**ASPECTOS RELEVANTES PARA CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA ENTRE MEMBROS DE UM GRUPO EMPRESARIAL**

**Juliane Belchior de Almeida Ladeira**

**Vanice Cardoso Ferreira**

**RESUMO**

Muitas pequenas empresas têm adotado a estratégia de buscar redes de relacionamentos com o objetivo de fomentar o crescimento de seu negócio. Os estudos apontam que a confiança é imprescindível para que bons relacionamentos comerciais gerem de fato um resultado financeiro positivo para as empresas. Neste contexto o presente trabalho investiga o fenômeno da confiança em um grupo empresarial composto por representantes de pequenas empresas no estado de Minas Gerais. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas para investigar quais os elementos apontados pela literatura como fundamentais para a construção de uma relação de confiança, são de fato percebidos pelos atores envolvidos neste processo. Todos os elementos apontados pela literatura foram constatados, em maior e ou menor grau, exceto os elementos que se referem à vulnerabilidade.

**PALAVRAS CHAVE**

Confiança, relacionamento, grupos empresariais, pequenas empresas.

1. **INTRODUÇÃO**

A complexidade dos mercados e as maiores exigências apresentadas para a área de operações e logística e para as redes de suprimento a partir da globalização trouxeram diversos desafios. Zanini, Lusk e Wolff (2009) apontam que a incerteza institucional pode ser compreendida como a falta de previsibilidade de mudanças do ambiente externo e que afetam a organização, elementos estes cada vez mais presentes trazendo diversos desafios. Para conseguir competir em um cenário cada vez mais desafiador e complexo, muitas organizações passam a se estruturar em redes, visando unir forças, gerar diferencial competitivo e prover maior capacidade de geração de valor. Nesse cenário, onde a confiança assume papel diferencial e os relacionamentos passam a ser elementos essenciais para o sucesso das organizações, a formação de redes colaborativas e de relações de confiança são fundamentais.

Bachmann e Zaheer (2006) apontam que nos últimos tempos, as pesquisas sobre confiança nos contextos organizacionais e inter-organizacionais tornaram-se um campo importante no domínio da gestão. Em especial após a década de 1980, cresceram fortemente e se tornaram uma questão central como um tema que agrupa e reflete muitas vertentes dos debates atuais sobre processos, estrutura e desempenho das relações organizacionais e inter-organizacionais. Muitas tendências têm motivado o destaque dado ao estudo da confiança nas relações econômicas e sociais como o aumento das relações contratuais, alianças estratégicas, redes de contato e as evidências de que a confiança tem declinado em muitas sociedades e organizações (RING E VAN DE VEN, 1994).

Em cada uma das perspectivas de pesquisa sobre o assunto, cabe à confiança importantes e diferenciados papéis. Estudiosos têm definido a confiança em termos comportamentais, cognitivos, emocionais e de fé, esta evolução do pensamento coincide com a história do pensamento gerencial que pode ser visto como uma busca progressiva para compreender a crescente complexidade do fenômeno humano e organizacional (RING E VAN DE VEN, 1994).

No contexto das pequenas empresas a confiança exerce papel crucial na criação e manutenção de alianças de sucesso (VOLERY e MENSIK, 1998). Apesar do debate sobre os riscos e benefícios de se estabelecer relações com outras empresas, poucos estudiosos descordariam que formar e gerir relações externas é uma importante estratégia para o desenvolvimento de pequenas empresas. De acordo com uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, o acesso a redes de negócios tem sido considerado importante para o sucesso sustentável de pequenos negócios (STREET E CAMERON, 2007).

O presente trabalho investiga o fenômeno da confiança em um grupo empresarial representado por pequenas empresas de Minas Gerais, através de uma abordagem qualitativa, verifica quais elementos, apontados como fundamentais pela literatura para a construção de relações de confiança, são de fato percebidos pelos atores envolvidos neste processo.

1. **METODOLOGIA UTILIZADA**

O objetivo geral da pesquisa é analisar a observância de aspectos vistos como relevantes na formação de relações de confiança entre membros de um grupo empresarial composto por membros de pequenas empresas. São objetivos específicos do trabalho: (i) analisar a observância dos elementos que caracterizam a existência de *link* ou relação efetiva entre os membros, conforme Nicholson (2001); (ii) analisar a observância dos elementos que caracterizam a existência de uma relação de confiança conforme Tschannen-Moran e Hoy (2012); (iii) identificar os potenciais benefícios e desafios na construção de relações de confiança entre membros de um grupo empresarial composto por representantes de pequenas empresas em Minas Gerais.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para revisão da literatura, visando melhor entendimento sobre o assunto em termos teóricos e suas abordagens mais recentes. A seguir, foi realizado o levantamento de informações por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos no modelo em análise. A entrevista semiestruturada é caracterizada por apresentar uma estrutura básica e orientações gerais, mas também por permitir a inclusão de perguntas não estruturadas, garantindo uma maior flexibilidade. Conforme afirma Hair*et al* (2005), nessa abordagem, o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta.

Dessa forma, a análise das informações terá caráter mais qualitativo, em que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são características básicas e fundamentais no processo de pesquisa. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, e visa contribuir com o conhecimento existente sobre fenômenos individuais, organizacionais, políticos, sociais e de grupos (Yin, 2005). A partir da análise de um grupo empresarial, composto por membros de pequenas empresas, pretendeu-se identificar a aplicação dos aspectos essenciais para a estruturação de relações de confiança a partir dos elementos sugeridos por Nicholson (2001) e Tschannen-Moran e Hoy (2012). Acredita-se que a análise conseguiu prover informações relevantes que auxiliem a formação de grupos pautados na contribuição mútua entre os membros a partir de relações de confiança efetivamente estabelecidas.

