma vez que fique claro, dentro do relacionamento, quais os objetivos para as partes e quais os resultados a serem obtidos, os envolvidos devem estar conscientes e envolvidos em busca do propósito comum.

Na relação de parceria, no que diz respeito a problemas ocorridos dentro das relações, o proprietário relatou que as situações ou problemas apresentados durante as práticas comerciais por ele vivenciadas surgiram devido a um reflexo pela disputa de um mesmo nicho de mercado entre concorrentes, mas que isso não repercutiu em suas relações de parcerias, pois existe um respeito mútuo e uma concordância às regras estabelecidas entre as partes, permitindo assim a manutenção dos relacionamentos existentes, desenvolvidos ao longo dos anos. Uma das formas que pôde ser identificada como confiança nos relacionamentos do empresário foi através do resultado obtido da própria parceria, do benefício mútuo e principalmente do comprometimento entre os parceiros, tudo isso graças ao conhecimento e confiança depositados no parceiro.

No entendimento desse empresário, a confiança desenvolvida entre os parceiros comerciais em um mercado competitivo como o de Cidade Del Este é algo que leva tempo e, através da recorrência dos relacionamentos e da continuidade das operações realizadas com organizações consideradas pelo empresário seguras e de confiança, através dos acordos verbais entre as partes, é que se verifica a existência

da confiança a partir do conhecimento do parceiro ao longo do tempo.

Sobre a confiança, para o Sr. Chinês 2, é algo que vem em primeiro lugar para que se estabeleça um relacionamento comercial duradouro ou uma parceria com outras organizações. Para que esta confiança se apresente, a palavra assumida entre os atores é um dos fatores que demonstra o nível de maturidade da confiança ao longo do relacionamento e do tempo, e que justifica o fato das partes serem merecedoras da confiança mútua. Mesmo com toda a evolução dos tempos e a disputa por um mercado competitivo, entre o uso de instrumentos ou mecanismos legais para a formação e desenvolvimento das relações interorganizacionais e a força da palavra advinda de compromissos verbais assumidos, para o empresário, a palavra assumida tem maior validade, e, por conseguinte, é uma demonstração maior de confiança baseada em cognição, no conhecimento maior do parceiro a partir de suas características, seus hábitos, enfim, de um contato maior originado pelas atividades comerciais.

Para esse empresário, confiar em um parceiro comercial e realizar negócios com outras organizações, sejam de mesma origem étnica ou de outra origem, é importante, pois é uma forma de as empresas conseguirem sobreviver mediante disputa por espaço em um mercado competitivo. Sem a confiança presente nos relacionamentos, a organização não teria todo o tempo de existência ou sobrevivência no mercado, e tampouco teria alcançado os resultados estimados enquanto empresa, aliados aos objetivos comuns entre os parceiros dentro das relações comerciais. Ainda segundo esse empresário, houve casos de parcerias que tiveram de se amparar em instrumentos legais, como contratos ou títulos, pois envolviam um certo risco da atividade comercial, mas que esse procedimento foi adotado como uma forma de se manter o respeito ao cumprimento de regras estabelecidas entre as partes, o que, com o tempo, vieram a ser substituídos pelo compromisso verbal, característica esta adotada pelo Sr. Chinês 2 como forma de demonstração de confiança transmitida e adquirida.

No entendimento do Sr. Chinês 2, foram identificados como fatores ligados à confiança:

- a) a confiança baseada em laços afetivos é uma característica que deve estar presente no convívio familiar, e que é algo que não deve ser levado em conta para a formação de relacionamentos interorganizacionais com perspectivas duradoras;

- b) a confiança baseada em proximidade social é importante para o estabelecimento e desenvolvimento das atividades comerciais, visto que o relacionamento contínuo e os negócios realizados entre os parceiros, com o tempo, tendem a fortalecer mais e mais a confiança entre as partes.
- c) a confiança cognitiva é uma característica muito importante nas relações interorganizacionais para o Sr. Chinês 2, pois o conhecimento do parceiro à partir das transações comerciais, de seus hábitos culturais e até mesmo de suas origens denota que a parceria tende a se fortalecer, e que o respeito mútuo aliado à confiança são características que superam limites culturais, étnicos e comerciais. Quanto maior o conhecimento do parceiro, maior será a confiança nele.
- d) a confiança baseada em mecanismos legais, para o empresário é um meio de se manter respeito e cumprimento às regras estabelecidas em uma relação comercial, mas, pelas suas características culturais, o respeito e a confiança através do compromisso verbal entre parceiros está acima de instrumentos legais que obriguem parceiros a manterem um relacionamento produtivo.

Com a experiência comercial do Sr. Chinês 2, o que se pôde verificar é a confiança presente nas relações interorganizacionais existentes, seja com empresas de origem chinesa ou de origem árabe ou de qualquer outra origem cultural, uma vez que, para o desenvolvimento e fortalecimento das relações comerciais, a confiança se apresenta como um elo de união entre os parceiros, levando-os a acreditar e confiar de maneira mútua, e principalmente visando os objetivos comuns que unem os parceiros comerciais, seja respeito, seja pelo resultado da parceria, ou seja pela confiança em fazer um bom negócio.

No entanto, se durante o desenvolvimento das práticas comerciais advindas dos relacionamentos interorganizacionais surgir qualquer indício de desconfiança ou quebra de palavra, a confiança fica comprometida e o elo que une os parceiros se rompe, visto que os negócios são realizados através da palavra, do compromisso verbal, e a força da palavra assumida entre as partes é mais forte que mecanismos legais ou de controle nos relacionamentos interorganizacionais.

4.3 ANÁLISE DOS CONTEÚDOS

Neste tópico, os casos foram analisados de forma integrada, tendo como objetivo a evidência das semelhanças e divergências observadas entre eles. Para isto, o conteúdo das análises individuais descritivas permitiu a criação dos Quadros 2 e 3, nos quais estão relatadas as relações interorganizacionais, baseadas nas perguntas da pesquisa. Estas análises visam atender aos objetivos específicos estabelecidos, a partir do referencial teórico e das percepções dos entrevistados.

Quadro 2 – Análise Descritiva Comparativa das Relações Interorganizacionais de Empresas de Propriedade de Árabes		
	Relacionamento com Empresa de Árabe	Relacionamento com Empresa de Chinês
Empresa de Propriedade de Árabes	<p>O padrão do relacionamento é baseado em confiança</p> <p>A relação ao longo do tempo é importante para se estabelecer a confiança e a sobrevivência dos relacionamentos. Deve ser duradoura.</p> <p>O relacionamento é aberto e muito importante para o crescimento dos parceiros, mesmo havendo a concorrência.</p> <p>A amizade comercial existe, e as relações sociais e familiares também, mas as práticas sociais e os laços familiares não influenciam as práticas comerciais.</p> <p>A confiança é cognitiva, guiada por respeito mútuo, compromisso, transparência. A palavra dada pelos parceiros vale mais do que mecanismos legais</p> <p>O fenômeno confiança está acima de tudo no relacionamento</p> <p>Os fatores cultura, crença e etnia não influenciam as relações interorganizacionais.</p>	<p>O padrão do relacionamento é baseado em confiança</p> <p>O tempo é importante para que se configure a confiança.</p> <p>O relacionamento é aberto e importante para os parceiros crescerem, mesmo em um ambiente concorrente. Deve ser duradouro.</p> <p>A parceria existe, não havendo relacionamentos sociais ou familiares.</p> <p>A confiança é cognitiva, guiada por um respeito mútuo, compromisso, transparência. A palavra dada pelos parceiros vale mais do que mecanismos legais.</p> <p>O fenômeno confiança é o principal fator para o relacionamento.</p> <p>Os fatores cultura, crença e etnia não influenciam as relações interorganizacionais.</p>

