



## COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO A PARTIR DA LÓGICA COMPLEXA

**Luis Carlos Zucatto** – PPGA/EA – UFRGS

**Eugenio Avila Pedrozo** - PPGA/EA – UFRGS

**Tania Nunes da Silva** - PPGA/EA – UFRGS

### RESUMO

O propósito deste ensaio teórico é sugerir um olhar sobre fenômenos organizacionais a partir da lógica complexa. Para este fim, se estabelece se toma como fenômeno a ser investigado a Cooperação Interorganizacional, sobre a qual se apresenta um referencial. Discute-se a Teoria da Complexidade, a partir de seis princípios propostos por Edgar Morin, e então se procura apresentar um primeiro *insight* de como se investigaria o fenômeno pela lógica da complexidade. Destaca-se que, por esta lógica, é possível se ampliar o espectro de investigação dos fenômenos organizacionais, que são fenômenos sociais, especialmente por se trabalhar com um referencial teórico-metodológico que não se pauta pela fragmentação do objeto, ou fenômeno, de estudo, mas se orienta pela visão sistêmica.

### RÉSUMÉ

Le but de cet article théorique est de proposer un regard sur des phénomènes d'organisation de la logique complexe. A cette fin, elle établit est pris comme un phénomène à étudier coopération Interorganisationnel, sur lequel il a une référence. Théorie de la complexité est abordée, basé sur six principes proposés par Edgar Morin, puis cherche à fournir un premier aperçu de la façon d'étudier le phénomène par la logique de la complexité. Il est à noter que, par cette logique, il est possible d'élargir le spectre de la recherche de phénomènes organisationnels que sont les phénomènes sociaux, en particulier en travaillant avec un cadre théorique et méthodologique qui est guidé non pas par la fragmentation de l'objet ou phénomène d'étude mais est guidée par vision systémique.

**Área Temática:** Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza.

**Mots-clés:** Relations interorganisations; Coopération; Théorie de la complexité.

**Palavras-Chave:** Relação Interorganizacional; Cooperação; Teoria da Complexidade.



## 1 INTRODUÇÃO

A investigação sobre fenômenos como a Cooperação entre indivíduos é foco do interesse de áreas como a Biologia, onde esta temática emergiu, e em áreas voltadas ao comportamento humano como a Psicologia – nível do indivíduo, e a Sociologia – indivíduos e grupos sociais. Estas áreas, especialmente a Biologia, com estudos que remontam a Aristóteles – 384 – 322 A.C. (Silva, 2006), buscavam entender como funciona a vida e como esta poderia ser sustentada através da cooperação. A Psicologia e Sociologia, apoiadas em corpos de conhecimentos prévios, procuravam entender o comportamento humano e, entre seus interesses, a propensão ou motivos pelos quais os indivíduos e grupos sociais cooperam entre si, aspectos que a Biologia investigava, tanto no que diz respeito aos primeiros grupos humanos, quanto às sociedades de insetos – abelhas e formigas, nomeadamente. Neste sentido, Skurnik (2002) defende que a cooperação é uma antiga maneira de se atingir objetivos que estejam além dos recursos de um indivíduo, ou, então, o trabalho conjunto que possibilita uma melhor solução àquela que seria obtida de forma individualizada.

Nas organizações, a cooperação como forma de alcançar objetivos comuns entre os atores que colaboram entre si, despertou o interesse de estudiosos na área dos Estudos Organizacionais. Nesta perspectiva, Nohria e Eccles (1992) afirmam que o interesse sobre formas de cooperação entre as organizações, com o objetivo de buscar soluções a problemas afins, é crescente. Na área de Estratégia da Cooperação, estudos com este viés ganharam força nos anos 1980, com ênfase para Astley e Fombrun (1983) e Astley (1984), que foram decisivos na consolidação do conceito de Cooperação no ambiente organizacional. Estes estudos apresentam relevância em virtude de levarem ao entendimento de que as organizações, para sobreviver e crescer no mercado, não precisam delimitar suas estratégias à lógica da competição. Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010) reforçam esta linha de pensamento com o argumento de que, com uma lógica diferente, iniciativas de cooperação, conforme o contexto, se tornam mais assertivas que a competição.

Entretanto, a forma de se olhar esses fenômenos tradicionalmente se orientou por uma perspectiva reducionista. Observa-se que quando se utiliza este termo, não se trata de forma pejorativa, mas pelo que quer expressar: redução. Esta lógica é a forma de analisar um fenômeno ao se ‘extraí-lo’ de seu contexto, simplificando-o e reduzindo-o tanto quanto possível. Assim, se estabeleceram os pilares sobre os quais se fundamentou a concepção de que o conhecimento obteria progressos à medida que se isolassem os fenômenos e estes fossem segmentados em tantas partes quanto possíveis para se alcançar a ‘certeza científica’ (Descartes, 2010) ou conhecimento verdadeiro. Isaac Newton foi o principal difusor da teoria cartesiana, que contribuiu significativamente para o desenvolvimento da ciência moderna. Nesta forma de analisar os fenômenos, de acordo com Coelho (2001), a ciência seria aquilo que fosse experimentalmente comprovado, de preferência com resultados quantificados e generalizáveis, cujas realidades fossem regidas por leis de causa e efeito. Assim, o complexo era simplificado.

Esta fragmentação exacerbada, de um lado permitiu significativos avanços em áreas como as Ciências Naturais, por outro, o conhecimento se expandiu de forma parcelar, provocando a multiplicação de disciplinas, baseada na segregação entre homem e natureza. Para Silva (2009), nesta forma de analisar os fenômenos, as Ciências Naturais seriam responsáveis pela investigação dos fenômenos físicos e biológicos, enquanto as Ciências Humanas seriam encarregadas das questões sociais e culturais.

Associado a essas formas de analisar os fenômenos, outro princípio, tão importante quanto estas perspectivas apresentadas, consolidado na Ciência Moderna, é o que diz respeito à causalidade linear. Por esta lógica, os fenômenos seriam explicados a partir de um encadeamento sucessivo de causas e efeitos.



Essa fragmentação do conhecimento fez com que as Ciências não conseguissem reconhecer a interdependência entre os elementos de um fenômeno e, menos ainda, entre diferentes fenômenos. Perante esta constatação, o conhecimento fragmentado é alvo de questionamentos.

Também nesta concepção, Pedrozo (1995) defende que apesar de haver conhecimentos consolidados em determinados domínios acadêmicos, alguns estudiosos, entre estes os economistas, passassem a se questionar sobre a pertinência de suas referências teórico-conceituais e procurassem novas formas de abordar, e que melhor explicassem, as realidades complexas.

