

Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: Uma Análise Empírica sobre os Efeitos da Incerteza Institucional

Autoria: Marco Tulio Fundação Zanini

Resumo

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

1. Introdução

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

Seguindo a tendência apresentada por estudiosos da Nova Economia (por exemplo: Castells, 1996, Burton-Jones, 1999, Audretsch & Thurik, 2001, Fransman, 2002 e Argandona, 2003) e por relatórios da Organização Internacional do Trabalho (ILO/OECD, 1997 e ILO, 1998, 2001, 2002), que apontam significativas mudanças no modelo do contrato de trabalho, este estudo argumenta que a combinação de algumas fontes de incerteza institucional influencia consideravelmente o desenvolvimento das relações de confiança interpessoal dentro das empresas operando na Nova Economia.

Neste estudo, apresentamos um conceito da Nova Economia relacionado a uma combinação de aspectos institucionais, tais como, o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC), aspectos legais e relativos à regulamentação, e aspectos relativos uma dinâmica própria de mercado. Argumentamos que mudanças institucionais singulares, que melhor caracterizam a Nova Economia, na forma de incerteza institucional, impõem consideráveis limitações para o desenvolvimento de confiança. A incerteza ambiental, na forma da ausência de informações, ou freqüente mudança, afeta o comportamento humano consideravelmente, restringindo o desenvolvimento das relações de confiança dentro destas empresas devido ao conseqüente aumento da incerteza comportamental. Desta forma, o principal objetivo deste estudo é entender os efeitos de específicos arcabouços institucionais de diferentes indústrias sobre os níveis de confiança dentro das empresas. O argumento principal apresentado é que diferentes arcabouços institucionais de diferentes indústrias definem parâmetros específicos para a gestão, podem impor diferentes capacidades para o desenvolvimento das relações

de confiança interpessoal dentro das empresas. Ou seja, podem restringir e alterar significativamente as formas de governo dos contratos de trabalho.

2. Confiança dentro das Organizações

Confiança pode ser definido como a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista (Rippperger, 1998, p. 45). A perspectiva econômica considera confiança como uma subclasse de risco relacionado ao comportamento humano. Estudiosos argumentam que confiança funciona como um mecanismo informal dentro de sistemas econômicos, aumentando a eficiência das transações, seja dentro de mercados ou de hierarquias. A presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade, e desta forma, reduzir os custos de monitoração formal e controle. A existência de confiança dentro das relações intra-organizacionais envolvendo superiores, pares hierarquicamente iguais e equipes de trabalho pode contribuir substancialmente para o aumento da eficiência organizacional. Uma vez que certo nível de confiança esta presente dentro das estruturas organizacionais, esta possibilita maior flexibilidade, descentralização e adaptação. A existência de confiança, como a capacidade de prever o comportamento cooperativo das pessoas, torna-se uma importante informação, principalmente frente à incerteza ambiental.

Pesquisas empíricas revelam que confiança interpessoal possui um papel mediador e esta diretamente relacionada a vários elementos da gestão, tais como o compartilhamento de informações, redução de conflitos, satisfação e motivação dos empregados, e finalmente, eficiência e desempenho superior (Dirks & Ferrin, 2001). Geralmente, existem duas abordagens na literatura para se observar a eficiência da confiança relacionada à redução dos custos de transação: Primeiro, pode-se entender confiança como um mecanismo que inibe comportamentos oportunistas por incentivar a cooperação entre agentes interativos, sem o uso (custo) de mecanismos formais de monitoração, desta forma, o mesmo output poderá ser gerado a custos mais baixos. Segundo, pode-se entender confiança como um elemento que promove vantagem competitiva para se alcançar um desempenho superior quando esta se torna um instrumento eficiente para se atingir objetivos corporativos, na forma de ‘capital social’. Neste caso o output poderá ser otimizado.

