1 INTRODUÇÃO

Este estudo propõe-se a investigar a interface entre valores e confiança. A confiança entendida como baseada no risco, na vulnerabilidade e na interdependência das ações, tal como explícito por diversos estudos que abordam esse tema tão recente. A análise da confiança, segundo Lane (1996, p. 14), traz, dentre muitos fatores positivos, a valorização dos colaboradores e do ambiente do trabalho e, consequentemente, a melhoria dos resultados da organização. Tudo isso misturado a todo o conhecimento intrínseco ao construto dos valores, em especial, aos valores organizacionais definidos pela perspectiva dos empregados como pesquisado por Tamayo (1996).

Buscou-se compreender melhor os resultados explicitados na tese de Oliveira de 2004, quando propôs uma relação indireta entre confiança e valores e obtendo como resposta uma relação direta. Acredita-se no quanto o vínculo entre confiança e valores seria pertinente e de grande importância para a compreensão do comportamento organizacional dos indivíduos inseridos atualmente em um contexto social que se apresenta por meio da falta de confiança entre os brasileiros (Azevedo,1964) e da perda ou inversão de valores (Moura, 2006).

A colonização nos Estados Unidos ocorreu de maneira a estimular o povo ao crescimento. Assim, foi dada oportunidade a todos. No Brasil, a colonização se fez em forma de exploração. Assim, o imperativo da falta de confiança apresenta-se hoje como reflexo (Azevedo,1964). Está intrínseco a isso o fato de o trabalho caracterizar-se como uma obrigação, em que nada se ganha e só se é explorado.[1] Dessa mesma forma, também é justificada essa perspectiva trazida por Azevedo (1964) em Darcy Ribeiro (2006) na sua obra intitulada o povo brasileiro que fala da formação e do sentido do Brasil.

Os valores, de acordo com Moura (2006), ficam à mercê de uma atualidade instaurada pela necessidade. Nem sempre é possível fazer o que verdadeiramente se acredita ou tem como valor, como explicitado pelo autor.

[1] AZEVEDO, 1964, notas de aula do Professor Doutor Lúcio Flávio Renault de Moraes

> [...] seu tecido cultural e social tradicional é permanentemente trespassado por informações e necessidades, fazendo com que o local não tenha mais identidade “objetiva” fora de sua relação com o global (MOURA, 2006, p. 23).

Essa alteração ou mesmo perda de valores é fruto de uma mudança social, mediante a imposição de uma nova realidade, fazendo com que os valores individuais que se tem estipulada em ordem de primazia, os credos, valores familiares sejam colocados em detrimento das novas informações e necessidades atuais.

A influência dos valores na confiança das organizações e dos empregados apresenta-se por meio da constatação de que é necessário que se adquira e aprenda ou, mesmo, compreenda novas características que auxiliem no melhor entendimento desta relação existente e seus benefícios para as empresas. É nessa perspectiva que se espera contribuir, a partir dos resultados desta dissertação, diante da possibilidade de dar suporte para a criação de uma era em que se poderá gerenciar por meio de potencialidades que irão além dos diplomas ou currículos formados ao longo da vida (Rosenbluth, 2004). Acredita-se na forte influência dos valores, um dos tópicos do comportamento organizacional, e, principalmente, na confiança, que pressupõe características específicas não só do seu modo de conduta, mas dos indivíduos envolvidos na ação e, consequentemente, do ambiente que os cerca. Enfim, são diversos os benefícios que a pesquisa poderá trazer, transformando-se em ferramentas empíricas para um reforço à busca de identificação entre confiança e valores.

Torna-se necessário, então, compreender ambos os temas, uma vez que o estudo pretende verificar a interface da confiança interpessoal e intraorganizacional com os valores organizacionais. Pesquisar ambos os construtos é, aqui, fundamental.

Oliveira (2004, p. 63) sustenta que uma das características necessárias para se confiar é a predisposição que se deve ter, o que é intrínseco a cada indivíduo. Lane (1996) também afirma que para o desenvolvimento da confiança é necessário que se disponha de algumas características, além de uma série de outros fatores. Dessa forma faz-se prudente verificar a confiança interpessoal (indivíduo-indivíduo), mesmo que a dissertação tenha como unidade de pesquisa as microempresas do comércio varejista de calçados de Sete Lagoas, e, é claro, a necessidade da análise da confiança intraorganizacional (dentro da organização). As prioridades axiológicas individuais e organizacionais permitem estudar as áreas de conflito e convergência entre empresa e

empregado, bem como suas consequências sobre o comportamento organizacional e a saúde dos trabalhadores (Tamayo,1996,p.190). A análise dos valores constitui a essência do trabalho na perspectiva do trabalhador como apresentou Tamayo, em 1996.

Em verdade, os valores, tal como definidos por Rokeach (1973, p. 5) “são convicções básicas de um modo específico de conduta preferível a outro”. Assim, os princípios de cada um interferem na tomada de decisão. Logo, um esboço deles proporcionará uma melhor compreensão do cenário dessa classe de trabalhadores e do setor, possibilitando melhorias em todos os aspectos. Optou-se neste trabalho apenas pelos valores organizacionais, pois, segundo Tamayo (1996), refletem mais do que definições do modo de agir e pensar, influenciando as atitudes, e com elas o comportamento. Ressalta-se os valores organizacionais como uma forma de imposição de limites aos valores individuais para o alcance dos objetivos comuns. Os valores compartilhados são aqueles comuns que determinam o caráter das organizações, diferenciando-as.

> Valores são um conjunto de crenças, mas somente aquelas enfatizadas na vida organizacional, ou seja, aquelas que transcendem as ações e os julgamentos individuais, através dos objetivos comuns para com os interesses da organização (TAMAYO, 1996, p. 182).

Ressaltar o palco onde será feita o estudo é importante considerando todas as influências do ambiente externo, além de cada tipo de organização possuir particularidades relativas ao seu setor de atuação, bem como ao seu tamanho e rentabilidade. As microempresas apresentam necessidades e rotinas de trabalho bastante diferentes das pequenas, médias e grandes empresas. Caracterizam-se pelo pequeno número de empregados, bem como, por um faturamento mais justo (SEBRAE, 2005)[2]. Este cenário implica numa convivência mais próxima entre os trabalhadores e o próprio proprietário, além de um investimento restrito na qualificação do pessoal por

[2] Informações retiradas do site do Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas – SEBRAE/MG, www.sebrae.com.br, acessado em setembro de 2005.

parte da empresa. O ramo de atividade é parte integrada desta unidade de pesquisa, assim o comércio, que se apresenta dependente do empregado no momento em que está posicionado como elo entre a empresa e o cliente.[3] Poderia ser definida aqui o exemplo da geração da confiança por parte dos colaboradores junto aos clientes, em detrimento a obtenção da mesma confiança dos funcionários junto à empresa e somada à absorção dos valores compartilhados pelos mesmos.

Manter uma relação de confiança, em busca dos interesses individuais, alicerçada em valores compartilhados aparece no momento em que se propõe a interface entre a confiança e os valores. De acordo com Fukuyama (1995, p. 25) a confiança baseia-se nas normas e nos valores. Acredita-se que só há confiança quando se têm valores compartilhados. Portanto, o estudo da consolidação da ocorrência do vínculo entre os construtos bem como da frequência em que aparecem, prioriza menos as habilidades profissionais e mais a congruência com a essência da organização, de modo a contemplar a possibilidade de instauração de um processo que possa utilizar confiança em sua gestão e se adequar a qualquer tipo de ambiente organizacional.

1.1 Definição do problema de pesquisa

Esta dissertação parte da premissa de que o único achado explícito que comprova a relação entre confiança e valores encontra-se nos resultados da pesquisa de Oliveira. Os poucos autores que ousaram tecer algo sobre o tema não aprofundam tal vínculo. Assim, além de conhecer melhor o diagnóstico concedido para os construtos, apresenta-se, também, o interesse pela confirmação dos resultados obtidos na pesquisa de Oliveira (2004).

Oliveira (2004) reforça, com base no termo *relação,* que valores organizacionais tem sua importância assinalada, mas que não há estudos que tenham verificado o impacto dessa variável na confiança. Assim, constata-se a necessidade de promover

[3] Debate apresentado no site www.portaldocomercio.org.br no que refere-se ao sindicato do comércio de Sete Lagoas, acessado em agosto de 2009.

uma investigação aprofundada desta relação, como proposto nesta dissertação. Essa influência direta, como indica a pesquisa de Oliveira (2004) sugere que os valores são pré-requisitos para a confiança ou que a confiança apenas interage com os valores numa certa linearidade. Ou, ainda, quem sabe confiança poderia não ser um valor em si.

Diante de tudo isso, formulou-se a pergunta orientadora dessa dissertação: Até que ponto a construção da confiança pressupõe a interface com os valores?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo principal

Com o objetivo de estabelecer o real vínculo entre confiança e valores das microempresas e dos funcionários do comércio varejista de calçados de Sete Lagoas, buscando a melhoria da qualidade do trabalho e maior alcance de mercado, faz-se necessária essa busca ao entendimento da relação dos construtos. Tudo isso se caracteriza pela necessidade, uma vez que, para este ramo de atividade a imagem do colaborador se confunde a da empresa e não se tem controle total da atividade desenvolvida por esse profissional.[4]

Assim, o presente estudo tem como objetivo principal verificar a interface da confiança interpessoal e intraorganizacional com os valores organizacionais.

[4] Informações retirada do artigo “O VENDEDOR COMO IMPORTANTE ELO DE LIGAÇÃO ENTRE A EMPRESA E O CLIENTE” no site www.administradores.com.br , acessado em abril de 2009.

1.2.2 Objetivos secundários

- Identificar e caracterizar a confiança existente com base no modelo da professora e pesquisadora Áurea de Fátima Oliveira (2004).
- Identificar e caracterizar os valores deste ramo de atividade com base no modelo do professor e pesquisador Álvaro Tamayo (1996).
- Investigar o vínculo entre confiança e valores, por meio de ferramentas estatísticas multivariadas, uma vez que, existe na literatura suporte validado para a verificação dessa possível interface.

1.3 Justificativa

Em um mundo competitivo, pesquisas recentes demonstram que o mercado dita as regras e elege o perfil ideal de qualquer tipo de profissional. Exprime-se, então, o desemprego, e resta aos indivíduos aceitar o trabalho proposto e se adaptar. Diante de uma realidade na qual a questão financeira parece ser fundamental, encontram-se muitos funcionários infelizes, e consequentemente, funções prejudicadas, além é claro, de baixos resultados decorrentes da insatisfação deles. Desde os estudos de qualidade de vida no trabalho visando à melhoria do ambiente em busca da maximização dos resultados e agora como afirmado por Rosenbluth (2004, p. XVII), “pessoas infelizes produzem um serviço infeliz e uma lucratividade declinante”. Para tanto, poder-se-ia fazer uma pesquisa visando à construção de mecanismos buscando a melhoria desse ambiente de trabalho e do desempenho. Em busca disso é que se procura o real vínculo entre confiança e valores para a solidificação de mais uma ferramenta para melhoria do trabalho. Porém, em função de a realidade atual estar instaurada na luta pela sobrevivência, para que o ambiente possa ser propício a uma gestão que utilize conhecimentos advindos do estudo da confiança é necessário que se conheça os reais valores humanos. De acordo com Moraes (1987), os valores afetam a conduta em relação ao trabalho. Parsons (1951) afirma que só se desenvolve confiança quando os

indivíduos compartilham valores comuns. Dessa forma, vincula a suspensão do autointeresse em favor da coletividade. Com base nessa perspectiva, não seria possível ir ao encontro de interesses individuais e organizacionais, sem conflitos de interesses. Na verdade, para que as ideias de Parsons (1951) sejam colocadas em prática como citado por Rosenbluth (2004), o trabalho deve ser encarado como uma filosofia de vida, só assim não haveria divergências, pois os interesses seriam compartilhados e se a interface entre confiança e valor for positiva este será o profissional ideal.

Como já explicitado, a proposta deste trabalho se faz em torno da análise das microempresas do comércio varejista de calçados de Sete Lagoas. Ressalta-se, mais uma vez a localização da pesquisa em função dos valores serem representativos da cultura (Moraes, 1987, p. 42). Tamayo (1996), em seus vários artigos, afirma que a sinergia entre valores individuais e organizacionais interfere na disposição para o esforço, no tempo voltado para a realização da tarefa e na agilidade, rapidez e interesse em realizar um bom trabalho e em obter melhorias constantes. Dessa forma, o comportamento de cada um é influenciado pelas atitudes, que, por sua vez, variam de acordo com os valores. Tudo isso está inserido na realidade organizacional e cultural do indivíduo.

Sete Lagoas, de acordo com pesquisas locais e dados recolhidos na prefeitura[5], é uma cidade tipicamente metalúrgica, com pouco mais de 200 mil habitantes e poucas oportunidades de trabalho, em função da informalidade com a qual são feita as contratações [6] e de a maioria das empresas serem familiar, o que também gera um ciclo mais fechado em torno das oportunidades oferecidas. O comércio é expressivo.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas (SEBRAE/MG) [7] as microempresas representam um percentual elevado da renda do

[5] Informações retirada do site da prefeitura de Sete Lagoas, www.camarasete.com.br, acessado em setembro de 2005.

[6] Dados retirados da pesquisa realizada para conclusão da graduação de Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais- PUC/MG. PAULA, Raquel Andrade de. *Viabilidade Mercadológica e Econômica de Implantação de uma empresa de prestação de serviços de Administração de Recursos Humanos em Sete Lagoa*.Belo Horizonte, 2001.

Brasil. Por esse motivo, elas foram escolhidas como fonte de pesquisa para esta dissertação, além da representatividade e do fácil acesso para a autora do trabalho.

Ainda segundo o SEBRAE, as microempresas do comércio varejista, em sua totalidade, em qualquer ramo de atividade, lidam diretamente com o cliente, o que faz do funcionário mais do que um colaborador, mas a imagem da organização. Contudo, é imprescindível que esses estejam não só treinados, mas também estimulados, interessados e envolvidos. Como afirmou Rosenbluth (2004) no trecho abaixo:

> [...] (os funcionários) eles se inspiram a prestar serviços com uma qualidade que se origina genuinamente no coração. [...] começamos contratando o tipo certo de pessoas, [...]com programas de treinamento técnicos e filosóficos, o que molda nosso relacionamento [...] afetando até mesmo nossa convivência em casa. Na verdade, é para nós um modo de vida (ROSENBLUTH, 2004, p. XIX e XX).

Autores como Luhmann (1979), Dasgupta (1988) apud Lane (1996, p. 2) ressaltam que a base conceitual da confiança se faz em torno de três características: a interdependência, o risco e a vulnerabilidade. Explicam que as expectativas sobre o valor da confiança somente se tornam relevantes quando a conclusão das atividades de alguém depende da ação ou cooperação prioritária de outra pessoa. O tipo de empresa e de serviço objeto deste estudo pressupõe a delegação da própria imagem da organização quando o ato de se vender passa a ser executado entre cliente e empregado, dessa forma se o empregado não compartilha ou segue as normas impostas pela empresa este cliente pode gostar ou nunca mais voltar. Uma das bases conceituais da confiança já está estabelecida. Adams (2005) afirma que sem a menor pretensão de definir ou defender uma corrente na qual possa vir a se basear:

> [...] a confiança, utilizada como ciência, é frequentemente conceituada como aquela que aumenta o risco, a incerteza, a vulnerabilidade e a interdependência; a presença ou ausência dessas características podem servir para distinguir a confiança ciência da confiança do senso comum (ADAMS, 2005, p. 6).[8]

[8] Versão original: “As trust is frenquently conceptualized as being an issue in the presence of risk, uncertainty, vulnerability and interdependency, the presence or absence of these situational antecedents can perhaps be used to distinguish between trust and confidence.” (ADAMS, 2005, p.6)

Apresenta-se assim, um cenário mais do que adequado a uma gestão que utilize conhecimentos ou ferramentas advindas do construto confiança auxiliado pela interface com os valores. Para tal, a necessidade da confirmação dessa interface da confiança que se inicia como interpessoal (indivíduo-indivíduo), uma vez que, mesmo se tratando de empresa, a sua essência está, provavelmente, expressa em quem a criou. Neste caso específico das microempresas, o papel do proprietário ainda é mais forte e presente, transformando-se em uma confiança que ocorre entre organizações e entre estas e os indivíduos e então, intraorganizacional. Já a opção pelos valores se expressa, como ressaltado anteriormente, como sendo apenas os compartilhados, dessa forma, organizacionais. Justifica-se, assim, a opção pela confiança interpessoal e intraorganizacional e os valores organizacionais.

A proposta da administração sempre foi, desde Taylor (1948), Fayol (1954) e todos os outros estudiosos das Ciências Sociais, a integração dos objetivos pessoais aos do grupo. Há a percepção de que os valores individuais estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, interferindo indiretamente no comportamento. E a na noção de valor organizacional, introduzida por Tamayo (1996, p. 182) em que a expressão da empresa se dá na ótica dos empregados. Isso proporciona uma visão mais ampla e real da atualidade e, até mesmo, respostas mais eficaz para os problemas inerentes à realidade do trabalho. O fato de a confiança, de acordo com Fukuyama (1995), advir dos valores compartilhados traz a possibilidade de um grande aumento na lucratividade, uma vez que o colaborador é visto pelo cliente como a identidade da empresa. Ou seja, sua imagem auxilia no resultado final da organização, mesmo que indiretamente. Vários são os artigos e textos monográficos que expressam este elo entre empresa, empregado e cliente. Mas Rosenbluth (2004) colocou muito bem quando afirmou:

> As pessoas são na verdade o ativo mais valioso de que uma organização pode dispor. Sem elas, as coisas atravancam. Sem sua lealdade, motivação e esforço máximo o que se pode esperar é a mediocridade (ROSENBLUTH, 2004, p. parte 1).

1.4 Estrutura da pesquisa

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que se apresentam à temática, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. No capítulo 2, desenvolve-se a base teórico-empírica, que visa situar o tema “confiança” a partir de diversas perspectivas teóricas, conceituando-o e definindo seus tipos, fazendo o contorno do que verdadeiramente será utilizado como linha de interesse no que diz respeito a esta pesquisa. Em seguida os estudos sobre valores. Neste ponto faz-se toda uma conceituação e definição dos tipos de valores com base nas inúmeras diretrizes apresentadas na literatura escolhendo uma linha de pesquisa por onde permeará toda a dissertação. No capítulo 3, discorre-se sobre a metodologia utilizada e os passos seguidos para buscar o máximo de imparcialidade e fidedignidade na coleta e análise dos dados, justificando as escolhas quanto à seleção do objeto de estudo.