Sabe-se que o ambiente interno das organizações é complexo e esta complexidade tende a ser maior quando se extrapola para o ambiente externo, especialmente onde as organizações interagem entre si e com significativo número de outros atores. Assim, essas relações, em ambiente de crescente complexidade, demandam uma perspectiva ampla para análise das interações e seus conteúdos.

Com o pressuposto de que as organizações são sistemas complexos e, como tais, apresentam as propriedades destes, Thiéart (2001) defende que a Teoria da Complexidade sugere uma nova forma de se estudar as organizações e compreender como estas se comportam, se transformam e evoluem. Agostinho (2003) reforça esta perspectiva, pois na sua lógica a lente da complexidade é capaz de elucidar fenômenos da vida real, uma vez que a nova ciência que dela emerge oferece uma maneira inovadora de pensar a respeito de como as organizações evoluem.

A partir desse contexto, se coloca como objetivo deste ensaio teórico: propor uma forma de investigação do fenômeno da Cooperação Interorganizacional a partir da lógica complexa, com base nos Princípios da Teoria da Complexidade de Edgar Morin.

O estudo desenvolve-se da seguinte maneira: após a Introdução, discute-se a Cooperação Interorganizacional, sucedida pela abordagem da Teoria da Complexidade. Na articulação dessas duas abordagens, na Sessão 4, se propõe um olhar sobre a cooperação interorganizacional a partir da lógica complexa. Por fim, são estabelecidas as considerações finais.

## **2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL**

Enquanto objeto de estudo, a Cooperação é investigada em campos como: Estratégia, Economia Comportamental, Psicologia, Teoria dos Jogos, Biologia Evolucionária, entre outros. De acordo com Ligtoet (2011), contrariamente à lógica darwiniana da Cooperação para a sobrevivência, há, em todos os níveis da natureza, uma ampla gama de maneiras de Cooperação, que vão desde os micro-organismos a regimes macrossociais.

Na visão de Palmieri e Branco (2004), a disposição motivacional do indivíduo e o contexto em que este se insere, condicionam sua propensão à Cooperação ou a ações competitivas/individualistas. Pennisi (2005) reforça este argumento ao defender que o grau de cooperação pode se alterar de acordo com o ambiente e, eventualmente, comportamentos oportunistas podem trazer vantagem no curto prazo. Entretanto, a Cooperação prevalece em inúmeras espécies, o que sugere que esta lógica se mostra a melhor forma de comportamento para a sobrevivência no longo prazo.

Como dupla forma de interação, a Cooperação envolve atos de indivíduos que proporcionam benefícios a ambos os envolvidos no processo de interações. Entretanto, não somente os indivíduos ou sujeitos estabelecem relações colaborativas, mas também as organizações e como destaca Mayo (1997), o sucesso de uma organização depende de sua capacidade de desenvolver e manter ações de Cooperação. Para Barnard (1956) a lógica da



Cooperação Interorganizacional remete aos primeiros estudos da Administração, com base no pressuposto de que a colaboração seria a essência das organizações. Apesar desses estudos seminais, somente a partir dos anos 1970 as estratégias de Cooperação entre as organizações passaram a se tornar instrumentos de ação na moderna economia (Franco, 2007) multiplicando-se, nos anos 1980 e 1990, os estudos nesta área.

Para Franco (2007), a Cooperação é uma estratégia que pode levar as organizações a alcançarem seus objetivos. Silva *et al.* (2004) ampliam esta perspectiva, sustentando que a Cooperação entre as organizações, dada a ampla gama de alternativas para competir com que se deparam as mesmas, os estudiosos tem dedicado especial atenção às formas que compreendem as relações Interorganizacionais, com ênfase para as alianças estratégicas e a cooperação entre as organizações. Assim como as estratégias de competição, nas estratégias de Cooperação o objetivo principal é o sucesso organizacional, porém o que difere uma lógica da outra é que a busca pela eficiência, nas estratégias de Cooperação, ultrapassa os limites individuais da organização. Em contrapartida, a estratégia de competir de forma isolada no mercado tende a diminuir significativamente.

Assim, o tema da cooperação entre organizações apresenta crescente relevância para o entendimento do comportamento e do desempenho organizacional, inclusive porque “[...] em ambientes de acirramento da concorrência e globalização dos mercados, juntar esforços pode ser uma estratégia fundamental na busca de competitividade” (Grassi, 2006, p. 612).

Já, para Olave e Amato Neto (2001, p 2): “[...] a cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade”.

Percebe-se que, segundo as perspectivas de Olave e Amato Neto (2001) e Grassi (2006), a cooperação proporciona maior competitividade às organizações envolvidas nas relações, seja através do acesso a recursos e tecnologias, ou através da redução dos custos para inovar, quanto na aglutinação de esforços.

Quanto aos motivos, pelos quais as organizações são propensas a cooperar, Nielsen (2001) relaciona:

- a coordenação interna e estratégias de cooperação, em grandes organizações, podem ser mais eficientes que os mecanismos de coordenação do mercado;
- arranjos de rede podem ser mais eficientes do que depender estritamente da hierarquia interna ou mecanismos competitivos do mercado;
- enquanto casos esporádicos sugerem que a cooperação Interorganizacional reduz a eficiência das organizações, a maioria revelou que pode melhorar a eficiência; e,
- estratégias de cooperação podem melhorar significativamente a eficiência das organizações em uma ampla gama de situações de mercado.

Já, para Sánchez e Bañón (2005), o que torna as organizações propensas a cooperar é o fato de que não perderiam sua autonomia de gestão e nem seu patrimônio, podendo obter competitividade.

Dyer e Singh (1998) argumentam que os recursos estratégicos da organização estariam disponíveis além dos limites desta, e quando, através de relações Interorganizacionais conseguisse acessá-los, a organização obteria vantagem competitiva. As relações com outros atores, porém, dependem de determinadas condições e entre estas, estão a confiança mútua e a reputação do parceiro, especialmente quando as relações forem de longo prazo (Grassi, 2006), pois para serem duradouras precisam ter estabilidade.

Para se falar em confiança é necessário colocar como pressuposto a existência de risco comportamental (Williansom, 1983), caracterizado como a vulnerabilidade ao comportamento oportunista. A partir deste pressuposto, Lyons e Mehta (1997) definem confiança como o atributo de uma das partes envolvidas na relação e que escolhe abster-se do oportunismo,



acreditando que o outro ator seja confiável. Assim, se pode dizer que uma relação é baseada na mútua confiança quando as partes envolvidas forem confiantes e confiáveis.

