Os efeitos da incerteza sobre relações de confiança na Nova Economia Internacional

por Marco Zanini

RESUMO: Este artigo parte de uma perspectiva da economia das organizações para abordar o tema 'confiança' como um mecanismo implícito de controle dentro das empresas. O objetivo principal é estabelecer uma relação entre os efeitos de um alto nível de incerteza, gerado por um conjunto de inovações institucionais que caracterizam a Nova Economia Informacional, e as possíveis variações dos níveis de confiança dentro das empresas. Numa perspectiva comparativa, busca-se caracterizar o ambiente das empresas da indústria das Tecnologias da Informação e Comunicação e outras empresas de indústrias mais tradicionais da chamada Velha Economia. A hipótese central é que níveis inferiores de confiança poderão ser identificados nestas empresas que atuam mais próximas do paradigma da Nova Economia Informacional. Assim, o artigo sugere um conjunto de proposições para investigação empírica posterior.

Palavras-chave: Confiança, Incerteza, Nova Economia Internacional

TITLE: The effects of uncertainty on trust relationships in the New Information Economy

ABSTRACT: This article derives from the perspective of the organizational economy to approach the theme of 'trust' as an implicit control mechanism within the companies. The main objective is to establish a relationship between the effects of uncertainty, generated from a set of institutional innovations that characterize a New Informational Economy, and the possible variations of the trust levels within the IT and communication industries as well as other companies of more traditional industries of the Old Economy. The core hypothesis is that the lower levels of trust will probably be identified in these enterprises closest to the paradigm of the New Informational Economy. Therefore, the article implies a set of proposals for a later empirical investigation.

Key words: Trust, Uncertainty, New Information Economy

Confiança é um bem econômico que vem sendo abordado recentemente em estudos de Economia (Arrow, 1974; Ouchi, 1980; Williamson, 1993; Chiles e McMackin, 1996; Ripperger, 1998; Gibbons, 2000), Sociologia (Coleman, 1990; Gambetta, 1988) e Gestão Organizacional (Sako, 1998). Acadêmicos e pesquisadores têm comprovado a importância da confiança interpessoal na promoção de relações consensuais e cooperação entre os indivíduos dentro das empresas. Tem-se observado o papel implícito deste elemento nas funções de coordenação e controle de muitas tarefas organizacionais, contribuindo, por exemplo, para a transferência do conhecimento (Roberts, 2000), para a melhoria da eficiência e da produtividade organizacional (Lane e Buchmann, 1998), e para a redução dos custos de transação (Chiles e McMackin, 1996).

Coriat e Guennif (1998) afirmam que os conceitos econômicos sobre confiança foram desenvolvidos basicamente como resposta aos problemas de incerteza entre agentes econômicos. Confiança é particularmente importante para facilitar a cooperação sob circunstâncias imprevisíveis.

A presença de confiança em sistemas sociais diminui a necessidade da aplicação de mecanismos explícitos de segurança contra ações oportunistas entre parceiros de interação e, conseqüentemente, contribui para a redução dos custos associados de controle e monitoração, contribuindo substancialmente para a eficiência do sistema.

Empresas operando sob alta incerteza, com grandes perspectivas de mudanças, possuem maior necessidade de estabelecer contratos mais flexíveis que possam ser ajustados às incertezas futuras, como contratos implícitos baseados em relacionamentos de confiança. Relações de confiança podem garantir um processo contínuo de cooperação entre agentes em meio a incertezas. Isso porque parceiros de interação podem assumir como referência a informação adquirida sobre o comportamento dos outros parceiros através de interações passadas, ou através de terceiros, por exemplo, em redes de relacionamento. Assim, mesmo sob incertezas, transações podem ocorrer sob a expectativa de que parceiros de interação não agirão de uma forma oportunista.

Na perspectiva econômica, confiança é um mecanismo implícito de controle e está relacionado a uma subclasse de risco relativo ao comportamento humano. A presença de confiança em sistemas sociais diminui a necessidade da aplicação de mecanismos explícitos de segurança contra ações oportunistas entre parceiros de interação e, conseqüentemente, contribui para a redução dos custos associados de controle e monitoração, contribuindo substancialmente para a eficiência do sistema.

Neste trabalho analisamos a relação entre os altos níveis de instabilidade e incerteza que caracterizam o ambiente sob o qual operam as empresas da Nova Economia Informacional (NEI) e os níveis de confiança interpessoal dentro destas empresas. Recentemente, alguns estudiosos como Castells (1999), Burton-Jones (1999), Cooper e Burke (2002) e Argandona (2003) têm observado um novo ambiente institucional sob o paradigma da NEI. Como apontam estes estudiosos, mudanças nas condições de trabalho vêm ocorrendo principalmente dentro das empresas da indústria das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), por serem historicamente os agentes econômicos responsáveis pela revolução das TIC ocorrida nas últimas décadas. Estas empresas apresentam algumas características singulares devido à influência de um conjunto de inovações institucionais. Seus efeitos podem ser mais bem observados em comparação com outras empresas de indústrias tradicionais da Velha Economia.