No quarto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos dados, destacando o que verdadeiramente é o propósito da dissertação neste ponto do trabalho: a relação entre confiança e valores. No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais junto às limitações do estudo e ao direcionamento para futuras pesquisas que por sua vez se dividem em contribuições para a academia e para as empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Confiança

Apresenta-se a seguir a análise do eixo conceitual da abordagem do construto *confiança*. A origem e um breve histórico são descritos, bem como alguns conceitos que abordam várias linhas de pensamento, uma vez que não há consenso quanto a tal construto. Apesar de apresentar a multidiversidade com a qual é caracterizada a confiança, bem como algumas pesquisas realizadas na área em busca de alguma descoberta sobre algo que possa contribuir para o objetivo deste trabalho, priorizou-se aqui o modelo proposto por Oliveira, já que representa o marco teórico para esta dissertação.

2.1.1 Confiança – Origem e histórico

Confiança é uma palavra bem antiga. Segundo Almeida Junior (2007), há quem diga que vem de “fiar”, palavra que no Dicionário do Aurélio[9] figura com dois significados: “transformar fibra em fio” e “ser fiador”. Esse mesmo autor ainda afirma que, inicialmente, dizia-se que fiavam a lã, função que não era possível de ser desenvolvida por uma única pessoa; dependia da colaboração de alguém. Apesar de não haver nenhum registro da veracidade dessa história e nem da sua influência para o nascimento da palavra *confiança*, esta última versão é vista como algo cultivado pelas pessoas com base em algo que se faz com alguém. Assim, quando se diz que UM confia no OUTRO é porque UM acredita que aquilo que o OUTRO disse corresponde aos fatos ou é o que este último planeja fazer. Ainda de acordo com Almeida Junior

[9] O Dicionário “Aurélio – Século XXI” encontra-se na versão 3.0 digitalizado para Windons XP.

(2007), os documentos indicam que a origem dessa palavra está em “fides”, que, no latim, significa “fé, fidelidade e lealdade”.

Confiança é uma palavra usada com frequência no contexto do senso comum para referir-se às relações tanto pessoais quanto organizacionais. Sua origem e o seu significado têm uma vasta gama de interpretações, pois a palavra parte do uso cotidiano para o uso no meio científico. Para Oliveira (2004), a palavra ganhou conotação científica ao ser pesquisada por diversos autores em áreas distintas do conhecimento. Os estudos referentes ao tema “confiança” são de grande importância para vários ramos das ciências. Assim, ao evidenciar o significado da palavra *confiança* é possível relacioná-lo às pesquisas realizadas na área das Ciências Sociais, como Filosofia, Sociologia, Psicologia e na de Comportamento Organizacional.

Ainda conforme Oliveira (2004), as relações que acontecem nas organizações entre as pessoas se baseiam em uma relação de confiança. Entretanto, dificuldades na interpretação conceitual ainda permanecem no contexto atual, identificando a complexidade de estudo sobre o tema.

2.1.2 Confiança – A multidiversidade de conceitos e modelos

Em busca de uma melhor compreensão do significado da confiança e de sua abrangência, buscou-se fazer um levantamento de algumas definições. Percebendo a multidiversidade de análises encontradas, apresentaram-se algumas linhas de pensamento para que seja possível não só a compreensão do tema com também a percepção de sua pertinência, o porquê da opção pelo modelo apresentado por Oliveira, o que será detalhado mais à frente e o que se procura com o construto *confiança* nesta dissertação.

De acordo com o dicionário Houaiss[10], confiança é uma crença baseada na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais, que torna

[10] O Dicionário “Houaiss” foi publicado em 2001.Esta definição encontra-se nas páginas 785-796. HOUAISS, A. & VILLAR, M. S. (2001) *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.* Rio de Janeiro: Objetiva

incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência. Dentre muitas outras definições, existe uma que faz referência ao empregado. Ela se torna pertinente, uma vez que o trabalho vem pesquisar essa relação quando opta pela confiança intraorganizacional, delimitação que é definida assim:

> Empregado (ou outra pessoa) de confiança; confiança cega – confiança irrestrita e total em alguém ou em algo. Dar confiança. Tratamento informal de igual para igual (a alguém); dar intimidade. De confiança. Que merece ou desperta confiança por sua história ou suas qualidades. Confiável. Que se entrega à pessoa conhecida, digna de toda fé. Em confiança. Sem qualquer dúvida ou desconfiança; sem tomar medidas acauteladoras; no escuro. Ir à confiança. Ir na certeza, ser iludido.
> Sin. Certeza, confidência, crédito, fé, fiança,... segurança (HOUAISS, 2001, p. 795-796).

Adams (2005) publica um artigo especificando as diferenças e semelhanças encontradas em *trust* e *confidence*, o que para o português não tem variação, é simplesmente confiança. É importante ressaltar que a confiança tida como senso comum, utilizada em diferentes contextos, incluindo julgamento de pessoas, objetos e eventos: a esta chama-se confidence. Enquanto a confiança com conotação científica: esta é chama-se *trust*.

No Webster Dictionary[11], *trust* significa "a crença firme na honestidade e confiabilidade de outrem". Dessa forma, percebe-se uma conceituação que leva em consideração a relação interpessoal. Confiar em uma pessoa significa acreditar que, uma vez oferecida a chance, ela não se comportará de forma a nos prejudicar.

Esta última definição é um atributo feito de acordo com a situação e ou relação que se estabeleceu. Nenhuma é preferível ou incorreta. Somente são consideradas sob diferentes ângulos tornando-se mais conveniente ora em um determinado momento ora em outro.

Dentre as várias definições para o termo, destaca-se a que será usada como marco definida por Oliveira (2004, p. 5) quando reconhece a associação da confiança com a probidade moral do indivíduo. Acrescenta a autora à sua vinculação a crença:

[11] O Dicionário "Webster Dictionary" foi publicado em 1984. Esta definição encontra-se na página 641.

> Confiança está [...] nas qualidades de outrem, nas expectativas otimistas quanto à realização de uma missão por parte do depositário da confiança como também às características pessoais [...] (OLIVEIRA, 2004, p. 5).

Essa conceituação é uma das mais ressaltadas neste trabalho por representar as ideias principais da autora, adotadas como marco teórico, por ter realizado um estudo do tema dentro da realidade brasileira, além de validar o construto *confiança* no Brasil.

Em 1960, Gouldner sugeriu que a confiança estaria relacionada à norma da reciprocidade, sendo esta de caráter universal, o que não implica afirmar que ela seja incondicional. A norma da reciprocidade postula-se em duas exigências sociais básicas: uma que se refere ao dever de ajudar quem o ajuda; e outra de não prejudicar quem o beneficia.

Gouldner (1960) defende ainda a ideia de que a reciprocidade é um princípio fundamental, reconhecido, não padronizado, nem universalizado, capaz de preservar e estabilizar os sistemas sociais, porque define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. Seriam as relações sociais movidas por um princípio moral, ou seja, sem contratos, sem legislação. Ela é um elemento estabilizador do sistema. A pessoa cumpre seus deveres não somente porque estes são inerentes ao papel desempenhado e considerados corretos por si mesmo, mas também porque são definidos como uma retribuição.

Luhmann (1979) defende que a confiança caracteriza um mecanismo de interação social, pois reduz a incerteza, na medida em que torna possível a criação de pressupostos relativos ao comportamento futuro de outros atores. Ao confiar, o indivíduo pressupõe que a contraparte não agirá de modo oportunista. Esse autor ainda afirma que confiar é uma decisão de risco.

Os valores que regem o oportunismo são: cinismo, irresponsabilidade pelos atos praticados, trapaça, valorização do enriquecimento rápido e crença que o proveito pessoal move o mundo. Esses valores são inerentes à moral oportunista. Na atualidade, seria impossível negá-los. Segundo Oliveira (2004), nas transações econômicas os participantes (indivíduos, grupos e instituições) não são vistos como confiáveis, e dessa forma faz-se necessária a utilização de mecanismos como contratos, controles, hierarquias e sistemas de monitoramento e vigilância, onerando ainda mais as relações.

A redução dos custos das transações é possível quando baseada em valores referentes à moral da integridade, que remete à lealdade, honestidade, respeito à verdade, legalidade e compromisso com a retidão. Dessa forma, apresenta-se a possibilidade da adoção da concepção de confiança como escolha do comportamento de confiar, diminuindo os gastos e as possíveis perdas, maximizando seus ganhos.

Coleman (1990), adotando as ideias de Luhmann (1979) reafirma que a decisão pela confiança é um risco. Ele explica que o que se faz é uma espécie de pré-compromisso, como se fossem notas de crédito social. O autor criou a noção de capital social para se referir à totalidade de tais notas de crédito social emitidas por um indivíduo. Com base nesse pensamento, um ator racional coloca a confiança somente se o cálculo dela sugerir que o ganho da confiança recíproca é maior do que a perda ameaçada por uma traição da confiança. Ou seja, o risco, de acordo com a fórmula criada por Coleman (1990), é calculado. O ganho em correr o risco de confiar é maior do que aquele que se poderia perder não confiando.

Assim como o autor citado, Bachman (2001), apoiado nas ideias de Luhmann (1979), conclui que a confiança é um caminho para a interação social e não somente o resultado de um cálculo racional em busca da maximização dos interesses individuais. Pelo contrário, ele acredita que se os atores têm condições de analisar os resultados das decisões de forma tão precisa e exata, como proposto por Coleman, configurando um risco calculado, não se precisaria de confiança. Bachman acredita na interação social, mas não no cálculo.

Em verdade, quando se fala em confiança vários autores, mesmo apresentando significações diversas para o termo, coincidem na ênfase dada à maneira como as relações de trocas sociais e econômicas são feitas. De acordo com Blau (1964), tudo se baseia no que verdadeiramente acaba por regir a realidade: a imposição de um conjunto de regras e normas que definem como devem ser feitas trocas econômicas, bem como os valores e a cultura intrínseca à sociedade, direcionando, por sua vez, as trocas sociais. Esse autor ainda aponta que a confiança aparece no momento em que surgem ou se percebem as trocas sociais. Quando comparadas às trocas econômicas, são demonstradas as marcantes diferenças. Conclui-se que quando não se faz uso de regras ou contratos preestabelecidos e há envolvimento da oferta de favores, boa-fé,

confiança mútua e obrigações não especificadas a retribuição acontece de acordo com aquele que deve retribuir com o sentimento de obrigação pessoal a gratidão, a confiança.

Hosmer (1995 apud Oliveira, 2004, p. 15) concorda que a confiança é essencial no mundo dos negócios e apoia a ideia de que a troca de bens, informações e negociações em geral somente é possível na presença de confiança. O autor buscou, a partir das regras normativas delineadas pelos filósofos morais, encorajar a confiança e a cooperação na sociedade como forma de buscar o bem-estar desta, e não do indivíduo. Assim, acaba por mesclar o interesse do outro com o autointeresse.

Em verdade, o que se busca por meio da confiança é maior interação social e, consequentemente, maiores ganhos, como apontam diversos autores, entre eles Tyler e Kramer (1996). Só que para esses últimos a confiança é um mecanismo social, porém ligado a uma escolha racional. Isto é, um relacionamento baseado em confiança mútua, ou seja, na expectativa de que as pessoas não falharão. O vínculo acontece pelo interesse individual de uma das partes, que é evidenciado e dependente de uma segunda pessoa para sua realização. Por isso, como descrito por estes autores, confiar está “ligado ao contexto social e confiar no comportamento reflete declínios na estabilidade das redes sociais” (TYLER e KRAMER, 1996, p. 03). A necessidade do empregado só existe porque não é possível resolver todas as funções de uma empresa. Isso já é suficiente para exemplificar a análise feita por Tyler e Kramer quando afirmam que confiança deve estar ligada ao contexto social e a necessidade explícita de uma das partes.

Dodgson (1993) diferencia a confiança entre interpessoal e organizacional. Diante dessa divisão, outros autores fazem suas distinções entre ambas. Oliveira (2004) caracteriza confiança como um conceito multidimensional e apresenta-o com vários níveis de análises, além de uma divisão sobre seu estudo, sendo: confiança interpessoal e organizacional. Mas, antes de conceituar confiança por meio dessa perspectiva, atém-se a conceitos relacionados ao nível e às bases para compreender qual a ideia que cada autor aborda, a qual antecede a conclusão de confiança enquanto um conceito “multinível”, que acaba por se dividir em: interpessoal e organizacional.

Assim, continuando a linha de raciocínio construída, chega-se ao pensamento de Lane (1996, p. 3), que cita vários autores e coloca a convergência da conceituação de confiança sobre a perspectiva desses autores em três elementos:

a. Interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia. O valor da confiança do outro somente se torna relevante quando a conclusão das atividades de alguém depende da ação ou cooperação prioritária de outra pessoa. Não seria necessário confiar fora das relações sociais que envolvem a vida de cada indivíduo separadamente.
b. Hipótese de que a confiança propõe uma maneira de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio das relações.
c. Crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não terá vantagem pelo outro lado do relacionamento.

Os três elementos citados representam os pontos comuns de diversas teorias. Observam-se, também, divergências, e estas aparecem quando se faz a identificação das bases em que podem estar alicerçadas a compreensão da confiança.

Existe uma análise bem profunda sobre a qual se estrutura o conceito de confiança. Novelli (2004), embasado em diversos autores, organizou tais divergências em três análises. A primeira refere-se à natureza dos relacionamentos; a segunda, aos níveis de análise; e a terceira, às suposições das expectativas. Para tanto, elaborou os quadros a seguir com o intuito de proporcionar uma melhor visualização do significado destes tópicos.

Calculativa	Normativa	Cognitiva
Natureza econômica (escolha racional), na qual prepondera o interesse próprio. Referência ao cálculo da relação custo/benefício das transações, segundo as expectativas que têm entre si, confiando e confiante, orientadas principalmente para situações repetidas e relações duradouras. Os indivíduos escolhem o curso de ação para acumularem ganho máximo de utilidade.	Natureza social, em que se destaca a existência de responsabilidade entre os indivíduos que comungam os mesmos referenciais culturais. Referência ao compartilhamento pelos indivíduos de valores determinados coletivamente, com papéis e regras de comportamentos rigidamente estabelecidos. A perspectiva dos atores é agir segundo as obrigações de lealdade e responsabilidade com a coletividade.	Natureza social. Referência à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento baseada em respostas previsíveis de uma parte em relação à outra. A perspectiva dos atores é reduzir as complexidades nas interações sociais.

QUADRO 1 – A natureza dos relacionamentos
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Novelli (2004)

Lane (1996, p. 5) afirma que a confiança se expressa por meio da base calculativa e perpassa tanto pelo contexto quanto pelo objeto. Kramer, Brewer e Hanna (1996:384) e Zucker (1986 apud Lane, 1996, p. 5) explicam que um elemento de cálculo pode estar presente na maioria dos comportamentos de confiança e que sua importância muda tanto com o contexto quanto com o objeto de confiança. Também, varia entre os estágios de um relacionamento de confiança. Ainda, afirma que uma orientação de coletividade está presente no início do jogo, quando regras estão sendo estabelecidas, mas o autointeresse e o cálculo estão, geralmente, presentes em estágios posteriores. Na troca econômica, pessoas jogam para ganhar, e o autointeresse é explicitamente legitimado.

A confiança também pode estar baseada nas normas e nos valores. Por isso, é normativa. Conforme ressalta Parsons (1951), a confiança somente se desenvolve quando os indivíduos compartilham valores comuns. Ainda, reforça que a solidariedade e a lealdade são valores institucionalizados compartilhados e que a confiança vincula a suspensão do autointeresse em favor de uma orientação de coletividade. Fukuyama (1995, p. 25) reforça tal teoria ao afitmar que a confiança vem de valores compartilhados.

Lane (1996) acredita que a confiança baseada nas normas e nos valores é tão unilateral quanto a calculativa, mas não nega a existência da diferenciação e sustentaque esta confiança pressupõe valores e princípios comuns em relação a parceiros de negócio como algo ainda inexplicado.

Kramer (1999) assegura que o ideal seria uma conceituação que articulasse argumentos calculativos e sociais com a relação que a confiança tem com o risco e a questão das normas e dos valores, o que acaba por evidenciar a decisão de confiar em direção a indivíduos e à sociedade como um todo. O autor deixa bem claro que essa mescla não foi feita até o momento.

Além dessas referências que relacionam a confiança com a referência no cálculo, a consciência de valor e os significados compartilhados têm também os dados apresentados por Lane (1996), que mostra as cognições comuns como base da confiança. Essa variedade de pressupostos sobre a confiança e as diferentes implicações para criá-la e sustentá-la em diversos contextos sociais também trouxeram diferentes pressuposições sobre a natureza humana e da sociedade em um contexto de dependência.

TEORIA DA TROCA SOCIAL (Simmel, 1978 e Blau, 1967)	DA ETINOMETODOLOGIA (Garfinkel, 1967)	DA FENOMENOLOGIA (Zucker, 1986)	TEORIA DE SISTEMAS (Luhmann, 1979)	TEORIA FUNCIONALISTA ESTRUTURAL (Barber, 1983)
Confiança como um elemento construtivo da sociedade. Para esse autor, a sociedade é feita por relações de troca social, o que não seria possível sem confiança.	As bases da confiança estão nas expectativas de persistências, regularidade, ordem e estabilidade no dia a dia, na rotina e no mundo moral. Podem estar nas expectativas passadas ou nas expectativas construtivas e as duas Completam-se.	Ênfase nos papéis sociais e nos entendimentos comuns. Confiança com base no processo (ligada ao passado) Confiança com base na característica (os autores pertencem ao mesmo grupo social) Confiança com base na instituição (institucionalizar o que não pode mais confiar no comum).	A confiança absorve a complexidade tão logo alguém em que a pessoa confia age como se as ações daquele em que se confia são, em algum grau, previsíveis. EM COMUM: -Com Zucker, distingue pessoal e impessoal -Com Simmel e Blau, é um sistema vital de interação.	Da persistência da ordem social e natural. Forma a base da confiança em diversas teorias sociais.