1. **A CONFIANÇA E SEUS ELEMENTOS NO CONTEXTO DAS REDES DE NEGÓCIOS**
	1. **A Confiança em uma breve revisão teórica**

Para compreender os aspectos relacionados à confiança entre atores faz-se necessário, primeiramente, abordar e esclarecer os conceitos que o termo apresenta. A definição do termo “confiança” vem sendo debatida por diferentes autores nos últimos anos. Robbins (2009, p. 169) compreende que “a confiança é a expectativa positiva de que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”. Barney e Hansen (1994) entendem como confiança a segurança mútua de que nenhum agente irá explorar as vulnerabilidades dos demais. Ainda, os autores apontam que a exploração das vulnerabilidades possui natureza oportunística, e que o oportunismo pode ser visto como o oposto da confiança.

Para Das e Teng (1998) confiança pode ser definida como a “certeza percebida pela firma sobre a cooperação satisfatória do parceiro (p. 492)”. Assim, a cooperação entre parceiros em alianças estratégicas converte-se em um conceito significante na medida em que representa uma situação interessantemente paradoxal: ao mesmo tempo em que pode-se afirmar que as firmas supostamente perseguem seus próprios objetivos, são elas simultaneamente exigidas a restringir seus propósitos naturais e ceder a situações de certo risco na medida em que esperam fazer com que as alianças se efetivem, trazendo benefícios para todos os atores. Os mesmo autores ressaltam que, ao perseguir seus objetivos individuais, seria compreensível e racional que os atores (indivíduos e empresas) se comportassem de forma oportunista, porém este tipo de comportamento levaria a um resultado coletivo total sub-ótimo. Dessa forma, faz-se necessário a introdução de elementos que contribuam para a redução do nível de incerteza elevando as chances de predição sobre o comportamento cooperativo satisfatório do parceiro.

Nesse sentido, a confiança passa as ser fundamental e o mais eficiente mecanismo para conduzir as transações econômicas (ARROW, 1974).Como afirmam Bradach e Eccles (1989), a confiança é um tipo de expectativa que alivia o receio de que o parceiro haja de modo oportunista; e, evidentemente, é preciso haver o risco de uma conduta oportunista para que a confiança funcione.

Outra definição possível para o termo confiança pode ser a aceitação antecipada e voluntária de um risco através da abdicação de mecanismos explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte não agirá de forma oportunista (RIPPERGER, 1998).

Robbins (2009) aborda dois tipos principais de confiança: aquela baseada no conhecimento e a baseada na identificação. A primeira fundamenta-se na previsibilidade do comportamento que resulta de um histórico de interações. Ou seja, decorre de se ter informações adequadas sobre o potencial parceiro a ponto de ser possível fazer previsões sobre seu comportamento. A segunda compreende que a confiança decorre das partes entenderem as intenções uma da outra e concordarem com suas vontades e desejos (ROBBINS, 2009). A confiança é comumente mostrada na teoria dos jogos (AXELROD, 1984; KREPS, 1990; GIBBONS, 2000) como um elemento que promove a cooperação entre parceiros interativos. Assim, para que haja relações de cooperação baseadas na confiança é necessário que ocorram consecutivas interações entre indivíduos durante um razoável período de tempo.

Com o objetivo de esclarecer como se estabelecem as parcerias e relações de confiança e cooperação, Migchels (2002) utiliza a abordagem da Economia dos Custos de Transação - ECT e da Visão Baseada em Recursos – VBR. Ele demonstra as bases sobre as quais o processo de cooperação se estabelece e defende que as empresas procuram encontrar parceiros que se ajustam aos seus propósitos e complementam as suas características, visando conseguir, a partir das alianças firmadas, vantagens competitivas.

Sheppard e Sherman (1998) apud Valentim (2006) entendem confiança como sendo uma função das relações em três níveis: (i) entre pessoas; (ii) entre pessoas e organizações e (iii) entre organizações e o contexto institucional em que essas relações se inserem.A confiança gerencial se refere aos antecedentes da confiança e ocorre se o gestor da organização tem credibilidade junto aos funcionários, se seus colaboradores são percebidos como pessoas competentes, e se possui uma visão clara do objetivo maior para aonde a organização está caminhando e se demonstra saber como chegar lá (LEVERING, 1995).

A confiança interpessoal refere-se a uma relação específica existente pessoa por pessoa e conforme afirmam Lewis e Weigert (1985) apud Valentim (2006), a confiança pessoal envolve um laço emocional entre indivíduos, e a frustração que cada um experimentaria no caso de uma traição eventual. Nesse sentido, discute-se ainda a relação de confiança entre indivíduos e organizações. Ou seja, se os atores individuais podem realmente confiar em entidades coletivas ou apenas em membros individuais de grupos. Nesse ponto, faz-se referência ao trabalho de Zaheeret al (1998), confirmando a noção de que a confiança "interpessoal" e "interorganizacional" são fenômenos diferentes, embora relacionados. Assim, conclui-se que faz sentido diferenciar indivíduos e grupos ou organizações como objeto de confiança e que, em geral, as relações de confiança são construídas entre indivíduos, ainda que estes representem as organizações de que fazem parte.