Fonte: dados extraídos da pesquisa

Quadro 3 – Análise Descritiva Comparativa das Relações Interorganizacionais de Empresas de Propriedade de Chineses		
	Relacionamento com Empresa de Árabe	Relacionamento com Empresa de Chinês
Empresa de Propriedade de Chineses	<p>O padrão do relacionamento é baseado em confiança, mesmo sendo mais difícil, por serem concorrentes.</p> <p>A relação ao longo do tempo é importante para se estabelecer a confiança e a sobrevivência dos relacionamentos. Deve ser duradoura.</p> <p>O relacionamento é importante, mas sempre tratado de forma comercial, mais restrito.</p> <p>As parcerias existem, mas são limitadas em função do tempo de permanência das empresas no mercado e da transparência do relacionamento. Relações sociais e familiares não influenciam as relações comerciais.</p> <p>A confiança é cognitiva, guiada por respeito mútuo, compromisso, transparência. Há uma presença dos traços culturais chineses muito fortes nas relações comerciais. Contudo, o acordo verbal é mais valorizado do que mecanismos legais.</p> <p>A confiança é uma característica importante.</p> <p>Os traços culturais influenciam os relacionamentos, mesmo que de uma forma menos intensa, enquanto a crença e etnia não afetam as práticas comerciais.</p>	<p>O padrão do relacionamento é baseado em práticas comerciais ou na relação de troca, mas a confiança influencia menos as relações.</p> <p>O tempo é muito importante para que exista a parceria e o relacionamento.</p> <p>O relacionamento é importante, porém restrito, em decorrência dos traços culturais chineses, em confiar desconfiando dos parceiros.</p> <p>A parceria existe, mas pautadas nas relações de troca comerciais. Existem os relacionamentos sociais e familiares, mas não afetam os relacionamentos interorganizacionais.</p> <p>A confiança é cognitiva, guiada por respeito mútuo, compromisso, transparência. Há uma presença dos traços culturais chineses muito fortes nas relações. Contudo, o acordo verbal é mais valorizado do que mecanismos legais.</p> <p>O fenômeno confiança é importante para o relacionamento, estando ligado diretamente ao tempo de relacionamento.</p> <p>Os traços culturais influenciam as práticas comerciais, porém crença e etnia não afetam tais práticas.</p>

Fonte: dados extraídos da pesquisa

Ao apresentar, nas percepções dos entrevistados árabes, a análise descritiva das relações interorganizacionais, pôde-se verificar, quanto ao padrão do relacionamento entre as empresas de origem árabe, que é baseado em confiança, apresentando-se de forma muito evidente, sendo muito importante para o fortalecimento da aliança entre os parceiros. Essa confiança é adquirida ao longo do tempo, baseada nas características culturais árabes, nas quais esse grupo tem em suas veias o dom do comércio, vivenciam essa atividade baseados nas necessidades de relacionamentos, sejam entre organizações ou entre

empresa/cliente, permitindo, a partir das características individuais de cada parceiro da relação, criar relacionamentos duradouros e confiáveis, nos quais todos os envolvidos acabam ganhando. Esse fato corroborado por Sheppard e Sherman (1998) ao afirmar que a seleção de parceiros e mecanismos de gestão, são formas de gerenciar a confiança fazendo os participantes se sentirem efetivamente parte da relação. É através desse sentimento de “fazer parte” que se alcança o nível mais elevado de confiança, aquele em que existe uma interdependência profunda entre os parceiros, os quais têm um papel a desempenhar e se percebem vistos como confiáveis uns aos outros.

Além das relações comerciais, também existem os relacionamentos familiares e sociais, mas que não influenciam as práticas comerciais. Para o árabe, os negócios até podem ser tratados em momentos de reuniões sociais e familiares, mas que isto não é fator que influencie ou interfira em um relacionamento comercial. A confiança é cognitiva, guiada pelo respeito mútuo, onde a palavra dada é mais valiosa do que um documento assinado, e a confiança é a característica mais importante do relacionamento, estando acima de tudo.

Dentro da cultura árabe, sendo a confiança uma característica que se apresenta e se desenvolve baseada em aspectos de interpretação individual e pessoal por parte dos atores, a boa vontade e a confiança são fundamentais para uma cooperação mútua. Corroboram com esse ponto Das e Teng (2001) ao tratarem, em seu artigo, sobre a confiança de boa vontade e a expectativa que as pessoas têm a partir da consideração especial para com o interesse dos outros, colocando-os acima dos seus próprios. Essa ideia também é compartilhada por McAllister (1995) ao citar que confiar está baseado na expectativa das relações do outro, e não no que se teme como risco no relacionamento.

Em se tratando do relacionamento, a cultura, crença ou etnia se demonstraram fatores que não afetam as relações interorganizacionais dentro do grupo cultural árabe. Mesmo sendo o capital social responsável em parte, pela formação cultural de um grupo, através de informações, símbolos, hábitos sociais, crenças e valores transmitidos historicamente, esses traços culturais não afetam diretamente os relacionamentos interorganizacionais dentro do grupo, corroborado com este ponto Coleman (1994), ao definir o capital social como um conjunto de recursos úteis para o desenvolvimento cognitivo e social, seja de um indivíduo ou grupo, ou seja, enquanto as informações culturais são responsáveis pela formação e

desenvolvimento do indivíduo dentro de um grupo, simultaneamente suas decisões serão pessoais, independente de seu capital social e de sua cultura serem responsáveis por sua formação enquanto membro de um grupo cultural.

Nas relações de empresas de árabes com chineses, a confiança é a base da relação também, evidenciando-se de forma clara e aberta, sendo importante para o crescimento dos parceiros ou atores. Corroboram com este ponto Child e Faulkner (1998), ao tratar a confiança a partir do relacionamento de boa vontade entre as partes, em que uma acredita nas ações da outra e nos benefícios da relação, e não apenas no benefício próprio singularmente. Anderson e Weitz (1989) fortalecem esse ponto ao definir a confiança como a crença de uma das partes, de que suas necessidades serão preenchidas no futuro pelas ações tomadas pela outra parte.

Mesmo estando as empresas disputando de forma concorrente o mercado em que atuam, a confiança entre os parceiros é adquirida gradativamente ao longo do tempo. Entre árabes e chineses praticamente não há relações familiares ou sociais, limitando-se apenas às práticas comerciais por acreditarem nas características do parceiro, sua origem e cultura. Corroboram este ponto Garbarro (1987), ao tratar da confiança como a crença na integridade e na competência do parceiro.