Para Lyons e Mehta (1997), a confiança é questão de intensidade, variando desde sua total ausência até a confiança completa. Quando sua ausência for completa, segundo os autores, haverá comportamento oportunista. O foco da análise de Lyons e Mehta (1997) está em verificar como a confiança facilita ou promove relações de troca. Neste sentido, admitem duas possibilidades de confiança:

- confiança socialmente orientada, que se embasa no passado das relações entre os atores envolvidos. Nesta lógica, os mecanismos sociais que de forma intencional, ou não, produzem e mantêm a confiança;

- confiança auto interessada, que é a única forma de confiança aceita pela teoria econômica ortodoxa. Este comportamento necessita ser entendido de forma instrumental, ou seja, as interações são orientadas pelos interesses dos atores que, ora conflitam e ora convergem, porém de maneira parcial. A confiança seria cuidadosamente projetada com incentivos criados intencionalmente como resposta à possibilidade de riscos comportamentais. Grassi (2006) sustenta que é importante ressaltar estes dois tipos de confiança como não mutuamente excludentes e, tampouco, um seria universalmente verdadeiro ou legitimado em detrimento do outro.

Por outro lado, a reputação dos atores envolvidos em relações colaborativas pode induzir à cooperação. Neste sentido, Zylberstajn (2000) argumenta que quando existir recorrência nas transações haverá cooperação benigna e não oportunismo. Desta forma, repetidas transações entre os parceiros envolvidos levará a uma melhor reputação de ambas as partes. Faulim e Azevedo (2003, p. 3) reforçam esta concepção, com o argumento de que:

Transações com alta frequência permitem o desenvolvimento da reputação entre as partes envolvidas em um negócio. E também, os agentes não se sentirão motivados a quebrar promessas ou a desrespeitar contratos impondo perdas aos seus parceiros, pois agir de forma oportunista poderia levar à interrupção da transação. Por esses motivos, a elevada frequência é um importante determinante das condições de cooperação.

Outro aspecto pertinente às relações Interorganizacionais é a reputação. Sobre este aspecto, Fombrun e Shanley (1990) defendem que há um elevado número de abordagens, incluindo custos de transação, visão baseada em recursos, contratos relacionais, entre outros, relacionados à reputação organizacional. Já, a literatura sobre alianças estratégicas enfatiza que a reputação do parceiro é um importante atributo para resultados positivos nesse tipo de estratégia de cooperação.

Do ponto de vista da abordagem dos Custos de Transação, a reputação positiva efetivamente reduz custos transacionais, sendo que este atributo serve como uma proteção ao comportamento oportunista do parceiro (Williamson, 1983). Já na perspectiva da Visão Baseada em Recursos, a reputação é tida como um recurso estratégico da organização, que uma vez que consegue desenvolver perante o mercado, este recurso será valioso nas transações e também criará valor para seus produtos e serviços (Grant, 1991). Na concepção da Teoria dos Contratos Relacionais, para Gibbons (2005), os parceiros procuram manter este ativo, desde que as partes valorizem sua reputação suficientemente. Sob esta lógica, o núcleo da análise está em verificar se as preocupações com a reputação superam a tentação de quebrar um contrato relacional. Neste sentido, Zhang, Jia e Wan (2012), ao estudar o ambiente de negócios da área de equipamentos médicos e de cuidados com a saúde na China, constaram que o ambiente regulatório não asseguraria aos parceiros comerciais o cumprimento de contratos. A constatação foi de que para os parceiros comerciais é mais seguro cooperar com um parceiro que tenha uma boa reputação, sendo que a reputação, uma vez correspondida, aumenta a propensão à cooperação.



Estas questões abordadas sobre a Cooperação, entretanto, de maneira geral são tratadas de forma linear ou causal, sob a perspectiva reducionista. Ou seja, se há reputação haverá cooperação; se houver confiança, a cooperação é reforçada, sendo um aspecto a consequência e o outro a causa. Esta visão, que simplifica o fenômeno, pode empobrecer a sua análise, ou ainda, o que poderia ser mais crítico: não permite a identificação e emergência de aspectos subjacentes, que podem ser fundamentais na interpretação do fenômeno em estudo.

Por isso, se propõe uma tentativa de interpretação de problemas desta natureza sob a lógica complexa. Neste sentido se apoia na proposição de Batie (2008), que denomina aqueles problemas que apresentam dinâmica complexa, que são pouco estruturados, cujas causas e efeitos sejam difíceis de identificar e modelar (modelagem também é uma forma de redução), que tendem a ser difíceis de tratar e evasivos, porque são influenciados por diversos fatores, como a dinâmica social e política, bem como as complexidades biofísicas e estão conectados em, ou são sintomas de, outros problemas, como *wicked problems* para buscar uma forma alternativa de se entender problemas dessa natureza. Já, Weber e Khademian (2008) argumentam que *wicked problems* perpassam as estruturas de hierarquia dentro das organizações e entre estas, assim como os campos de domínio da política pública e grupos de interesses. Esta característica significa que este tipo de problema é interconectado a outros problemas, e que estes se tornam interdependentes e exercem influência mutuamente.

Para a compreensão de problemas dessa natureza, Batie (2008) sugere que é necessária uma abordagem, que envolva diferentes disciplinas, pois estes problemas são complexos e não podem ser abarcados em sua totalidade a partir da perspectiva tradicional da linearidade científica. Com esta perspectiva, se introduz a discussão sobre a Teoria da Complexidade.

### 3 TEORIA DA COMPLEXIDADE

Há diversas abordagens acerca da Teoria da Complexidade, como o Instituto Santa Fé, criado nos EUA nos anos 1980, com a finalidade de construir um arcabouço teórico que auxiliasse no entendimento dos fenômenos naturais e sociais, e que conforme Waldrop (1994, p. 224) se buscava “[...] um novo modo de se fazer as coisas em economia, baseado no ponto de vista dos sistemas adaptativos complexos.”

Para Serva (1992), as bases do Paradigma da Complexidade estão nos estudos de Heinz Von Foerster, da Universidade de Illinois, iniciados em 1956. O aprofundamento desses estudos deu-se com a colaboração de pesquisadores como Gordon Pask, Umberto Maturana, Warren McCulloch e Ross Ashby. Ainda segundo Serva (1992), em 1977 Ilya Prigogine, da Escola de Bruxelas, lança uma nova perspectiva sobre a visão de ordem na natureza, na busca da compreensão do complexo pelas estruturas dissipativas. Na sequência desses estudos, Prigogine avançou para uma “ciência aberta,” com uma perspectiva abrangente sobre os sistemas complexos e que delimita o “reencantamento do mundo”.