Da perspectiva organizacional de comunidades bem estabelecidas, constituídas por indivíduos que interagem em longo-prazo e comprometidos mutuamente com objetivos comuns, à configuração de um novo ambiente de trabalho sob o paradigma da NEI, nota-se uma profunda mudança na natureza das relações interpessoais entre os indivíduos membros destes sistemas sociais. Freqüentemente, os efeitos sobre o comportamento organizacional são o aumento da competitividade interna e de relações de trabalho baseadas em contratos transacionais – de curto-prazo –, suportado também pelas mudanças estruturais na oferta de emprego.

A conseqüência principal é uma relação menos interdependente entre empregado e empregador e um ambiente de trabalho com maior insegurança e instabilidade, principalmente na ausência de mecanismos institucionais de proteção ao empregado. A principal hipótese que apresentamos neste trabalho é que, em geral, níveis de confiança inferiores poderão ser observados dentro das empresas da NEI, quando comparadas às empresas de indústrias tradicionais da chamada Velha Economia.

Uma definição econômica para confiança

Ripperger (1998) propõe uma abordagem econômica para o elemento confiança, adicionando uma perspectiva

Marco Tulio Fundão Zanini
marco.zanini@student.uni-magdeburg.de
Mestre pela EBAPE - Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil e Doutorando na Universidade Otto-von-Guericke Magdeburg, Alemanha (Bolsista da CAPES no Exterior).
MSc at EBAPE - Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brazil and PhD Student at Otto-von-Guericke Magdeburg University, Germany (CAPES Scholarship).

Recebido em Junho de 2005 e aceite em Janeiro de 2006.
Received in June 2005 and accepted in January 2006.

psicológica à tradicional Teoria da Decisão Racional. Para caracterizar uma ação cooperativa baseada em confiança, Ripperger (1998, pp. 45 e 93) assume a condição da existência de dois elementos: uma expectativa de confiança e uma ação baseada em confiança. Ripperger (1998) define confiança como uma pré-disposição, ou uma expectativa como base para uma ação calculada envolvendo risco comportamental. Esta expectativa se manifesta através de um estado subjetivo inicial, ou reação emocional, traduzido a um estado cognitivo racional. Assim, um indivíduo consegue avaliar e calcular a sua pré-disposição em se engajar numa determinada situação que envolva o risco relativo ao comportamento de um outro.

Ripperger (1998, p. 45) define confiança como a aceitação voluntária e antecipada 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 mecanismos, não agirá de forma oportunista. Nota-se que na abordagem económica, confiança se constitui como uma subclasse das situações de risco, referente a um certo grau de risco comportamental (Coleman, 1990, p. 91). A confiança mútua que é gerada torna-se uma forma de capital social de modo que este reduz os custos relativos à monitoração e a aplicação de punições e sanções.

Relações entre incerteza e confiança

Confiança possui uma série de implicâncias na literatura de gestão de empresas e economia organizacional, mas o estudo das relações de confiança é especialmente importante frente a situações de maior incerteza e imprevisibilidade (Sako, 1998). Segundo Koopmans (1957, p. 147), a incerteza é o problema central da organização econômica das sociedades. Na modelagem ortodoxa neoclássica com racionalidade perfeita e informação completa não havia lugar para confiança. No entanto, quando agentes econômicos agem sob circunstâncias de incerteza, a necessidade de uma teoria de confiança se torna mais aparente, especialmente se mantida a hipótese de que indivíduos agem por auto-interesse. Sob o estado de incerteza, considerando que agentes podem assumir comportamentos oportunistas, as trocas econômicas não poderão se desenvolver sem altos custos de transação e contratação, uma vez que cada agente busca formas mais sofisticadas de se proteger de um possível comportamento oportunista dos demais. Desta forma, algo como a existência de confiança entre agentes interativos torna-se uma fonte de motivação intrínseca para que indivíduos possam se engajar voluntariamente assumindo determinado risco em relação aos outros. Conseqüentemente, confiança se torna um modo eficiente de coordenação reduzindo o possível risco de comportamento em transações econômicas.

Além das tradicionais formas de coordenação das transações econômicas – mercados e hierarquias –, controladas respectivamente por preço e autoridade, um grupo de estudiosos tem proposto o estudo das redes como uma forma complementar de coordenação das transações econômicas.