3. Incertezas Institucionais como Limitações

Observando-se as atividades econômicas em diferentes indústrias, nota-se que diferentes arcabouços institucionais impõem características comuns às empresas de uma mesma indústria na forma de limitações. Estas limitações restringem as decisões gerencias e estão relacionadas e específicas dinâmicas do ambiente institucional. Este conjunto de limitações relativo a uma indústria pode ser o resultado de uma combinação de variáveis institucionais, tais como limitações políticas e legais que regulam uma específica indústria, o estado da tecnologia, o nível de competição, e outros parâmetros culturais relativos à indústria. Por exemplo, Anderson e Gatignon (2005, p. 420.) observaram que inovações tecnológicas se difundem diferentemente entre diferentes indústrias de acordo com outros fatores, tais como nível de competição, reputação, intensidade do mercado, incerteza relativa à demanda e grau de profissionalização. Neste sentido, Gordon (1991) propôs um diagrama onde ‘imperativos industriais’ impõem condições limitantes para a sobrevivência e prosperidade das empresas. Na visão de Gordon, diferentes organizações são fundadas sobre parâmetros baseados nestes imperativos industri-

ais, tais como clientes, competidores e sociedade, que formam a base da cultura corporativa. Desta forma, até certo grau, estes fatores são limitantes comuns e definem padrões comuns de comportamento de uma indústria. Por final, este conjunto de limitantes institucionais impõe certo grau de incerteza ambiental baseada na frequência das mudanças das variáveis que definem diferentes formas e estruturas de gestão organizacional.

A incerteza ambiental possui diversas fontes e tem sido abordada de diversas formas. Por exemplo, Thietart e Xuereb (1998) desenvolveram um estudo sobre incertezas e complexidades no processo de inovação, especificamente o desenvolvimento de novos produtos. De acordo com estes autores, estas incertezas surgem de três grandes áreas: clientes, tecnologia e competição. John e Weitz (1988) acessaram incerteza sobre demanda pela previsibilidade e volatilidade das vendas. Walker e Weber (1987) acessaram incerteza sobre demanda pelo volume de flutuações esperadas e incerteza sobre a estimativa de volumes, e incerteza relativa à tecnologia através da frequência de mudanças na especificação de produtos e da probabilidade de melhorias tecnológicas. Klein, Frazier e Roth (1990) acessaram incerteza externa por volatilidade e diversidade.

A incerteza ambiental afeta o comportamento organizacional consideravelmente mudando as expectativas individuais e as condições de interação e, conseqüentemente, a predisposição das pessoas em confiarem nas outras (Hardin, 2002, p. 95.). Com o tempo, agentes de interação podem mudar o seu comportamento durante o andamento do contrato. Altos níveis de incerteza irão aumentar o risco relativo (Miller, 1992). Neste sentido, um aumento nos níveis de incerteza exógena afeta diretamente os níveis de riscos endógenos porque o futuro torna-se mais imprevisível. Comumente as estratégias de curto prazo são adotadas em ambientes de rápidas mudanças, o que requer uma constante necessidade de redimensionamento e redistribuição dos recursos escassos da empresa e mudanças dos sistemas de produção. Estratégias de curto prazo possuem também efeitos sobre a alocação e recolocação dos recursos humanos da empresa, e pode também gerar um ambiente de alta instabilidade de emprego. Um aumento da incerteza ambiental pode afetar consideravelmente os contratos relacionais, ameaçando ou diminuindo a probabilidade de futuras interações cooperativas.

4. Os Efeitos da Nova Economia nas Organizações

Altos níveis de incerteza e instabilidade podem melhor caracterizar o ambiente institucional onde as empresas da indústria das tecnologias da informação e comunicação (TIC) operam sob o paradigma da Nova Economia. Este ambiente tem mudado significativamente dinâmicas de mercado em direção a um modelo mais competitivo em todo o mundo, principalmente devido aos processos de liberalização e privatização, estabelecendo novas formas flexíveis de produção baseadas em redes de relacionamento, através de firmas interconectadas, como alianças, redes de sub-contratados e joint ventures. Tal configuração tem igualmente afetado o ambiente de trabalho, modificando o modelo tradicional do contrato de trabalho relacional, para um modelo mais transacional (Burton-Jones, 1999, p. 53.).