A confiança é o principal fator para o relacionamento entre os grupos culturais diferentes. A cultura, crença e outros valores sociais não influenciam ou afetam as relações entre as organizações de árabes e chineses. O que se evidencia nas informações coletadas é que as relações formadas e desenvolvidas ao longo do tempo, se baseiam em acordos verbais, e estes são mantidos e respeitados, num contexto em que o respeito ao parceiro é algo mais forte que as culturas individuais. Corroboram com este ponto Schurr e Ozanne (1985) ao definir a confiança como a crença de que a palavra ou promessa da outra parte é crível e que esta irá cumprir suas obrigações na relação de troca, sendo essa ideia fortalecida por Noteboom (1996), ao observar que a confiança pode ser tratada como uma habilidade de determinado parceiro em acreditar no outro, a partir do que for combinado ou do propósito em realizar algo com o mesmo objetivo.

De uma forma geral, para os árabes, os relacionamentos interorganizacionais, sejam com empresas de dentro da cultura árabe ou com empresas de outro grupo cultural, são formados e desenvolvidos pela confiança, objetivando o crescimento contínuo e recíproco, no qual todos alcançam os

resultados igualmente. Esse aspecto é fortalecido por Peyrefitte (1999) quando diz que confiança impulsiona o desenvolvimento, e que a sociedade de confiança é uma sociedade em crescimento contínuo, onde há um ganha-ganha por parte de todos, a partir de projetos comuns, de solidariedade de seus participantes.

Já na percepção dos entrevistados chineses, pode-se verificar que o padrão do relacionamento entre as empresas de origem chinesa é baseado na relação de troca, sofrendo a influência da confiança. O tempo é fundamental para que se desenvolva a relação de confiança entre os chineses, e mesmo a relação sendo importante, é limitada, em decorrência de influência do capital social, no qual o chinês confia desconfiando. Colabora com este ponto Putnam (1993), ao definir o capital social como traços da vida social, normas e confiança, sendo esta última característica, responsável por exercer o papel de manutenção da vida social e de ser geradora de resultados econômicos, criando uma relação entre essas variáveis.

A parceria restringe-se às relações comerciais, sem a influência das relações sociais ou familiares. A confiança é importante ao relacionamento, tendo como influência traços culturais chineses como respeito mútuo, compromisso, transparência. Entretanto, o acordo verbal possui um valor maior que um documento assinado entre os parceiros. O interessante é que os traços culturais influenciam as práticas comerciais, porém de uma forma menos intensa, mais branda, em que as características culturais chinesas são demonstradas em relação à questão do confiar no parceiro, sendo deixados de lado crenças ou hábitos sociais e prevalecendo mais aspectos culturais históricos, fortalecendo assim a confiança como característica de fortalecimento dos relacionamentos ao longo do tempo.

Nas relações de empresas de chineses com árabes, o padrão do relacionamento é baseado em confiança, mesmo sendo suas empresas concorrentes. Mesmo sendo organizações concorrentes que disputam um espaço no mercado, a confiança fortalecida ao longo do tempo leva à estabilidade, e a opção de escolha do parceiro parte das empresas, gerando dessa forma menos problemas. Simpatiza com esse ponto de vista Sahay (2003), em seu estudo sobre a confiança, ao relatar que relacionamentos estáveis induzem a comportamentos desejáveis, reduzem a necessidade de contratos formais e facilitam a resolução de conflitos, sendo fortalecido por Morgan e Hunt (1994) ao afirmarem que os relacionamentos baseados em confiança são extremamente valorizados, a ponto de as partes desejarem se comprometer voluntariamente nesses relacionamentos, sendo a

confiança o principal determinante do compromisso.

As parcerias existem e são importantes, mas sempre tratadas de forma comercial, mais voltada à atividade comercial, limitando-se a essas características e não sendo influenciadas pelas relações familiares ou sociais. A confiança é uma característica importante dentro da relação, identificada a partir dos traços culturais chineses. Da mesma forma que nas relações entre os chineses, a palavra dada é mais valorizada que um documento assinado, e o compromisso verbal é uma característica responsável pela formação da confiança cognitiva. Reafirma essa ideia, novamente Schurr e Ozanne (1985), dizendo que a crença na palavra é verossímil na relação comercial. Os traços culturais chineses influenciam de forma menos intensa as relações interorganizacionais com árabes, e a crença, hábitos e históricos culturais e sociais não são fatores que interferem na relação entre as organizações.

A confiança é responsável pela manutenção das relações entre empresas, e como qualquer outra característica pertencente a uma cultura, esta é responsável pela formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais no comércio fronteiriço entre Brasil e Paraguai, no qual dois países de culturas, economias e governos diferentes dividem o mesmo traço cultural comum, compartilhado por outras culturas que se estabeleceram e perpetuaram sua sobrevivência e existência na região, os árabes e os chineses. Esses pontos de vista são corroborados por Oliveira (2004), ao tratar a confiança baseada em cognição, caracterizando-se pela escolha do parceiro ou ator em quem confiar, sendo a escolha feita tomando-se como critério as “boas razões” que evidenciam a questão da escolha, e por Solomon e Flores (2002), ao tratar a confiança como algo dinâmico, uma prática social, não um conjunto de crenças, sendo um aspecto da cultura e o produto de uma prática, não só uma questão psicológica ou de atitude individual.

Em uma análise geral, todas as formas de relacionamentos verificadas acreditam que o valor da palavra em uma tratativa comercial é mais importante que um instrumento legal, concordando com isso Schurr e Ozanne (1985, p. 939) em relação à força da palavra como característica de cumprimento ao compromisso assumido entre as partes.

A assertiva da confiança dentro do relacionamento a partir do conhecimento do parceiro e sua integridade é confirmada por McAllister (1995) quando diz que a

confiança baseada em cognição é definida pelos conhecimentos que as pessoas têm de outras pessoas e sua idoneidade: razões e bons conhecimentos disponíveis servindo de base para decidir confiança.

O fato de a confiança ser algo adquirido ao longo do tempo, para a formação das parcerias, é também corroborado por Blau (1964), ao relatar que o tempo é um importante aspecto da confiança quando os pares não se sobressaem um ao outro e procuram resolver suas divergências de forma amigável, desenvolvendo assim a confiabilidade entre eles.

Quanto ao capital social, verificou-se que os traços culturais ou os traços característicos de cada grupo cultural se apresentaram durante os relacionamentos, mas mesmo sendo um fator de influência mais visível nas relações de chineses com chineses ou de chineses com árabes, não interferem ou prejudicam as práticas comerciais, contribuindo para os objetivos comuns dos parceiros. Isso é confirmado por Putnam (1993) ao definir o capital social como traços da vida social – redes, normas e confiança – de tal forma que venham a facilitar a ação e a cooperação na busca de objetivos comuns aos pares.

A cultura enquanto fenômeno pode-se verificar através do respeito entre os atores nas relações entre empresas dentro do grupo cultural e com outro grupo, pelo respeito aos hábitos, crenças, valores, traços sociais e relacionamento em grupo, demonstrando que os dois grupos, árabes e chineses, convivem e se relacionam bem em sociedade. Essa abordagem é confirmada por Laraia (2008, p.62) ao conceituar cultura como um sistema de conhecimento: “consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade”.

Dentro do mesmo entendimento, Claval (2007) define cultura como “a soma dos comportamentos, dos saberes, das técnicas, dos conhecimentos e dos valores acumulados pelos indivíduos durante suas vidas e, em uma outra escala, pelo conjunto dos grupos que fazem parte” (CLAVAL, 2007, p.63).