QUADRO 2 – Cognições comuns com base na confiança
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Lane (1996)

Percebe-se que a cognição, ou confiança, com base na expectativa é uma noção considerada por diversos autores de diferentes formas a partir de históricos diversos. São essas expectativas consideradas no comportamento de estrutura, de certa maneira previsíveis, que podem, portanto, formar a base da confiança.

Voltando ao segundo eixo teórico, Novelli (2004), define o estudo da confiança em relação aos níveis de análise (Quadro 3).

Pessoal	**Sistêmico**	**Sociedade**
Nível micro. Referência à confiança com base nas interações familiares entre indivíduos, derivadas de membros de um mesmo grupo social. A perspectiva dos atores é estabelecer um processo interativo a partir de laços informais.	Nível meso. Referência à construção da confiança com base em experiências positivas e contínuas do uso dos sistemas de interação disponíveis na sociedade moderna. Controle dos mecanismos da confiança mais complexos que na confiança pessoal, porém a perspectiva dos atores também é a resolução de problemas, segundo crença no funcionamento de sistemas especialistas ou na expectativa de comportamentos repetidos (esperados) na relação entre pessoas.	Nível macro. Referência à noção generalizada de confiança segundo padrões culturais entre os membros de uma comunidade, podendo chegar até a nação. A perspectiva dos atores é a solidariedade com base em certos princípios ou sistemas abstratos de confiança.

QUADRO 03 - Níveis de análise
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Novelli (2004)

Diversos autores conceituam confiança como um fenômeno “mutinível” em função desse eixo, conforme pesquisa realizada por Oliveira (2004):

> Para autores como McAllister, 1995; Mayer et al., 1995; Kramer, 1999; Costa 2000; Jeffrey, 1999; Jeffries, 2000; Bachmann,2001; Das, 2001; Lundasen, 2002, confiança é considerada um fenômeno “Multinível” (OLIVEIRA, 2004, p. 22).

Em Tyler e Kramer (1996) essa divisão também aparece enfatizando as bases psicológicas no nível micro, a exploração das redes sociais de trabalho no nível meso e a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança no nível macro.

De forma geral, o nível micro está vinculado à psicologia, que tende a considerar as características pessoais e situacionais que envolvem as relações de confiança. O

nível macro está associado à sociologia, cujo foco é nos processos de transformação social e política como antecedente da confiança que as pessoas depositam nas instituições.

A concepção de confiança como um objeto com diferentes níveis de análises é compartilhada por Jeffries (2000 apud Oliveira, 2004, p. 23), que associa os níveis micro e macro, respectivamente, à confiança interpessoal e à confiança organizacional. Ainda, afirma a possibilidade de estudar os efeitos interativos entre esses níveis. A diferenciação entre confiança em pessoas e confiança em instituições é realçada por Costa (2000), que acredita que tal distinção facilita a investigação do tema ao proporcionar quadros teóricos específicos.

O terceiro eixo, que se refere à definição da confiança com base na expectativa que se tem entre confiado e confiante, como sugerido por Novelli (2004), e apresentado no Quadro 4.

Baseada em Características	**Baseada em Processos**	**Baseada em Instituições**
Caráter de produção determinístico, de acordo com a cultura, a ética e a religião comuns a determinado grupo social. Pressuposição de características atribuídas que não são criadas deliberadamente, mas encontradas em comunidades que convivem e preservam seu isolamento.	Caráter de produção incremental, orientada para um processo gradual de construção de confiança. Pressuposição de certo grau de estabilidade nos relacionamentos, contexto de homogeneidade na formação de cada um de seus membros e mudanças lentas.	Caráter de produção deliberado, orientado para a estruturação de relacionamentos, segundo mecanismos legais ou de interesses compartilhados entre pessoas, dentro ou entre organizações, sendo comum nas relações entre pessoas nas sociedades modernas. Pressuposição de existência de confiança além de fronteiras de grupos, fora, portanto, do círculo de familiaridade/intimidade.

QUADRO 4 – Suposição de expectativas
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Novelli (2004)

Valores e normas podem estar presentes nas relações de confiança em áreas subjetivas específicas ou em contextos culturais específicos. Segundo Granovetter (1985), podem também visualizar relações de confiança como superpostas em relações sociais e nas obrigações inerentes a elas. Logo, valores e normas comuns de obrigação podem desenvolver um relacionamento de longa duração, em que confiança tenha sido,

inicialmente, criada em um modo incremental (com aumento), mas em que o consenso de valor emerge de relacionamento. Assim, faz-se uma sugestão da existência de confiança com base no processo que com o tempo transforma-se em confiança com base no valor.

Lane afirma que as divergências podem surgir tanto do objeto da confiança quanto do contexto no qual a relação de confiança está inserida. Portanto, confiança calculativa envolve expectativas sobre o outro, com base em cálculos que pesam o custo-benefício de certos cursos de ação ou para o que propõe a confiança. Este tipo de confiança pressupõe uma visão alicerçada em um homem como um ator racional, em que o indivíduo escolhe o curso da ação provável de conseguir sua utilidade máxima.

Novelli, Fischer, Mazzon (2005, p. 1) explicam que o termo *confiança* ora é recorrente no uso popular, no sentido do senso comum para descrever aspectos do ambiente organizacional, ora se dedica a tarefa de tratá-la como um construto diferenciado, de concepção multidisciplinar. Assim, é ressaltada com diferentes focos: econômico, psicológico e sociológico. Tratando-se do fator econômico, estimam-se ganhos e perdas nas relações de troca: confiança como causa potencial da escolha de algum cenário segundo experiências anteriores. No campo psicológico, os atributos existentes estão presentes no papel de confiado e confiante: confiança com foco na personalidade individual e no seu desenvolvimento específico. No campo sociológico, a ênfase está na análise de propriedades incorporadas nas relações sociais: confiança como resultado de arranjos institucionalmente estabelecidos.

Assim, numa visão psicossocial, a confiança se manifesta como elemento moderador de relacionamentos, desde o nível envolvendo pessoa com pessoa até o nível envolvendo organização com organização. Chama-se “relacional” em razão de derivar de interações repetidas no tempo entre confiado e confiante, ou informações disponíveis pelo confiante acerca do confiado. (ROUSSEAU *et al.* 1998, p. 399 apud NOVELLI, FISCHER, MAZZON, 2005, p. 3).

Percebe-se que conceituar confiança a partir diversos autores traz muitas interseções sob o tema e muitas divergências, devido à função que cada um está analisando, sob determinado ângulo de visão com base em normas e valores, em

cálculos, como muitos denominaram calculativa em que se devem calcular os riscos, em culturas e nos diversos ramos de atividade em que confiança poderia auxiliar no processo do trabalho, bem como o relacionamento das pessoas que fazem parte daquele contexto. Portanto, faz-se pertinente a análise apresentada sobre a confiança, buscando uma conceituação dada por diversos autores, considerando cada uma de suas perspectivas e bases conceituais, níveis de análises ou ramo de atividade, para, mais uma vez, confirmar que não há um consenso quanto à definição, mas uma interface entre algumas linhas de pensamento.

As análises feitas por Oliveira (2004) permitem constatar que as preocupações têm ultrapassado a perspectiva do indivíduo ao tomar como objeto de estudo os traços de personalidade em direção à confiança interpessoal e à confiança organizacional. Outros vários autores também sugerem essa delimitação apresentando sua conceituação sob a perspectiva dos níveis de análise. Faz-se importante essa separação proposta, em especial por Oliveira (2004), em torno do tema como sendo confiança interpessoal, ou em pessoas, e confiança institucional, ou em organizações. A Figura 1 oferece melhor visualização desta forma de análise da confiança adotada para esta dissertação:

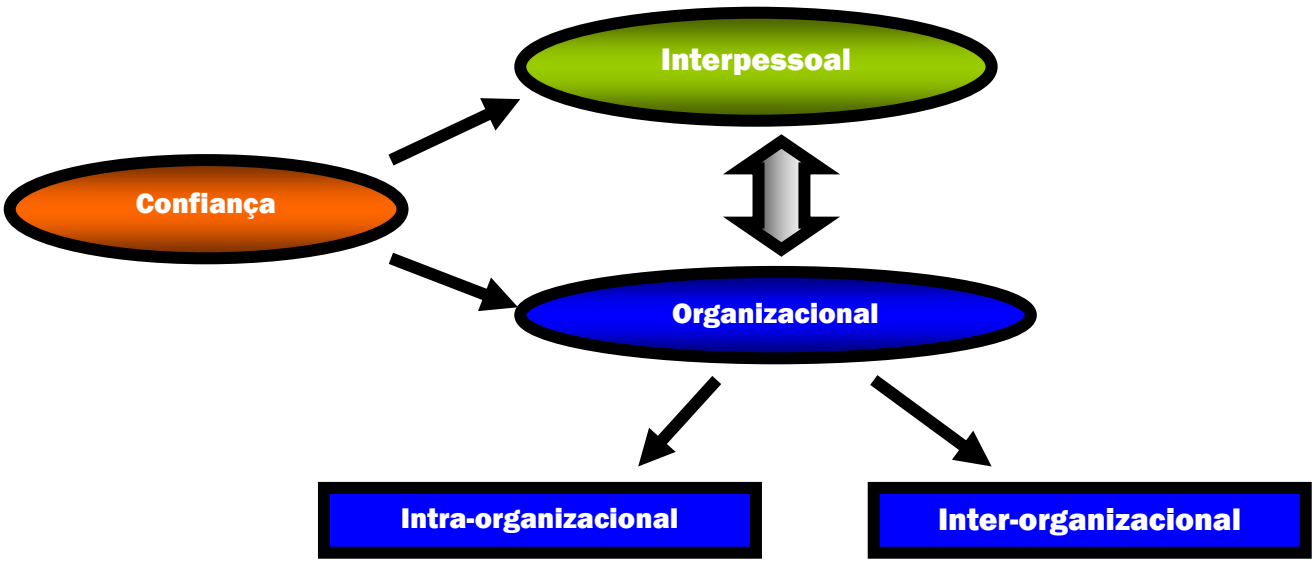


FIGURA 1 – Ramificações da Confiança
FONTE: Araújo e Paula (2007) (Reelaboração feita em 2009 pelas mesmas autoras)

O trabalho de Novelli (2004) se configura como um exemplo claro de análise de uma ramificação dessa distinção representativa da confiança (Figura 1). Ele propôs uma análise do que denominou “sociedade de consumo” a ótica do quadro gerencial da instituição, com o intuito de verificar a confiança interpessoal no interior da organização. Obteve resultados que sugerem o quanto a confiança de pessoa para pessoa influencia a tranquilidade social, reduzindo a vulnerabilidade no ambiente de trabalho, estimulando a noção de possibilidade e mobilizando a ação.

Oliveira (2004) analisou os dois âmbitos, interpessoal e organizacional, criando um modelo que levou em considerações ambas as ramificações, buscando verificar a confiança do empregado influenciada diretamente pela justiça de procedimento, e indiretamente, pelos valores pessoais e organizacionais. A autora queria saber como esses antecedentes influenciavam a confiança dos empregados. Para tanto, fez um estudo considerando todas as possibilidades.

Oliveira (2004, p. 185) constatou a incerteza da veracidade dessa divisão. Enquanto muitos autores propõem tal separação como forma facilitadora do entendimento da confiança, a autora verificou que conceitos relativos à confiança interpessoal são aplicados ao domínio organizacional de forma indistinta. A própria denominação “confiança organizacional” é passível de crítica, devido à ambiguidade, pois é aplicável às relações entre organizações e entre suas unidades ou às relações entre empregados, gerando, dessa forma a imprecisão conceitual e a ausência de um consenso em relação aos atributos básicos da confiança.

Devido a essa inconsensual resposta, para esta dissertação será feita a análise abordando ambas as ramificações. Este estudo busca confirmar os resultados obtidos na tese de Oliveira (2004), mas somente no que se refere aos valores organizacionais. Assim, não se poderia deixar de analisar os fatores interpessoais e organizacionais, mesmo apresentando toda essa falta de consenso. Oliveira (2004) ainda ressalta uma característica presente na confiança, que seria o fato de estar intrínseca a cada indivíduo, pois representa a predisposição de confiar naquilo que concede ao trabalho. Se as divisões forem verdadeiras, a característica interpessoal teria expressa em si o fator predisposição, descrito por Oliveira (2004), já que esta seria também uma característica pessoal por se tratar de pessoas, mas como está dentro da organização a

presença do que se denominaria “confiança organizacional”, mais especificamente confiança intraorganizacional.

2.1.2.1 Confiança interpessoal

A confiança interpessoal constitui-se em denominações e tipologias diversas. Contudo, as características se assemelham. Diante disso, destacam-se algumas denominações, como a proposta por Mcallister (1995), que se refere à confiança interpessoal como sendo a extensão em que a uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial os termos *ações* e *decisões do outro*.

Hosmer (1995) sugere que confiança interpessoal é a disposição do indivíduo em aumentar sua vulnerabilidade às ações do outro, cujo comportamento ele não pode controlar. Segundo o autor, a decisão de confiar pertence ao indivíduo, porém as consequências da sua decisão dependem do comportamento do outro. O indivíduo está consciente de sua dependência do outro e da situação.

Lane (1996) afirma que a confiança interpessoal baseia-se na familiaridade desenvolvida em interações prévias ou derivada da participação em um mesmo grupo social.

Costa (2000) sustenta que a confiança interpessoal é tida como “a confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos.” A autora associa o nível micro à confiança interpessoal. Ainda, afirma que pelo construto multidimensional compreendem-se as dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais.

Bachmann (2001) concorda com Lane (1996) e reforça que a confiança pessoal desenvolve-se quando os atores individuais mantêm contato face a face, tornando-se familiarizados com os interesses e preferências uns dos outros, sem utilizar recursos institucionais, sem normas, regulamentos ou legislação.

Novelli (2004) acredita que a ampla confiança no sistema em detrimento do pessoal denota uma das principais características da modernidade e, também, um dos

principais fatores restritivos das relações sociais, inclusive no interior das empresas. Para ele, a confiança interpessoal não existe, pelo menos quando se trata de confiança sistêmica.

Oliveira (2004) fez um apanhado do que determinaria a base da confiança interpessoal calcada nos mais diversos autores. Este mostra a falta de consenso quanto a utilização dessa filosofia que é a divisão em interpessoal e organizacional. O Quadro 5 possibilita uma melhor visualização dessa linha de foco.

CONFIANÇA BASEADA	DESCRIÇÃO	AUTORES DESSA LINHA DE PENSAMENTO
No processo	O indivíduo confiante acredita que o depositário da confiança manterá um padrão de comportamento. Emerge das relações em longo prazo.	Zucker (1986)
Na história	Surge em função do acúmulo de interações entre os indivíduos, permitindo-lhes obter informações sobre a confiabilidade das partes envolvidas na relação. Este tipo de confiança requer o conhecimento personalizado sobre a outra parte, independente do contexto na qual a relação se desenvolve e estabelece.	Kramer (1999)
Na restrição	Apoia-se na consistência do comportamento. É sustentada pela ameaça de punição, caso ela não seja mantida.	Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992)
No comportamento	Fundamenta-se na previsibilidade comportamental. Este tipo requer informações suficientes para que os indivíduos possam compreender e predizer de forma acurada o comportamento da outra parte.	Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992)
Na identificação	Caracteriza-se pela empatia com os desejos e intenções do outro, o que permite o estabelecimento de uma ligação emocional entre as partes.	Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992)
Na cognição	Caracteriza-se pela escolha do indivíduo em quem confiar, em relação a determinados assuntos e certas circunstâncias. A escolha é feita tomando como critério “boas razões”. Estas são subjetivas e particulares a cada indivíduo.	Mcallister (1995)
No afeto	Consiste no vínculo emocional entre os indivíduos. O investimento emocional nas relações de confiança expressa a preocupação e o cuidado autêntico com o bem-estar dos pares.	Mcallister (1995)

QUADRO 5 – Bases da confiança interpessoal
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Oliveira (2004)

Quando Mcallister (1995) propõe que a confiança interpessoal é aquela em que a pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial os termos *ações* e *decisões dos outros*, poderia estar analisando a confiança do empregado na

organização, e a própria escolha da empresa por aquele colaborador poderia ser o que foi definido como “base cognitiva da confiança interpessoal” por este mesmo autor.

A questão da afetividade pode estar presente a todo o momento, segundo Mcallister (1995). De acordo com Jeffries (2000, apud Oliveira, 2004, p. 26) “o aspecto afetivo fundamenta-se no apego emocional, cuidado e preocupação com o bem-estar do outro”.

Gambetta (1988, apud Oliveira, 2004) define confiança interpessoal como a probabilidade de que o indivíduo realizará alguma ação benéfica ou, no mínimo, não prejudicial. Esta passagem remete à sobreposição de imagens entre empresa e colaborador, o elo entre empresa, cliente e funcionário.[12] Espera-se que o colaborador irá responder às expectativas pretendidas. A este tópico, dentre outras teorias, também se poderia vincular a ideia de Zucker (1986) quando embasou a definição de confiança interpessoal em processos.

Partindo-se do pressuposto que esta ramificação seja verdadeira, a “confiança interpessoal”, que se apresenta nessa mistura de concepções, faz com que este trabalho possa ser enriquecido, ou mesmo, analisado a partir dessa perspectiva, pois, como afirma Costa (2000), para que a confiança se desenvolva é necessário que estejam presentes características do indivíduo, do outro e da situação. Se a dissertação propõe-se a analisar a confiança e os valores, acredita-se que mesmo em âmbito organizacional, o papel do indivíduo e sua influência é de grande importância.

2.1.2.2 Confiança organizacional e sua natureza intraorganizacional

A confiança é considerada como um laço social que ao se estabelecer torna menos relevante os controles formais e burocráticos. De acordo com Oliveira (2004), eleva-se uma alternativa mais efetiva, ao passo que contribui com o movimento de adaptação necessário à sobrevivência das organizações no ambiente competitivo atual.

[12] Informações retirada do artigo “O VENDEDOR COMO IMPORTANTE ELO DE LIGAÇÃO ENTRE A EMPRESA E O CLIENTE” no site www.administradores.com.br , acessado em abril de 2009.

As relações de confiança assumem grande importância para o âmbito organizacional. Segundo Kramer (1999), o interesse pelo estudo tem crescido nos últimos anos devido às evidências relativas aos benefícios e ao reconhecimento de sua importância na vida econômica e social.

Como na confiança interpessoal, a confiança organizacional é definida por diversos autores, nenhum preferível ao outro, todos se completando. Assim, um apanhado deles trará uma melhor compreensão do que se refere à confiança organizacional.