A análise do nível micro ou individual aborda e reconceitua a questão da confiança como um dilema de decisão. Por um lado, investir na confiança em um relacionamento promete benefícios para os envolvidos, a partir da colaboração mútua. Por outro lado, o risco de que a confiança pode se revelar mal colocada, ou mal utilizada, nunca pode ser descartado. Assim, parece importante analisar a forma como as decisões relacionadas à confiança são feitas, e quais as possíveis tendências decisórias e comportamentais dos atores em cada contexto de eventuais relações de confiança a serem construídas.

A construção da confiança interpessoal passa por um processo de desenvolvimento que requer cuidadosa e sistemática atenção às transações que emergem entre as partes (Ring e Van de Ven 1994, p. 93). Os estudos que exploram como a confiança é criada demonstram que esta envolve investimento extensivo, é recíproca e está em constante evolução, porém não há estudos com evidências empíricas sobre a dinâmica evolutiva da confiança interpessoal ( RING E VAN DE VEN, 1994).

E, por fim, a chamada confiança institucional é obtida caso os empregados acreditem que fazem a diferença pessoalmente, tendo um senso de propriedade em relação ao produto ou serviço para o qual contribuem. Os gestores podem promover essa atitude ajudando os empregados a ver como suas tarefas se encaixam no contexto maior ou como os clientes usam o produto (LEVERING, 1995).

Assim, de modo geral, percebe-se que a incerteza ambiental limita o desenvolvimento de confiança gerencial e da confiança interpessoal. Sob os efeitos das incertezas relativas à instabilidade, as empresas enfrentam limitações significativas no desenvolvimento dos elementos estruturantes necessários à criação e manutenção da confiança empresarial e interpessoal (ALMEIDA & ZANINI, 2009).

Ressalta-se que nenhum relacionamento organizacional é perfeito e a grande parte dos relacionamentos de negócios não são descartáveis precisando assim ser mantidos mesmo que tenha havido alguma violação da confiança entre as partes. De acordo com a revisão de literatura dos autores Ring e Van de Ven (2006) pouco se tem estudado sobre o perdão, reparo e reconstrução da confiança nos relacionamentos organizacionais. Tais estudos deveriam ser uma prioridade nas pesquisas sobre gestão organizacional, assim como uma abordagem longitudinal do fenômeno para observar como e porque o processo de desenvolvimento de confiança evolui com o passar do tempo (RING E VAN DE VEN, 1994).

Em contraste com as tradicionais formas de coordenação, e buscando responder à complexidade do contexto e aos riscos envolvidos em cooperar, as redes de relacionamentos coordenam as transações econômicas através de meios menos formais, mais igualitários e cooperativos (THOMPSON, 1998, p.171).

* 1. **Os elementos da Confiança**

Em complemento às discussões mais conceituais referentes à confiança, debates têm ocorrido no sentido de buscar identificar quais são os principais elementos que compõem e permitem a construção de relações de confiança. Robbins (2009, p. 169) compreende que podem ser encontradas cinco dimensões principais que fundamentam o conceito de confiança, quais sejam: (i) a integridade, que se baseia na honestidade e confiabilidade; (ii) a competência, relacionada com as habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais; (iii) a consistência, relativa à segurança, previsibilidade e julgamento na administração das situações; (iv) a lealdade, que consiste na disposição de proteger e defender outra pessoa; e (v) a abertura, que envolve acreditar que a outra pessoa tem total confiança em você.

É consenso entre diversos autores que as dimensões da percepção de confiabilidade podem ser categorizadas em três elementos: habilidade, integridade e benevolência (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1995). Habilidade envolve competência ou atributos que permitem a influência positiva em determinada situação, representando o conjunto de competências que permitem uma *performance* individual em determinada área. Benevolência pode ser descrita como uma extensão da percepção de confiabilidade em uma relação a partir do momento em que um ator percebe que seu potencial parceiro mostra-se preocupado com suas necessidades, tem o desejo de protegê-lo e que este é flexível e considera suas opiniões importantes para as tomadas de decisão. Já a integridade envolve as crenças de que o potencial parceiro adere a um conjunto de princípios considerados como aceitáveis ou congruentes com do indivíduo, englobando fatores como honestidade e justiça (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1995).



Figure 1: Modelo integrador de confiança organizacional (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1995). Traduzido por Torres e Nakayama (2013)

Tschannen-Moran e Hoy (2012) exploram e defendem elementos que acreditam serem chaves na construção da confiança, quais sejam: (i) a disposição de risco de vulnerabilidade e a interdependência dos atores; (ii) a confiança, que envolve o comportamento ou atitude de um indivíduo em situação de vulnerabilidade; (iii) a benevolência, referente à confiança de que o bem-estar de alguém, ou algo de que se preocupa, será protegido e não prejudicado pelo partido de confiança; (iv) a confiabilidade, que tem a ver com a previsibilidade, isto é, consistência do comportamento e saber o que esperar dos outros; (v) a competência, que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que demonstrem a competência do potencial parceiro no desenvolvimento de suas atividades; (vi) a honestidade, que envolve análise do caráter, integridade e autenticidade do indivíduo; e (vii) a abertura, que pode ser definida como um processo pelo qual as pessoas se tornam vulneráveis ​​a outras pessoas compartilhando informações pessoais.