A Nova Economia (NE) consiste em um conjunto de inovações institucionais, na forma de uma nova configuração macroeconômica, que tem como meio e motor a evolução das tecnologias da informação e comunicação. A NE é caracterizada pelo impacto de macro mudanças institucionais nas esferas política, econômica e tecnológica, por toda a economia, no entanto, afetando em níveis diferentes as indústrias (Argandona, 2003). A NE tem como seu principal processo de transformação as tecnologias da informação, processamento e comunicação, penetrando nos sistemas econômicos de produção, não como um elemento exógeno às organizações, mas como o próprio processo em si mesmo onde suas atividades econômicas operam e

podem produzir novos produtos (Castells, 1996, p. 50.). É neste sentido que estudiosos da NE argumentam sobre a relevância do uso intensivo do conhecimento como o principal fator de produção adicionando valor aos mais tradicionais fatores.

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

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

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

Na nova indústria das telecomunicações, as incertezas institucionais podem aumentar substancialmente devido à combinação destas fontes de incerteza acima mencionadas. A incerteza gerada no ambiente de negócios destas empresas esta relacionado: 1) a abordagem de merca-

dos emergentes em escala global; 2) uma variedade de novas tecnologias que permitem o desenvolvimento de diversos produtos e serviços; 3) Produtos e serviços com curto ciclo de vida; 4) O recente estabelecimento de novas empresas, muitas financiadas por fundos de curto prazo (venture capital); 5) O processo em definição de regras de mercado e freqüentemente falho da regulamentação; 6) Falhas nas estimativas de demandas (Fransman, 2002, p. 33.).

Mudanças na natureza do trabalho e no contrato relacional ocorreram principalmente nas novas empresas de telecomunicações. Burton-Jones (1999, p. 53.) abordando as novas condições de trabalho na Nova Economia, observou a volatilidade e a temporalidade dos contratos de trabalho e seu impacto nos relacionamentos baseados em confiança. De acordo com Audretsch e Thurik (2001, p. 15.), o grau de incerteza e rotatividade de empregados na NE é reflexo da grande turbulência sob a qual as empresas operam. Para estes autores, a substituição dos contratos relacionais de longo prazo pelas novas formas flexíveis de contrato de trabalho (contingente) é o principal veículo na transição da Velha Economia para a Nova Economia. Enquanto as empresas da Velha Economia tendem a apresentar contratos de trabalho envolvendo tarefas mais genéricas e por um longo período de tempo, na Nova Economia os contratos de trabalho têm se dirigido a tarefas específicas e por curto prazo. Conseqüentemente, muitos estudiosos têm observado uma profunda mudança na natureza dos relacionamentos entre os indivíduos membros destas empresas. Por exemplo, Argandona (2003, p. 17.) observou que esta característica da NE, combinada com outros elementos deste ambiente de negócios, tem mudado radicalmente as condições de trabalho, aumentando os conflitos nas interações de trabalho e a competição interna, rompendo o sentimento de lealdade e aumentando o comportamento não ético. O autor observou que geralmente estas são empresas formadas por uma força de trabalho jovem e marcadas por altos índices de rotatividade de empregados devido ao constante redimensionamento da força de trabalho através de layoffs. Assim, Nova Economia tem sido caracterizada por alta volatilidade e instabilidade do emprego. A principal conseqüência destas mudanças nas relações de trabalho é uma menor interdependência entre empregados e empregadores.

Este estudo parte de observações no ambiente institucional da Nova Economia para estruturar a sua hipótese. Aplicando a lógica da teoria da decisão racional, podemos considerar que a grande maioria das trocas entre indivíduos membros das organizações é realizada por repetidas transações. As pessoas aprendem que cooperar é de seu próprio interesse sob condições de continuidade das interações. Quanto maior a probabilidade de repetidas interações, maior será a probabilidade de interações entre agentes, e desta forma, maior será a probabilidade de desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança. Quando as pessoas interagem no tempo, ameaças e promessas relacionadas ao comportamento futuro podem influenciar o comportamento presente. Reduzindo-se a probabilidade de futuras interações entre parceiros de interação, reduz-se igualmente a chance das pessoas manterem relacionamentos baseados em confiança.