Luhmann (1979) valoriza a confiança baseada na instituição, e esta também é a concepção adotada por Zucker (1986). Para este último confiança é denominada "institucional", sendo produzida na ausência de simpatias ou experiências pessoais. Assim, confiança no sistema está em operação quando ela vincula-se a estruturas formais da sociedade, que são independentes das preferências momentâneas e das ações individuais.

No decorrer de suas pesquisas, Lane (1996) contribui para os estudos relacionados com a confiança organizacional ao citar que a confiança entre organizações está vinculada ao comportamento confiável de atores corporativos, que, diferentemente da dos indivíduos, constituem a unidade organizacional. Essa confiança organizacional também acontece entre trocas de organizações, e assim pode-se dizer que confiança organizacional divide-se em: inter (entre organizações) e intra (dentro das organizações).

Cummings e Bromiley (1995) fazem a primeira distinção entre os graus que podem vir a definir confiança organizacional: é o grau de confiança entre unidades de organização ou entre organizações. Mais adiante, Tzafir e Harel (2002) sugerem a mesma distinção da confiança, sendo: interorganizacional (entre organizações) e intraorganizacional (dentro das organizações). Esta última será para esta dissertação o alvo dos estudos.

A confiança em nível macro de análise é denominada "organizacional", "institucional" ou "confiança no sistema". Considerando a forte influência da sociologia, este nível da confiança está calcado em leis, regulamentos institucionais e em duas das

bases presumidas da confiança descritas por Kramer e Tyler (1996): papéis e regras. O caráter sistêmico e impessoal é marcante na confiança organizacional.

A confiança organizacional, para Gilbert e Tang (1998), é considerada um sentimento de confiança e apoio ao empregador; acreditando-se que será honesto e que cumprirá seus compromissos. Tal conceito difere dos anteriores por não estar baseado em uma visão impessoal e sistêmica.

Para Costa (2000), a confiança organizacional refere-se à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, em regulamentos e nas práticas que mantêm a organização como um todo.

Bachmann (2001) concorda com Kramer e Tyler (1996) quando afirma que confiança é só aquela baseada no sistema, cuja ideia central é a lei como meio de reduzir os riscos de forma mais direta.

Kramer (1999) reuniu informações que buscam explicar as condições antecedentes para a promoção e emergência da confiança, incluindo fatores sociais, psicológicos e organizacionais. Segundo o autor, estas bases influenciam as expectativas dos indivíduos sobre a confiabilidade dos outros membros organizacionais e suas disposições para se engajarem em comportamento de confiança durante a interação. As bases da confiança organizacional são definidas conforme o Quadro 6:

CONFIANÇA	DESCRIÇÃO
Disposicional	Refere-se à predisposição do indivíduo de confiar em outros indivíduos.
Baseada na história	Refere-se às interações contínuas entre os indivíduos, favorecendo a aquisição de informações e, por conseguinte, a predição do comportamento futuro.
Baseada na categoria	Refere-se a uma confiança presumida, em que não é necessário conhecer o indivíduo, bastando o fato de ele estar filiado à mesma categoria para ser visto com digno de confiança.
Baseada no papel	Refere-se à uma confiança presumida, pois é prevista com base no papel a ser desempenhado por um indivíduo, e não por suas habilidades, motivos ou intenções.
Baseada em regras	Refere-se ao compartilhamento de regras do sistema em relação ao comportamento considerado apropriado.

QUADRO 6 – Bases da confiança organizacional
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Kramer (1999)

De acordo com Oliveira (2004), os trabalhos consultados sugerem que não há clareza com relação às bases sobre confiança organizacional. Há uma falta de consenso tão grande que, segundo a autora, é difícil definir como essa ramificação da

confiança se desenvolve. Observa-se a ausência ou escassez de estudos empíricos que retratem o desenvolvimento dessa forma de confiança.

O foco dos estudos encontrados tem sido na percepção da confiabilidade entre os indivíduos dentro das organizações. Assim, a variável de estudo é a confiança interpessoal, ou a confiança nas redes de trabalho ou equipes. É exatamente o que se busca nesta dissertação. Como se trata do relacionamento dentro da empresa, fica mais uma vez demonstrada a importância do estudo da confiança intraorganizacional mesmo com pouco embasamento empírico para tal.

2.1.3 Confiança e o modelo proposto por Oliveira (marco teórico)

É perceptível o quanto a confiança apresenta divergências no que tange a suas definições e dimensões. Porém, de certa forma, há consenso entre os estudiosos do tema quanto às suas bases de apoio, predominantemente, de caráter social, ético e psicológico.

Um dos autores que reforça a corrente sociológica é Gouldner (1960), que propõe a norma da reciprocidade. Já Oliveira (2004) sugere que a confiança mantém um suporte na ética ou em um comportamento moral dos homens na sociedade. Essa concepção segue, basicamente, a ideia da norma da reciprocidade quando os princípios morais contidos nas diferentes perspectivas éticas auxiliam na estruturação da vida social. Ainda segundo Oliveira (2004, p. 78), a afirmação de que as várias concepções de confiança, muitas vezes, pautam-se em princípios morais nem sempre é explicitada. Assim, as bases sociais e éticas se mesclam para fundamentar o que se chama “confiança”.

Embora a importância da confiança nas relações sociais e econômicas seja plenamente reconhecida, a questão conceitual é confusa. Sugestões de definir o construto a partir de seus componentes ou, mesmo, a indicação da necessidade de articular aspectos calculativos e relacionais, no máximo, apontam que o conhecimento atual é insuficiente e fragmentado.

Oliveira, em suas pesquisas, diante de uma série de modelos e teorias, adotou a tendência sugerida por Siqueira e Gomide Jr. (2004) referentes aos conceitos cognitivos, a qual propõe um esquema mental. Para a elaboração do esquema mental, composto por agrupamento de conceitos que envolvem um conhecimento genérico, ou seja, confiança do empregado na organização, recorreu-se aos dados empíricos obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas. Assim, sugeriu que a confiança do empregado na organização está estruturada cognitivamente e que o empregado elabora uma representação mental da confiabilidade da organização. A interdependência das cognições identificadas forma o esquema mental dado pela confiança do empregado na organização, que integra padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente.

> Esse esquema mental representa as cognições do empregado sobre a veracidade da comunicação, a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade dela de reconhecer os esforços dos empregados, honrar compromissos, obedecer a leis e normas (OLIVEIRA, 2004, p. 87).

Com base nesse esquema apresentado por Oliveira, conclui-se que confiar na organização requer do empregado um trabalho cognitivo no sentido de receber as informações do ambiente, organizá-las e relacioná-las de forma significativa. Essa representação mental formada por Oliveira (2004) é um filtro utilizado pelo empregado para perceber e dar sentido aos acontecimentos. Desse modo, o empregado prepara-se para agir e, efetivamente, responder ao ambiente, neste caso, a organização.

Através desse esquema mental, Oliveira (2004) valida o instrumento de coleta de dados para o Brasil em forma e conteúdo quando se trata da análise da confiança.

O estudo da confiança do empregado encontra-se inserido no campo do estudo do comportamento organizacional, voltado para as investigações das organizações enquanto sistemas sociais complexos, no que se refere à perspectiva “micro”, tomando como unidade de análise o indivíduo.

Assim também aparecem os valores organizacionais que exercem seu papel na construção social mediante a criação de uma imagem que é divulgada para sociedade

e que faz com que a organização seja reconhecida por meio dela. Oliveira (2004) coloca explicitamente o vínculo que acredita ter os dois temas, “valores e confiança” quando sustenta que, igualmente, as funções dos valores de construção social estão os modelos mentais.

> As prioridades axiológicas da organização quando são compartilhadas por seus empregados, criam a possibilidade de uma influência significativa dos valores em relação às suas atitudes e comportamentos, pois o compartilhar representa mais que a aceitação dos valores, indicando a sua internacionalização (OLIVEIRA, 2004, p. 146).

A Figura 2 apresenta o esquema mental criado para retratar as variáveis chaves definidas por Oliveira (2004) que apresentam a melhor migração da confiança do empregado na organização.

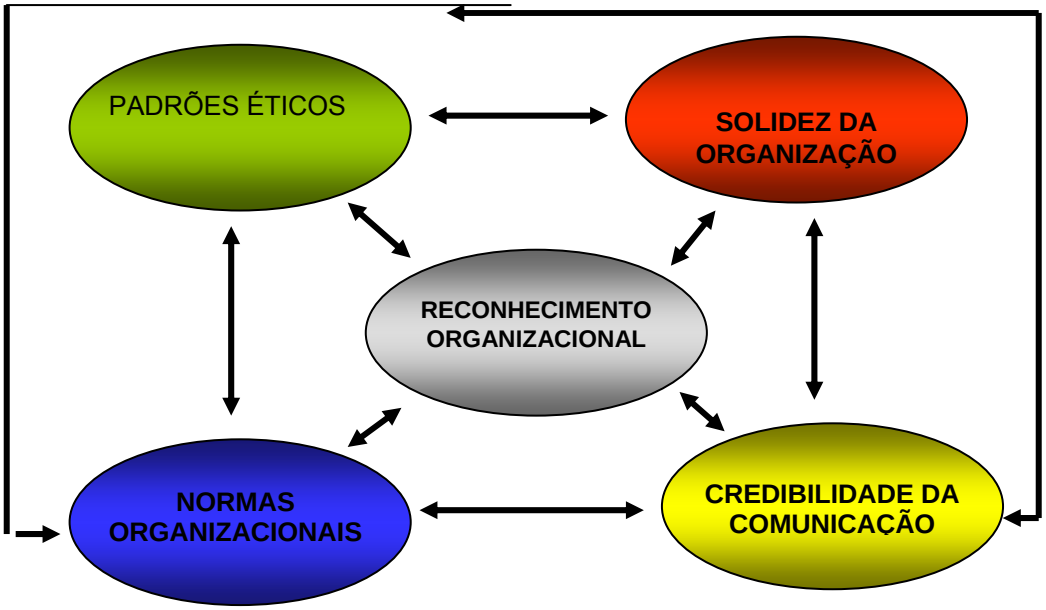


FIGURA 2 – Esquema mental: confiança do empregado na organização
FONTE: Oliveira (2004, p. 87)

A escolha desta abordagem proposta por Oliveira (2004) como marco teórico se faz pertinente não só porque ele retrata a possível relação entre os temas e traz a validação do construto confiança, mas, acima de tudo, porque os resultados encontrados em sua pesquisa divergem do ideal suposto. Oliveira (2004) avaliou mais

do que a confiança do empregado na organização, mas o impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional.

Imaginava que a justiça relacionava-se de forma direta com a confiança enquanto os valores indiretamente, como representado na Figura 3.

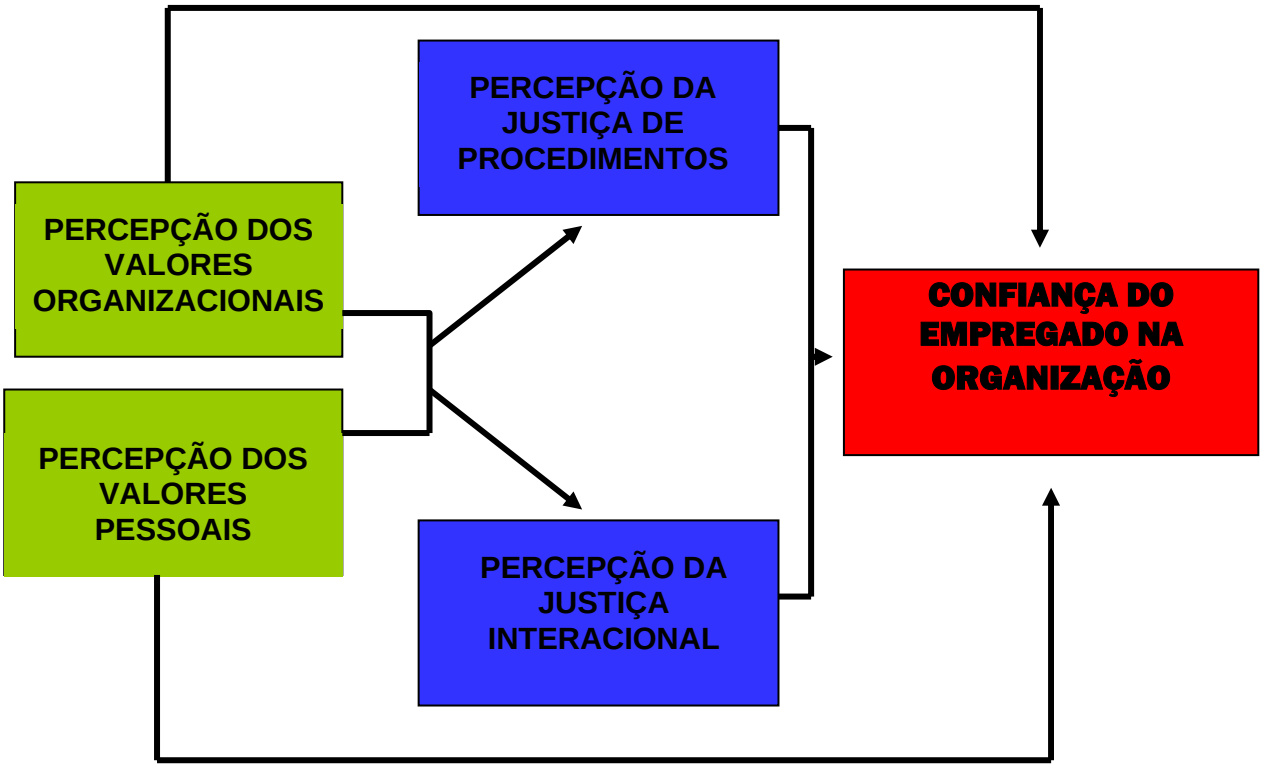


FIGURA 3 – Modelo de Investigação dos antecedentes da confiança do empregado na organização
FONTE: Oliveira (2004, p. 150)

O modelo apresentado na Figura 3 retrata a hipótese investigada por Oliveira (2004) e como já citado nessa dissertação sua tese trouxe resultados diferentes dos esperados.

Assim, aplicar o mesmo esquema mental e partir da análise dos achados de Oliveira (2004) em que valores são antecedentes diretos é também uma forma de aperfeiçoar ainda mais o estudo já realizado.

2.2 Valores

Os valores estão inseridos em todos os contextos, seja individual ou organizacional. Assim, há necessidade de é necessário realizar um estudo mais aprofundado sobre seu significado, influência, conseqüências e suas variáveis, bem como medí-los, quantificá-los e saber como utilizá-los como ferramenta para auxiliar na compreensão e no levantamento de possíveis soluções para o comportamento organizacional e para a própria saúde mental do empregado e da organização.

Este trabalho traz um apanhado de várias teorias e autores, de modo a resgatar a real essência dos valores em toda sua dimensão, procurando mesclar o que há nas pesquisas sobre o tema, na tentativa de encontrar o que se busca neste trabalho. Dessa forma, apresenta-se uma análise da origem do tema e esboça-se um breve histórico sobre ele. A sua conceituação traz uma detalhada distinção no que se refere a suas dimensões e às demais divisões sugeridas para uma boa definição e tentativa de quantificar tais valores. Apesar de ser importante abordar a questão dos valores pessoais, buscar-se-á a abrangência desse construto no que se refere aos valores organizacionais. Afinal a figura do empreendedor tem um peso grande na consolidação da organização e a mescla desses valores, do proprietário e do que é bom para a empresa, é que formam os valores organizacionais. Justifica-se a apresentação da escolha pelo modelo proposto por Tamayo como marco teórico desta dissertação, uma vez que este aborda os valores organizacionais.

2.2.1 Valores – Origem e histórico

O estudo de valores é objeto de interesse de várias áreas do saber, como Antropologia, em que se apresenta como fundamental para a compreensão da cultura; Sociologia, em que se fundamenta a sociedade e justificam as ações; e abordagens evolucionistas, cuja transmissão dos valores é um fenômeno importante para a

compreensão da sobrevivência humana, dentre outras. Segundo Tamayo & Porto (2005), o estudo dos valores humanos tem interessado as mais diversas áreas do conhecimento, devido ao fato de fazerem parte da vida do indivíduo, provocando um reflexo para si e para o meio.

> Os valores favorecem o aparecimento de comportamentos adaptativos e ambientes variáveis e aumentam a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos, sem a necessidade de especificar uma resposta comportamental para cada situação (TAMAYO & PORTO, 2005, p. 17).

Tamayo (1997) apresenta a etimologia da palavra *valor* como vindo do latim *valere*, que significa "estar em boa fé" ou, "ser forte, valente e, até mesmo, esforçado". Tende a ser o princípio norteador do ser humano e também precisa de esforço e valentia para que os indivíduos alcancem as metas por eles representadas. No cotidiano, valor faz referência a elementos de superação ao desenvolvimento da pessoa a partir de uma procura de autenticidade e fidelidade a sua própria natureza, a seu projeto de vida, enfatizando o esforço, a valentia e a coragem necessários para essa realização.

Valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, para julgar ações e diferenciar nações e grupos. De acordo com Porto & Tamayo (2003), os filósofos foram os primeiros a se preocupar com essa questão. Somente a partir do século XX é que os cientistas sociais se apropriaram do tema e passaram a dar contribuições significativas para a compreensão do fenômeno.

2.2.2 – Valores – Conceito e abrangência

No dicionário Aurélio,[13] valores são as normas, princípios ou padrões sociais aceitos ou mantidos por indivíduo, classe, sociedade, etc. Tamayo, em suas diversas pesquisas, conceitua valor como o significado que os indivíduos atribuem às coisas,

[13] O Dicionário "Aurélio – Século XXI" encontra-se na versão 3.0, digitalizado para Windons XP.

fatos ou ideias. É esse significado que vai fazer com que os seres humanos diferenciem uma coisa da outra, estabelecendo preferências e prioridades.