Uma resposta à incerteza ambiental é a emergência de novas formas organizacionais. Especialmente a formação de redes informais onde confiança é o principal mecanismo de controle. Além das tradicionais formas de coordenação das transações econômicas – mercados e hierarquias –, controladas respectivamente por preço e autoridade, um grupo de estudiosos tem proposto o estudo das redes como uma forma complementar de coordenação das transações econômicas (Bradach e Eccles, 1989; Ouchi, 1980). Em contraste com as tradicionais formas de coordenação, as redes de relacionamentos coordenam transações econômicas através de meios menos formais, mais igualitários e cooperativos. Bradach e Eccles (1989) afirmam que, longe de serem perfeitas substitutas, as redes de relacionamentos funcionam como uma forma de coordenação complementar para mercados e hierarquias. As redes funcionam através de relações interpessoais baseadas em reciprocidade, crenças e valores comuns. Os diferentes tipos de mecanismos de controle e coordenação das atividades econômicas estão apresentados na Tabela 1 **(ver p. 35)**.

Confiança na perspectiva organizacional

Na perspectiva da Teoria Econômica Contratual, pode-se entender confiança como um mecanismo implícito de con-

Tabela 1
Diferenças entre mecanismos de coordenação

Critério de Diferenciação	Formas de Coordenação		
	Mercado	Hierarquias	Redes
Controle no sentido de Governo do Comportamento	Preço	Autoridade	Confiança (Normas e Valores)
Controle no sentido de Monitoração do Comportamento	Controle por *Output*	Controle Comportamental	Auto Controle

Fonte: Vogt (1997), p. 57 (tradução do autor).

trole, que, uma vez presente nas estruturas organizacionais, permite alta flexibilidade e descentralização devido à redução do controle formal hierárquico e a expansão das possibilidades de produção de resultados em burocracias.

A confiança que é gerada através da gestão da cultura corporativa (parte implícita do contrato corporativo) deve assegurar a continuidade da cooperação entre as partes (membros da organização) para que se possa atingir, de forma eficiente, melhores resultados. Nesta perspectiva, confiança é o resultado de um sistema de interações através de normas e regras, formais e informais.

Por trás da visão contratualista, não podem deixar de ser observados alguns elementos, como pré-condição para a existência de confiança, que estabelecem a ordem social, como uma percepção comum de justiça, reciprocidade e perspectivas de vantagens e benefícios mútuos. Dentro das organizações operando sob alta incerteza e instabilidade, a falta de confiança pode ser uma conseqüência da ausência destes elementos. A confiança que pode ser gerada dentro do sistema empresa é uma forte motivação para a realização das tarefas organizacionais. Assim, a gestão da cultura corporativa pode se tornar um instrumento gerencial determinante para a criação de um ambiente favorável a trocas baseadas em confiança.

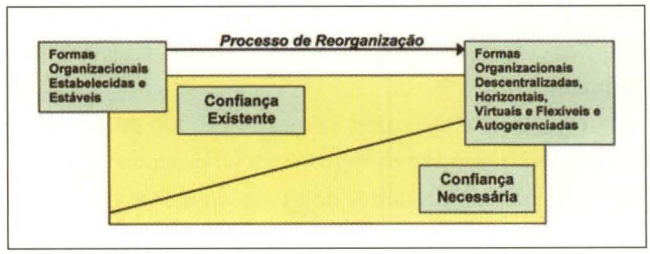
A presença de confiança torna-se ainda mais crítica quando a transferência do conhecimento como propriedade intelectual se torna uma importante fonte de riqueza. Lane e Buchmann (1998) afirmam que sistemas produtivos baseados em informação e conhecimento intensivo requerem um maior compartilhamento de informação sensível em forma de conhecimento tácito construído através de relações de consenso. Desta forma, as relações baseadas em confiança tornam-se uma propriedade altamente desejável, não somente como um mecanismo implícito de coordenação nas atividades produtivas, mas também como uma pré-condição para se alcançar uma performance superior e um diferencial competitivo.

Beckert, Metzner e Roehl (1998) apresentam um modelo (Figura 1) que ilustra a necessidade de confiança no processo de reorganização das estruturas funcionais, quando estas se dirigirem para formas mais descentralizadas e flexíveis. A necessidade de confiança no decorrer do processo de reorganização tende a ser crescente. Isso porque o processo de reorganização promove naturalmente o aumento do nível de incertezas, influenciando as rotinas tradicionais de ambientes mais estáveis. A existência de determinados níveis de confiança assume um valor crescente uma vez que estes asseguram implicitamente expectativas de benefícios mútuos, mesmo na ausência de contratos formais.

As relações baseadas em confiança tornam-se uma propriedade altamente desejável, não somente como um mecanismo implícito de coordenação nas atividades produtivas, mas também como uma pré-condição para se alcançar uma performance superior e um diferencial competitivo.

O desenvolvimento de confiança depende fundamentalmente da estabilidade do ambiente. Neste sentido, presume-se a existência de diferentes níveis de confiança entre as economias de mercado organizadas através de distintos sistemas sociais. Organizações estabelecidas a longo tempo, operando sob relativa estabilidade e previsibilidade baseada em dados históricos e demandas tradicionais, possuirão em

Figura 1
Confiança no processo de reorganização



Fonte: Beckert, Metzner e Roehl (1998) (tradução do autor).

geral uma tendência maior para o desenvolvimento de mecanismos sociais mais eficientes, através da manutenção de uma cultura corporativa mais eficaz no compartilhamento de valores comuns.