Sobre a questão cultural, os dois grupos estudados demonstraram ser capazes de criar e manter relacionamentos interorganizacionais comerciais, dentro do grupo e fora, à partir do fator confiança mesmo tendo características, crenças e valores diferentes. Isso é confirmado por Castells (1999) ao tratar aspectos culturais e sociais que instigam a formação de grupos e a realização de negócios com garantias baseada na confiança no mundo dos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho constitui-se em um esforço para compreender o papel da confiança nas relações interorganizacionais entre dois grupos culturais: os árabes e os chineses. Os grupos estudados foram escolhidos propositadamente em função de estarem presentes de uma forma acentuada na região de fronteira entre o Brasil e o Paraguai, ao exercerem atividades dos mais variados tipos, mas em sua grande maioria a atividade comercial. Os grupos objeto deste estudo possuem características culturais, sociais e históricas que permitiram, a partir da escolha das perguntas da pesquisa relacionadas aos objetivos específicos, apresentar, através de uma pesquisa empírica, os resultados sobre a proposta para a identificação e compreensão do relacionamento entre organizações de mesma origem étnica e entre as origens étnicas escolhidas.

Em função da escolha do tema central do estudo ser a confiança e sua influência nas relações comerciais entre árabes e chineses, foi delineado como ocorrem as práticas comerciais desenvolvidas na região de fronteira entre Brasil e Paraguai, a partir da identificação do grande número de pessoas e organizações pertencentes às duas colônias citadas, além da formação dos relacionamentos comerciais e sociais, baseados nas relações de convivência e amparados por uma característica responsável pela manutenção e compreensão dos relacionamentos desenvolvidos pelos dois grupos culturais: a confiança.

Dentro desse contexto, houve a necessidade de definir a abordagem de assuntos que, ao se relacionarem, fossem responsáveis pela linha de pesquisa desenvolvida para demonstrar de que forma a confiança e sua influência se apresentam no dia a dia das atividades empresariais de empresários árabes e chineses, em uma análise das relações dentro do grupo cultural e com o outro grupo cultural.

Para que este estudo fosse possível, inicialmente, levando-se em consideração as peculiaridades dos grupos culturais, suas culturas e relações sociais, foi identificada e apresentada a pergunta principal que orientou o estudo:

Qual influência da confiança nas práticas comerciais presentes nas relações interorganizacionais entre empresas de árabes e chineses que atuam na região de fronteira entre Brasil e Paraguai?

Uma vez definida a pergunta problema, foram formulados os objetivos geral e específicos com o intuito de melhor esclarecer o motivo pela escolha do tema e sua abordagem.

O objetivo teve como foco a análise da confiança que se apresenta nos relacionamentos formados entre organizações de árabes e chineses, sendo esta análise orientada pelas relações de árabes com árabes, árabes com chineses, chineses com árabes e chineses com chineses.

Pôde-se constatar que, através da análise das informações obtidas baseadas nas entrevistas, a confiança é uma característica que se apresenta de forma evidente, constante e fundamental nos relacionamentos desenvolvidos entre os membros do grupo cultural e entre os grupos culturais diferentes pesquisados, por ser um fator considerado importante para a existência das relações, bem como para a sobrevivência dos próprios comerciantes da região, diante de um mercado competitivo, amparados pela oportunidade de cooperação e crescimento mútuos.

Para que a análise da confiança e sua influência pudesse ser estudada, foram formuladas as perguntas de pesquisa a seguir, visando atender aos objetivos do trabalho:

- a) Qual o padrão de relacionamento interorganizacional de empresas formadas nas culturas árabe e chinesa?
- b) Quais os padrões nas relações com empresas de outras culturas?
- c) Qual a influência da confiança nos negócios realizados entre membros de mesmo grupo cultural e entre a outra cultura estudada?

Primeiramente foi identificado como padrão dos relacionamentos interorganizacionais a confiança, que apoia-se nas ações entre os parceiros, nas relações de longa duração entre empresas e entre indivíduos, bem como nos resultados advindos dessas relações. Por sua vez, esse tipo de relacionamento ampara-se em características culturais, nos valores e na cognição entre os atores envolvidos. Concorda com este ponto Motta e Caldas (1997) ao citarem que essas

características, enquanto fatores que pressupõem a cooperação, levam ao surgimento de relacionamentos baseados em cognição, estando relacionadas à dinâmica do desenvolvimento de uma melhor compreensão dos fenômenos competitivos e à cultura ligada aos hábitos e comportamentos de um grupo (ou organização) baseado em crenças, valores e atitudes.

Quanto ao segundo ponto, pôde-se constatar que os relacionamentos organizacionais de árabes com árabes, de árabes com chineses e de chineses com chineses são desenvolvidos a partir de uma característica da confiança, a chamada confiança cognitiva, na qual os atores se relacionam diretamente, quase como um convívio familiar, visto que disputam o mesmo mercado competitivo, possuem relações comerciais que estimulam a continuidade dos negócios e buscam um resultado comum.

Associado a esses fatores, os atores ou parceiros tendem a construir um capital relacional a partir de suas interações, e, para que isso ocorra, devem procurar conhecer seus parceiros de maneira mais profunda e frequente. Corrobora com este ponto Lane (1998), ao tratar da base da confiança no nível interpessoal, bem como da base da familiaridade desenvolvida por meio de relações prévias ou advindas da participação do indivíduo em um mesmo grupo social. Amparando essa asserção, Kale et al (2000) afirma que a confiança mútua e a interação entre indivíduos, principalmente aqueles que estão no topo da cadeia decisória das organizações, constrói o capital relacional, sendo que este capital relacional refere-se ao nível de confiança mútua, de respeito e amizade que surge da forte interação entre os indivíduos parceiros de uma aliança.

Em relação ao terceiro ponto, o que ficou evidenciado sobre o padrão dos relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos, bem como serem amparados em uma confiança cognitiva, foi que a influência da confiança para o relacionamento é fundamental para a existência e sobrevivência de todos os empresários pesquisados, visto que a confiança é o mecanismo que move os relacionamentos nos casos pesquisados. Ela é o elo de ligação entre culturas diferentes, com características sociais diferentes, mas que estabeleceram-se em uma região onde a prática comercial e o relacionamento interorganizacional surge da semelhança e concordância social entre os atores. O fato de as duas culturas pertencerem à mesma comunidade comercial na região de fronteira, ou seja, imigrantes, comerciantes, que se estabeleceram com perspectivas de crescimento e

sobrevivência a partir do convívio, fez com que formassem na relação de convívio uma característica em comum entre as culturas, a confiança. Corrobora com este ponto Cunha (2004), ao tratar a confiança dentro da teoria da estruturação social, baseada em características compartilhadas. Segundo Cunha (2004), a confiança baseada em características compartilhadas surge da semelhança e concordância social entre confiante e confiado, por pertencerem ao mesmo grupo social ou à mesma comunidade, e compartilharem status ético, base familiar, religião, enfim, características que permite a construção de um mundo em comum.

Uma vez que os objetivos foram atendidos, a partir da pesquisa realizada entre os proprietários das empresas das colônias árabe e chinesa, amparada pelas perguntas da pesquisa, a relevância do tema no contexto da região é de extrema importância ao trazer à tona um assunto de pouca abordagem como os relacionamentos interorganizacionais na região de fronteira, envolvendo duas colônias com uma grande representatividade e que baseiam-se em um aspecto subjetivo para desenvolver relações comerciais, a confiança cognitiva.