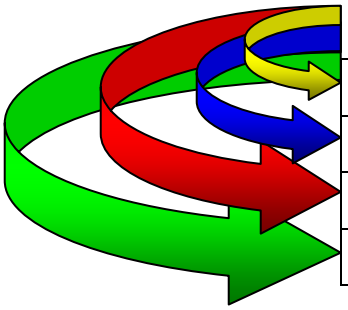
Conforme alguns autores (Frondizi, 1981; Schwartz,1999; Tamayo, 1997), quanto mais um objeto (coisa, pessoa, situação) é desejado e procurado por mais pessoas, mais valor e importância ele terá. Portanto, valor também pode ser considerado uma crença, aquilo que se acredita que o objeto tem e que será capaz de satisfazer às próprias necessidades ou desejos. Assim, a perda de valor ocorre quando um objeto já não possui o mesmo significado e autenticidade de outrora. A condição valorativa de um objeto é algo dinâmico, podendo transitar de um estado desejável para um indesejável, e vice-versa. Com os valores humanos não poderia ser diferente. O significado está intimamente associado ao projeto de vida de cada indivíduo, proposto por si mesmo, pela sociedade ou pela cultura em que vive. A medida de um valor pode estar associada à intensidade do desejo ou da necessidade da relação ao objeto alvo, predispondo o indivíduo a uma ação em que almeja a satisfação desse desejo ou necessidade.

Valores têm um amplo significado, inserido em todos os contextos inerentes ao comportamento humano. De acordo com Tamayo (1996, p. 178), a fonte dos valores está nas exigências universais do ser humano, que são, basicamente: necessidades biológicas; necessidades sociais de interação interpessoal e socioinstitucionais de interação; sobrevivência; e bem-estar do grupo. Conhecendo-se os valores, pode-se planejar criar ou aprender respostas para sua satisfação. Essa satisfação deve acontecer de forma aceitável para o resto do grupo, e é aí que surgem os valores que norteiam o comportamento do indivíduo.

O estudo dos valores se dá, em primeira instância, em relação aos individuais. Rockeach, 1981; Shwartz, 1994; Tamayo & Schwartz, 1993 abordam os valores individuais. Para o melhor conhecimento do fenômeno, a compreensão e a percepção de seu significado e de sua relação com o comportamento humano, inclusive no trabalho, apresentar-se-ão os valores individuais. Sem isso não seria possível explorar os conteúdos relacionados aos valores organizacionais.

Segundo Tamayo (1996, p. 178), os valores individuais são metas que as pessoas fixam para si mesmas a fim de atingir modelos de comportamentos desejáveis.

É facilmente percebido que são de ordem motivacional e expressam interesses e desejos individuais, coletivos ou mistos. São hierarquizados porque seguem uma ordem de maior para menor importância e têm a função de determinar a rotina. Assim, pode-se dizer que os valores orientam a vida das pessoas, determinando a sua forma de pensar, agir e de sentir. A Figura 3 traz uma visualização da definição proposta por Tamayo, em 1996.



Valores:

Surgem de	Metas
Sua raiz	Motivacional
Sua organização	Hierárquica
Sua função	Determinam a rotina

FIGURA 4 – Definição de valor
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Tamayo (1996)

Segundo Rokeach (1973, p. 5) “valores são convicções básicas de um modo específico de conduta ou de valores finais individuais ou socialmente preferíveis a um modo oposto.” De acordo com o apanhado feito por Robbins:

> Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou de condição de existência é importante. O atributo de intensidade especifica o quanto ele é importante. Quando classificamos os valores de uma pessoa de acordo com sua intensidade, temos o sistema de valores dela. Todos nós temos uma hierarquia de valores que formam nosso sistema de valores (ROBBINS, 2005, p. 54).

Os valores são caracterizados por Tamayo (1996) como relativamente duradouros e estáveis, definindo modos de pensar e agir, influenciando indiretamente as atitudes e, com elas, o comportamento.

Como um estudo empírico e até para melhor utilização, dessa característica que envolve e modifica o ambiente, em especial, o do trabalho apresenta-se a necessidade de um instrumento capaz de medir e mensurar os dados de caráter qualitativo e quantitativo. Uma primeira tentativa de identificá-los e de medir os valores foi feita por Rokeach, em 1973, que dividiu os valores em terminais e instrumentais (Quadro 7).

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, vontade)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (cabeça aberta)
Um sentido de realização (principal contribuição)	Capacidade (Competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (contentamento, boa disposição)
Um mundo de beleza (beleza natural e artística)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidar dos seres amados)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Harmonia interior (ausência de conflito interior)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, autossuficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, reflexão)
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguarda, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito próprio (autoestima)	Obediência (ser respeitável, cumprir deveres)
Recolhimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, autodisciplina)

QUADRO 7 – Valores terminais e instrumentais, segundo a Rokeach Value Survey
FONTE: Rokeach,1973, p. 6

Rokeach (1973) sugere que os valores terminais seriam aqueles que definiriam as condições de existência desejáveis, ou seja, as metas que as pessoas gostariam de atingir durante a vida. Chamou de “valores instrumentais” os modos preferíveis de conduta, ou os meios para se chegar a essas metas de valores terminais.

Diversos estudos confirmaram que os valores propostos por Rokeach (1973) nesta separação não eram suficientes para categorizar os valores. Existiam muitas semelhanças entre as pessoas de uma mesma categoria ocupacional, mas existiam muitas diferenças também (Frederick e Weber, 1990, apud Robbins, 2005, p. 55). Diante dessa inconsistência e na tentativa de capturar esses valores em grupos para

uma melhor utilização dessa ferrramenta do comportamento organizacional, formulou-se a proposta de segmentar tais valores de acordo com a época em que entram no mercado de trabalho.

Percebe-se que os valores vão mudando não só de acordo com a idade, mas também com o momento e o meio em que estão inseridos. Assim, como relatado por vários autores dentre eles Tamayo (1996), os valores individuais se misturam e refletem os valores organizacionais, que também remetem aos valores das sociedades.

Surge, então, explicitamente, a interferência da cultura, que, para Moraes (1987), é de onde partem o sistema de valores de um indivíduo. Ou seja, "o sistema de valores é a representação da cultura do indivíduo" (p. 42). Segundo Tamayo (1996), é a cultura que fornece elementos compartilhados por todos para constituição dos padrões para se perceber, pensar, agir e comunicar.

Partindo da premissa de que o conhecimento das diferenças pode influenciar o comportamento em função da cultura na qual o indivíduo está inserido, Hofstede (1998) ressaltou que os valores aparecem em diferentes culturas, variando em cinco dimensões (Quadro 8)

VALORES	**DIMENSÕES CULTURAIS**
Distância do Poder	Atributo cultural de um país que descreve até que ponto a sociedade aceita que a distribuição de poder nas instituições e organizações seja desigual.
Individualismo versus Coletivismo	É o marco de referência para sintetizar as prioridades axiológicas do indivíduo. Refere-se às preferências ou prioridades dada pelo grupo ou pelos indivíduos a determinadas metas axiológicas. Assim, individualismo é o indivíduo agindo sozinho ao invés de agir como membro de um grupo; e o coletivismo é um atributo cultural que descreve uma estrutura social rígida na qual as pessoas esperam que as outras do grupo dos quais fazem parte cuidem e tomem conta delas.
Quantidade de vida versus Qualidade	Quantidade de vida tem como valores sociais a agressividade, o materialismo e a competitividade, enquanto a quantidade de vida já se caracteriza por enfatizar os relacionamentos e a preocupação com os demais.
VALORES	**DIMENSÕES CULTURAIS**
Fuga de Incertezas	Típico de países cuja cultura descreve até que ponto a sociedade sente-se ameaçada por situações incertas e ambíguas e tenta evitá-las.
Orientação para longo prazo versus Orientação para curto prazo	No longo prazo predomina uma maior preocupação com o futuro, a frugalidade e a persistência, enquanto no curto prazo o passado e o presente recebem maior atenção, o respeito pelas tradições e o cumprimento das obrigações sociais são mais importantes.

QUADRO 8 - Valores em diferentes dimensões culturais
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Hofstede (1998)

Outros autores também fizeram parte desta análise, mas o que se percebe é uma extensão de tais características, e não uma substituição destas encontradas em primeira instância.

O fato é que se o que se buscava era maiores informações sobre tudo o que pudesse caracterizar, influenciar ou, mesmo, relacionar-se com *Valores*, a cultura apresenta-se como um dos maiores indicadores. De acordo com Tamayo (2000), os valores constituem os pressupostos básicos formadores do núcleo da cultura. O autor verificou os valores organizacionais quando faz referência à cultura. É também, a cultura organizacional. Os valores são a essência da empresa, na medida em que fornece um senso de direção comum para todos os funcionários e um guia para o comportamento diário.

Partindo do princípio de que valores são de ordem motivacional, expressando interesses e desejos individuais, coletivos e mistos, Schwartz (1992,1994 apud Tamayo, 1996, p. 179) apresenta outra estrutura, baseada em metas perseguidas pelos indivíduos que parece mais sensata, pois abrange uma maior multiplicidade de valores existentes nas diversas culturas humanas em torno de dez motivações básicas (Quadro 9).

TIPOS	METAS	SERVE INTERESSES
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido por meio de uma demonstração de competência.	Individuais
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar aos outros.	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação das metas dos costumes da sociedade.	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar da pessoas íntimas.	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos

QUADRO 9– Tipos motivacionais de valores
FONTE: Tamayo (1996, p. 17)

O Quadro 9 mostra que as preferências ou prioridades dadas pelo indivíduo ou pelo grupo a determinadas metas axiológicas.

> A multiplicidade de valores existentes nas diversas culturas humanas, agrupadas em torno de suas motivações, auxilia a identificação, mensuração e avaliação dos valores (TAMAYO,1996, p. 179).

Essa estrutura unidimensional, todavia ainda é insuficiente para explicar as prioridades axiológicas, uma vez que vários outros valores podem não ser percebidos por serem classificados como individuais ou coletivos e, muitas vezes, terem metas que respondem tanto ao desejo do individualismo como ao coletivismo. Não se poderia classificá-los como mistos, pois seria vago.

Schwartz (1992) verificou empiricamente que há uma relação estrutural básica entre os valores e os tipos motivacionais, formando duas dimensões bipolares: abertura *versus* conservação; e autopromoção *versus* autotranscendência. Na primeira

dimensão estão, de um lado, os valores relacionados aos tipos motivacionais *estimulação* e *autodeterminação*; do outro, os valores *segurança*, *conformidade* e *tradição*. Na segunda dimensão estão *poder*, *realização* e *hedonismo*, de um lado, e do outro, *universalismo* e *benevolência*. A Figura 5 mostra que a estrutura dos valores é bidimensional.

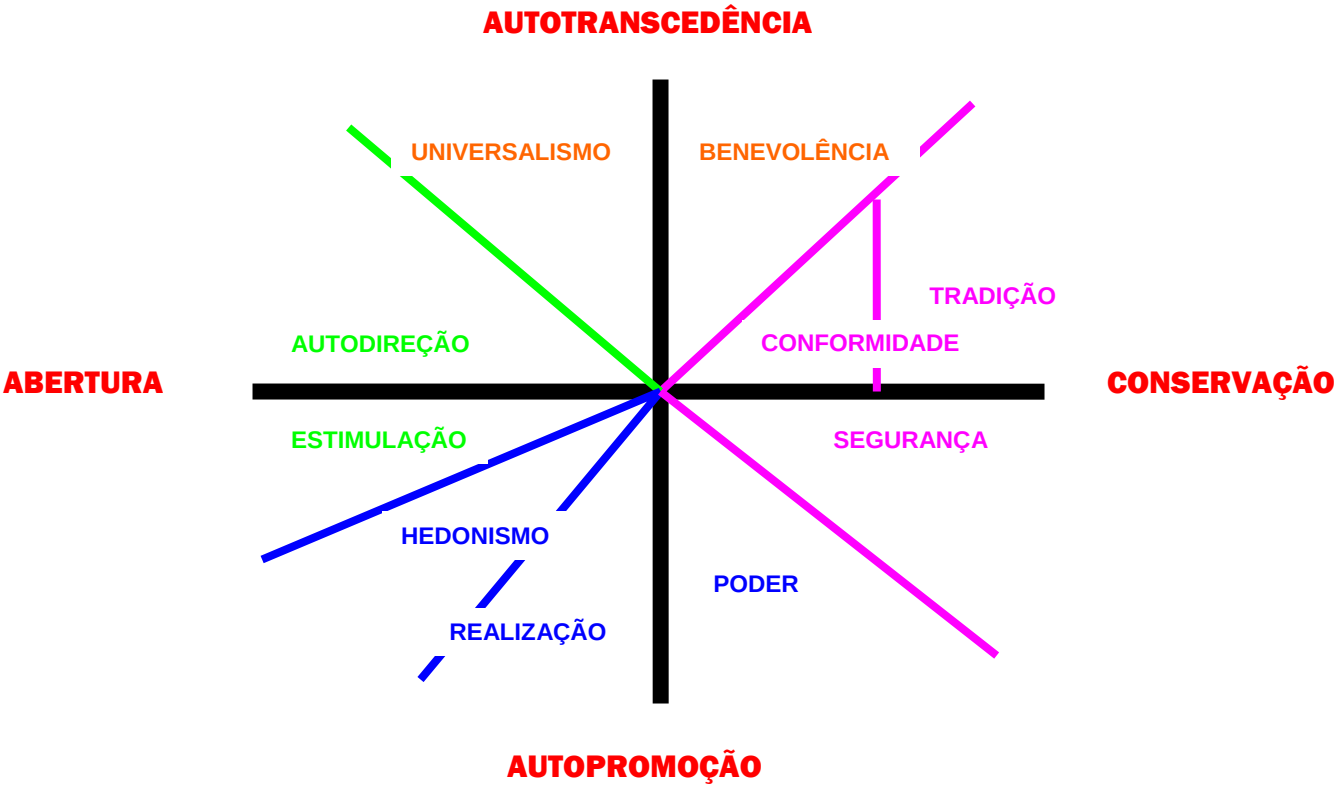


FIGURA 5 – Relação bidimensional dos tipos motivacionais de valores
FONTE: Schwartz (1992) (Adaptado por Tamayo, 1996, p. 181)

A figura 5 apresenta a força contrária que as dimensões exercem uma em relação a outra, como abertura a mudança *versus* conservação e autopromoção *versus* autotranscedência.

De acordo com Schwartz (2005), os valores pessoais podem ser antagônicos. Quando isso ocorre, a situação para o indivíduo fica difícil e dissonante, por exemplo, quando estão presentes simultaneamente os valores *benevolência* e *poder*. Os valores podem também ser compatíveis, não gerando conflitos e desequilíbrio interno para o indivíduo, como quando estão presentes os valores *conformidade* e *segurança*.

Em verdade, o que o autor afirma é que as dimensões individualismo – coletivismo sugerido na relação anterior como uma estrutura dimensional corresponderia nesta estrutura à dimensão da abertura à mudança *versus* conservação. A abertura à mudança, no sentido de que o conjunto de valores que como meta a autonomia de pensamento, de ação e de sentimento, enquanto a conservação se junta ao coletivismo em que o conjunto de valores está voltado à preservação das prioridades das normas morais e de tudo aquilo que é convencional, bem como a tentativa de controlar as tendências e os comportamentos do indivíduo que possam perturbar a ordem estabelecida.

A segunda dimensão autopromoção *versus* autotranscedência apresenta os valores que sugerem a motivação da pessoa em promover seus próprios interesses, mesmo que à custa dos outros, por oposição, os quais transcendem as preocupações egoístas e promove-se o bem-estar dos outros e da natureza.

Schwartz (1994) relata que ao mesmo tempo em que o individualismo remete à dimensão da abertura à mudança e o coletivismo à da conservação, eles se definem sob o mesmo conjunto de valores que têm como meta a autonomia de pensamento, de ação e de sentimento.

Todas essas descobertas refletem o que determina o cerne da empresa, que, conforme Tamayo (1996), são os valores organizacionais.

2.2.3 Valores – Valores organizacionais

É perceptível o quanto os valores organizacionais são totalmente influenciados pelos indivíduos, conforme concluem vários autores e, em especial, o marco teórico dessa dissertação: Tamayo, em 1996. Identificar os valores organizacionais do ponto de vista dos trabalhadores ajuda a identificar valores que predominam na organização e, até mesmo, a compará-los. Mais importante que detectar as diferenças é perceber as semelhanças, pois os valores identificados por todos ou pelo grupo guiam o

comportamento da empresa, assim como os valores comuns entre a empresa e os funcionários.

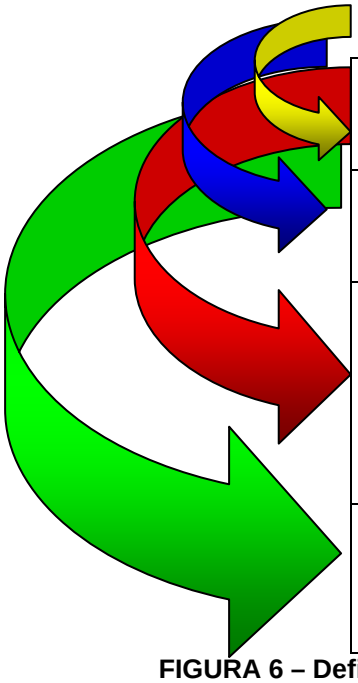
> Os valores organizacionais são de capital importância para a empresa. Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação. [...] o valor é uma única crença que orienta transcedentalmente as ações e os julgamentos através de objetos e situações específicas; é imperativa para a ação, uma medida para avaliar ações, atitudes, comparações e justificativas do seu e dos outros (TAMAYO, 1996, p. 182).

Tamayo (1996, p. 182) ressalta que um importante ponto sobre os valores organizacionais é a imposição de limites aos valores individuais, objetivando estabelecer parâmetros para facilitar a obtenção dos interesses do grupo. Por isso, quando se fala que valores são um conjunto de crenças, trata-se somente aqueles enfatizados na vida organizacional; ou seja, aqueles que transcendem as ações e os julgamentos individuais, por meio de objetivos comuns aos interesses da organização. Contudo, os valores compartilhados são aqueles comuns, que determinam o caráter das organizações, diferenciando-as uma das outras.

É compreensível o quanto o valor está inserido na construção da identidade do indivíduo, determinando, parcialmente, o que ele representa e estabelecendo as bases para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciar a percepção do todo e de si mesmo. Assim, quando se contrata um colaborador sabe-se que este entrará com algumas noções pré-concebidas das coisas que devem ou não devem ser feitas. Por mais neutra que a pessoa queira se apresentar, não estará desprovida de seus valores pessoais. Pelo contrário, ela prefere determinados tipos de comportamentos que outros ou, mesmo, julga entre o que é certo e o que é errado.