Confiança e performance organizacional

Para uma análise econômica adequada, é importante observar que os níveis de confiança interpessoal dentro de uma empresa são variáveis independentes que podem contribuir para a performance organizacional, porém não se constituem como variáveis determinantes. Isso significa que altos níveis de confiança nas empresas não determinam isoladamente uma performance superior, ou ainda, que as empresas que apresentam níveis inferiores de confiança não irão apresentar necessariamente uma performance inferior.

A noção de confiança abriga necessariamente o conceito de risco, o que, numa abordagem econômica, sugere a existência de custos associados. Se por um lado existem potenciais vantagens em um ambiente de alta confiança, por outro existem custos associados à implementação e manutenção deste ambiente. A recomendação econômica nunca é 'quanto mais, melhor', porém, é sempre a consideração racional de um *trade-off*. É importante considerar os custos associados pela escolha de mecanismos tradicionais de monitoração ou criação e manutenção de um ambiente de trabalho baseado em confiança. Mecanismos de controle explícitos baseados em meios coercitivos provavelmente aumentarão as chances de comportamento oportunista. Estas situações envolvem não somente o investimento em monitoração e controle formal, mas, provavelmente, uma considerável perda da motivação dos indivíduos em se comprometerem voluntariamente com as tarefas organizacionais.

Por outro lado, os mecanismos de controle implícitos baseados em relações de confiança vão exigir investimentos contínuos ao longo do tempo na construção de uma cultura corporativa eficiente.

Empiricamente haverá sempre a coexistência de diferentes níveis destes mecanismos de controle empregados nos diferentes ambientes organizacionais de uma forma complementar. Ouchi (1980) comenta que a confiança torna-se fundamental para o alinhamento de objetivos individuais e organizacionais, quando as tarefas organizacionais tornam-se únicas, específicas, completamente integradas ou ambíguas por diversas razões, e assim mecanismos burocráticos podem falhar porque se torna impossível avaliar externamente o valor adicionado por qualquer indivíduo.

A Nova Economia Informacional

A NEI pode ser mais bem caracterizada por um conjunto de inovações institucionais, uma nova configuração macroeconômica que tem como meio e motor o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Estas inovações institucionais consistem em um conjunto de elementos que afetam as economias nacionais e internacionais, tal como a abertura de mercados cativos ao investimento externo em vários países (desregulamentação), fluxo mundial de capitais, privatização de empresas estatais, expansão das empresas multinacionais, inovação contínua das novas tecnologias e uma alta competitividade internacional. A conjunção destes fatores proporcionou o surgimento de novas oportunidades de mercado, novas tecnologias, novos produtores e serviços, novas formas organizacionais, e uma nova dinâmica do trabalho humano.

Uma de suas conseqüências é a configuração de um novo ambiente de negócios sob alta incerteza e risco, exigindo das empresas uma contínua necessidade de adaptação às mudanças exógenas e endógenas ao seu sistema. Três importantes fontes de incerteza inter-relacionadas podem ser identificadas neste novo ambiente institucional: incertezas geradas por causas políticas e legais relacionadas à desregulamentação e privatização; incertezas relacionadas às constantes mudanças tecnológicas; e incertezas relacionadas às condições de mercado, caracterizado por alta competitividade, demandas incertas e irregulares, e a gestão de complexas soluções em um curto período de tempo.

Em seguida, analisamos três importantes aspectos da NEI relacionados às condições de instabilidade e incerteza, e seus possíveis efeitos sobre os níveis de confiança dentro das empresas.

- **Coordenação em redes de relacionamento**

As atividades produtivas das empresas na NEI são fortemente caracterizadas por formas de coordenação em redes

de relacionamentos. A coordenação através das redes é uma resposta à necessidade de constante adaptação das estruturas organizacionais e produtivas frente a ambientes de alta incerteza. As redes proporcionam uma grande flexibilização dos meios de produção e a disponibilidade de informação. A coordenação de atividades através de redes informais se desenvolve sob relações menos formais, mais igualitárias, interdependentes e cooperativas. Independente da existência ou não de contratos formais, indivíduos buscam estabelecer relações informais além das fronteiras de suas empresas. Isso ocorre porque o conhecimento específico que é necessário para a oferta de soluções freqüentemente requer a presença de diferentes especialistas em diferentes empresas fornecedoras ou parceiras.