Também em 1977, Edgar Morin publica a obra Método 1 – A natureza da natureza, na qual trata da ordem, desordem e organização, e da complexidade da natureza e da natureza da complexidade. Já, em 1983 Morin e outros professores portugueses promovem, em Lisboa, um debate sobre “O problema epistemológico da complexidade” (Erdmann, 1996).

Com essas perspectivas em destaque, ganha corpo a importância de se trabalhar numa perspectiva multidisciplinar na abordagem dos fenômenos. Assim, se passa a reconhecer, paulatinamente, a necessidade de convergência de esforços das diferentes disciplinas, e evoluindo se passaria a um estágio de transdisciplinaridade, que seria um estágio em que que não se contentaria em atingir as interações ou reciprocidades entre pesquisas especializadas, mas situaria essas ligações no interior de um sistema total sem fronteiras



estáveis entre as disciplinas (Nicolescu, 1999). Neste sentido, Serva (1992) defende que a transdisciplinaridade possibilita a superação de barreiras impostas por limitações epistemológicas, conceituais e metodológicas de algumas disciplinas. Nesta lógica, Bauer (1999) defende que a complexidade, diversamente do paradigma newtoniano-cartesiano, reconhece a impossibilidade de se chegar a um conhecimento completo e, por isso, propõe a incerteza e o diálogo com esta.

A complexidade, segundo Morin (2003) e Agostinho (2003), seria, então, um conjunto de princípios fundamentais relacionados a um conjunto de atores que interagem mutuamente, gerando conexões e interdependência e nas interações, que se dão entre o todo e as partes e as partes entre si, há a emergência de comportamentos imprevisíveis.

Esses conjuntos de atores, podem constituir as organizações, que na perspectiva de Thiéart (2001) interagem entre si com múltiplas interações, onde as consequências resultantes de suas ações dificilmente são previsíveis. Neste sentido, observando-se as proposições de Ackhof (1960), Bertalanffy (2008) e Morin (2003), as organizações podem ser consideradas como sistemas, por terem elementos em interação.

Com este ambiente, não se pode trabalhar com métodos e teorias simplificadores, quando se pretende compreender a natureza desse contexto. Assim, a lógica de Thiéart (2001) que propõe que as organizações são complexas (sistemas complexos), é adequada para se empreender a investigação sobre este fenômeno.

Ainda de acordo com Thiéart (2001), a complexidade pode ser caracterizada pela presença de um número importante de elementos interdependentes e em interação. Esses elementos são necessários para reproduzir as funções dos sistemas auto-organizados, auto-reprodutores, aprendentes e adaptativos. Ela pode ser descrita como um fenômeno de aparência aleatória e induzido por leis simples. Apesar dessa simplicidade das leis que induzem as interações, estas complexificam o ambiente.

[...] há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo [...], e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade. Os desenvolvimentos próprios a nossa era planetária nos confrontam cada vez mais com os desafios da complexidade (Morin, 2002, p. 38-39).

A múltiplas partes envolvidas nas interações, tanto no nível organizacional, quanto individual, cada qual com suas peculiaridades e seus valores, dentro de um quadro de referência múltiplo em seus espaços interior e exterior e também diferente da organização, tentam coordenar suas ações, trocar informações, interagindo de diferentes maneiras e de forma dinâmica. Assim, as ações anteriores são a origem das reações atuais e as ações feitas por certos atores influenciam e são influenciadas por aquelas que são desencadeadas por outros atores. Como consequência, não se pode pressupor relações diretas entre as diferentes ações e os atores da organização, não há causalidade e nem linearidade entre ações e reações. Há, sim, distinção entre as concepções tradicionais de produto e produtor, causa e efeito, único e múltiplo, início e fim, autonomia e dependência, ordem e desordem, sujeito e objeto, organização e desorganização. Para tentar compreender essa complexidade, a Teoria da Complexidade, concebida a partir das contribuições de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003; 2005), sugere seis princípios, quais sejam:

- princípio sistêmico ou organizacional;
- princípio hologramático;
- princípio do círculo retroativo;
- princípio do círculo recursivo;
- princípio da auto-eco-organização; e,



- princípio dialógico.

O princípio sistêmico ou organizacional sugere que há a necessidade de os elementos terem autonomia para que, nas interações, provoquem desordens, novas ordens e novas organizações (Barin-Cruz, 2007) e, ainda, através das interações dos elementos se desencadeia um circuito em que há movimento contínuo, evidenciado na sequência: ordem, desordem, interações, organização, ordem, desordem...sucessiva e aleatoriamente.

Um sistema – organização, pode de maneira espontânea gerar desordem, na interação entre seus elementos ou, ainda, através da interação com outra organização, pode gerar uma desordem inicial que, por novas interações provocará nova ordem e assim sucessivamente.

O princípio hologramático, de acordo com Morin (2003), diz respeito à complexidade da organização viva, onde cada parte tem sua singularidade, mas nem por isso representa elementos puros ou fragmentos do todo. A riqueza de organizações hologramáticas está em que essas apresentam partes que podem ser únicas ou originais, mesmo que disponham de aspectos genéricos da organização do todo e as partes podem apresentar relativa autonomia.

No princípio hologramático os elementos assumem a forma da organização/sistema e, tanto as trocas dos elementos constituintes do sistema, quanto nas trocas entre os elementos e o sistema, as situações as trocas se dão de forma a gerar complementaridade. Cada um dos elementos, por menor que possa parecer, traz em si a imagem do todo (organização/sistema), assim como este não priva os elementos de suas identidades, e ao preservar a identidade de cada elemento, a organização/sistema é enriquecida.

O princípio retroativo rompe com a causalidade linear (Morin, 2000), pois além da causa gerar o efeito, o efeito age sobre essa, o que permitiria idealizar a autonomia dos sistemas. Este processo se produz/reproduz, sob a condição de ser alimentado por uma fonte, uma reserva, um fluxo exterior e, nesta condição, concebe-se o sistema como um sistema aberto. O circuito retroativo não é apenas uma concepção reduzida, limitada a conceber tão somente um processo retroativo, mas é “uma noção cibernética que designa uma retroação reguladora, revelando um processo organizador fundamental” (Morin, 1999, p.113). O círculo da retroação funcionaria como um contínuo *feedback*, onde as respostas às ações de um determinado efeito, por sua vez, desencadeariam, de forma ininterrupta, novas ações. E este contínuo retroagir realimentaria o circuito.