Nicholson (2001) explora o papel da criação dos *links* no desenvolvimento da entre atores. Nesse sentido, ele define dois elementos essenciais para a formação das relações de confiança. O primeiro corresponde à similitude de valores de negócios, que existe quando o comprador acredita que seus valores de negócios são semelhantes aos do parceiro comercial. E o segundo refere-se à frequência da interação pessoal entre os atores, e defende que com um aumento na frequência de interação, as partes podem trocar informações mais facilmente, e podem mais facilmente prever os comportamentos uns dos outros devido ao aumento do tempo gasto em várias situações.

Para fins deste trabalho, utilizou-se os elementos da confiança elencados por Tschannen-Moran e Hoy (2012) e Nicholson (2001) para realização de uma análise de um grupo empresarial, composto por membros de pequenas empresas, visando identificar a aplicação destes aspectos essenciais para a estruturação de relações de confiança.

* 1. **Formação de Redes de Negócios**

Uma rede pode ser definida como uma coleção de relacionamentos que une membros de diferentes organizações (DAS E TENG, 1998). As alianças e as redes são instâncias de relacionamentos externos, ambas envolvendo conexões comerciais inter-organizacionais. As pequenas empresas são encorajadas a desenvolver relacionamentos com outras organizações que podem auxiliá-la no desenvolvimento, sobrevivência e crescimento de seu negócio (STREET E CAMERON, 2007).

As redes funcionam através de relações interpessoais baseadas na reciprocidade, nas crenças e em valores comuns que coexistem com a autoridade formal legitimada. Diversos estudos empíricos (LORENZ, 2000; PUTNAM, 1996; CASTELLS, 1999) têm constatado a existência de formas de coordenação em redes formadas por grupos de empresas ou grupos sociais informais que vão além dos limites tradicionais da empresa (redes inter-organizacionais) ou, mesmo, grupos sociais informais dentro da mesma organização (redes intra-organizacionais). Essas redes de relacionamento baseadas na confiança podem assumir diversas formas em diversos níveis, envolvendo indivíduos, grupos e empresas.

Uma revisão de literatura elaborada por Street e Cameron (2007) sobre as alianças e formação de redes das pequenas empresas evidenciou que as características do relacionamento externo de uma pequena empresa, como a força do relacionamento, tamanho da rede, estrutura da rede, tipo de relacionamento, compatibilidade de metas e a existência da confiança representam a grande maioria dos estudos na área. Volery e Mensik (1998) elaboraram um estudo sobre o papel da confiança na criação de alianças efetivas em pequenas e médias empresas na Suíça e concluíram que esta desempenha um papel fundamental tanto no desenvolvimento quanto na gestão deste relacionamento. A definição de metas comuns e regras de comportamento são elementos indicados como de maior importância para o planejamento e gestão de alianças de sucesso.

O trabalho de Oughton e Whittman (1997) tem como principal objetivo examinar as principais fontes de eficiência e competitividade para as pequenas e médias empresas com intuito de mapear o sucesso econômico através de uma economia de escala acessível às empresas deste porte, apontando para as economias coletivas externas como principal alternativa. A cooperação entre as empresas surge tanto como uma consequência da busca por maximização dos resultados financeiros tanto como um resultado de um clima institucional e cultural que encorajem a cooperação e a confiança.

Segundo Tjosvold e Weicker (1993) empresários confiam mais em sua rede informal do que nas redes formais com os bancos, contadores e advogados. As redes de contato são percebidas como vitais para perceber novas oportunidades de negócios, testar ideias e angariar recursos para criar novos negócios. Os empresários têm seu negócio de forma independente, mas operam entre uma rede de pessoas através das quais estará acompanhando tendências atuais, caso queira adaptá-las ou incorporá-las ao seu negócio. A troca de conhecimentos sobre novas tecnologias, mudanças no comportamento do consumidor e novas formas de gestão de resolução de problemas são compartilhados com sua rede de contatos. Os empresários também recorrem a esta rede em busca de ajuda e incentivo para manter seu nível de motivação e superar dificuldades. Segundo estes autores as instituições intermediárias podem ajudar a desenvolver confiança entre parceiros de negócios e o desenvolvimento de metas colaborativas para o relacionamento contribuem para o desenvolvimento destas empresas.

Holm, Eriksson e Johanson (1999) analisam como uma rede de negócios e os relacionamentos entre as partes afetam a interdependência entre eles e como esta interdependência influencia a criação de valor para esta relação. Para a este autor o desenvolvimento de uma relação começa inicialmente com uma fraca dependência unilateral que pode ser transformada em uma dependência forte e mútua através comprometimento incremental entre as partes. O estudo de Anderson e Weitz (1992) traz um modelo que define que o comprometimento de uma empresa a um relacionamento está diretamente relacionado à sua percepção do comprometimento da outra parte a esta relação, que aumenta de forma cíclica com o passar do tempo.

1. **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Foram entrevistados cinco integrantes de um grupo empresarial que tem por principal objetivo gerar valor através do marketing de relacionamento entre os membros. O grupo possuía no momento da pesquisa sessenta e cinco representantes de pequenas e médias empresas, que se reúnem uma vez por semana para apurar as contribuições geradas por cada membro para o fortalecimento do grupo. O grupo é gerido em partes por seus próprios integrantes, que seguem uma política e uma metodologia pré-definida por uma organização global, que conduz a criação de redes de negócios oferecendo um sistema estruturado de suporte para dar e receber referências de negócios. Esta organização se propõe a fazer isso criando um ambiente favorável para o desenvolvimento de relações pessoais entre profissionais qualificados para gerar oportunidades de aumentar os negócios através do estabelecimento de uma relação de confiança entre eles. Como condições para pertencer ao grupo são exigidas dos membros a assiduidade às reuniões semanais, disponibilidade para visitar as empresas do grupo para conhecer com mais profundidade o negócio dos parceiros e participação em cursos oferecidos pela administração. Todos os membros possuem metas individuais, que incluem um acompanhamento das condições para participação do grupo, suas contribuições para o grupo através de negócios fechados ou indicações para potenciais transações. As metas individuais são um desdobramento do objetivo principal do grupo. Estas metas são divulgadas e acompanhadas por todos os integrantes.