Grande parte deste conhecimento é tácita e não pode ser facilmente reduzida a um bem de conveniência que pode ser comprado e vendido em um mercado de propriedade intelectual. No entanto, a coordenação em rede traz consigo problemas mais complexos para os modelos de gestão mais tradicionais. Como argumenta Argandona (2003, p. 12), de uma certa forma, a configuração das redes transfere o centro de autoridade e decisões e promove uma mudança geral nos custos, integrando e separando agentes. As unidades de decisão transferem-se para cada projeto, e estes geralmente estão combinados com uma variedade de outras empresas e indivíduos, criando-se uma complexa rede de relacionamentos entre clientes, parceiros e fornecedores de projetos desenvolvidos através de diversas formas contratuais e organizacionais. Isso sugere maior necessidade de confiança para que estas transações aconteçam.

• Uma nova dinâmica do trabalho

A segunda característica a ser analisada é o surgimento de uma nova dinâmica do trabalho baseado em conhecimento intensivo e alta especialização, bem caracterizada por Castells (1999) através de uma análise comparativa entre os paradigmas do industrialismo e do informacionalismo.

O informacionalismo visa o desenvolvimento tecnológico, ou seja, a acumulação de conhecimentos e maiores níveis de complexidade do processamento da informação. Embora graus mais altos de conhecimentos geralmente possam resultar em melhores níveis de produção por unidade de insumos (como no industrialismo), Castells (1999, p. 35) afirma que a busca por conhecimentos e informação é a que melhor caracteriza a função da produção tecnológica no informacionalismo.

O conhecimento gerado é aplicado dentro do próprio processo de desenvolvimento tecnológico, criando-se uma dinâmica de trabalho 'em espiral', no emprego do conhecimento sobre as tecnologias para seu contínuo aprimoramento. Esta dinâmica caracteriza a eficiência dos sistemas de produção na era informacional. No entanto, esta nova dinâmica de trabalho apresenta dois problemas.

Como mensurar as contribuições individuais no processo criativo baseado no conhecimento e nos relacionamentos entre agentes, como no desenvolvimento de soluções tecnológicas ou na implementação de complexos processos de informação, torna-se um desafio gerencial.

Primeiro, o surgimento de questões relativas aos direitos de propriedade sobre o trabalho. A quem pertence o conhecimento? Argandona (2003, pp. 13-14) comenta que este problema pode ser relativamente fácil de ser solucionado quando o conhecimento é disponibilizado externamente, por exemplo, através de informações em um banco de dados. Mas o problema torna-se muito complexo quando este conhecimento (também habilidades, atitudes e valores) é detido por pessoas ou grupos.

O segundo problema é a grande dificuldade da mensuração de performance individual. Como mensurar as contribuições individuais no processo criativo baseado no conhecimento e nos relacionamentos entre agentes, como no desenvolvimento de soluções tecnológicas ou na implementação de complexos processos de informação, torna-se um desafio gerencial. O resultado é a ineficiência da aplicação das estruturas tradicionais de remuneração baseadas em resultados, o que pode gerar uma perda de satisfação e do comprometimento dos empregados. Ambos os casos sugerem a predominância de contratos informais para lidar com o problema através do alinhamento de interesses individuais e organizacionais, e a presença de confiança torna-se um elemento ainda mais crítico e desejável.

• **Uma nova dinâmica de negócios**

Observamos ainda a configuração de uma nova dinâmica de negócios devida à alta volatilidade tecnológica e de mercado. Esta nova dinâmica acontece num ambiente de alta competitividade, incerteza e risco, e tem como recurso crítico o tempo. Tal processo dinâmico de mercado esgota rapidamente as possibilidades de extensão do ciclo de vida das tecnologias, imprimindo uma demanda por um processo contínuo de inovação tecnológica.

Nestas empresas, o diferencial competitivo pode residir muitas vezes no conhecimento sobre o desenvolvimento de novas soluções a partir das tecnologias existentes, ou simplesmente na substituição por novas tecnologias ou tecnologias semelhantes que ofereçam maior percepção de valor. O processo de desenvolvimento tecnológico é dirigido pela competição através da antecipação de futuras demandas, exigindo das empresas provedoras agilidade e flexibilidade nos processos produtivos. A vantagem competitiva nestes mercados vai estar muito relacionada ao capital humano, à habilidade gerencial de fomentar um processo intensivo e contínuo de inovação baseado no conhecimento, com alta sensibilidade para o mercado competitivo. Isso requer a habilidade de conciliar a gestão de distintos processos temporais, como o tempo de desenvolvimento de soluções e o tempo para a sua comercialização, exigindo uma complexa coordenação de tarefas especializadas em redes internas e externas.

A crescente complexidade das soluções oferecidas exige não somente um tipo de conhecimento específico, mas um conjunto de conhecimentos sobre tecnologias convergentes. Desta forma, estas empresas são levadas freqüentemente a formar redes de parcerias e associações com outras empresas fornecedoras e distribuidoras. A agilidade em sincronizar estrategicamente o desenvolvimento de soluções tecnológicas, formar e manter alianças e parcerias, e a habilidade de negociar com clientes e fornecedores em tempo hábil, são fatores de sucesso que podem garantir a sobrevida destas empresas. Tal dinâmica freqüentemente acontece num ambiente de alta incerteza sobre demandas futuras e sobre a extensão potencial do ciclo de vida das soluções, e casos de insucesso são freqüentes. O que se pode observar é a transferência das perspectivas transacionais de curto-prazo da dinâmica de mercado para a organização interna destas empresas. Adicionalmente, as estratégias adotadas por estas empresas seguem a mesma dinâmica.