Para analisar os efeitos das incertezas institucionais sobre os níveis de confiança dentro das empresas, este estudo analisa um grupo empresas operando mais próximas do paradigma da Nova Economia em comparação com outro grupo de empresas de indústrias mais tradicionais, aqui caracterizadas como Velha Economia. Argumentamos que, na Nova Economia, incertezas institucionais e instabilidade ambiental influenciam o comportamento organizacional tornando difícil o desenvolvimento das relações de confiança. Desta forma, a pesquisa parte da hipótese (H1): Devido a alto nível de incerteza ambiental, as empresas operando na Nova Economia apresentam baixos níveis de confiança, quando comparadas com empresas operan-

do na Velha Economia. Em seguida introduzimos a pesquisa empírica conduzida de forma a responder a hipótese H1.

5. Análise Empírica

5.1 Concepção da Pesquisa e Amostra

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

5.1.1 Critérios para a Classificação das Empresas Participantes do Estudo

As sete empresas participantes foram classificadas em grupos representativos de empresas operando na Nova Economia e na Velha Economia. Os critérios usados para a prospecção, seleção e agrupamento das empresas estudadas, estão baseados na revisão da literatura especializada, entrevistas com especialistas do mercado e análise dos dados públicos e privados destas empresas. Os critérios propostos para a escolha das empresas seguem quatro relevantes características definidas de acordo com a revisão da literatura e observações empíricas sobre a realidade destas empresas, alinhadas a definição de Nova Economia apresentada por este estudo.

O primeiro critério refere-se tão somente ao segmento industrial. Os demais critérios estão alinhados a algumas características específicas das indústrias. O estudo classificou as empresas observando o impacto das inovações tecnológicas na indústria através dos efeitos observados na capacidade de estimativa de demanda, a relevância das inovações tecnológicas e a intensidade da competição de mercado e a relevância da diversificação de sistemas de produção e produtos para a sobrevivência da empresa no mercado. Foi possível identificar alguns relevantes aspectos dos dados coletados das empresas, usados para a validação do agrupamento proposto.

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

Tabela 1: Classificação das Empresas do Estudo

Nova Economia	
Indústria	Nome da Empresa no Estudo
Telecomunicações	Telecom 1
Telecomunicações	Telecom 2

Telecomunicações	Telecom 3
Velha Economia	
Mineração	Mineradora
Siderurgia	Siderúrgica
Petroquímica	Petroquímica
Alternativo	
Mídia	Mídia

5.1.2 O Questionário

O questionário selecionado para a pesquisa foi criado por Nicole Gillespie da Melbourne Business School, University of Melbourne, Austrália (ver Gillespie, 2003). A escolha do questionário esta relacionada à sua concepção baseada na definição de confiança deste estudo. Como a pesquisa empírica foi realizada no Brasil, o questionário, originalmente concebido em Inglês, foi traduzido para o Português com o consentimento da autora. As escalas de confiança foram especificamente concebidas para acessar a predisposição das pessoas de se colocarem em situação de vulnerabilidade em relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. O instrumento foi criado para acessar o nível de confiança entre subordinados e superiores, entre pares do mesmo nível hierárquico e a confiança do indivíduo em sua equipe de trabalho. As escalas de confiança compõem-se de 30 questões, na forma de afirmativas, na escala Likert de 1 a 7, que estão divididas em três versões de 10 questões cada, representando três diferentes dimensões de confiança (veja as questões nas Tabelas 4, 5 e 6 no Apêndice). As 10 primeiras questões acessam a confiança interpessoal do respondente e seu superior imediato. Outras 10 questões intermediárias acessam a confiança interpessoal do respondente a um colega de trabalho, por ele escolhido. As últimas 10 questões acessam a confiança do respondente em sua equipe de trabalho. O respondente é solicitado a indicar o quanto predisposto ele/ela esta em se engajar em cada afirmativa, representando um comportamento de confiança com seu superior imediato, colega de trabalho e equipe de trabalho.

5.1.3 A Amostra do Estudo

Os esforços da pesquisa permitiram que 2140 questionários fossem distribuídos manualmente dentro das sete empresas participantes. Uma série de medidas foi tomada como forma a garantir a interdependência das respostas entre os respondentes de uma mesma empresa. Por exemplo, um contrato entre a equipe de pesquisa e as empresas foi assinado assegurando o caráter confidencial das respostas. Os questionários foram distribuídos e coletados somente pelos membros da equipe de pesquisa, devidamente identificados.