Os membros entrevistados possuem idade, tempo de empresa e grau de escolaridade diversos, sendo que para todos o tempo de participação no grupo é de no máximo um ano e mínimo de seis meses. Os encontros entre os membros ocorrem semanalmente, com duração aproximada de três horas, sendo que a interação é complementada pelo uso de redes sociais e uma plataforma *online* para o registro oficial das atividades. Os entrevistados foram abordados pessoalmente em seu próprio ambiente de trabalho, onde aparentemente estavam à vontade para contribuir com a investigação através de exemplos e reflexões sobre suas vivências no grupo até o momento.

Quanto à análise relativa ao primeiro elemento criador de links apontado por Nicholson (2001) - *similaridade de valores relacionados aos negócios* - foi verificada certa similaridade nas respostas dos entrevistados no sentido de que a similitude dos valores entre os membros é o ponto fundamental gerador do pertencimento de grupo. Destacam-se nas respostas o sentimento de que os demais membros do grupo estão dispostos a ajudar, em especial na formação de uma rede de contatos e na indicação para potenciais negócios; a formação de uma relação de benefícios mútuos, em que os membros por receberem ajuda sentem-se responsáveis por retribuir aos demais membros igual ajuda ou benefício. Conforme ilustrado pelo entrevistado 4:

O que eu mais me destaquei foi na questão de lealdade ao grupo. Voltar pra ajudar um amigo que está precisando. Lealdade, fidelidade que alguns terão contigo. Estar junto em todos os momentos. Que é o que se espera em qualquer tipo de grupo com o qual você se relaciona, família, amigos.

Em complemento, a análise sobre os aspectos que fazem ser interessante para os membros fazerem parte do grupo mostra terem sido citados como elementos atrativos a existência de um método compartilhado e ensinado nos espaços do grupo para realização de networking com o uso de ferramentas diversas; a expectativa de aumento do faturamento da empresa a partir da participação no grupo e dos contatos adquiridos; o potencial uso do *know-how* dos colaboradores, permitindo que cada ator foque sua atuação no negócio que mais domina; o potencial de criação de vínculos mais profundos com os membros do grupo e os benefícios advindos disso; e a troca de conhecimento e experiências entre os atores. Foram identificados como principais elementos geradores do sentimento de união entre os membros a vontade de crescer e ajudar uns aos outros; afinidade de objetivos e a busca aprendizado e crescimento. Nas palavras do entrevistado 3, “Vontade de promover em si uma mudança, sair na inércia, fazer algo diferente”.

Quanto à análise relativa ao segundo elemento criador de links apontado por Nicholson (2001) - *frequência de interação*– percebeu-se que a interação presencial ocorre semanalmente, sendo complementada por interação virtual em redes e aplicativos online de relacionamento e comunicação. Além disso, os membros têm o compromisso de visitar pelo menos duas empresas por semana para conhecer mais sobre os negócios do grupo.

Adentrando os elementos defendidos por Tschannen-Moran e Hoy (2012) como essenciais na construção da confiança, percebeu-se quanto ao aspecto “disposição de risco de vulnerabilidade” uma situação geral paradoxal, em que os entrevistados afirmam confiar nos demais membros do grupo por um lado, mas por outro não se dizem dispostos a depender efetivamente dos demais membros na realização de parte do seu negócio. Segundo o entrevistado 4 quando questionado, “Não, pra que o meu negócio aconteça eu não quero depender de ninguém.” A fala do entrevistado 5 também ilustra esta percepção:

Não! Eu sinto que o grupo todo não (risos). Acho que cabe a mim fazer a minha parte para que estes membros possam me referenciar. Não vendo confiança, isso é trabalho e depende de mim.

Quanto ao segundo aspecto abordo por Tschannen-Moran e Hoy (2012) - confiança –todos os entrevistados afirmaram confiar nos demais membros do grupo empresarial. Percebe-se que inspiram maior confiança aqueles membros que conseguem demonstrar que já estão integrados e estão dispostos a fazer mais pelos demais membros; os que possuem domínio diferenciado de alguma metodologia importante para o desenvolvimento dos demais membros; e aqueles que por afinidade e convivência conseguiram construir alguns laços (mais pessoais) de confiança. No sentido oposto, inspiram desconfiança os membros de descumprem acordos firmados e não se dedicam ao seu negócio e às parcerias.

No tocante ao elemento da benevolência (ou seja, a confiança de que o bem-estar de alguém, ou algo de que se preocupa, será protegido e não prejudicado pelo partido de confiança) os entrevistados afirmaram acreditar que seriam defendidos pelos demais membros em caso de necessidade e que percebem algum grau de cooperação entre os membros do grupo. Alguns dos entrevistados afirmaram acreditar que seriam defendidos por apenas alguns dos membros, com os quais possuem maior afinidade. Conforme colocado pelo entrevistado 5: “Acho que não por todos, talvez pelos que tenho maior afinidade. Aprendi a não esperar isso das pessoas. Ia ficar chateada de me sentir em uma posição de exposição sem ser defendida”.