Rompe-se no círculo da retroação a causalidade linear, com contínua interação entre a ação – retroação – ação, porém não na perspectiva da linearidade ou com um perspectiva geométrica que apresente simetria, mas de forma autônoma, que revele um processo organizador.

No circuito recursivo, estados ou efeitos finais produzem os estados ou causas iniciais, em que produtos e efeitos gerados no processo recursivo são, também, co-causadores do processo (Morin, 2000). A noção de círculo recursivo ultrapassa a ideia de regulação e avança para uma concepção de auto produção e de auto-organização. O círculo, que produz outros círculos, gerador e produtor de si, se transforma em um circuito recursivo, o qual gera produtos e os efeitos são eles próprios os produtores e os causadores do que os gera. Esta lógica se dá em forma de espiral.

A lógica da recursividade é apresentada por Morin (2003) como a base para a compreensão da auto-organização, que possibilita a produção-de-si, ou seja, uma constante auto regeneração. As organizações/sistemas, por esta concepção, estariam em constante reorganização e além de serem retroativos os fenômenos influenciariam em suas causas. Além disso, os sistemas seriam, também, recursivos porque os efeitos de determinada causa serviriam de base à evolução dos mesmos, que gerariam outras causas, e estas produziriam novas consequências ou novos efeitos, numa constante auto geração e auto-organização de si.



No princípio da auto-eco-re-organização reside a centralidade da Teoria da Complexidade e traz em seu bojo o pressuposto da autonomia dos elementos/partes, que constantemente se reorganizam, mudando a organização/sistema constantemente (Morin, 2000). A ideia de auto-eco-re-organização leva à noção de que uma organização/sistema estaria em constante auto-re-organização, sob a influência do ambiente externo no interno e do interno externo, através da autonomia e interdependência dos elementos.

A auto-eco-organização pressupõe uma circularidade, ou seja, nas organizações/sistemas os elementos encontram-se interconectados e em mútua interdependência, de maneira que esta condição lhes possibilita a busca pela manutenção de sua constituição. A introdução do eco na concepção da auto-organização, se adiciona à ideia de dependência do sistema ao ambiente externo. De acordo com Barin-Cruz, (2007), pode haver uma influência constante do meio externo, que produz impactos na constante auto-organização. O “re”, por sua vez, está no “auto” e no “eco” numa perspectiva de reorganização, regeneração, reconstituição e recorrência. Depreende-se que há uma situação de autonomia e de dependência dos elementos constituintes da organização/sistema, uma vez que cada elemento pode se organizar, pelo “auto” e é dependente dos demais elementos do sistema por fazer parte do “*oikos*” – eco.

O princípio dialógico pressupõe a inter-relação de, pelos menos duas lógicas distintas e, por vezes, antagônicas. Entretanto, não há a prevalência de uma sobre a outra. A perspectiva do princípio dialógico possibilita pôr em relação aspectos separados, autônomos e conflitantes, tais como ordem e desordem, organização e desorganização.

Na visão de Morin (2002), a dialógica é uma unidade complexa entre duas lógicas, entidades ou instâncias complementares, concorrentes e antagônicas que se alimentam uma da outra, se completam, mas também se opõem e combatem. Pela dialógica é possível que os fenômenos sejam opostos, e ou complementares, e ou conflitantes ao mesmo tempo. Por esta concepção são unidas três ideias indissociáveis no mesmo fenômeno. Assim, a noção de ordem/desordem/organização – do princípio tetralógico – precisa ser concebida em dialógica, ou seja, não são essencialmente antagônicas ou excludentes, mas podem ser complementares, ou de maneira complexa, seriam as ambas as possibilidades ao mesmo tempo.

A lógica deste princípio pode se dar tanto no nível do indivíduo quanto das organizações. Uma dialógica pode ser: cooperar ou ter comportamento oportunista. Nesta perspectiva, Pedrozo e Silva (2000) defendem que indivíduo carrega conflitos que geram situações de desequilíbrio, por conviver com diferentes lógicas que coabitam em si, porém pode se estabelecerem novos equilíbrios, sendo gerados sucessivos desequilíbrios e equilíbrios, continuamente.

No próximo tópico se retoma as abordagens sobre a Cooperação Inter organizacional com o objetivo de promover a discussão quanto à complexidade que as relações colaborativas entre as organizações apresentam e como se pode investigá-las a partir da lógica complexa.

#### **4 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: UM OLHAR A PARTIR DA LÓGICA COMPLEXA**

Como ponto de partida nesta discussão se toma a relação, ou seja, o processo de interação entre diferentes organizações. Porém, para se representar recortes analíticos que seriam feitos na visão ou lógica tradicional..

A segmentação, representada na Figura 1, permitiria a compreensão do que acontece pontualmente em cada um dos fenômenos ‘recortados’. Porém, não seria possível um entendimento amplo do contexto, pois a soma desses recortes não representa o todo. Esta

maneira de investigar os fenômenos, reduzindo-os a tantas partes quanto possível (Descartes, 2010), é a lógica da ciência tradicional trabalhar e que tem proporcionado significativos avanços em algumas áreas como as Ciências Naturais. Porém, esta forma de investigação não consegue estabelecer respostas a problemas complexos, como aqueles investigados pelas Ciências Sociais, ou não permite a compreensão dos mesmos. Batie (2008) e Weber e Khademian (2008) sugerem que estes problemas, dada sua natureza devam ser considerados *wicked problems*, isto é, são problemas dinamicamente complexos e pouco estruturados; suas causas e seus efeitos são extremamente difíceis de identificar e modelar e tendem a ser difíceis de tratar e evasivos, porque são influenciados por múltiplos fatores.