Para que os objetivos fossem alcançados, acredita-se que o referencial teórico foi adequado ao fundamentar os assuntos que fizeram parte da estrutura da pesquisa e serviram de base para o entendimento das relações interorganizacionais baseadas em confiança, e, por sua vez, esta confiança desenvolvida através da cognição no parceiro.

Isso é confirmado através do entendimento de Balestro e Mesquisa (2002) ao definir que a confiança exerce um papel central de coordenação nas relações interorganizacionais, pela troca de informações e compartilhamento de conhecimentos, caracterizando maior nível de cooperação entre os atores.

Para que os relacionamentos existam, é necessário que haja intenção por parte dos atores em desfrutar de benefícios mútuos, de se envolverem, de se comprometerem, para que as expectativas do envolvimento e os objetivos almejados sejam alcançados de maneira recíproca. Sobre isso, McAllister (1995) afirma que confiar está baseado na expectativa das reações do outro, corroborado por Das e Teng (2001) ao citar que a confiança da boa vontade é a expectativa que as pessoas têm a partir da consideração especial para com o interesse dos outros, colocando-os cima dos seus próprios.

Dessa forma, sendo os relacionamentos desenvolvidos na expectativa no parceiro, há de se considerar características e fatores que podem ser responsáveis

pela formação cultural do parceiro, já que as escolhas dos relacionamentos são baseadas em um fenômeno subjetivo, a confiança. Essa característica é um dos fatores responsáveis pela formação do capital social, e que juntos estão presentes na formação cultural dos indivíduos. Segundo Putnam (1993), o capital social é definido como traços da vida social – redes, normas e confiança – vindo a facilitar a cooperação entre parceiros, sendo que a confiança exerce o papel de manutenção da vida social e de geradora de resultados econômicos.

Em se tratado de confiança, essa característica ou fenômeno pode ser definida como a crença no parceiro, a habilidade de um ator acreditar no outro, a ponto de as partes desejarem se envolver espontaneamente. Tal fato é confirmado por Anderson e Weitz (1989), definindo confiança como a crença de uma das partes de que seus objetivos serão alcançados no futuro, baseada nas atitudes da outra parte. O conceito de confiança também é fortalecido por Garbarro (1987) ao definir confiança como a crença na integridade e na competência do parceiro.

De forma geral, os conceitos definidos pelos autores buscam dar o entendimento, na maioria das definições sobre a ato de confiar, sobre a ação de um agente acreditar em outro agente, sobre a importância que faz para a relação entre os indivíduos ou entre empresas, a presença da confiança como mecanismo central de formação e desenvolvimento das relações. Mesmo havendo dentro das características de formação dos relacionamentos os riscos envolvidos e os instrumentos reguladores, segundo os autores, os relacionamentos desenvolvidos baseados em confiança tendem a ser duradouros, induzindo, a partir da estabilidade da relação, a comportamentos desejáveis e à redução de contratos formais para a resolução de problemas (SAHAY, 2003).

Para Solomon e Flores (2002), a confiança é uma dinâmica e uma prática social, sendo um aspecto da cultura e produto de uma prática. Ao se considerar a confiança e o capital social como elementos formadores da cultura, esta, por sua vez, é definida como o acúmulo de significados transmitidos historicamente, ou ainda conceitos herdados, expressos de forma simbólica pelos membros de uma cultura (LARAIA, 2008). Há diversas definições e entendimentos sobre cultura, seus significados e correntes teóricas. Entretanto, para este estudo, uma das abordagens que serviu de base para a compreensão sobre a influência da confiança relacionada às culturas pertencentes ao estudo, foi a definição de Claval (2007), ao definir cultura como a soma dos comportamentos, saberes, técnicas, conhecimentos e

valores acumulados pelos indivíduos durante suas vidas e, em outra escala, pelo conjunto dos grupos que fazem parte.

De maneira geral, o que se pôde verificar é que as teorias utilizadas a partir da fundamentação teórica, serviram de base para a confirmação da ideia central do estudo, envolvendo a proposta de verificação da influência da confiança nas relações interorganizacionais comerciais entre empresas de árabes e chineses na região de fronteira entre o Brasil e Paraguai, visto que se pode por meio da pesquisa de campo, realizar uma análise de conteúdo, comparando as informações obtidas e confrontando-as com a literatura sobre o assunto.

Para que a pesquisa pudesse ser desenvolvida, foram utilizados procedimentos metodológicos que serviram às necessidades de busca, análise e interpretações das informações obtidas.

A pesquisa é de característica qualitativa e exploratória, sendo realizado o estudo de casos múltiplos. Segundo Roesch (2010), o estudo de caso permite o estudo em profundidade dentro de seu contexto de um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. Como a pesquisa procurou explicar uma situação singular, buscando verificar a influência da confiança, essa perspectiva justifica a escolha da pesquisa qualitativa, uma vez que, segundo Richardson (1999), as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares.

Os dados foram coletados em pesquisa de campo, as empresas selecionadas aleatoriamente, e a base de coleta dos dados foi a entrevista. De acordo com Munhoz (1989), a pesquisa de campo tem por objetivo a coleta de elementos não disponíveis que, ordenados, possibilitem o conhecimento de uma determinada situação, hipótese ou norma de procedimento. Segundo Yin (2001), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

A partir de um roteiro, foram aplicadas as entrevistas semiestruturadas envolvendo questões relacionadas à organização, à parceria e à confiança nos relacionamentos. As informações coletadas nas entrevistas foram transcritas, sendo posteriormente realizada uma análise de conteúdo comparativa, e os dados apresentados em um quadro resumo, com o cruzamentos dos dados obtidos. Segundo Roesch (2010), a análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente mediante a análise de conteúdo, uma vez que se busca

classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.

Dessa forma, foi possível, através da metodologia de pesquisa definida aliada às bases teóricas, confirmar, na pesquisa empírica, as teorias relacionadas à confiança.

De maneira geral, a confiança está presente nas relações interorganizacionais de forma clara, ficando esse fenômeno evidenciado nas entrevistas. Dentro de um mercado concorrente, em que os proprietários das empresas se relacionam dentro do grupo cultural e entre grupos, o relacionamento é desenvolvido a partir da característica que aproxime os participantes desse mercado, sejam eles concorrentes ou parceiros, e essa característica é a confiança, formada na cognição, do conhecimento que os empresários têm uns dos outros, aliada à boa vontade, ao tempo de existência e sobrevivência no mercado.

O relacionamento, sob o ponto de vista dos árabes e dos chineses, é algo muito importante para que todos cresçam e perdurem ao longo do tempo. Simultaneamente, o próprio tempo é um fator que demonstra ser responsável por estabelecer e fortalecer a confiança nas práticas comerciais. O padrão étnico ou cultural não influencia as relações, mas sim a confiança ao longo do tempo. Child (1999) e Lane (1998) acreditam que a construção da confiança é obtida ao longo do tempo através de parcerias e relacionamentos sucessivos.