Diversos autores definiram valores com base em suas metas, motivações, hierarquia e funcionalidade. Assim também são os valores organizacionais. Esses se expressam por meio de aspectos cognitivos, elementos básicos, que definem o que dá certo ou não, justificando o comportamento. O aspecto *motivacional* expressa as metas da empresa. O *hierárquico* é a ideia de graus de valor relacionada à missão e aos objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia. E finalmente, cita-se o aspecto da *funcionalidade,* que orienta a vida

da empresa, criando um vínculo com o indivíduo para que ele permaneça dentro do sistema, executando as funções que lhes foram atribuídas para o alcance das mentas da organização (Tamayo, 1996). (Figura 5)



Valores organizacionais:

Surgem de	Metas	O aspecto cognitivo constitui um elemento básico. Crenças do que é bom e desejável para a empresa.
Sua raiz	Motivacional	Funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim.
Sua organização	Hierárquica	O que verdadeiramente é representativo para a organização, pois impõe uma ordem de primazia, organizando, de forma hierárquica, a missão e os demais objetivos, tornando-se a verdadeira essência dos valores organizacionais.
Sua função	Determinam à rotina	Orientam a vida da empresa, guiando o comportamento dos seus e o julgamento que eles fazem do comportamento do outro e de eventos organizacionais.

FIGURA 6 – Definição de valor organizacional
FONTE: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Tamayo (1996)

Os papéis definem e prescrevem as formas de comportamento associadas às tarefas de cada um. As normas são as regras ou expectativas transformadas em exigências. Os valores são o conjunto de crenças do que é bom e desejável para a empresa (Tamayo, 2000, p. 291).

A percepção dos valores da empresa, formulada por Tamayo (1996), é que os empregados montam um modelo mental de funcionamento da empresa. Os valores se diferem entre os membros, seja pelo cargo, tempo de serviço, gênero, setor e, até mesmo, pela cultura inerente à história de cada um. Os pontos de convergência desses valores são os determinantes do caráter fundamental das organizações.

O mesmo autor ressalta que a fonte da cultura está nas exigências universais do ser humano. Aí se faz justificada a importância da análise das dimensões dos valores em termos de seu contexto social e sua cultura (Tamayo, 2000, p. 290). Esse fato ressalta a importância de se destacar a localização da presente pesquisa.

A cidade objeto deste estudo é Sete Lagoas e de acordo com análises anteriores mesmo estando em crescimento ainda conserva características bastante interiorioranas. De acordo com Paula (2001)[14] as relações de trabalho em Sete Lagoas são informais considerando parentesco dentre outras questões, não levando em consideração a competência necessária para o desenvolvimento de um determinado cargo. Esse é um dos pontos a serem levados em consideração, os resultados dessa pesquisa certamente seriam diferentes para cidades com outro perfil, pois as pessoas poderiam prezar outros valores.

O tipo de empresa, bem como o ramo de atividade interfere na maneira como são conduzidas as relações de trabalho como explicita Tamayo (2000), dessa forma optou-se pelas microempresas do comércio varejista de calçados. As microempresas de acordo com o SEBRAE são caracterizadas não só por um número menor de empregados, bem como por estrutura menor e rendimentos menores e no quesito relacionamento isto significa um convívio mais próximo entre os trabalhadores e proprietários. Tem-se uma mistura de valores como em qualquer instituição, porém mais íntima e desprovida de recursos como possibilidade de cursos para melhor instrução do pessoal dentre outros artifícios para melhoria do trabalho. Além disso, o comércio varejista de calçados é bastante representativo em Sete Lagoas segundo dados obtidos na Junta Comercial e na Prefeitura, dessa forma, como a concorrência é expressiva obriga as empresas deste ramo de atividade a criarem seu diferencial o que muitas vezes é dado pelo atendimento. O profissional de vendas[15] pode não saber do seu poder, mas depende dele grande parte do que será a construção da imagem da empresa. Na verdade de acordo com Rosenbluht (2004) não só em vendas, mas em qualquer ramo de atividade o colaborador é a maior expressão da empresa. Enfim, tanto o fato de ser microempresa, como comércio e a localização são dados relevantes,

[14] Dados retirados da pesquisa realizada para conclusão da graduação de Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais- PUC/MG. PAULA, Raquel Andrade de. *Viabilidade Mercadológica e Econômica de Implantação de uma empresa de prestação de serviços de Administração de Recursos Humanos em Sete Lagoa*.Belo Horizonte, 2001.

[15]Informações retirada do artigo “O VENDEDOR COMO IMPORTANTE ELO DE LIGAÇÃO ENTRE A EMPRESA E O CLIENTE” no site www.administradores.com.br , acessado em abril de 2009.

influenciadores da conduta do trabalho, da maneira como são desenvolvidos os processo. Conforme Tamayo (2000):

> Toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios (TAMAYO, 2000, p. 290).

Esses valores constituem os pressupostos básicos formadores do núcleo da cultura organizacional. São a essência da empresa, fornecendo um senso de direção comum para todos os funcionários e um guia para o comportamento diário.

Embora o assunto “cultura” tenha sido tema de muitas discussões desde Tylor (1952), somente Souza (1975) fez o seu desmembramento. A cultura é vista como a interseção dos preceitos, do caráter e da tecnologia, o que, em uma releitura, poder-se-ia dizer normas, valores e tecnologia. De acordo com Souza (1975), este item da cultura interfere no trabalho, uma vez que é uma questão afetiva e volitiva. A Figura 7 oferece uma melhor visualização da definição de cultura por Souza (1975).

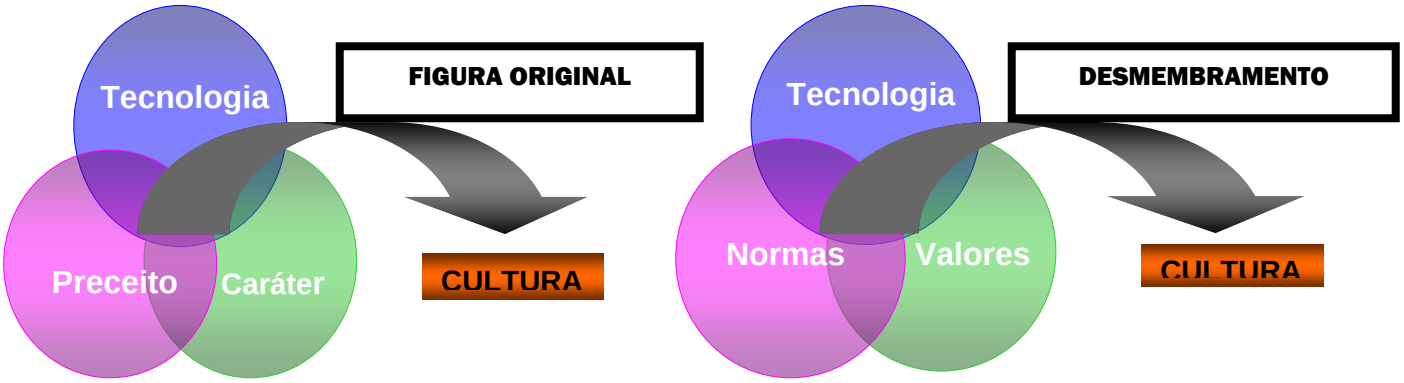


FIGURA 7 – Cultura organizacional.
FONTE: Elaborado pela autora da dissertação, com base na sobreposição da figura inicialmente sugerida por Souza (1975)

Souza (1975) definiu cultura como sendo a interseção da tecnologia (equipamentos e conhecimento, sempre em evolução, proporcionando crescimento), preceitos (leis, conjunto de regras, escritas ou não, que indicam o modo de se proceder no âmbito da organização, que são esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo) e caráter (conjuntos de valores que compreende as verdades adotadas pela organização

que passam a ser inquestionáveis, estando presente no comportamento dos indivíduos). Contudo, os valores são inerentes à cultura, determinando, de maneira significativa, a conduta individual (Moraes,1987, p. 43).

A cultura organizacional é definida por valores compartilhados entre as pessoas do grupo. Toda empresa cria sua própria cultura, e essas, têm como núcleo fundamental os valores. Assim, é a percepção dos valores organizacionais que faz com que seja possível a compreensão dos reais e ideais interesses da instituição.

A partir da análise do que realmente seriam os valores, individuais e organizacionais, bem como suas influências e a abordagem perante a cultura, com o aprofundamento dos estudos sobre valores, percebeu-se que o grande número de empresas apresentava três problemas fundamentais: a relação indivíduo e grupo; a elaboração de uma estrutura; e a relação organizacional e meio ambiente natural e social. A partir dessas necessidades e com base na abordagem cultural dos valores, é que se indicam três dimensões bipolares: autonomia *versus* conservação, hierarquia *versus* estrutura igualitária e harmonia *versus* domínio, as quais vão variar de acordo com a forma como a empresa valoriza a maneira de pensar, agir e sentir. Essas dimensões estão representadas nos Quadros 13, 14 e 15 para melhor percepção das suas características:

AUTONOMIA	CONSERVAÇÃO
Nas organizações em que predominam os valores de **autonomia,** a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, no teste de novas soluções, de novas formas de pensar, de agir, de executar o trabalho e de produzir.	Nas organizações em que se dá preferências aos valores relativos à **conservação,** a ênfase é dada às tradições e à conservação do *status quo*, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado.

QUADRO 10– Autonomia *versus* conservação
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Tamayo (1996)

O primeiro problema que as empresas têm de solucionar prende-se a uma relação entre o indivíduo e o grupo, formada por ela mesma. As possíveis soluções podem se situar no contínuo definido pelo individualismo e o coletivismo. Assim, cada empresa tende a definir suas prioridades axiológicas, priorizando algumas, mesmo que contendo ambas.

HIERARQUIA	ESTRUTURA IGUALITÁRIA
A **hierarquia** aparece como forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa. Valores relativos à hierarquia: ▪ Autoridade ▪ Poder social ▪ Influência ▪ Fiscalização ▪ Supervisão, etc.	A **estrutura igualitária** expressa a preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral. Implica poucos níveis de autoridade e nenhum gerenciamento por consenso. Valores relativos à EI: ▪ Justiça social ▪ Responsabilidade ▪ Igualdade ▪ Equidade

QUADRO 11 – Hierarquia *versus* estrutura Igualitária
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Tamayo (1996)

O segundo problema é mais representativo que todos os outros, uma vez que as organizações são sistemas estruturados (Tamayo, 1996, p. 186) essa estrutura define o sistema social da organização, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e entre os membros da empresa. Por esta razão, a importância de se defini-la.

HARMONIA	DOMÍNIO
Os valores relativos à **harmonia** procuram o desenvolvimento do sucesso através de uma interação harmoniosa com a natureza e com as outras organizações, promovendo valores ecológicos, a paz, a tolerância, a cooperação.	Os valores relativos ao **domínio** do ambiente físico e social se dão através da auto-afirmação da empresa. Promovem a realização de esforços diretos para obter o controle e a exploração do meio ambiente para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado impondo seus produtos e sua imagem .

QUADRO 12– Harmonia *versus* domínio
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Tamayo (1996)

Esse último problema remete à necessidade de definir o tipo de relacionamento com o meio físico e o social, duas alternativas opostas, situadas em um contínuo, delimitando a resposta da organização entre o domínio da natureza e a harmonia junto a ela.

Enfim, as prioridades axiológicas de uma empresa, para Tamayo (1996, p. 189), podem ser descritas como um sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura organizacional, especificando-se quanto à natureza dos

valores que dominam na organização e os tipos de motivação dominantes nela. Consequentemente, o comportamento dos empregados na organização e as explicações que eles dão sobre a rotina organizacional e, possivelmente, seu envolvimento com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais.

Diante de tudo isso, Tamayo e Gondim (1996) validaram no Brasil uma escala de valores organizacionais para avaliar os valores reais e ideais de uma organização, que será utilizada nesta pesquisa também com o intuito de verificar os valores organizacionais estão presentes e se eles têm alguma relação com a confiança interpessoal e a confiança intraorganizacional, também inserida com características próprias que estão mais bem apresentadas na metodologia.

2.2.4 Valores e a opção por valores organizacionais e pelo modelo proposto por Tamayo (marco teórico)

Diante de todo esse apanhado sobre valores, é perceptível a sua importância para a formação da identidade individual, determinando parcialmente o que o indivíduo é e, também, a forma como ele se percebe, influenciando as atitudes decisões, e comportamentos (Tamayo, 1997).

Tamayo (2005, p. 162) define valores pessoais como “representações cognitivas de necessidades pessoais e formas culturais de sua satisfação”. Ele defende que “os valores organizacionais podem ser considerados como representações cognitivas de exigências organizacionais”. O autor sugere que tanto os valores pessoais como os organizacionais expressam metas e princípios que servem para orientar e nortear pessoas e grupos, sendo que no primeiro caso a base seria as metas pessoais e no segundo, as metas organizacionais.

Nota-se que os valores organizacionais e do indivíduo mantêm uma interface, na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano. Assim, como o próprio Tamayo (2005) ressalta em

seus estudos, ao constituir uma organização seus fundadores, gestores, trabalhadores e membros influentes acabam por transferir seus valores, princípios e metas para este ambiente, o que, por sua vez, irá orientar e guiar a vida da organização e das pessoas que a constituem.

> O paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais implica em dizer que as duas categorias de valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa (TAMAYO, 2005, p. 162).

A escolha por Tamayo se faz por essa razão. Ele buscou estudar as prioridades axiológicas organizacionais pela maneira como são percebidas. Ou seja, todo funcionário é capaz de identificar valores que predominam na organização e, até mesmo, detectar entre seus diversos setores ou entre sua empresa e outras que ele conheça. As interfaces entre confiança e valores podem estar exatamente no que delimita a formação dos valores organizacionais. Conforme Tamayo (2000, p. 295) os valores organizacionais são constituídos por exigências da empresa e dos indivíduos que a compõem; dentre elas, a relação conflitiva dada pela dificuldade de conciliação dos interesses individuais e da empresa.

Em verdade, a opção por valores organizacionais advém da assertiva feita por Tamayo (1996) de que os valores pessoais só irão influenciar até certo ponto. Quando se contrata um colaborador, este entrará na empresa que já está constituída e dotada de normas, princípios e valores que já são compartilhados por membros da equipe ou parte do grupo. Logo como Rosenbluth (2004) esclareceu, o perfil do trabalhador pretendido, bem como os critérios da empresa, torna-se de fácil identificação. Dessa forma, o empregado, dotado de seus valores pessoais, conseguirá se inserir de forma positiva, adotando os princípios estabelecidos e, até mesmo, incorporando para si alguns desses valores organizacionais. Rosenbluth (2004) acrescenta que, para que seja feita com sucesso, a preparação do novo colaborador propõe, inclusive, uma mudança comportamental de vida.

Partindo-se da convicção de que os valores organizacionais são aqueles compartilhados por todos ou por parte do grupo, e são somente aqueles enfatizados

pela empresa, como afirma Tamayo (1996), estudar a percepção que o colaborador tem dos valores da empresa se faz ainda mais interessante. Haverá, intrinsecamente, a influência dos valores pessoais por parte dos funcionários nesta análise, bem como a real percepção dos valores organizacionais. Esse é o exato interesse desta dissertação que segue em busca da verificação das interfaces da confiança interpessoal e da confiança intraorganizacional, dos valores organizacionais. E futuramente rudimentos para a criação de um formato de trabalho que seja baseada na confiança vinculada aos valores conforme resultado da pesquisa realizada por Oliveira (2004), que encontrou valores como antecedentes diretos da confiança.

Ainda conforme Tamayo (2005), a organização sabe perfeitamente que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem se preocupar em atender às metas fundamentais das pessoas que a compõem. Assim, as metas da organização integram inevitavelmente as metas e as motivações pessoais.

Dessa forma, o estudo das prioridades axiológicas permite verificar as áreas de conflito e convergência entre a empresa e o empregado, ponto fundamental para o estabelecimento de uma relação de confiança. A escolha por Tamayo faz-se, mais uma vez, alicerçada, visto que os valores organizacionais são definidos como aqueles que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos das organizações, o que, provavelmente, influência a relação com a confiança.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

Este capítulo objetiva ressaltar os elementos que deram forma ao método de pesquisa da dissertação. Descrevem-se as justificativas que apoiam a seleção das etapas quantitativas e qualitativas, bem como sua unidade de pesquisa, a fim de entender o verdadeiro sentido da escolha da área e do segmento pela autora da dissertação. Também é aqui que são apresentados os instrumentos para a coleta de dados sugeridos pelos autores que formam o conjunto de marco teórico utilizado para esta dissertação. Junto a eles, apresenta-se cada um destes instrumentos, devidamente detalhados, e, finalmente, a maneira como foi feita a coleta de dados.

3.2 Justificativa do metodologia

Na maior parte das pesquisas produzidas sobre o tema “confiança”, em especial as mais recentes, percebe-se a utilização complementar de um conjunto de técnicas qualitativas e quantitativas para a análise de diversos ângulos deste construto. Assim também se procede com a pesquisa sobre valores e confiança. Para alcançar o que se busca, a verificação das interfaces dos temas, pareceu ser este o caminho a seguir: formular uma abordagem integrada, extraindo benefícios de ambos para alcançar respostas para o problema de pesquisa. Para tanto, esta dissertação caracteriza-se em qualitativa e quantitativa, além de apresentar natureza descritivo-explicativa.

Nessa concepção de paradigmas sugerida por Collins e Hussey (2005), a dissertação apresenta suposições axiológicas, retóricas e metodológicas. Já que o tema apresenta uma subjetividade peculiar, como ressaltado por Covey (2008), acabará por trazer resposta de caráter qualitativo. Porém, a etapa quantitativa se faz necessária

como ferramenta para a descrição da frequência do processo. É por meio dela que se poderá descrever aspectos da população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos.

De acordo com Gil (1999), os estudos descritivos são aqueles que exigem precisão nas descobertas e verificação da frequência dos fatos, além de técnicas padronizadas de coleta de dados. Também ressalta que este tipo de pesquisa é muito utilizado quando se busca fazer associações entre variáveis, exatamente como propõe esta dissertação. Quanto ao fato de ser denominado explicativa, também segundo Gil (1999), justifica-se diante da preocupação central da pesquisa, que é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade.

3.3 Unidade de pesquisa

Este estudo selecionou microempresas do comércio varejista de calçados de Sete Lagoas, por serem organizações inseridas no contexto competitivo atual, reunirem atributos que expressam a necessidade de uma relação de confiança e, em especial, por serem de fácil acesso para a autora da dissertação uma vez que esta é proprietária de uma microempresa desse ramo de atividade.