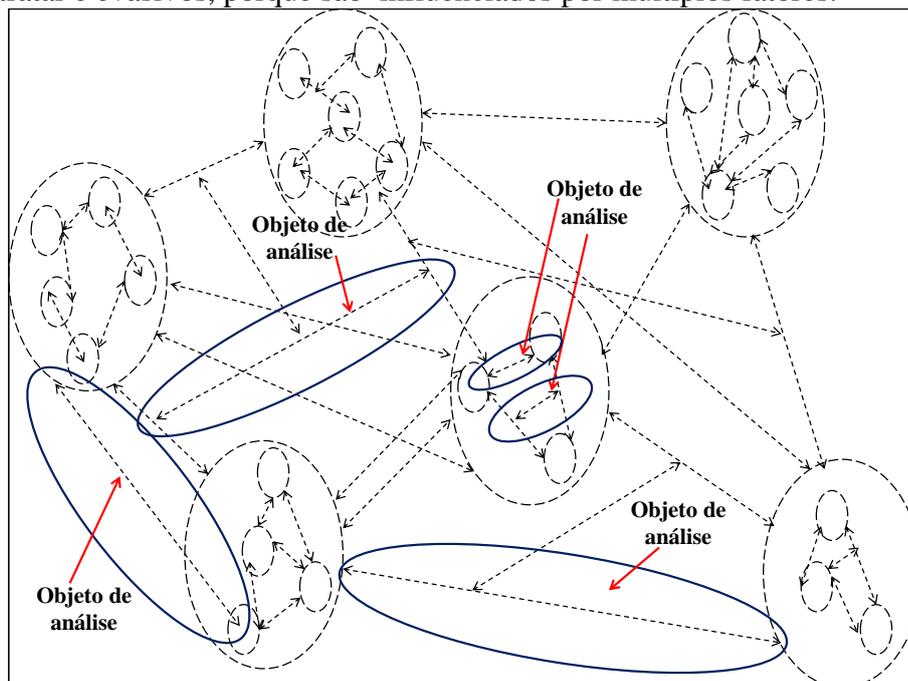


Figura 1 – Lógica tradicional de análise de fenômenos como a Cooperação Interorganizacional.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

A Figura 1 sugere a lógica newtoniano-cartesiana de investigação dos fenômenos e se percebe, nesta forma de investigação, a delimitação de cada um dos tipos de interação: entre diferentes organizações; entre uma organização e um elemento de outra organização; entre os elementos de uma mesma organização; entre elementos de diferentes organizações; interações cruzadas ou interações entre as interações de diferentes organizações e interações entre as interações de elementos da mesma organização.

Pensar fenômenos desta natureza fora da lógica convencional – newtoniano-cartesiana, demanda novos olhares. Inicialmente, considera-se que não é desejável, tampouco possível, olhar o fenômeno em partes, mas é preciso um esforço para estabelecer o olhar sobre o todo, sabendo-se que este todo comporta elementos, partes, porém não se pode separar as partes para investigar o fenômeno. Assim se procura, a partir da lógica que se evidencia na Figura 1, discutir o fenômeno da Cooperação Interorganizacional. Como se trabalha sob a perspectiva da lógica complexa o primeiro desafio é determinar o *lócus* de onde se desencadeia este processo. Com esta perspectiva como pano de fundo, considerando-se que se deva olhar para o fenômeno como todo, pode-se perguntar: qual a natureza do fenômeno da Cooperação Interorganizacional? O que compõe este fenômeno?

Quanto à natureza da Cooperação Interorganizacional, de acordo com a literatura utilizada, trata-se de relações colaborativas entre diversos atores que buscam objetivos



comuns ou convergentes e que de forma individual não seriam alcançados, pressupondo dupla forma de interação: ator **a**  $\leftrightarrow$  ator **b**. Esta dupla forma de interação remete à perspectiva de que as interações não se dão somente em um sentido, mas em ambos os sentidos e também não são lineares no sentido geométrico, mas podem assumir formas diversas, inclusive de múltiplos *loops*, como a perspectiva do circuito recursivo.

Olave e Amato Neto (2001, p. 2) e Grassi (2006) defendem que a Cooperação Interorganizacional permite a cada um dos atores envolvidos em ações colaborativas acessar recursos e tecnologias que, de forma individual, não conseguiriam e isto permite àquelas organizações aumentar a sua competitividade. Esta lógica é interpretada a partir do círculo tetralógico do princípio sistêmico ou organizacional, onde cada uma das organizações em um estado inicial, estaria em uma ordem  $O_1$ . Assim que os atores envolvidos nas ações colaborativas passarem a interagir, haverá uma desordem inicial  $D_1$ , e a partir de novas interações haverá uma nova ordem  $O_2$ . Com as sucessivas interações haverá sucessivas ordens  $O_n$  e sucessivas desordens  $D_n$ . É importante ressaltar que as ações colaborativas podem se dar entre múltiplos atores e não somente em pares. Desta forma serão 'n' atores, para 'n' interações, 'n' ordens e 'n' desordens, compondo o ambiente complexo.

Considera-se que este processo seja contínuo e, por apresentar a lógica do processo pode apresentar desdobramentos não previsíveis. Pode ser que após algumas interações entre alguns atores estes decidam por não mais interagir – cooperar, promovendo uma desordem de outra natureza, com outro processo de desorganização. Porém, pode acontecer, ainda, que se deem interações 'cruzadas', isto é interações entre as interações. Por exemplo: o ator **a** interage com o ator **c** e o ator **b** interage com o ator **e**. No processo interativo ou de cooperação, entre os atores envolvidos pode-se dizer que surge uma nova organização, que pode assumir a forma de uma Rede de Cooperação, por exemplo, e, de outra parte, pode se formar uma aliança estratégia **y**. No caso dessas duas organizações interagirem surgirão novas interações/ações colaborativas. Essas interações cruzadas são representadas na Figura 2.

A perspectiva que se evidencia na Figura 2, além das múltiplas ordens, com sucessivas interações, que podem levar a desordens múltiplas e novas interações que originam, pelo processo de organização novas ordens, é de que podem acontecer interações que se denominam 'cruzadas', em virtude de que seriam interações entre as interações. Quando uma organização/ator interage com outra, pode dar origem a uma nova organização/ator, que irá interagir no ambiente. Estas interações podem ser tanto com organizações/atores iniciais, como com novas organizações/atores.

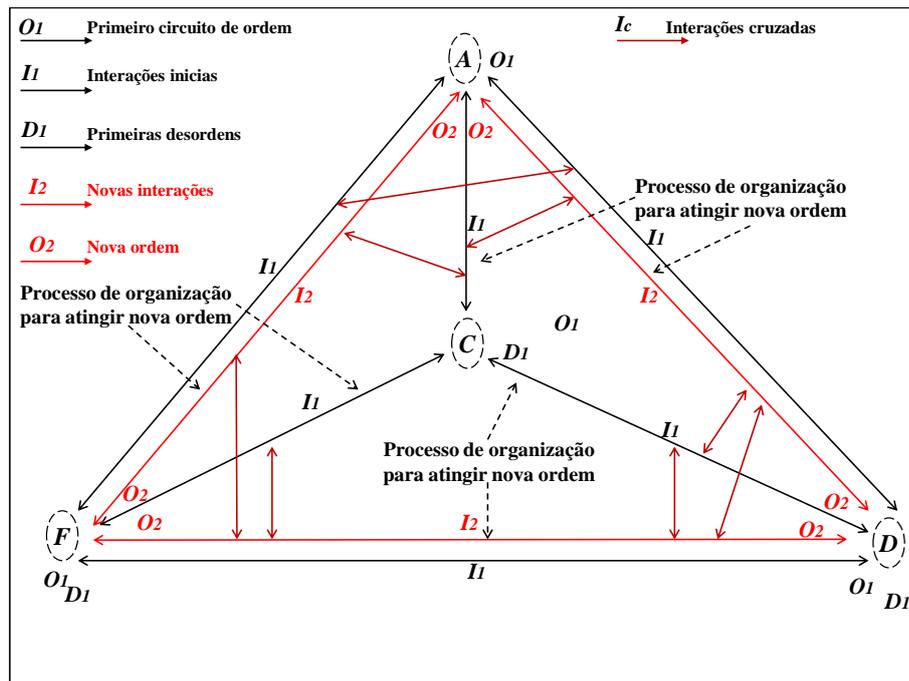


Figura 2 – Processo de múltiplas interações, com múltiplas ordens e múltiplas desordens e interações cruzadas.