Sob o ponto de vista dos chineses, o que diferencia nos relacionamentos é que eles tratam as relações com base nas práticas comerciais e nas relações de troca, havendo entretanto o fator confiança como o avalista da parceria que, mesmo sendo importante, não é o principal aspecto formador das relações. A parceria de chineses com chineses é tratada muito mais pelo lado comercial, pautado nas práticas do que propriamente através da confiança, já que o chinês confia desconfiando. A relação de chineses com árabes é diretamente tratada a partir da confiança, pois existe uma flexibilidade maior do árabe na predisposição às práticas comerciais, criando assim o laço de confiança e permitindo que o parceiro chinês confie mais.

Ao tratar do fenômeno confiança, ficou evidenciado que, para os árabes, a confiança está acima de tudo, da prática comercial e do relacionamento. Para os chineses ela, confiança, é algo importante, mas não está acima do relacionamento ou das práticas do comércio. É adquirida ao longo do tempo pelo desenvolvimento da relação entre os pares. Sob o ponto de vista do tipo de confiança, para os dois

casos é baseada em cognição, no conhecimento do parceiro, na sua idoneidade, na convivência do dia a dia, para que se decida porque confiar no outro. A confiança cognitiva é definida sobre a segurança e o conforto de que o parceiro é compreendido e se compartilha simultaneamente de importantes expectativas da relação e do resultado advindo dela (CHILD & FAULKNER, 1998).

Quanto à influência da confiança nos negócios realizados, constatou-se que, mesmo os dois grupos culturais possuindo seus aspectos culturais, crenças, valores e relações sociais, a confiança é o fator que se evidencia como sendo o principal elo de ligações e formador das relações interorganizacionais e parcerias existentes entre as empresas estudadas, visto que é a partir da confiança que se constroem relações duradouras, guiadas por respeito mútuo, compromisso entre os pares, transparência na relação, credibilidade e principalmente na confiabilidade do parceiro. Segundo Kale et. al. (2000), a confiança mútua e a interação entre indivíduos, especialmente os do topo da hierarquia organizacional, constrói o que ela denomina capital relacional. O capital relacional refere-se ao nível de confiança mútua, respeito e amizade que surge da forte interação entre os indivíduos parceiros em uma aliança (KALE et al, 2000, p.218).

Uma vez que os relacionamentos são desenvolvidos baseados em confiança e nos conhecimentos do parceiro, Cunha (2004) corrobora essa afirmação ao definir que a confiança baseada em características surge da semelhança e concordância social entre confiante e confiado por pertencerem ao mesmo grupo social ou à mesma comunidade.

Diante do que se apresentou sobre o estudo da confiança, a sua influência, os relacionamentos interorganizacionais e as interações com a cultura e o capital social, fica aqui a recomendação para que estudos futuros possam ser realizados, com um aprofundamento sobre a influência da confiança, através de questões como:

- a) Realização de estudo neste mesmo campo abordando o assunto sob uma perspectiva longitudinal, buscando encontrar evidências que fortaleçam os resultados dos relacionamentos entre os membros das culturas estudadas;
- b) Verificar, através do foco central deste estudo, a influência da confiança aplicável nos relacionamentos interorganizacionais com outras culturas presentes na região da fronteira entre Brasil e Paraguai.

O que se pôde verificar de maneira geral é a disposição entre as empresas pertencentes aos dois grupos culturais, em utilizar-se de um fenômeno como a confiança, baseadas em seus traços culturais, para deixar claro que, havendo a oportunidade de negócios e de se relacionarem, mesmo que em um mercado competitivo, essa confiança continua sendo a engrenagem que guia as práticas comerciais entre árabes e chineses na região de fronteira entre Brasil e Paraguai.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas, VII, São Paulo: Atlas, 1993.

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lucia. Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Organizadores). **Pequena Empresa – Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. **Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads**. *Marketing Science*. v. 8, n. 4, p. 310-323, Fall 1989

ARAUJO, Luís. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coleção luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000, p. 501-524.

ARAÚJO, Maria Cecília D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2003.

AULAKH, Preet. S.; KOTABE, Massaki.; SAHAY, Arvind. **Trust and performance in cross-border Marketing Partnerships: a behavioral approach**. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n.5, p. 1005-1032, 1996.

AUSTER, Ellen R. **Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation**. *Advances in Strategic Management*. 1994.

AXELROD, Robert. Promoting norms. In: **The complexity of cooperation: agent-based models of competition and collaboration**. Princeton: Princeton University Press, 1997.

BACHMANN, R. Conclusion: trust – conceptual aspects of a complex phenomenon. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed.) **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

BACHMANN, R. et al. **Trust and control in organizational relations**. *Organization Studies*, March, 2001.

BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.1. CD-ROM.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 15, p. 175-90, 1994.

BARON, S.; FIELD, J.; SCHULLER, T. (Orgs.). **Social capital: critical perspectives**. New York: Oxford University, 2000.

BARQUERO, Marcello. Construindo uma outra sociedade: o capital social na estruturação de uma cultura política participativa no Brasil. **Revista Sociologia Política**, n. 21, p. 83-108, 2003.

BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BHATTACHARYA, R; DEVINNEY, T. M. & PILLUTLA, M. M. A formal model of trust based on outcomes. **Academy of Management Review** v. 23, n. 03, 1998. p. 459-472

BIESEK, Ana Solange.; PUTRICK, Simone. Imigração na tríplice fronteira Brasil, Paraguai e Argentina e a representatividade da colônia árabe. III CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO EM CIDADES DE FRONTEIRA - INTEGRAÇÃO E SUSTENTABILIDADE- Foz do Iguaçu-PR. Disponível em: ww.iabpr.org.br/3conferencia/pps/trab_cient/14.pdf- Acessado em 03/05/2010.

BLAU, P. **Exchange and Power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BLOMQUIST, B. The many faces of trust. **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 3, 1997.

BORBA, J.; SILVA, L. L. da. Sociedade Civil ou Capital Social? Um Balanço Teórico. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. **Capital Social – Teoria e Prática**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

BOTHWELL, S.; GINDROZ, R.; LANG, R. **Restoring community through traditional neighborhood design: a case study of Diggs Town Public Housing**. Housing Policy Debate, 9, 1, 1998.

BOURDIEU, P. Le capital social: notes provisoire, In: **Actes de la recherche en sciences sociales** n. 31, jan 1980.

BOURDIEU, P. **The Social Space and the Genesis of Group**, Theory and society 14, Elsevier Science Publishers B.V., Springer, Amsterdam, p.724-744, 1985.

BOURDIEU, P. O capital social – notas provisórias. In: NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, A. **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASSON, M.; COX, H. **An economic model of inter-firm networks**. EBERS, M. (ed.) The Formation of Inter-Organizational Networks. New York : Oxford University Press, 1997.

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade**. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, John, FAULKNER, D. **Strategies of cooperation** : Managing alliances, networks, and joint ventures. Oxford ; New York : Oxford University Press, 1998.

CHILD, John. **Confiança e alianças estratégicas internacionais**: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: Rodrigues, S. B. São Paulo: Atlas, 1999.

CHILD, John. **Trust**: the fundamental bond in global cooperation. Paper prepared for the 30th anniversary issue of Organizational Dynamics, 2001.

CLAVAL, Paul. **A Geografia cultural**. 3.ed. Florianópolis: UFSC, 2007.