Um total de 1621 questionários coletados, e posteriormente validados, representou um percentual de retorno de 76,78%. Assim, foi possível obter observações bastantes para a consideração de três amostras secundárias: a amostra composta pelas empresas da Nova Economia, com 803 questionários válidos, e a amostra composta pelas empresas da Velha Economia, com 645 questionários válidos. Adicionalmente 188 questionários válidos representaram à amostra secundária do grupo Alternativo, especificamente da empresa Mídia.

5.2 Análise dos Dados e Resultados

5.2.1 Identificação de Diferentes Níveis de Incerteza Institucional

A identificação de diferentes níveis de incerteza institucional pôde ser observada através das entrevistas e dados coletados nas empresas. Como observamos na seção 3 deste artigo, a incerteza ambiental possui diversas fontes, e pode ser observada, por exemplo, na previsibilidade e volatilidade da demanda, na intensidade do processo de inovação, especificamente o desenvolvimento de novos produtos, na diversidade de produtos, na frequência de mudanças na especificação de produtos e na probabilidade de melhorias tecnológicas.

Muitas destas características foram confirmadas através da análise dos dados coletados através das entrevistas com os diretores de Recursos Humanos e de Planejamento Estratégico. Por exemplo, devido à incerteza relativa à demanda e a mudança tecnológica, as empresas da Nova Economia são caracterizadas na literatura especializada como mais dependentes das inovações tecnológicas (Audretsch & Thurik, 2001 e Argandona, 2003). Embora a atividade intensiva da inovação tecnológica possa ser uma forte característica das empresas que operam mais próximas do paradigma da Nova Economia, o que melhor caracteriza estas empresas para a sua sobrevivência é a dependência destas mudanças tecnológicas. Notavelmente, os dados coletados mostram que estas empresas são mais suscetíveis ao impacto de inovações em seus mercados, com uma alta frequência de mudança tecnológica e mudança nos sistemas de produção (veja a Tabela 3).

Igualmente, como podemos observar na Tabela 3, o número de produtos, o número de novos produtos e o número de modificações significantes em produtos é significantemente diferente entre as empresas dos grupos da Nova e Velha Economia. Segundo Walker e Weber (1987) e Klein et al. (1990) tais observações nos indicam a presença de maior incerteza relacionada a tecnologia no ambiente na Nova Economia.

Tabela 3: Perfil da Inovação-Diversificação

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

5= Alta 5= Alta 5= Muito frequente 5= Muito frequente 5= Alta
1= Baixa 1= Baixa 1= Raramente 1= Raramente 1= Baixa

De forma a avaliar a incerteza institucional, foram formuladas algumas questões, e respondidas pelos altos gerentes destas empresas, de forma que estes deveriam classificar suas empresas dentro de uma escala de 1 (baixa frequência ou rara frequência) até 5 (alta frequência ou muita frequência). Foi solicitado que estes considerassem as demais indústrias da economia. Estas entrevistas sugerem que fatores como inovação de produtos e mudança tecnológica são

fatores críticos que distinguem as empresas representantes da Nova Economia e da Velha Economia. Comparativamente as empresas da Velha Economia, as empresas da Nova Economia apresentaram em geral um número de produtos, de mudança significativa nos produtos existentes e de lançamento de novos produtos muito maior. Em concordância com a revisão na literatura, os dados empíricos do estudo revelam que pesquisa e desenvolvimento de produtos são dois outros fatores igualmente mais relevantes e freqüentes dentro das empresas da Nova Economia. Estes dados confirmam empiricamente a premissa de uma relativa maior incerteza de demanda associada à competição e a mudança tecnológica no ambiente de negócios da Nova Economia.

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

Finalmente, os aspectos institucionais acima mencionados são complementados com alguns dados sobre a gestão dos recursos humanos nestas empresas. Pode-se observar que a maior incerteza relativa influencia igualmente a gestão dos recursos humanos nas empresas operando mais próximas do paradigma da Nova Economia. Observando-se a média de retenção de empregados, em anos de permanência nestas empresas, as empresas Telecom 1, Telecom 2 e Telecom 3 apresentam respectivamente 3,5; 4 e 3,5 anos, enquanto as empresas Mineração, Siderúrgica e Petroquímica apresentam respectivamente 13,5; 13 e 12,5 anos. Ainda, observando-se igualmente as taxas anuais de rotatividade de empregados, considerando os anos de 2004/2005, as empresas Telecom 1, Telecom 2 e Telecom 3 apresentam respectivamente 37,32 %/ 39% ; 19,50% / 16,42% e 21,10% / 16,85% ; enquanto as empresas Mineração, Siderúrgica e Petroquímica apresentam respectivamente 4,33% / 4,71% ; 3,70% / 3,90% e 3,40% / 3,02%.