Referente ao elemento “confiabilidade” foram identificados como comportamentos esperados dos demais membros do grupo, a abertura para o aprendizado relativo às oportunidades de mercado e potencial negócio não só para si mesmo, mas para membros do grupo; o cumprimento das promessas e acordos feitos; a priorização de negócios entre os membros do grupo; e a cooperação natural entre os membros. Além disso, todos os entrevistaram afirmaram acreditar conseguir prever, de certa maneira qual seria o comportamento dos demais membros do grupo (ou alguns deles) em uma situação de dificuldade em que dependa deles. O entrevistado 5 disse:

Aí que entra, como eu colaboro muito com o grupo, e em alguns membros sei que muitos teriam preocupação em me auxiliar em um momento de dificuldade. Já as pessoas que não colaboram eu não espero nada, porque não tem identificação. Quanto mais colaborador você é quanto mais você fomentar, mais as pessoas têm interesse em te ajudar.

Quanto ao aspecto “competência”, também abordado por Tschannen-Moran e Hoy (2012), os principais aspectos determinantes da competência de uma empresa com a qual os entrevistados estariam dispostos a se relacionar envolvem o domínio do negócio, a experiência de mercado, cumprimento dos acordos e prazos, e a honestidade. Além disso, quatro dos cinco entrevistados afirmaram julgar competentes, de forma geral, os demais membros componentes do grupo empresarial. Apenas o entrevistado 5 discordou um pouco dessa posição:

Em partes. Nem todos. Na verdade a gente vê pelas atividades, serviço mal prestado. Algumas pessoas são gananciosas, querem abraçar o mundo e não dão conta. Querem defender que prestam determinado serviço que não conseguem fazer bem feito.

No tocante ao elemento “honestidade”, referente ao caráter, integridade e autenticidade de uma pessoa, todos os entrevistados afirmaram acreditar serem os demais membros do grupo profissionais honestos no desenvolvimento de suas atividades. Foram relatadas algumas ressalvas, no sentido de que pode haver alguns membros menos honestos, mas de forma geral a percepção é de honestidade dos membros.

Por fim, a abordagem do elemento “abertura”, ou o processo pelo qual as pessoas se tornam vulneráveis a outras pessoas compartilhando informações pessoais, demonstrou que todos os entrevistados parecem ter restrições quanto ao compartilhamento de informações, realizando-o apenas com os membros do grupo com os quais possuem maior afinidade. Além disso, as informações compartilhadas são em geral estritamente profissionais, não envolvendo informações de cunho mais pessoal. Confirme resposta do entrevistado 5, “Profissionais sim, pessoais somente com algumas pessoas que tenho mais afinidade.”

Em resumo, a análise aponta que a ampliação da rede de contatos para gerar o crescimento de seu negócio foi apontado de forma unânime como o objetivo principal que os motiva a participar do grupo. A cooperação entre os membros como mecanismo para o crescimento do negócio foi pontuado por três entrevistados que utilizaram exemplos para ilustrar tal contexto, voltados para o auxílio em momentos de dificuldades, o esforço para encontrar boas indicações de negócios, e o cuidado com o colega para que ele consiga crescer através do grupo. Um aspecto importante levantado relaciona o comprometimento dos colegas com o fortalecimento do grupo, gerando assim um sentimento de pertencimento e motivação. Como citado pelo entrevistado 4: “Quando todos estão focados e empenhados em desenvolver um papel profissional lá dentro, quando todos têm o mesmo objetivo você pensa: é aqui que eu quero pertencer.”Também ilustrado pelo entrevistado 2:

Quando se entra no grupo o que se espera é aumentar o faturamento, mas o que ganhei foi contato, pessoas diferentes que correm atrás das coisas. São pessoas menos acomodadas e isso ajuda a gente a crescer e melhorar.

A maioria dos entrevistados afirmou não se sentir em uma situação de dependência tampouco estariam dispostos a se colocar nesta situação. Dois dos entrevistados estariam dispostos a uma relação de interdependência caso trouxesse retornos financeiros e existisse uma relação de confiança. Outro aspecto emergente na fala de dois dos entrevistados foi a percepção de que o resultado depende de sua própria atuação no grupo, e não do parceiro. Ou seja, depende da sua doação para os colegas para que consiga ser lembrado e referenciado.

O elemento confiança está presente na percepção de todos os entrevistados nas relações entre os membros do grupo. Todos atribuem uma confiança maior a determinados colegas por diferentes motivos, sendo que três entrevistados apontaram que confiam mais em quem tem uma maior afinidade e convivência e outros dois confiam mais nos colegas que demonstram maior competência técnica e profissional. O entrevistado 3 afirma: “Confio mais porque conheço mais, conheço melhor, mais profundamente, tanto pessoalmente quanto em relações comerciais.”

No geral as pessoas se sentem amparadas e defendidas pelos membros do grupo, mas conseguem enxergar com mais segurança esse amparo pelos colegas mais próximos, em quem confiam mais. A percepção de cooperação entre os membros foi unânime entre os entrevistados de forma que todos conseguiram citar exemplos vivenciados por eles. As falas dos entrevistados 4 e 3 ilustram esta percepção: “E um amigo que me ajudou a fechar meu fluxo de caixa: parou tudo no meio do expediente dele, gastou as horas dele pra me ajudar. Eu abri todos os meus números pra ele, que me ajudou e ensinou muitas coisas”;

Outro exemplo é a minha empresa, que sempre quer comprar serviços e produtos entre as pessoas do grupo que conhecemos. Mesmo com problemas a gente ainda insiste com alguns fornecedores. Totalmente diferente se não fosse do grupo.