Fonte: desenvolvida pelos autores.

Ainda no que diz respeito à visão complexa sobre o fenômeno da cooperação Interorganizacional, a partir da Figura 2 se pode, além do círculo tetralógico, interpretar pela perspectiva da recursividade, ou seja, novas interações propiciam o acesso a novos recursos (Dyer & Singh, 1998), além de que, através de sucessivas interações, a organização/ator pode desenvolver reputação (Williansom, 1983; Zylberstajn, 2000), recurso este que é estratégico para as organizações. Outro aspecto que emerge no processo de ordem – interações – desordem – organização – ordem – interações..., é a possibilidade da coordenação através de mecanismos internos ou através de mecanismos de cooperação, ou então de mercado (Nielsen, 2001).

Nas interações com as demais organizações/atores, a organização não perde sua autonomia (Sánchez & Bañón, 2005) e consegue acessar recursos que estão além de seus limites/fronteiras (Dyer & Singh, 1998). Nesta concepção, observa-se que as múltiplas interações de cada organização/ator em seu ambiente leva à percepção de que para interagir é necessária abertura, ou seja os limites/fronteiras da organização/ator são fluídos, permitindo que outras organizações/atores acessem recursos que lhe são internos, assim como também poderá acessar recursos que são internos a outras organizações/atores.

O acesso a estes recursos remete à lógica da Figura 2, onde pelas interações são promovidas desordens iniciais, que com novas interações gerarão, através do processo de organização, novas ordens tanto nos ambientes interno quanto externo das organizações/atores por internalizarem novos recursos.

A partir deste estágio, a organização/ator pode se encontrar em uma dialógica: cooperar, com base na confiança gerada pelo histórico de relações (Lyons & Mehta, 1997), ou cooperar com objetivos oportunistas? Ainda: continuar cooperando ou uma vez alcançados os objetivos iniciais, deixar de ter ações colaborativas?

Qual decisão será tomada? Há evidências de que no longo prazo sejam mais adequadas estratégias de cooperação (Lyons e Mehta, 1997; Faulim & Azevedo, 2003; Grassi, 2006) e neste ponto poderia surgir mais um aspecto: estabelecer objetivos de curto ou longo



prazo, o que aumentaria a complexidade das decisões da organização/ator. Também, as repetidas interações podem gerar reputação e confiança nas e entre as organizações/atores, que se transformam em recursos estratégicos para estas.

Além disto, uma vez interagindo, as organizações/atores podem se encontrar diante da dialógica: adotar coordenação interna – coordenação de forma cooperada – coordenação através de mecanismos de mercado? E mais: cooperar, reforçando a confiança e reputação, projetando objetivos de longo prazo, ou ter comportamento oportunista com benefícios no curto prazo, sem considerar que a reputação e confiança sejam abaladas?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste ensaio teórico foi sugerir um olhar sobre fenômenos organizacionais a partir da lógica complexa. Esta proposição emerge do fato de que a maneira convencional de se investigar os fenômenos nas Ciências Sociais não tem dado conta de apreender a sua amplitude, dado que estes fenômenos são complexos e tradicionalmente tem sido analisados através da perspectiva cartesiana – reducionista, simplificadora. Contudo, deve-se levar em conta que esta forma de investigação tem, sim, trazido resultados importantes à academia e às organizações, porém com a complexificação da sociedade e dos elementos que a constituem, este paradigma parece dar sinais de limitação e, talvez, requeira novos olhares.

Assim, o estudo sugere que a lógica complexa se apresenta como uma alternativa à perspectiva newtoniano-cartesiana para investigação de fenômenos desta natureza. Porém, como se trata de uma lógica não consolidada na academia, pode-se incorrer em questionamentos que, aliás, são muito bem-vindos, uma vez que podem contribuir no sentido de se aprimorar este processo.

Como principais evidências, o estudo mostra que ações colaborativas ou iniciativas de cooperação por parte das organizações/atores, a partir de múltiplas ordens iniciais, desencadeiam processos de múltiplas desordens, que através de sucessivas e múltiplas interações promovem, através do processo de organização, novas ordens, com reiteradas desordens – ordens – interações – desordens – organização – ordens... sucessivamente e não seria possível abarcar, em sua amplitude, fenômenos dessa natureza, utilizando-se das tradicionais orientações dos estudos no Campo da Administração.

O estudo, no estágio em que se encontra, apresenta lacunas no sentido de que o fenômeno da Cooperação Interorganizacional precisa ser trabalhado, também, na perspectiva sistêmica. Mesmo que se tenha tangenciado esta questão, quando se trabalhou o princípio sistêmico ou organizacional, talvez haja a necessidade de um aprofundamento neste sentido. Por outro lado, considera-se que algumas contribuições sejam deixadas, como é o caso das análises feitas a partir das Figuras apresentadas no estudo. Destaca-se, dentre estas, a Figura 2, que apresenta sucessivas interações, que podem levar a desordens múltiplas e novas interações que originam, pelo processo de organização novas ordens, podendo acontecer, também, interações que ‘cruzadas’, em virtude de que seriam interações entre as interações. As interações iniciais – ou primárias, dariam origem a novas organizações/atores, que podem interagir entre si e também com as organizações/atores iniciais, evidenciando que o campo da Cooperação Inter organizacional é complexo e um olhar sobre o mesmo requer uma lógica complexa.