5.2.2 Níveis de Confiança – Comparação das Médias

A hipótese H1 foi testada através da comparação de médias, especificamente a Análise de Variância (ANOVA/t-test) considerando três amostras secundárias: Nova Economia, Velha Economia, e Alternativo. Neste sentido foi usado o teste de comparação múltipla Tukey-Kramer HSD, para um α estipulado em 0,10. De forma a facilitar a interpretação dos dados e visando contribuir para uma futura Meta-Análise, os valores de p (p-values) são apresentados.

Para a inferência de nossos resultados indicando relevância estatística, observamos os valores de p (p -values) $< 0,01$.

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

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

5.2.3 Resultados

Os resultados confirmam a Hipótese H1. Podemos considerar que os resultados do teste da Hipótese H1 são altamente consistentes com os argumentos apresentados na prévia revisão bibliográfica e a classificação proposta para as empresas participantes neste estudo. As Tabelas 4, 5 e 6 mostram que todas as três dimensões de confiança analisadas pelo estudo apresentam uma forte significância estatística entre as empresas da Nova Economia e da Velha Economia. A Tabela 4 apresenta a análise da dimensão intra-organizacional de confiança no superior e sugere a existência de um diferente relacionamento entre subordinados e superiores entre o agrupamento das empresas da Nova Economia e o agrupamento das empresas da Velha Economia. Na Velha Economia, as perspectivas de longo prazo de socialização entre os membros corporativos dentro da empresa aumentam a probabilidade da construção de relacionamentos interpessoais baseados em confiança entre subordinados e superiores, relacionados à dependência dos subordinados a questões de trabalho e à predisposição em compartilhar informações sensíveis sobre a vida pessoal com o superior. Igualmente, a Tabela 5 indica que estas relações de confiança são igualmente encontradas entre pares hierarquicamente iguais na

Velha Economia. Isso sugere que na Velha Economia, pares hierarquicamente iguais, ou colegas de trabalho, possuem uma maior probabilidade a cooperarem informalmente, facilitando, por exemplo, o processo de transferência de conhecimento tácito através do compartilhamento de informações sensíveis. Os resultados apresentados na Tabela 6 do estudo revelam que, na Velha Economia, as pessoas confiam mais em suas equipes de trabalho. Isso sugere que, na Velha Economia, as tarefas relacionadas a equipes de trabalho possuem uma maior probabilidade a produzir cooperação informal e a boa vontade das pessoas em juntos dedicarem esforços extra para a solução de problemas e conflitos (Dirks & Ferrin, 2001, p. 456.). As diferenças estatisticamente significantes dos níveis de confiança entre a Nova e Velha Economia sugerem que o desenvolvimento da cooperação informal baseada em relacionamentos de confiança possui maiores probabilidades de ocorrer e de produzir maior comprometimento dos empregados e satisfação na Velha Economia. Ao contrário, os baixos níveis de confiança encontrados nas empresas operando na Nova Economia sugerem uma maior dificuldade para o desenvolvimento de cooperação informal, e requer um diferente conjunto de incentivos para a promoção da motivação dos empregados.

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

Nossos dados confirmam a premissa de que, as empresas da Nova Economia apresentando relativos baixos níveis de confiança, apresentariam altos níveis de rotatividade de empregados. Em oposição, nossos dados confirmam que, as empresas da Velha Economia apresentando, relativamente, altos níveis de confiança, apresentariam igualmente baixos níveis de rotatividade de empregados. Como ilustrado na Seção 5.2.1, observando as mudanças significativas nos níveis de retenção de empregados e nas taxas de rotatividade de empregados, torna-se evidente que a baixa probabilidade de encontros repetidos entre agentes, e conseqüentemente a baixa expectativa de interações entre agentes, aumentaria a probabilidade crítica de deserção (ou comportamento oportunista), reduzindo a probabilidade do desenvolvimento de relacionamentos de confiança. As taxas de rotatividade de empregados das empresas esta relacionada à gestão da cultura organizacional e possuem uma forte relação negativa com a satisfação dos empregados, satisfação com o trabalho em si, satisfação com a remuneração, satisfação com a supervisão e comprometimento organizacional (Cotton & Tuttle, 1986, p. 63). Estas observações capturam também a tendência da mudança dos contratos relacionais de trabalho entre a Velha e a Nova Economia, de um modelo de contrato relacional para um modelo de contrato mais transacional (Burton-Jones, 1999, p. 53.).