COLEMAN, J. S. **The Foundations of Social Theory**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

COLEMAN, J. S. **The Foundations of Social Theory**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.

COSTA, A. C. Confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu editora, 2000.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha, 2.ed.- Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, C. R. **A Confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil. Belo Horizonte, UFMG, 2004.

DAMATTA, R. Você tem cultura? In: **Explorações**: ensaios de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. p. 121-128.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAS, T. K. & TENG, B. **Between trust and control**: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*. v. 23, n. 3, 1998.

_____. **Trust, control and Risk in strategic alliance: a conceptual framework**. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DERBEL, Walid; AMMAR MAMROUK, Zeineb Ben. **Le dileme de la confiance et de la coopération**: interdépendance des acteurs et suprématie du système organisationnel. *La Revue*: Nov/dec 2003: 204; ABI/INFORM Global, p.63.

DEUTSCH, M. Trust and suspicion. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, p. 265-79, 1958.

EDELMAN, L. F. **The darker side of social capital**. 3rd European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens Laboratory of Business Administration, Athens, Greece, 2002.

ELSTER, J. **Peças e engrenagens das ciências sociais**; Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, 1989.

FLORES, Elio Chaves. Nós e Eles: etnia, etnicidade, etnocentrismo. In: Maria Nazaré T. Zenaide; Rosa M. G. Silveira; Adelaide A. Dias. (Org.). **Direitos Humanos**: capacitação de educadores. Brasília; João Pessoa: MEC/UFPB, 2008, v. , p. 21-40.

FORERO, G. V. Hacia una Teoría del Capital Social. **Revista de Economía Institucional**, vol. 4, n. 6, primer semestre/2002.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança – As virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

_____. **A grande ruptura**: a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GAMBETTA, D. **Can we trust trust?**; Disponível em: <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf> (versão atualizada, 2000, acesso em 01/05/2010).

GARBARRO, John H. The development of working relationships. In: LORSCH, J. W. (Ed.). **Handbook of organizational behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 1987.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

GEERTZ, Clifford. **la interpretacion de las culturas**. Barcelona, Ed. Gedisa S.A: 2003.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis**. Berkeley, CA University of California Press, 1979.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

GNYWALI, Devi R.; MADHAVAN, Ravindranath. **Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddeness perspective**. Academy of Management Review, Vol. 26, nº 3; 431, 2001.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 10, p. 301-324.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 115-146.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organizations Studies, v. 16, n. 2, p. 183-232, Spring. 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: a theory of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91, p. 481-510, 1985.

HALL, R. H. **Organizações – Estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

HALL, Stuart. **Identidades culturais na pós-modernidade**. 6.ed. Rio de Janeiro: DP&A. 2001.

HARRIS, P.R.; MORAN, R.T. **Managing cultural differences**, Gulf Publishing Company, 1987.

HATCH, M.J. **Organization theory**. Oxford University Press, 1997

HIGGINS, S. S. O capital social como condição de iniciativas produtivas. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. **Capital Social – Teoria e Prática**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**, McGraw-Hill, 1991.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

HUNT, S. **Modern marketing theory – critical issues in the philosophy of marketing science**. Cincinnati: South Western Publishing, 1991.

INGLEHART, R. **Modernization and postmodernization : cultural, economic, and political change in 43 societies**. Princeton: Princeton University Press, 1997.

KAWACHI, I.; KENNEDY, B.; LOCHNER, K. **Long live community**. Social capital as public health. *The American Prospect*, nov.- dez. 1997.

KALE, P.; SINGH, H.; PERMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**. v. 21, special issue. 2000.

KEELE, L. **In whom do we trust?** confidence in american political institutions annual meeting of the american political science association, San Francisco, CA, Aug 29 – Sep 2, 2001.

KEESING, Roger. **Theories of Culture**. Annual Review of Anthropology, vol.3. Palo Alto, Califórnia, 1974.

KLIKSBERG, B. **Falácias e Mitos do Desenvolvimento Social**. São Paulo: Cortez, 2001.

KNACK, S.; KEEFER, P. Does social capital have an economic payoff? A cross country investigation. **Quarterly Journal of Economics**, v. 112, n.4, nov. 1996.

LANE, C.; BACHMANN, R. Cooperation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions. **British Journal of Sociology**, v. 48, n. 2, 1997.

LANE, C. Introduction: theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed.) **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

LANG, R.; HORNBERG, S. **What is social capital and why is it important to public policy?** Housing Policy Debate, 9, 1, 1998.

LA PORTA, R.; LÓPEZ DE SILANES, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. **Trust in large organizations.** American Economic Association Papers and Proceeding, 1997.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** 22.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2008.

LEWIS, J.D., WEIGERT A. **Trust as a social reality.** Social Forces v.63, p.967-985, 1985.

LOPES, Carlos. **Etnia, Estado e relações de poder na Guiné-Bissau.** Lisboa: Edições 70; Biblioteca de estudos africanos, 1982.

LUHMANN, N. **Trust and power.** Chichester, UK: Wiley and Sons, 1979.

LUHMANN, N. **Social systems.** Stanford University Press, Stanford. 1995, In: LUHMANN, N. Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 1984.

LUHMANN, N. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. In: GAMBETTA, D. (Ed.) **Trust: making and breaking cooperative relations**, Oxford: Blackwell, 1998.

LUHMANN, N. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and alternatives, IN GAMBETTA, Diego (ed.) **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107, acesso: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.23.8075>, 2000.

LUNDÄSEN, S. Can we trust the measurement of trust? Prepared for delivery at the 2001 ANNUAL MEETING OF AMERICAN POLITICAL SCIENCE ASSOCIATION.

MACKE, Janaina. **Capital social como dimensão do desenvolvimento local: uma proposta de construção de indicadores e avaliação de experiência.** Projeto de pesquisa – (Programa de pós-graduação em Turismo), UCS, Caxias do Sul, 2007.

MARIZ, L. A. da C. Explorando os limites do conceito de confiança interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico. In.: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais.** Salvador: ANPAD, 2002.

MARTINS, G.A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**.– São Paulo: Atlas, 2007.

MAUSS, M. **Ensaio sobre a Dádiva**. Lisboa: Edições 70 Lda., 2001.

McALLISTER, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n, 1, p. 24-59, Georgetown University, 1995.

MILANI, Carlos. **Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil)**. IV CONFERÊNCIA REGIONAL ISTR-LAC. San José, 2003.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAN, R.T.; ABBOT, J. **Nafta**. Managing the cultural differences, Gulf Publishing Company, 1994.

MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**. v. 57, p. 81-101, January 1992.

MORGAN, Robert M. ; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 20-38, July 1994.

MOTTA, F. C., CALDAS M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: UNB, 1989.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social capital, intellectual capital and the organization advantage**. *Academy of Management Review*, v.23 n.2 p.242-266, 1998.

NARAYAN, D.; PRITCHETT, L. **Cents and sociability: household income and social capital in rural Tanzania**. *Economic Development and Cultural Change*, 47, 4, jul 1999.

NOOTEBOOM, B. **Trust, opportunism and governance: a process and control model**. *Organization Studies*, v. 17, n. 06, 1996. p. 985-1010.

OLIVEIRA, A.F. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. Tese de Doutorado, Brasília, Brasília, 2004.