Talvez como uma das principais implicações para o campo, seja a necessidade de novos olhares, novas referências teórico-conceituais, que permitam trabalhar nas perspectivas interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar, sem, contudo, abandonar os referenciais que já se tem, mas provocando avanços ou mesmo, fazendo o uso combinado desses novos arcabouços epistemológicos e metodológicos com aqueles já consolidados. E, parafraseando Serva (1992, p. 10), “[...] sabemos que todo paradigma é precedido por uma visão de mundo



que está na base de sua construção, portanto haverá sempre quem o rejeite sem maiores argumentações. No entanto, temos a certeza de que aqueles que investirem no seu desenvolvimento experimentarão um grande avanço no seu trabalho científico.”

## REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1960). Systems, Organizations and Interdisciplinary Research. *General Systems*, 5, p. 1-8, 1960.
- Agostinho, M. C. (2003). *Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma*. São Paulo: Atlas.
- Astley, G. W. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), p. 526-535.
- Astley, G. W.; Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- Balestrin, A.; Verschoore, J. R. & Reyes Júnior, E. (2010). O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3) p. 458-477.
- Barin-Cruz, L. (2007). *Processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais*. Tese (Doutorado em Administração) – UFRGS. Porto Alegre.
- Barnard, C. I. (1956). *Organization and Management: selected papers*. Cambridge, Harvard University Press.
- Batie, S. S. (2008). Wicked problems and applied economics. *American Journal of Agricultural Economics*, 90(5), p. 1176–1191.
- Bauer, R. (1999). *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bertalanffy, L. V. (2008). *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Coelho, C. C. S. R. (2001). Complexidade e sustentabilidade nas organizações. PPGEP-UFSC, 2001. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).
- Descartes, R. (2010). *Discurso do Método*. Porto Alegre: L&PM Pocket. (Tradução de Paulo Neves).
- Dyer, J. H.; & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of competitive advantages. *Academy of Management Review*, 23(4), p. 660–679.
- Erdmann, A. L. (1996). *Sistemas de enfermagem*. Pelotas: Universitária, UFPel.
- Faulim, E. J.; & Azevedo, P. F. (2003). Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. *Informações Econômicas*, 33(11), p. 24–37.
- Fombrun, C.; & Shanley, M. (1990). What’s in a name: Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), p. 233–258.
- Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o Caso Português. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), p. 149–176.
- Gibbons, R. (2005). Incentives between firms (and within). *Management Science*, 51, p. 2–17.
- Grant, R. M. (1990). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), p. 114–135.
- Grassi, R. A. (2006). Capacitações Dinâmicas, Coordenação e Cooperação Interfirmas: As Visões Freeman-Lundvall e Teece-Pisano. *Estudos Econômicos*, 36(3), p. 611–635.
- Ligtvoet, Andreas. (2011). Cooperation as a complex, layered phenomenon. Retrieved March 12, 2014 from <http://neeci.edu/events/iccs2011/papers/22.pdf>



- Lyons, B.; & Mehta, J. (1997). Contracts, opportunism and trust: self-interest and social orientation. *Cambridge Journal of Economics*, 21, p. 239–257.
- Mayo, E. (1997). Hawthorne and the Western Electric Company. In: PUGH, Derek S. *Organization Theory: Selected Readings*. London: Penguin Books.
- Morin, E. (1999). *O Método 3: O conhecimento do conhecimento*. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- \_\_\_\_\_. (2002a). **O Método 2: A vida da vida**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina.
- \_\_\_\_\_. (2002b). **O Método 4: As idéias, habitat, vida, costumes, organização**. 3 ed, Porto Alegre: Sulina.
- \_\_\_\_\_. (2002c). **O Método 5: A humanidade da humanidade, a identidade humana**. Porto Alegre: Sulina.
- \_\_\_\_\_. (2003). **O Método 1: A natureza da natureza**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina.
- \_\_\_\_\_. (2005). *O Método 6: Ética*. Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E. (2000). O pensamento complexo, um pensamento que pensa. In: Morin, E. & Le Moigne, J. L. *A inteligência da complexidade*. 2 ed. São Paulo: Petrópolis, pp. 196-213.
- Nicolescu, B. (1999). *O manifesto da transdisciplinaridade*. São Paulo: Triom.
- Nielsen, Bo B. (2001). Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. Retrieved March 10, 2014 from <http://www.tlinc.com/articl43.htm>
- Nohria, N.; & Eccles, R. G. (1992). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Palmieri, M. W. A.; & Branco, A. U. (2004). Cooperação, Competição e Individualismo em uma Perspectiva Sociocultural Construtivista. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), p.189-198.
- Pedrozo, E. A. (1995). *A Cadre conceptuel pour Le management des coopératives agricoles: l'économie des conventions, la systémique et la complexité*. Tese (Doutorado em Engenharia de Sistemas Industriais) – Administração de Sistemas Agroalimentares. Institut National Polytechnique de Lorraine. France.
- Pennisi, E. (2005). How did cooperative behavior evolve? *Science*. 309(5731), p. 93.
- Sánchez, A. A.; & Bañón, A. A. (2005). Factores asociados com el éxito competitivo delas pyme industriales en España. *Universia Business Review*. Cuarto Trimestre, 8, p. 38-51.
- Serva, M. O. (1992). O paradigma da complexidade e a análise organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 2(1), abr./jun, p. 26-35.
- Silva, Carlos A. P. (2009). *Sustentabilidade e transição paradigmática*. Retrieved August 15, 2013 from <http://www.uesb.br/labtece/artigos/Sustentabilidade%20e%20transi%C3%A7%C3%A3o%20paradigm%C3%A1tica.pdf>
- Silva, Jaqueline C. (2006). *Introdução à Biologia*. Retrieved August 15, 2013 from <http://www.juliobattisti.com.br/tutoriais/jaquelinesilva/biologia001.asp>
- Silva, Tania N. da *et al.* (2004). Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. *Administração em Diálogo*, 6(1), p. 37-45.
- Skurnik, S. (2002). The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organizing Economic Activities – Past, Present and Future. *The Finnish Journal of Business Economics*. 1, p. 103–124.
- Thiéart, R. (2001). Management et complexité : concept et theories. In : Martinet, A.C.; & Thiéart, R. *Stratégies: actualité et futures de la recherché*. Paris: Vuibert, p. 361-375.
- Waldrop, M. M. (1994). *Complexity: the emerging science at the edge of chaos*. New York: Doubleday.



Weber, E. P.; & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, 68(2), p. 334-350.

Williansom, O. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *America Economic Review*, 73(4), p. 519–539.

Zhang, Z.; Jia, M.; & Wan, D. (2012). When does a partner's reputation impact cooperation effects in partnerships? *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), p. 547–571.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Economia das organizações. In: Zylbersztajn, D.; & Neves, M. F. (2000). *Economia & gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.