6. Conclusões

Para estruturar a sua hipótese este estudo analisou os efeitos do ambiente institucional criado pela Nova Economia sobre os níveis de confiança interpessoal dentro das empresas. Podemos observar que as empresas operando mais próximas do paradigma da Nova Economia apresentam baixos níveis de confiança interpessoal, quando comparadas com as empresas operando mais próximas do paradigma da Velha Economia. Especificamente, identificamos que, sob os efeitos de alta incerteza ambiental, as empresas operando mais próximas da Nova Economia possuem limitações significantes para o desenvolvimento de alguns elementos necessários para a criação e sustentação da confiança organizacional. Assim, as evidências apresentadas

neste estudo nos levam a reconhecer a existência de diferentes estilos de gestão, e sugerem que um estilo de gestão baseado em confiança interpessoal pode ser desenvolvido principalmente em ambientes institucionais que sustentem contratos de trabalho de longo prazo e com baixos índices de rotatividade de empregados. Ainda, partindo da análise dos níveis de confiança, este estudo fornece evidências empíricas alinhadas as tendências apontadas por alguns relatórios mais recentes da OIT e OCDE, bem como algumas premissas apontadas por estudiosos na Nova Economia, sobre mudanças significativas na natureza dos contratos de trabalho e nas condições de trabalho, como conseqüências das mudanças institucionais ocorridas na Nova Economia. Neste sentido observamos a incerteza é uma questão central para o trabalho humano na Nova Economia.

Entendo que confiança interpessoal é um elemento central para o entendimento dos contratos relacionais de trabalho, nossos resultados sugerem que o modelo de contratos relacionais de trabalho tem mudando consideravelmente sob a Nova Economia, em função de uma maior incerteza ambiental, e em direção a um modelo de contrato de trabalho mais transacional. Assim, este estudo confirma um paradoxo: mesmo considerando que, sob a Nova Economia, sistemas produtivos e tarefas de trabalho sejam caracterizados pelo uso intensivo do conhecimento, o que sugere o compartilhamento de informações sensíveis e conseqüentemente a maior eficiência do uso de mecanismos sociais de coordenação e controle, tais como confiança, este estudo confirma que o ambiente institucional da Nova Economia impõe restrições significativas para o desenvolvimento da confiança interpessoal dentro das empresas. A natureza dos processos produtivos baseados no conhecimento, que melhor caracterizam o ambiente institucional da Nova Economia, sugere que o desenvolvimento de confiança é altamente desejável como um mecanismo eficiente de controle para conferir flexibilidade organizacional, descentralização e para a coordenação de tarefas específicas relacionadas à natureza da informação e aos sistemas de produção baseados no uso do conhecimento intensivo. No entanto, fatores ambientais impõem uma restrição considerável para a adoção de um estilo de gestão baseado em confiança interpessoal. Em outras palavras, mesmo considerando que confiança possa ser um elemento altamente desejável, este estudo fornece evidências de que as empresas que operam sob o paradigma da Nova Economia possuem consideráveis limitações para o desenvolvimento de confiança como um mecanismo eficiente devido a alta incerteza ambiental e instabilidade. O aumento dos níveis de incerteza ambiental relacionado a baixos níveis de confiança interpessoal possui várias conseqüências gerenciais para as empresas. Nossos resultados sugerem que as condições gerais do trabalho humano nas empresas operando mais próximas do paradigma da Nova Economia tendem a apresentar maiores problemas para a criação de motivação e comprometimento dos empregados baseados em incentivos sociais de longo prazo. Nestes casos, pressões de curto prazo e o estímulo à competição individual constituem-se barreiras para o processo de criação de relacionamentos cooperativos baseados em confiança.