As empresas podem ser descritas como micro, pequenas, médias ou grandes, dependendo do tamanho, que, conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é baseado no faturamento anual ou na quantidade de funcionários. O governo, os bancos e as entidades de classe utilizam critérios variados para a classificação das empresas, de acordo com o tamanho para efeito de registro, isenções, apoio técnico e obtenção de crédito, dentre outros. Para este trabalho, utilizar-se-á o critério baseado em número de funcionários, que, conforme o SEBRAE, caracteriza-se por terem até 9 (nove) funcionários. Esta escolha se deu pela dificuldade de algumas empresas informarem seu faturamento para esta pesquisa. Dessa forma,

como o número de empregados também serve como definição de micro, fica justificada a opção por este critério.

O setor varejista, segundo o SEBRAE, compreende as empresas que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor. Neste trabalho, ressaltam-se, especialmente, as de calçados de Sete Lagoas, que, por sua vez, de acordo com a Junta Comercial de Sete Lagoas, constituem cerca de 150 inscritas. A análise estatística foi feita em caráter descritivo e multivariado e a qualitativa através de entrevistas, sendo que em um determinado momento, a autora da dissertação aparece como observadora participante já que também faz parte deste grupo de entrevistados.

3.4 Marco teórico

A Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) tem por objetivo medir o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha. De acordo com Oliveira e Tamayo (2008, p. 100) trata-se de uma medida multidimensional composta por cinco dimensões: promoção do crescimento do empregado; solidez organizacional; normas relativas à demissão de empregados; reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. A construção desta medida se deu em duas etapas como descrito no Anexo 1 desta dissertação. O questionário a ser utilizado apresenta-se no Anexo 3 e está formatado da maneira que foi passado no Anexo 6.

A Escala de Valores Organizacionais (EVO) construída e validada por Tamayo e Gondim (1996), e procura identificar os valores organizacionais por meio da percepção dos empregados. Para tanto, os valores organizacionais foram definidos por esses mesmos autores como os princípios ou crenças que guiam e orientam a vida na organização. Assim formataram-se cinco fatores representativos: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado. A construção da medida está descrita, no Anexo 4. O questionário apresenta-se no Anexo 5 e está formatada da maneira como foi passado no Anexo 6.

Quanto às entrevistas, foi definido um roteiro de perguntas baseado na pesquisa de Oliveira (2004) que cuidadosamente cruza cada pergunta com cada aspecto que caracteriza as variáveis. Veja Quadro 14:

Dimensões ECEO	Definição
Promoção do crescimento do Empregado	Incentivo ao crescimento profissional dos empregados.
Solidez Organizacional	Refere-se à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados.
Normas Relativas à Demissão de Empregados	Presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados.
Reconhecimento Financeiro da Organização	Os reforços do empregado são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente, por meio do salário.
Padrões Éticos	Refere-se a princípios éticos como honestidade, igualdade, transparência da organização.

QUADRO 13 – Dimensões da ECEO e suas respectivas definições
Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 104

Dessa forma as perguntas, estão no Anexo 7, apresentam-se da seguinte forma: A primeira questão serve para que o entrevistado se localize dentro do universo da pesquisa. A segunda, bem como a terceira que é um complemento, é uma tentativa para que o proprietário ou gerente consiga assimilar momentos do cotidiano as características que definem as variáveis da confiança. A quarta, quinta até a última ou sétima são questões elaboradas com o intuito de fazer com que o entrevistado relate pontos específicos que possam ser avaliados como caracterizadores de algumas das cinco dimensões definidas para a confiança.

3.5 Determinação do tamanho da amostra

Para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve-se levar em consideração a extensão do universo, os recursos existentes, o nível de confiança estabelecido bem como o erro máximo permitido. O

nível de confiança estabelecido é o que indicará os desvios-padrão em relação à sua média. Sabe-se que, os resultados de uma pesquisa obtidos por meio de uma amostra não são, rigorosamente, exatos em relação ao universo de onde foram extraídos. Esses resultados apresentam sempre um erro, denominado erro máximo permitido. Quanto ao processo de amostragem, nesta pesquisa utilizou-se a amostragem aleatória simples, caracterizada pela seleção aleatória dos empregados para responder os questionários.

Para calcular o tamanho da amostra considerou-se uma população de aproximadamente 450 empregados de estabelecimentos atuando no comércio de varejo de calçados, um nível de confiança de 95% erro máximo de 0,065 e uma estimativa de desvio padrão de 0,5.

Aplicou-se a fórmula para o cálculo do tamanho da amostra (n) para populações infinitas. Estimou-se uma amostra mínima de 118 empregados a serem entrevistados.

Z^2 = nível de confiança escolhido, expresso em nº de desvios-padrão.

σ = desvio padrão

ε = erro maximo permitido

N = tamanho da população

$$n = \{(z^2\ \sigma^2.N)/[\ \varepsilon^2\ (N - 1) + z^2\ \sigma^2.N\ ]\}$$

Quanto às entrevistas foram formatadas segundo questões desenvolvidas por Oliveira (2004) e retratam mais a questão da confiança, uma vez que, como foram feitas aos proprietários ou gerentes não seria necessário o estudo dos valores já que o que se busca é uma análise da percepção de valores organizacionais através da perspectiva dos empregados.

As entrevistas foram feitas de forma aleatória não havendo necessidade de um número mínimo já que tinha o caráter de agregar credibilidade ao trabalho não sendo primordial como o questionário que iria medir a freqüência da interface dos construtos. No entanto, mesmo que de maneira informal foram feitas 50 (cinqüenta) entrevistas.

3.6 Coleta de dados

A primeira fase da pesquisa é conhecida como descritiva. Neste ponto busca-se descrever o problema, os objetivos, como fazer para alcançar respostas. Na segunda fase procura-se mapear os construtos, definidos neste trabalho como, confiança e valores. Na terceira e última fase verifica-se o envolvimento dos temas através de testes. Faz-se uma retrospectiva do que se procura, baseando-se em análises multivariadas que são enriquecidas com uma parte qualitativa.

Assim, o levantamento de dados primários na fase descritiva, foi utilizada a técnica conhecida como survey que empregou um questionário estruturado, com itens fechados, a fim de permitir a aplicação de análises estatísticas multivariadas, as quais propiciaram verificação da possível interface da confiança interpessoal e intraorganizacional com os valores organizacionais. Estas análises estatísticas foram propostas em busca da maior fidedignidade dos achados que propunham a verificação dos dados perdidos através de MCAR, o teste de confiabilidade por meio da verificação das médias e dos desvio-padrão e finalmente a equação estrutural para verificação da ocorrência da interface das variáveis. Se necessário a aplicação de uma regressão linear para comprovação dos resultados obtidos.

No desenvolvimento da fase explicativa, foi utilizado um roteiro de entrevista (Anexo 7) para ampliar os achados da análise qualitativa. Enquanto os questionários foram aplicados em um primeiro momento aos empregados, sendo fechados e objetivos, com o propósito de relacionar as variáveis propostas pelo estudo de Oliveira (2004), os entrevistados foram gerentes ou proprietários que tinham condições de exemplificar momentos de confiança vividos no trabalho de acordo com o que julgam serem características da construção de confiança. E como explicitado anteriormente os valores neste momento não foram tão ressaltados já que se usou o modelo proposto por Tamayo (1996) que é baseada na maneira como o colaborador percebe a empresa. Assim, através do critério de acessibilidade foram feitas 50 entrevistas. Quando se apresentava na empresa e pedia autorização para aplicar o questionário imediatamente

alguns já se mostravam interessados e disponíveis. Estes dados qualitativos propiciaram a ampliação da análise de informações identificadas na etapa quantitativa.

A amostra foi estratificada dentro do universo predefinido. Delimitado pelo ramo de atividade: comércio, setor de atuação: varejo de calçados, localização: cidade de Sete Lagoas em Minas Gerais e principalmente pelo porte da empresa: microempresas. Com base nos dados obtidos através da prefeitura da cidade, da junta comercial, do sindicomércio e dos cálculos estatísticos foi possível definir a necessidade de uma amostra mínima composta por 118 empregados.

A opção pela complementaridade entre os métodos quantitativos e qualitativos tem o intuito de aprofundar o conhecimento. É com essa ênfase que se construiu a metodologia deste trabalho, buscando os caminhos que aparentemente são mais precisos para a elaboração das reflexões que possibilitam explicitar a relação da confiança interpessoal e intraorganizacional, e suas interfaces com os valores organizacionais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo, reduzida numa amostra de 126 empregados das microempresas do comércio varejista de calçados de Sete Lagoas. Para a realização desta análise procedeu-se, inicialmente, o tratamento estatístico dado aos questionários sem resposta, e em seguida o cálculo do coeficiente alpha de Cronbah para a validação dos questionários. Assim, a apresentação descritiva das respostas, sintetizadas pela média e desvio padrão, e a técnica de equações estruturais, Structural Equation Model (SEM), com o propósito de identificar a possível relação entre os construtos confiança e valores. Os resultados para análise foram obtidos através do software SPSS 13.0 e AMOS 5.0.

A aplicação da equação estrutural, segundo Novelli (2004), oferece ao pesquisador a oportunidade de considerar simultaneamente todas as informações obtidas pelas várias medidas observadas. Assim, através das análises estatísticas multivariadas foi possível organizar os dados quantitativos em tabelas e gráficos para melhor mensuração dos resultados da pesquisa.

Aqui também são apresentados os resultados das entrevistas dirigidas à 50 proprietários e/ ou gerentes escolhidos

4.1 Caracterização dos pesquisados

O salário de comércio é definido para qualquer região o mesmo, de acordo com o Sindicomércio de Sete Lagoas em setembro de 2009 o montante de R$495,00, sendo assim, já se consegue imaginar o perfil do trabalhador para esta área. Na maioria dos casos sem muita instrução, o fator escolaridade não foi utilizado no questionário. O fator idade e sexo também não foram medidos já que não iriam interferir no interesse maior da pesquisa. De maneira informal pode-se caracterizar os empregados deste ramo de atividade como trabalhadores e não profissionais. Mais claramente, todos procurando

mais retorno financeiro do que crescimento. Procurando estabilidade financeira do que comprometimento com o aprimoramento do produto ou serviço visando à melhoria da qualidade. Tudo isso fica claro no decorrer da análise dos questionários.

Quanto aos entrevistados, a maioria é proprietário e não gerente. Como as empresas são pequenas não é necessário gerenciamento, o proprietário trabalha com o empregado. Na maioria dos casos graduados e bastante interessados na melhoria do empreendimento, do pessoal dentre outros coisas que não são pertinentes para este trabalho.

4.2 A análise estatística dos dados

4.2.1 Dados perdidos

Segundo Hair 2005) os dados perdidos são uma realidade em análise multivariadas; de fato, os pesquisadores evitam qualquer tipo de problema com dados perdidos. Mas analisá-los pode ser relevante e deve ser utilizado antes dos demais tratamentos estatísticos, é, exatamente, o que se buscou nesta dissertação.

Dessa forma, o processo de dados perdidos é classificado como sendo qualquer evento sistemático externo ao respondente, tais como erros na entrada de dados ou problemas na coleta de dados, ou então a ação direta do respondente, caracterizada pela não resposta. Nesta pesquisa a verificação de dados perdidos acusou serem completamente ao acaso, apresentando como resultado geral de dados perdidos um MCAR de 0,19. A verificação de dados perdidos completamente ao acaso é medida por meio de um teste conhecido como MCAR – *missing completely at random*. Ele tem como princípio a comparação entre verdadeiro padrão de dados perdidos com o que se esperaria que ocorressem ao acaso, seu resultando é um determinado nível de significância indicando que os dados perdidos podem ser considerados aleatórios.

Assim, não há necessidade de aplicação de qualquer procedimento adotado para empregar ações corretivas para os dados perdidos, uma vez que estes não apresentam implicações nos padrões definidos como margem de confiabilidade para o que se conhece como dados perdidos.

4.2.2 - Teste de confiabilidade

A análise de confiabilidade tem como propósito identificar se as medidas utilizadas para mensuração apresentam consistência interna. Segundo Hair (2005, p. 489) os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o construto e obterem como resultados altas correlações.

Corrar (2007 p.64) afirma que a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório.

Dentre as técnicas propostas para verificação desses erros e, consequentemente, a confiabilidade do estudo, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna.

Os resultados dos cálculos estão apresentados na Tabela 1 que traz como conclusão a confiabilidade do instrumento utilizado. Segundo os valores apresentado para o coeficiente de Alfa de Cronbach, todos foram acima de 0,50. De acordo com Bisquerra (2004, p. 216), utilizado aqui como referência, sem que se possa oferecer normas concretas, a título de orientação considera-se que coeficientes de alfa, superiores a 0,75 já são altos.

DIMENSÕES	COEF. ALPHA(*)
Confiança	**0,799**
Promoção do Cresc. do Empregado	0,830
Solidez Organizacional	0,684
Normas Relativas À Demissão	0,585
Reconhecimento Financeiro	0,823
Padrões Éticos	0,765
Valores	**0,955**
Eficacia/Eficiência	0,504
Intenção No Trabalho	0,853
Gestão	0,802
Inovação	0,706
Respeito Ao Servidor	0,862

TABELA 1 - Estatística descritiva das dimensões e respectivo valor do coeficiente alpha de Cronbach
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.0. (*) considera-se bom nível de confiabilidade para valores acima de 0,75

Considerando o bom nível de confiabilidade para as dimensões como sendo acima de 0,75, as dimensões que apresentaram valores menos significativos foram normas relativas à demissão (0,585) e eficácia/eficiência (0,504).

Sendo que o item representado pelas normas relativas à demissão que são representativos da confiança é o único que possui questões com necessidade de inversão de resultados o que foi feita cuidadosamente, mas pode ter havido alguma distorção durante as respostas como em qualquer tipo de questionário. Também pode haver algum fator relacionado às microempresas como o fato citado em uma das entrevistas (Anexo 7) pelo gerente ou proprietário: “Muitas vezes o empregado é um ótimo vendedor, mas tem outras características que não coincidem com a empresa então não dá.” Talvez este tipo de critério para demissão não é exatamente explicitado, daí a não compreensão relativa as normas. Todos esses motivos podem ter influenciado o menor índice de confiabilidade da pesquisa para esta dimensão menor. Assim, também se deu a questão relacionada a valor que é a eficácia / eficiência. Neste ponto é medida a percepção que o empregado tem das prioridades dada pela empresa à eficácia, a eficiência que se manifestam na produtividade e na qualidade do produto. Para este fator o escore é baixo o que pode levar a conclusão de que a empresa não

enfatiza a produtividade, a eficácia, a eficiência, a qualidade, dentre outros pontos. Talvez isso signifique mais do que não a realização do serviço designado, a não identificação com a missão da empresa e, possivelmente, o baixo resultado do coeficiente alpha.

4.2.3 Agrupamento das variáveis

As informações advindas do agrupamento das questões sobre valores e confiança são de grande importância para a análise completa dos resultados. Somente através do conhecimento do que é proposto em cada pergunta é possível uma fidedignidade dos resultados da pesquisa.

Assim, a formatação dada por Tamayo e Gondim (1996) as dimensões que definem o marco teórico utilizado para esta dissertação para o variável valor organizacional, conforme o Anexo 4, referem-se as respectivas questões do questionário que está no Anexo 5 segundo apresentado no Quadro 14.

Dimensões	Questões
Eficácia/Eficiência	05;07;10;12;13;25;28;31;32
Interação no Trabalho	01;02;03;04;06;08;09;11;15;36
Gestão	14;17;23;24;29;37;38;
Inovação	19;20;22;30;
Respeito ao servidor	16;18;21;26;27;33;34;35

QUADRO 14 - Agrupamento das variáveis – EVO
Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 317

Apresenta-se, também, como anteriormente um agrupamento das variáveis dimensionais que definiam os valores, agora um quadro explicativo a respeito das dimensões que definem a confiança. Assim, o Quadro 15 apresenta a relação existente entre cada questão do questionário inserido no Anexo 3 e sua dimensão.

Dimensões	Questões
Promoção do crescimento do Empregado	11;19;21;33;45
Solidez Organizacional	08;24;30;34;38
Normas Relativas a Demissão de Empregados	01;05;12*;20;28*;41
Reconhecimento Financeiro da Organização	15;31;40;44;47
Padrões Éticos	03;09;10;35;36;43;46

QUADRO 15 - Agrupamento das variáveis – ECEO
Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 104 (*) Questões com valores invertidos – O procedimento utilizado para inversão na escala de valores : Valor transformado = 6 - valor respondido

Diante disso é importante ressaltar a relação existente entre o questionário original de confiança e o reduzido ambos formatados por Tamayo e Oliveira (2004). Nesta pesquisa foi utilizado o questionário reduzido, devido à praticidade de sua aplicação, levando-se em conta a pouca disponibilidade de tempo dos respondentes.

Através das dimensões que definem valores e confiança foi possível calcular a média, o desvio padrão, bem como o coeficiente alpha já apresentado. Dos 450 (quatrocentos e cinquenta) questionários que foram aplicados e obteve-se 126 (cento e vinte e seis) respondentes. É importante ressaltar aqui a dificuldade em obter retorno destes questionários. Em função do tipo de trabalho, atendimento ao público, aplicar os questionários seria inviável então foram deixados de acordo com o número de respondentes após a autorização do proprietário para que na hora do café ou num outro momento oportuno respondessem e só no dia seguinte a pesquisa seria recolhida. Mesmo assim foi possível calcular a média que se dá pela soma de todos os respondidos divididos pela quantidade que se tem (126 questionários), assim a percepção do resultado daquela questão, bem como o desvio padrão que oferece a percepção média do afastamento em relação à média aritmética, ou seja, a variação existente em torno das análises das médias. A partir daí a possibilidade de uma análise estatística descritiva.

4.2.4 Estatística descritiva

Considerando todas as dimensões que definem valores e confiança, foram calculados a média e o desvio padrão de cada variável, sintetizando as médias e desvios padrões de 3,16 e 0,45, respectivamente, e para o construto confiança e de 3,99 e 0,66 para o construto valor, em uma escala de 1 a 5. Em ambos os construtos observa-se uma média com tendência a concordância, ou seja um possível vínculo, com base em dados que apresentam um crescimento linear e no mesmo sentido, dos pesquisados em relação a predominância da confiança nas organizações e também de seus valores.