Todos os entrevistados esperam determinados comportamentos dos demais membros, pressupõem a ocorrência alguns comportamentos, mas alguns não se sentem seguros a ponto de prever que de fato sua expectativa seja atendida, porém, quando questionados sobre esta mesma previsibilidade do comportamento dos demais em uma situação de dificuldade, todos acreditam que seriam ajudados.

 A competência dos membros é percebida em plenitude por dois entrevistados, enquanto para os demais ela existe, mas algumas ressalvas quanto à qualidade dos serviços experimentados, cumprimento de prazos e escopo. Já a honestidade é percebida e valorizada por todos. Segue transcrição da fala do entrevistado 2 que ilustra esta percepção:

Confiança é honestidade, e demonstrar isso ao longo do tempo, com uma certa constância. E principalmente combinar e cumprir. Mesmo quando a pessoas ou a empresa erra, o erro deve ser reportado e reparado. Tudo que é combinado deve ser cumprido.

No que tange a abertura para troca de informações pessoais e profissionais a maioria não possui este hábito, e os que possuem o fazem com os colegas com os quais possuem maior afinidade. Muitos disseram que não tem o costume de compartilhar este tipo de informações de um modo geral, não somente dentro do grupo.

1. **CONCLUSÃO**

As entrevistas evidenciaram que os elementos essenciais para a formação de *links* de confiança elencados por Nicholson (2001) estão presentes nas relações entre parceiros deste grupo de negócios. As reuniões semanais organizadas pela equipe de liderança do grupo proporcionam aos participantes um espaço efetivo para as interações e trocas de contribuições. A freqüência das reuniões e assiduidade dos membros é controlada como um indicador de desempenho, e desta forma, todos conseguem acompanhar o comprometimento do grupo neste quesito. Desta forma, a freqüência de interação apontada por Nicholson (2001) além de estar presente, é reconhecida como elemento a ser gerido e controlado para o bom desempenho do grupo.

Através deste trabalho também foi possível evidenciar que a existência de uma instituição intermediária, que ampara os membros com metodologia, define metas comuns, regras de comportamento e diretrizes, se mostrou eficaz para auxiliar no desenvolvimento da confiança entre parceiros de negócios (TJOSVOLD E WEICKER, 1993) assim como demonstrou ser importante para o planejamento e gestão de alianças de sucesso (VOLERY E MENSIK, 1998).

Quanto à similaridade de valores de negócios entre os membros do grupo, este estudo mostra que os membros possuem diversas visões sobre os valores do grupo, porém, de certa maneira todos mencionam a cooperação com os parceiros como mecanismo de crescimento e desenvolvimento do próprio negócio. Desta forma, o elemento referenciado pelo grupo como valor comum corrobora o estudo feito por Oughton e Whittman (1997) que ao examinar as principais fontes de eficiência e competitividade para as pequenas e médias empresas, verificou que a cooperação surge tanto como uma consequência da busca por maximização dos resultados financeiros tanto como um resultado de um clima institucional e cultural que encorajem a cooperação e a confiança.

Ao analisar os elementos chave na construção da confiança apontados por Tschannen-Moran e Hoy (2012), de uma forma geral, foi possível evidenciar todos os elementos levantados por este autor exceto: a disposição de risco de vulnerabilidade e a interdependência dos atores e; a abertura, definida como um processo pelo qual as pessoas se tornam vulneráveis ​​a outras pessoas compartilhando informações pessoais. O que há em comum nestes dois pontos é que ambos remetem a uma posição de vulnerabilidade diante dos outros membros, que só seria admitido por alguns dos entrevistados e a um número restrito de potenciais parceiros com os quais possuem maior afinidade. Este estudo traz, portanto, evidências de que neste contexto a aceitação da vulnerabilidade não esteja presente (ou esteja velada) como um elemento chave para a construção da confiança.

A não aceitação da vulnerabilidade pelos entrevistados pode estar relacionada à incerteza ambiental, apontada por Almeida e Zanini (2009) como limitadora do desenvolvimento de confiança gerencial e da confiança interpessoal. Segundo os autores, em um contexto de instabilidade e incertezas, percebem-se limitações significativas no desenvolvimento dos elementos estruturantes necessários à criação e manutenção da confiança empresarial e interpessoal (ALMEIDA & ZANINI, 2009).

Tjosvold e Weicker (1993) também apontam para uma independência dos empresários em relação à sua rede, sendo esta utilizada mais como um suporte à operacionalização de suas atividades, o que se assemelha ao caso em análise segundo percepção a partir das informações levantadas nas entrevistas.

O trabalho também conseguiu demonstrar outros pontos da caracterização feitos por Tjosvold e Weicker (1993) sobre o comportamento dos empresários em relação às redes de contatos com destaque para o uso desta rede para a troca de conhecimentos e fonte de ajuda e incentivo para manter o nível de motivação e superação de dificuldades. Ainda, conforme apontado por Migchels (2002) a partir da Economia dos Custos de Transação - ECT e da Visão Baseada em Recursos – VBR percebeu-se nas entrevistas que o processo de cooperação se dá entre atores que procuram encontrar parceiros que se ajustam aos seus propósitos e complementam as suas características, visando alcançar a partir dessas relações de confiança vantagens competitivas. Os aspectos abordados por Zaheeret al (1998) que afirma serem a noção de que a confiança "interpessoal" e "interorganizacional" fenômenos distintos, embora relacionados, se confirmou, assim como o fato de que em geral as relações de confiança são construídas entre indivíduos e não entre organizações.