7. Referências Bibliográficas

- Anderson, E. & Gatignon, H. (2005). *Firms and the Creation of New Markets*, in: Handbook of New Institutional Economics, Ménard, C. e Shirley, M.M. (eds.), Springer, New York etc, pp. 401-431.
- Argandoña, A. (2003). The New Economy: Ethical Issues, *Journal of Business Ethics*, 44(1), pp. 3-22.

- Audretsch, D.B. & Thurik, A.R. (2001, January). What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies, working paper, *Institute for Development Strategies* (IDS), Indiana University Trustees.
- Burton-Jones, A. (1999). *Knowledge Capitalism – Business Work, and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, London.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*, in: The information age - Economy, society and culture, Vol.03, Blackwell, Oxford, UK.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986, January). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, 11(1), pp. 55-70, 1986.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings, *Organization Science*, 12(4), pp. 450-467.
- Fransman, M. (2002). *Telecoms in the Internet Age – From Boom to Bust to...?* Oxford University Press, New York.
- Gillespie, N. (2003, August). Measuring Trust in Working Relationships: the Behavioral Trust Inventory, work submitted to the *Journal of Applied Psychology*, University of Melbourne, Melbourne, Australia.
- Gordon, G.G. (1991, April). Industry Determinants of Organizational Culture, *The Academy of Management Review*, 16(2), pp. 396-415.
- Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*, Russell Sage Foundation, New York.
- ILO & OECD; Standing, G. (1997, March). Globalisation, Labour Flexibility and Insecurity: The Era of Market Regulation, *European Journal of Industrial Relations*, 3(1), pp. 1-20.
- ILO (1998). *Structural and Regulatory Changes and Globalization in Postal and Telecommunications Services: The Human Resources Dimension*, International Labour Office, Geneva.
- ILO (2001). *World Employment Report 2001: Life at Work in the Information Economy*. International Labour Office, Geneva.
- ILO (2002). *Reunión Tripartita sobre Empleo, Empleabilidad e Igualdad de Oportunidades en los Servicios de Correos y Telecomunicaciones*, International Labour Office, Ginebra.
- John, G. & Weitz, B.A. (1988, Fall) Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), pp. 337-355.
- Klein, S., Frazier, G.L. & Roth, V.J. (1990, May). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in international Markets, *Journal of Marketing Research*, 27(2), pp. 196-208.
- Miller, K. (1992). A Framework for Integrated Risk Management in International Business, *Journal of International Business Studies*, 23(2), pp. 311-330, 1992.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens*, Tübingen.
- Thietart, R. & Xuereb, J. (1998) *Rationality and the Management of Uncertainty in New Product Development*, working paper, ESSEC.
- Walker, G. & Weber, D. (1987). Supplier Competition, Uncertainty, and Make-or-Buy Decisions, *Academy of Management Journal*, 30(3), pp. 589-596.

Apêndice

Tabela 4: Medidas de Confiança – Confiança no Superior

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

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

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

Var.	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu <u>Colega de Equipe X</u> ?	Valor p	Médias			Relação da Diferença Estatística
			Nova	Velha	Alt	
A.11	Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	< 0.0001	5.72	6.00	5.45	VE > NE > A
A.12	Depender deste colega X para lidar com uma questão importante por você.	< 0.0001	5.33	5.67	5.17	VE > NE, VE > A
A.13	Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	< 0.0001	5.32	5.65	5.20	VE > NE, VE > A
A.14	Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	< 0.0001	5.42	5.84	5.51	VE > NE, VE > A
A.15	Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	< 0.0001	5.38	5.80	5.34	VE > NE, VE > A

A.16	Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	0.0049	4.85	5.11	4.78	VE > NE, VE > A
A.17	Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	< 0.0001	5.00	5.46	5.01	VE > NE, VE > A
A.18	Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	< 0.0001	4.73	5.15	4.76	VE > NE, VE > A
A.19	Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	< 0.0001	5.12	5.56	5.20	VE > NE, VE > A
A.20	Compartilhar suas crenças e valores pessoais com este colega de equipe X.	0.0082	5.16	5.41	5.18	VE > NE

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

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

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

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