Segundo Cyert e March (1963), cenários de maior incerteza quanto ao futuro sugerem a adoção de estratégias de curto-prazo. Isso gera dois grandes problemas para estas empresas: o primeiro é que geralmente a evolução destas tecnologias é desproporcional em relação à capacidade de adaptação das empresas. Torna-se constante a necessidade de reorganização, redimensionamento e redisposição dos recursos internamente e externamente, por exemplo, através da formação de redes de parcerias. O resultado é uma gestão organizacional através de constantes reestruturações e *layoffs* da força de trabalho. Estas práticas estabelecem uma relação entre empregado e empregador menos co-dependente com perspectivas de mais curto-prazo, e, conseqüentemente, afetam as relações internas baseadas em confiança que podem ser construídas ao longo do tempo.

O que simultaneamente ocorre é a perda da capacidade de monitoração e implementação de regras formais e informais devido às necessidades de constante reorganização. Aqui observamos um paradoxo, especialmente entendendo que estas empresas possuem rotinas de trabalho em que indivíduos devem interagir constantemente e compartilhar conhecimento na forma de informação sensível, idéias e tarefas comuns como parte do processo produtivo. Isso sugere uma maior dependência de contratos informais baseados em relacionamento. No entanto, sob este contexto, confiança torna-se um elemento raro para a promoção de cooperação espontânea.

As empresas da Nova Economia Informacional

Argandona (2003, p. 4) descreve como a NEI tem afetado em diferentes graus a economia como um todo, mas com diferentes intensidades dentre as indústrias. Segundo o autor, o grupo de empresas mais caracterizado pelos efeitos da NEI é responsável pela produção de bens e serviços baseados nas TIC. Trabalham na produção, armazenamento e distribuição da informação e têm como atividade a oferta de soluções tecnológicas, especificamente os setores da informática e telecomunicações. Algumas destas empresas eram monopólios estatais que passaram recentemente por

profundas reestruturações em processos de privatização ocorridos em diversos países; outras surgiram recentemente devido ao estabelecimento de um novo modelo competitivo pela desregulamentação; e outras ainda surgiram suportadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias que inauguraram novas oportunidades de mercado.

No entanto, o ambiente do trabalho sob a NEI é caracterizado por incertezas e inseguranças (OIT, 2001). O processo pelo qual atravessam estas empresas é freqüentemente marcado por uma grande pressão sobre a força de trabalho, como a redução da oferta do emprego pós-privatização devido a reestruturação dos tradicionais monopólios estatais, ou pelos constantes *layoffs* e redimensionamentos dos recursos humanos devido as situações impostas do modelo competitivo.

A Organização Internacional do Trabalho discute o tema emprego e empregabilidade (OIT, 2002) abordando a indústria das telecomunicações, e revela uma geral redução da oferta de postos de trabalho nesta indústria, com algumas diferenças entre países. Segundo o mesmo relatório, um problema crítico é a qualidade e precariedade das condições do trabalho em segmentos do setor.

Burton-Jones (1999) mostra que o ambiente de trabalho nestas empresas tem sido caracterizado pelo aumento dos empregos temporários, de meia jornada e de trabalhos autônomos. O principal impacto sobre as relações entre empresa e empregado tem sido a predominância de contratos de trabalho transacionais dentro de perspectivas de curto-prazo, menos baseados em contratos implícitos ou relacionais. O resultado da gestão de maiores índices de rotatividade de empregados é a dificuldade do desenvolvimento de uma cultura corporativa mais adequada a lidar com um cenário de constantes mudanças.

Telecomunicações no Brasil: Incerteza para as condições de trabalho

Em um de seus relatórios, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2001) apresenta muito dos efeitos da NEI sobre o trabalho humano. Apesar do geral otimismo do relatório, este caracteriza o trabalho sob a NEI como um balanço de potenciais oportunidades em meio a altos riscos e incertezas. O relatório destaca o caso brasileiro caracterizando-o como *painful modernization*. Segundo o relatório, os efeitos da NEI ocorreram no Brasil sob muitas controvérsias, revelando uma grande redução da oferta de postos de trabalho nas indústrias de TIC, a eliminação das tradicionais indústrias nacionais, e uma grande dependência dos fluxos de capital estrangeiro.