 O estudo evidenciou muitos aspectos encontrados na literatura com exemplos e situações reais sobre o processo de desenvolvimento de relações de confiança. A abordagem qualitativa deste trabalho permitiu ilustrar com maiores detalhes de que forma os elementos identificados como chave para construção da confiança se desenvolvem e são percebidos pelos atores envolvidos nas relações de negócios no contexto de grupos empresariais de pequenas empresas.

Uma limitação deste estudo é o fato de ter sido restrito a cinco entrevistados de um único grupo, o que torna interessante como pesquisa futura a realização de um estudo mais abrangente, analisando o contexto de outros grupos acerca destes mesmos elementos. O estudo também levanta a necessidade de trabalhos complementares que abordem mais especificamente em quais casos a vulnerabilidade se faz presente nas relações de confiança.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, A. L. C.; ZANINI, M. T. F. The Impact Of Environmental Uncertainty On Trust Relationships. Revista de Administração, São Paulo, v.44, n.4, p.313-326, out./nov./dez. 2009.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. Journal of marketing research, p. 18-34, 1992.

ARROW, K .J.The limits of organization. New York: W. W. Norton & Company Inc., 1974.

AXELROD, R. The evolution of cooperation. New York: Basic Books, 1984.

BACHMANN, R. e ZAHEER, A. Handbook of Trust Research. Northampton (EUA), Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

BARNEY, Jay and HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Management Journal, v. 15, p. 175-190, 1994.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. Annual Review of Sociology, Vol.15, p.97-118, 1989.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAS, T. K. e TENG, Bing-Cheng.Betwen trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. Academy of Management Review, v. 23, n. 3, p. 491-512, jul/ 1998.

GIBBONS, R. Trust in social structures: Hobbes and Coase meet repeated games. In: COOK, K. (Ed.). Trust in society. New York: Russell Sage Foundation, 2000.

HAIR, Joseph F; et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Creating value through mutual commitment to business network relationships. Strategic management journal, p. 467-486, 1999.

KREPS, D. M. Corporate culture and economic theory. In: ALT, J.; SHEPSLE, K. (Ed.)., Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge: Cambridge University Press, p.90-143,1990.

LEVERING, R. Confiança e Cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. Revista de Administração de Empresas - RAE – Eletrônica, São Paulo, v. 35, n. 4, jul-ago 1995. Disponívelem: .Acesso em: 10 de nov.de 2014.

LORENZ, E. H. Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry. In: GAMBETTA, D. (Ed.). Trust: making and breaking cooperative relations. Disponívelem: Acessoem: 15 jan.2005. (Electronic edition. Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, p. 194-210, 2000.)

MIGCHELS, Namme. Stratey typology and chain co-operation. In: TRIENEKENS, J. H. & OMTA, S. W. F. (eds.). Paradoxes in food chains and networks. Agricultural University – Management Studies Group Wageningen University. Proceedings of the Fifth International conference on Chain and Networks Management in Agribusiness and Food Industry. Noordwijk, 06-08 june 2002. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Academic Publisher, 2002, p. 309- 319.

MORGAN, Robert M; HUNT, Shelby D.The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing; v.58, n.3, p. 20-38, Jul 1994.

OUGHTON, Christine; WHITTAM, Geoff. Competition and cooperation in the small firm sector. Scottish journal of political economy, v. 44, n. 1, p. 1-30, 1997.

PUTNAM, R. D. Comunidade e democracia – a experiência da Itália moderna, Rio de Janeiro: FGV Editora, 1996.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of management review, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 8. ed. São Paulo. 2009. \_\_\_\_\_\_. Administração: mudanças e perspectivas. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

RIPPERGER, T. Okonomik des Vertauens. Tubingen: Mohr Siebeck Press, 1998.

SCHOORMAN, F.; MAYER, R.; DAVIS, J.An integrative model of organizational trust.Past, present and future.Academy of Management Review, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007.

STREET, Christopher T.; CAMERON, Ann‐Frances. External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. Journal of Small Business Management, v. 45, n. 2, p. 239-266, 2007.

TJOSVOLD, Dean; WEICKER, David. Cooperative and competitive networking by entrepreneurs: A critical incident study. Journal of Small Business Management, v. 31, n. 1, p. 11, 1993.

THOMPSON, G. Networks – introduction. In: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. E; MITCHELL, J. (Ed.). Markets, hierarchies & networks – the coordination of social Life. London: Sage, 1998. p.171-172.

TORRES, M.K.L.; NAKAYAMA, M.K.Confiança & Relações de Trabalho: abordagens e perspectivas. Florianópolis, v.2, n.4, p. 72-93, nov 2013/fev 2014.

VALENTIM, I. V. L. Confiança Interpessoal: uma análise das relações em uma associação de reciclagem de resíduos sólidos. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VOLERY, Thierry; MANSIK, Stan. The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective. Journal of Business Ethics, v. 17, n. 9, p. 987-994, 1998.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, M. T. A Natureza dos Estilos de Gestão: entre o medo e a confiança. 2008.