OLIVER, A.; EBERS, M. **Networking network studies**: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, vol. 19, n.4 , p.459-583, fall 1998.

OLIVER, C. **Determinants of interorganizational relationships**: integration and future directions. *Academy of Management Review*. Vol. 15, n. 2, p. 241-265, apr. 1990.

OSTROM, E. Toward a behavioral theory In: OSTROM, E. & WALKER, J. (orgs.) **Trust and reciprocity**; New York: Russel Sage, 2003.

PENG, T.; KELLOGG, J. L. Partners, resources, and management mechanisms of interorganizational collaborative ties in non-profit organizations. **Journal of American Academy of Business**, v. 3 n. 1, p. 291-300, 2003.

PETTIGREW, Andrew M. **A Cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

PEYREFITTE, A. **A Sociedade de confiança**: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Topbooks, 1999.

POWERS, J. G. **The formation of interorganizational relationships and the development of trust**. Albany (NY), Tese (doutorado em Administração) – School of Information Science and Polity, University of New York, 2001.

PUJADAS, Josep Joan. **Etnicidad**. Identidad cultural de los pueblos. Madrid: Eudema, 1993.

PUTNAM, Robert D. **Making democracy work**: civic traditions in modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

REYES JUNIOR, E. **As Interdependências entre a confiança interpessoal e a transferência de conhecimento na rede social de cadeias produtivas**. Tese de doutorado. São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P.S.; VAN de VEN, A. H. **Developmental process of cooperative interorganizational relationships**. *Academy of Management Review*, v. 19, p. 90-118, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed.- 6. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

RUBIO, M. Perverse Social Capital – Some Evidence from Colombia. **Journal of Economic Issues**, 31, 3, 1997.

SAHAY, B. S. **Understanding trust in supply chain relationships**. *Industrial Management & Data Systems*, 103, n. 8/9, p. 553-563, 2003.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

SCHNEIDER, David. **American Kinship: A Cultural Account**. Nova Jersey: Prentice Hall. 1968.

SCHURR, Paul H.; OZANNE, Julie L. Influences on exchange processes: buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. **Journal of Consumer Research**, v. 11, n. 4, p. 939-953, March 1985.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5.ed. New Jersey, Prentice Hall, 2003.

SHAPIRO, S. P. The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 3, p. 623-58, 1987.

SHAPIRO, D. L.; SHEPPARD, B. H.; CHERASKIN, L. Business on a handshake. **Negotiation Journal**, v. 8, n. 4, p. 365-377, 1992.

SHEPPARD, B.H; SHERMAN, D.M. **The grammars of trust: a model and general applications**. *Academy of Management Review*, V.23, n.3, p.422-37, 1998.

SOLOMON, Robert. C., FLORES, Fernando. **Construa Confiança: nos negócios, na política e na vida**. Tradução de Zaida Maldonado – Rio de Janeiro: Record, 2002.

SONPAR, K.; HANDELMAN, J.; DASTMALCHIAN. **Trust, Organizational Change and Institutionalization: A Study of Health Care Delivery Transformation in Southern Alberta.** University of Victoria, July: 2003.

SUEN, A.S. **Negociação Intercultural-** Um estudo exploratório, Dissertação (Mestrado FEA-USP), 1997.

TEACHMAN, J. D.; PAASCH, K.; CARVER, K. **Social Capital and the generation of human capital.** Social Forces, v. 75, n. 4, jun. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura:** como entender a diversidade cultural nos negócios. Tradução de Claudiney Fulmann. São Paulo: Educator, 1994.

TYLOR, Edward. 1871. **Primitive culture.** Londres, John Mursay & Co. [Nova York, Harper Torchbooks, 1958].

TZAFRIR, Shay S.; HAREL, Gedalihu H. Trust-ME: A scale for measuring manager-employee trustworthiness. Academy of Management. **The Academy of Management Review**; Mississipi State, Aug. 2002.

UPHOFF, N. Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. **Capital Social:** a multifaceted perspective. Washington, DC: The World Bank, 2000.

UZZI, B. **Social structure and competition in interfirm networks:** the paradox of embeddedness. Administrative Science Quartely, v.42, p. 35-67, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas Editora, 2003.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** 2ª Edição. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, v. I, 2006. p. 224.

WHETTEN, D. A. Interorganizational relations: a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.

WILLIAMS, Bernard. Formal Structures and Social Reality, In: GAMETTA, D. (ed.) **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 1, pp. 3-13, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.25.1459>, 2000.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-61, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005, 212p.

ZAHEER, A. HARRIS, J. Interorganizational trust. In: SHENKAR, O.; REURER, J. J. **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage: 169-197, 2006.

ZUCKER, Lynne G. **Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920**. *Research in Organizational Behavior*, v.8, p. 53-111, 1986.

APÉNDICE

Roteiro de Entrevistas

A) Dados da Organização e Relacionamento

1. Descrição da organização e de suas atividades principais
2. Tamanho da organização (funcionários, clientes, faturamento)
3. Campo de atuação
4. Parcerias com fornecedores, compradores e pares (OU PARCEIROS)
5. Rede de relacionamento (ENTRE A ORGANIZAÇÃO E OUTRAS ORGANIZAÇÕES DE PROPRIETÁRIOS DA MESMA ETNIA, E DA ORGANIZAÇÃO COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES DE OUTRA ETNIA).
6. Descrever como é a Concorrência

B) Descrição da parceria

1. O que é uma parceria para a sua organização?
2. Quais são as atividades realizadas em conjunto?
3. Qual a motivação principal para a formação do relacionamento?
4. Qual a periodicidade do relacionamento?
5. Qual o tempo do relacionamento?
6. Quais os mecanismos de controle existentes?
7. Qual a importância do relacionamento?
8. Quais os tipos de problema percebidos no relacionamento?
9. Como esses problemas são resolvidos?
10. Na existência de interesses divergentes, como eles são tratados?

C) A dinâmica da confiança no relacionamento

1. Como você definiria o que é confiança entre duas organizações?
2. Até que ponto, confiar no parceiro é relevante para a sua organização?
3. O que leva a sua organização a confiar numa outra organização?
4. Qual a importância dos seguintes fatores na existência da confiança?
 - Proximidade AFETIVA OU EMOCIONAL (confiança baseada em LAÇOS EMOCIONAIS)
 - Proximidade social (confiança baseada em características)
 - Relacionamentos CULTURAIS (confiança BASEADA EM COGNIÇÃO)
 - Existência de mecanismos legais (confiança institucional)
5. Exemplifique uma situação na qual a confiança esteve presente.
6. E uma outra situação em que a confiança não se manifestou.
7. O que faz com que sua organização confie em outra, de mesma origem ou etnia? E o que faz com que sua organização confie em outra organização de outra origem ou etnia?
8. Em que o fato de sua organização estar no Brasil (OU REGIÃO DE FRONTEIRA, OU AINDA, EM FOZ DO IGUAÇU) influencia a confiança?
9. Como você percebe o papel da confiança na definição dos compromissos entre as partes?
10. E qual a influência da confiança no processo de decisão?
11. E no processo de negociação?
12. Em que a confiança influencia na execução das ações existentes no relacionamento?
13. E se a atividade envolver mais riscos, como fica a confiança nessa situação?
14. O que abalaria a confiança no parceiro? Você pode identificar um exemplo?