A indústria das telecomunicações no Brasil ilustra bem o impacto da NEI sobre as condições de trabalho. A seguir apresentamos alguns dados que nos auxiliam a caracterizar este ambiente de maior instabilidade e insegurança para as relações de trabalho na NEI. Analisamos comparativamente a indústria das telecomunicações, com relação à variação dos postos de trabalho, rotatividade de pessoal (*turnover*), e investimentos em treinamento e desenvolvimento, com outras indústrias aqui caracterizadas como Velha Economia. A Tabela 2 revela que houve uma variação maior do número de postos de trabalho na indústria das telecomunicações em comparação com as demais indústrias da Velha Economia.

Enquanto as indústrias da Velha Economia apresentam

Tabela 2
Variação percentual dos postos de trabalho por indústrias

Indústria	Período										
	1998	1999		2000		2001		2002		2003	
	Postos	Postos	Var.	Postos	Var.	Postos	Var.	Postos	Var.	Postos	Var.
Telecomunicações	152,9	242,3	**36,9**	292,7	**17,22**	255,1	**-14,7**	226,9	**-12,4**	245,8	**7,69**
Siderurgia		70		80,4	**12,94**	80,2	**-0,25**	81	**0,99**	82,7	**2,06**
Mineração		189,6		202,7	**6,46**	196,2	**-3,31**	205,6	**4,57**	245,5	**16,3**
Petroquímica		44,9		45,1	**0,44**	44,7	**-0,89**	46,2	**3,25**	55,7	**17,1**

Fonte: ABINEE / ANATEL, Relatório Anual / IBGE, Contas Nacionais.

uma relativa estabilidade da oferta de trabalho e uma tendência positiva na maioria dos períodos indicados (com exceção do período de recessão 2000-2001), a indústria das telecomunicações apresenta variações positivas e negativas significativamente maiores. Este substancial fluxo de mão-de-obra sugere uma maior fragilidade do setor frente às mudanças de mercado, e, conseqüentemente, maior instabilidade para as condições de trabalho. Esta variação está refletida na Tabela 3, que revela os índices de rotatividade de empregados e investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal por indústria. Apesar da indústria das telecomunicações ter investido montantes semelhantes as demais indústrias em treinamento e desenvolvimento de pessoal, entre 2001 e 2003, o percentual de rotatividade de sua força de trabalho atinge níveis muito superiores.

Estes índices sugerem uma possível perda dos investimentos realizados no desenvolvimento do capital humano. No entanto, uma análise mais precisa de custos e benefícios deve ser considerada.

As perspectivas de alta rotatividade de pessoal e instabilidade no emprego transmitem uma percepção de maior insegurança para os empregados dentro das empresas na indústria de telecomunicações, devido a ameaça de término do contrato de trabalho. Esta perspectiva dificulta consideravelmente a construção de contratos implícitos baseados em mecanismos sociais que exigem a socialização através de um longo tempo de interaçoes entre os indivíduos.

Considerações finais

As empresas da NEI vão se caracterizar por organizações conectadas em redes que comportam tarefas mais complexas e especializadas, baseadas na aplicação da informação e conhecimento intensivo, em que mecanismos tradicionais de controle, monitoração e mensuração de performance podem falhar. Estas empresas operam sob um ambiente de maior incerteza, risco e competição de mercado, trazendo em sua rotina uma necessidade constante de reorganização e redimensionamento de seus recursos. Isso sugere formas organizacionais mais descentralizadas, flexíveis e autogerenciadas. Geralmente são empresas marcadas por alta rotatividade de empregados devido ao constante redimensionamento da força de trabalho através de *layoffs*. Nota-se que a competição agressiva de mercado é transferida para o interior destas empresas contribuindo para a formação de um ambiente mais competitivo, o que freqüentemente tem como efeito uma maior monitoração horizontal (entre pares). O ritmo de trabalho é caracterizado por longas jornadas diárias em detrimento ao lazer individual.

A principal hipótese que emerge em meio às nossas observações é que, por operarem sob um ambiente de maior instabilidade e incerteza, as empresas da NEI apresentam níveis inferiores de confiança interpessoal, quando comparadas às empresas de economias tradicionais ou Velha Economia. Mesmo considerando possíveis ganhos de flexibilidade de trabalho, empreendedorismo e empoderamento do indivíduo em seu ambiente de trabalho, as condições

Tabela 3
Rotatividade de pessoal x investimento em treinamento/desenvolvimento

Item	Ramo	2001	2002	2003
Rotatividade de Pessoal (%)	Mineração, Metalurgia e Siderurgia	9.9	10.0	7.7
	Químico e Petroquímico	9.6	6.8	8.2
	Telecomunicações	**21.4**	**20.3**	**18.5**
Investimentos em T&D (R$)	Mineração, Metalurgia e Siderurgia	1,036	1,250	1,597
	Químico e Petroquímico	1,280	1,377	1,933
	Telecomunicações	**1,395**	**1,223**	**1,603**

Fonte: Relatório Brasileiro em Gestão do Capital Humano – Benchmarking, *Sextante Brasil. Fórmulas: Rotatividade de Pessoal: [[(Admissões + Total de Desligamentos) / 2] / Efetivo Total)*100 (%); Investimento em T&D por* Empregados: *[(Investimento em T&D / Total Empregados]* (R$).

A competição agressiva de mercado é transferida para o interior destas empresas contribuindo para a formação de um ambiente mais competitivo, o que freqüentemente tem como efeito uma maior monitoração horizontal (entre pares).

gerais do trabalho humano nas empresas da NEI tendem a apresentar maiores problemas para se gerar motivação, comprometimento dos empregados e uma percepção comum de justiça através um sistema de vantagens e benefícios mútuos no contrato corporativo. Neste caso, pressões por resultados de curto-prazo impõem ao ambiente um maior stresse e competição individual e constituem-se barreiras para se construir relações de cooperação baseadas em confiança.

Estudos empíricos e interdisciplinares devem ser desenvolvidos de forma a melhor compreender o fenômeno social dentro das empresas e assim gerar um melhor entendimento sobre a gestão de bens intangíveis como níveis de confiança. Isso porque uma das lições aprendidas pelas empresas nas ultimas décadas é que performance depende não somente da habilidade inicial na criação de bens tangíveis e intangíveis, mas também da sua capacidade de adaptação às condições de mudanças ambientais através da contínua renovação, reconfiguração e redisposição destes bens. ■

Referências bibliográficas

ARGANDONA, A. (2003), «The New Economy: Ethical Issues». *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 3-22.

ARROW, K. J. (1974), **The Limits of Organization**. W. W. Norton & Company Inc., Nova Iorque.

AXELROD, R. (1984), **The Evolution of Cooperation**. Basic Books, Nova Iorque.

BECKERT, J.; METZNER, A. e ROEHL, H. (1998), «Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist». *Organisationsentwicklung*, 3, pp. 56-66.

BRADACH, J. L. e ECCLES, R. G. Price (1989), «Authority and trust: From ideal types to plural forms». *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.

BURTON-JONES, A. (1999), **Knowledge Capitalism - Business Work, and Learning in the New Economy**. Oxford University Press, Londres.

CAMPBELL, F.; WORRALL, L. e COOPER, C. (2000), «The Psychological Effects of Downsizing and Privatization». Working Series, No. WP001/00, University of Wolverhampton.

CASTELLS, M. (1999), **A Sociedade em Rede**. 4ª ed., Paz e Terra, São Paulo.

CHILES, T. H. e McMACKIN, J. F. (1996), «Integrating variable risk preference, trust and transaction cost economics». *Academy of Management Review*, 21, pp. 72-99.

COLEMAN, J. (1990), **Foundations of Social Theory**. Harvard University Press, Cambridge e Londres.

COOPER, C. L. e BURKE, R. J. (2002), **The New World of Work - Challenges and Opportunities**. Blackwell, Oxford.

CORIAT, B. e GUENNIF, S. (1998), «Self-interest, Trust and Institutions». *In* N. Lazaric e E. Lorenz (Eds.), **Trust and Economic Learning**, Edward Elgar, Cheltenham.

CYERT, R. M. e JAMES, G. M. (1963), **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

GAMBETTA, D. (1988), «Can we trust?». *In* D. Gambetta (Ed.), **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, Blackwell, Nova Iorque.

GIBBONS, R. (2000), «Trust in Social Structures: Hobbes and Coase Meet Repeated Games». *In* K. Cook (Ed.), **Trust in Society**, Russell Sage Foundation, Nova Iorque.

KOOPMANS, T. (1957), **Three Essays on the State of Economic Science**. McGraw-Hill, Nova Iorque.

LANE, C. e BACHMANN, R. (1998), **Trust Within and Between Organizations - Conceptual Issues and Empirical Applications**. Oxford University Press, Londres.

OIT (2002), Reunión Tripartita sobre Empleo, Empleabilidad e Igualdad de Oportunidades en los Servicios de Correos y Telecomunicaciones, Genebra.

OIT (2001), **World Employment Report 2001: Life at Work in the Information Economy**. International Labour Office, Genebra.

OUCHI, W. G. (1980), «Markets bureaucracies and clans». *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 129-141.

RIPPERGER, T. (1998), **Ökonomik des Vertauens**. Mohr Siebeck, Tübingen.

ROBERTS, J. (2000), «From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer». *Technology Analysis and Strategic Management*, 12, 4, pp. 429-443.

SAKO, M. (1998), «Does Trust Improve Business Performance?». *In* C. Lane e R. Bachmann (Eds.), **Trust Within and Between Organizations**, Oxford University Press, Oxford.

VOGT, J. (1997), **Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: Eine Institutionenökonomische Analyse**. Gabler, Wiesbaden.

WILLIAMSON, O. (1993), «Calculativeness, Trust, and Economic Organization». *Journal of Law & Economics*, 30, pp. 131-145.