Estas médias são significativamente diferentes ao nível de confiança de 95 %, o que proporciona entendimentos prévios de que as pontuações obtidas para tal construto apontam valores menores se comparados com a média das dimensões de valores. Isto não implica necessariamente que não haja relação entre ambos. A Tabela 2 reporta os resultados da média e desvio padrão de cada dimensão.

DIMENSÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Confiança	**3,16**	**0,45**
Promocao Do Cresc. Do Empregado	2.99	0,88
Solidez Organizacional	3.63	0,68
Normas Relativas À Demissão	2.24	0,62
Reconhecimento Financeiro	2.99	0,92
DIMENSÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Padrões Éticos	3.94	0,65
Valores	**3,99**	**0,66**
Eficacia/Eficiência	4.28	0,86
Intenção No Trabalho	4.00	0,70
Gestão	3.96	0,70
Inovação	3.74	0,74
Respeito Ao Servidor	3.95	0,76

TABELA 2 - Estatística descritiva das dimensões
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.0.

As Tabelas 3 e 4 descrevem estatisticamente as análises feitas referente a média e ao desvio padrão sobre cada questão dos questionários ECEO e EVO, respectivamente de confiança e valores. A menor média obtida no ECEO foi relativa a questão “Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes” (1,63) e a maior foi na questão “O cliente é respeitado nesta organização” (4,27) –

QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
C1-Nesta organização um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	1,63	0,936
C2-Esta organização é ética.	3,74	1,082
C3-Esta organização considera apenas seus próprios interesses.	2,60	1,020
C4-Acredito na estabilidade financeira desta organização.	3,91	0,877
C5-O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	3,70	1,014
C6-Para esta organização o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.	3,98	1,012
C7-Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	3,36	1,183
C8-A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.	2,54	1,136
C9-O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.	3,17	1,351
C10- Esta organização segue normas para promover seus empregados.	2,71	1,072
C11-Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.	2,14	1,060
C12-Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.	3,02	1,128
C13-Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	3,79	0,990
C14-As normas para demissão de empregados são claras.	2,30	1,070
C15-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seu empregado.	3,34	1,136
C16-Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.	3,16	1,061
C17-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	3,16	1,134
C18-A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	3,63	0,994
C19-Os Clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	3,82	0,880
C20-Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	4,14	0,936
C21-Esta organização é conhecida por seu poder econômico.	3,51	1,021
C22-Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	3,05	1,149
C23-Aqui os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.	2,22	1,213

C24-Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.	3,98	1,178
C25-Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	2,65	1,152
C26-O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.	2,72	1,168
C27-O cliente é respeitado nesta organização.	4,27	0,827
C28-O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.	2,94	1,322

TABELA 3 – Estatísticas descritivas – construto confiança
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.0.

No questionário EVO a menor média obtida foi na questão "INTERORGANIZACIONAL (intercambio com outras organizações" (3,12) e a maior média foi na questão "COMPROMETIMENTO (identificação com a missão da organização)" (4,67).

QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
V1-ABERTURA (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)	4,02	1,035
V2-AMIZADE (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)	4,34	0,905
V3-BENEFÍCIOS (promoção de programas assistenciais aos empregados)	3,76	1,359
V4-COLEGUISMO (clima de compreensão e apoio entre os empregados)	4,21	0,982
V5-COMPETÊNCIA (saber executar as tarefas da organização)	4,47	0,883
V6-COMPETITIVIDADE (conquistar clientes em relação à concorrência)	4,27	0,991
V7-COMPROMETIMENTO (identificação com a missão da organização)	4,67	4,526
V8-COOPERAÇÃO (clima de ajuda mútua)	4,21	0,932
V9-CRIATIVIDADE (capacidade de inovar na organização)	4,10	1,062
V10-DEDICAÇÃO (promoção ao trabalho com afinco)	4,08	1,067
V11-DEMOCRACIA (participação dos empregados nos processos decisórios)	3,62	1,199
V12-EFICÁCIA (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)	4,33	0,919
V13-EFICIÉNCIA (executar as tarefas da organização de forma certa)	4,36	0,871
V14-FISCALIZAÇÃO (controle do serviço executado)	4,02	0,938
FV15-LEXIBILIDADE (administração que se adapta às situações concretas)	3,75	1,102
V16-HARMONIA (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)	4,16	0,950
V17-HIERARQUIA (respeito aos níveis de autoridade)	4,04	1,073
V18-HONESTIDADE (promoção do combate à corrupção na organização)	4,39	0,876
V19-INCENTIVO À PESQUISA (incentivo à pesquisa relacionada com os interesses da organização)	3,70	1,014
V20- INTERORGANIZACIONAL (intercâmbio com outras organizações)	3,12	1,075
V21-JUSTIÇA (imparcialidade nas decisões administrativas)	3,53	1,085
V22-MODERNIZAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)	3,92	1,005
V23-OBEDIÊNCIA (tradição de respeito às ordens)	3,98	1,100
V24-ORGANIZAÇÃO (existência de normas claras e explícitas)	3,99	1,047
V25-PLANEJAMENTO (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)	3,99	1,008
V26-PLANO DE CARREIRA (preocupação com a carreira funcional dos empregados)	3,46	1,203
V27-POLIDEZ (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)	4,10	0,954
V28-PONTUALIDADE (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)	4,11	1,029

V29-POSTURA PROFISSIONAL (promover a execução da funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)	4,20	0,871
V30-PROBIDADE (administrar de maneira adequada o dinheiro público)	4,22	0,893
V31-PRODUTIVIDADE (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)	4,26	0,834
V32-QUALIDADE (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)	4,43	0,699
V33-QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)	3,88	1,150
V34-RECONHECIMENTO (reconhecimento do mérito na realização do trabalho)	3,94	1,273
V35- (consideração às pessoas e opiniões)	4,14	1,002
V36-SOCIABILIDADE (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)	3,71	1,072
V37-SUPERVISÃO (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)	3,61	1,135
V38-TRADIÇÃO (preservar usos e costumes da organização)	3,85	1,086

TABELA 4 – Estatística descritiva – Construto Valores
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.0.

Outra análise na similaridade das dimensões é verificada no Gráfico 1 , O dendograma representa os resultados do procedimento hierárquico evidenciando um afastamento da média da dimensão “normas relativas à demissão de empregados”. Isso significa que enquanto todas as dimensões apresentam uma certa uniformidade em relação a média o fator relativo a presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados apresenta uma distância. Isso implica dizer que em algum momento ou alguma circunstância contribui para que haja uma disfunção na maneira como o empregado prevê ou não sua permanência na empresa.

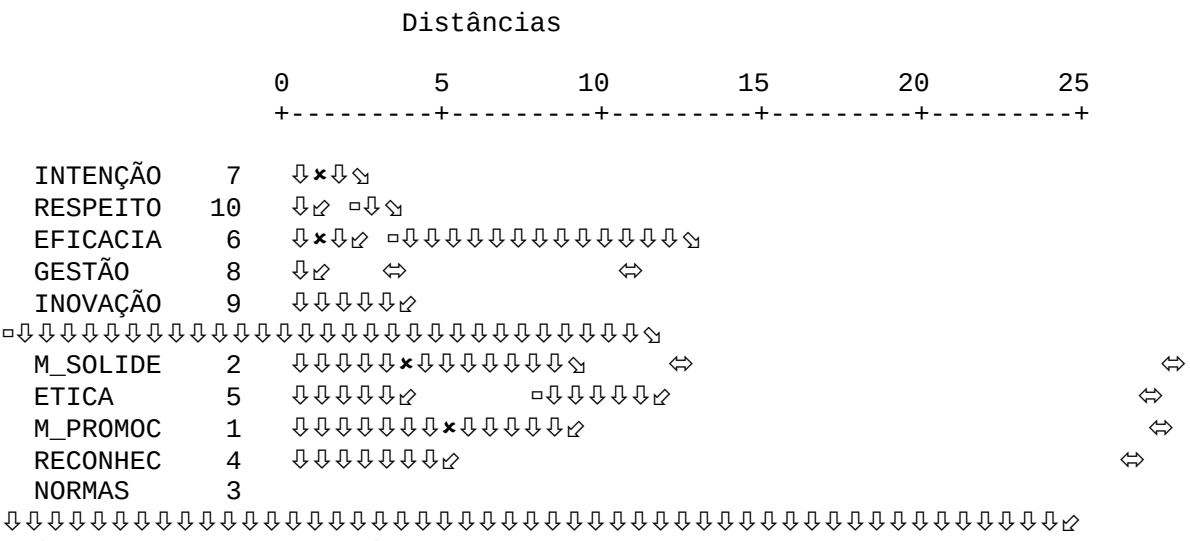


Gráfico 1 - Dendrograma – Média
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.0

Observa-se que esta dimensão (Normas) não apresentou resultados de similaridade às demais dimensões componentes do construto Confiança.

4.2.5 Análise das equações estruturais

O ponto inicial para a aplicação das equações estruturais é a teoria utilizada pelo pesquisador a respeito das relações causais entre um conjunto de variáveis. O pesquisador deve estar bem fundamentado na teoria na especificação das relações de causa. Assumindo isto como premissa, expressa-se esta teoria de modo formal e claro. O modelo é apresentado tanto em palavras quanto em diagrama. O diagrama pode ser entendido como um grupo de afirmativas que resumem um conjunto de hipóteses, dentre as quais dentre as quais procurou-se identificar a existência da relação entre valores dos empregados desta organização e a existência de confiança na mesma.

Segundo Hair Jr. et al. (2005) um dos erros mais críticos que se apresentam no desenvolvimento de modelos com base teórica é a omissão de uma ou mais variáveis independentes, um problema conhecido como erro de especificação. Para estes autores todos os modelos de equação estrutural são acometidos deste erro de alguma forma, considerando-se que um construto ou indicador em potencial pode ser excluído.

Ainda de acordo com Hair Jr. et al. (2005) deve-se ter de 5 a 10 respondentes por parâmetro no modelo. O número mínimo de elementos que compõem a amostra deve ficar entre 100 e 150, quando se utiliza a estimação de máxima verossimilhança (maximum likehood) no cálculo dos parâmetros. Através dos resultados encontrados foi possível a construção da Figura 8 e os resultados apresentados na Tabela 5 pode-se analisar o ajuste feito ao modelo.

Índices	Regra	Encontrado
NFI- Índice de ajuste Normado	>0,90	0,878
TLI -Índice de ajuste não normado	Recomenda-se >0,90	0,876
RFI- Medida de ajuste incremental	Próximo de 1 é melhor	0.838
CFI -Medida de ajuste incremental	Próximo de 1 é melhor	0,906
PNFI -Parcimônia do modelo	Próximo de 1 é melhor	0,663

TABELA 5 - Resultado do ajuste do modelo
Fonte: Amos 5.0

Diante de tudo isso se pode chegar a algumas conclusões e finalmente poder afirmar a identificação estatística de uma relação entre os construtos confiança e valor. Observou-se uma correlação positiva entre estes construtos (0,57) indicando a existência de relação entre eles.

Quanto à validade do uso do modelo de equação estrutural os resultados não indicaram perfeito ajuste, em especial no resultado do quiquadrado, que nada mais é do que um tipo de teste que visa verificar se o tipo de análise estatística é adequado para o tipo de resultado que se procura ou que se encontrou. Com o nível de significância menor que 0,05, tem-se o indicativo que para o modelo proposto não se ajusta bem às correlações e covariâncias observadas (Hair, 2005).

A equação estrutural é um conjunto de regressão, é um modelo recursivo ou unidimensional onde a casualidade é considerada em uma única direção. E para este caso, o tamanho da amostra foi de 126 observações. Além dessas informações para a consumação da equação estrutural é necessário que se pontue as exatas variáveis, assim as Tabelas 5 e 6 retratam esta necessidade permitindo a construção da equação expressa na Figura 7.

VARIÁVEIS	
Endógenas	NORMAS ; RECONHECIMENTO ; M_SOLIDEZ ; INOVAÇÃO ; RESPEITO; GESTÃO; INTENÇÃO ;EFICACIA ; M_PROMOCAO; ETICA
Exógenas	CONFIANÇA; E1; E2; E3; E4; E5 VALORES ; E6; E7; E8; E9; E10; E3

TABELA 6 – Variáveis Endógenas e Exógenas
FONTE: Elaboração da autora, com base nos estudos de dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.

Número de variáveis no modelo	22
Número de variáveis observadas	10
Número de variáveis não observadas:	12
Número de variáveis exógenas:	12
Número de variáveis endógenas	10

TABELA 7– Variáveis
FONTE: Elaboração da autora, com base nos estudos de dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.0

Qui-quadrado = 129,691
Graus de liberdade = 34
Nivel de probabilidade = 0,000

A construção da tabela com os coeficientes médios obtidos para esta regressão encontra-se na tabela 7 que oferece o dado que padroniza cada uma dessas dimensões para a construção da equação estrutural.

Relações			Estimativas dos coeficientes
M_PROMOCAO	<---	CONFIANÇA	.717
M_SOLIDEZ	<---	CONFIANÇA	.903
NORMAS	<---	CONFIANÇA	-.710
RECONHECIMENTO	<---	CONFIANÇA	.632
ETICA	<---	CONFIANÇA	.810
RESPEITO	<---	VALORES	.901
INOVAÇÃO	<---	VALORES	.806
GESTÃO	<---	VALORES	.852
INTENÇÃO	<---	VALORES	.955
EFICACIA	<---	VALORES	.877

TABELA 8 - Padronizaçao dos coeficientes de regressão
Fonte: Amos 5.0

Finalmente a Equação estrutural apresenta-se na Figura 7:

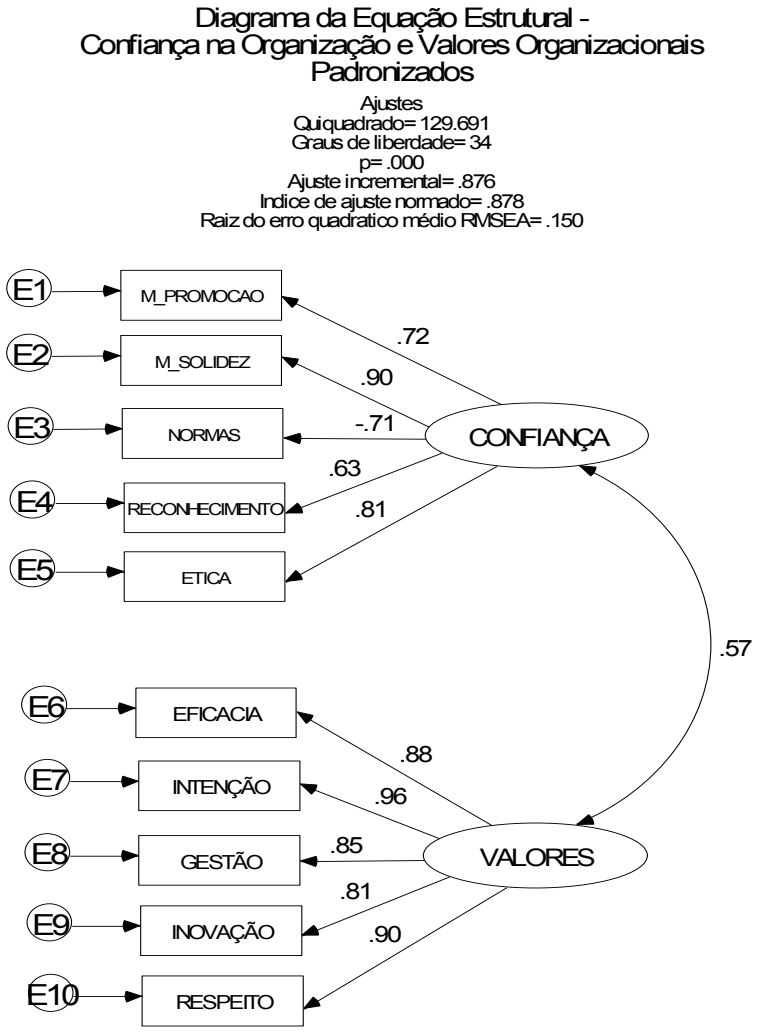


FIGURA 8: Diagrama da equação estrutural

FONTE: Amos 5.0

Conclui-se que os índices não indicaram um bom ajuste do modelo da equação estrutural, mas são bons indicativos da relação entre os construtos valor e confiança.

No sentido de avaliar esta relação, utilizou-se também a análise da correlação entre as médias dos construtos valores e confiança, através do diagrama de dispersão Gráfico 2 .

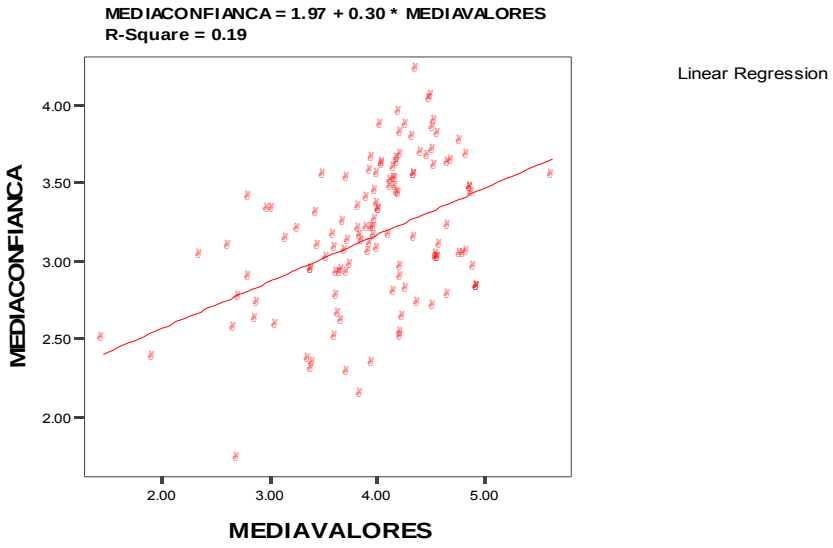


GRÁFICO 2– Dispersão linear
Fonte: Amos 5.0

Através desta análise linear é possível avaliar a correlação positiva ou não entre os fatores. Positiva no sentido de que à medida que aumenta a média da confiança aumenta a dos valores, assim pode-se dizer que as dimensões avaliadas andam juntas, não iguais, mas no mesmo sentido.

Os resultados no gráfico 3 apontam uma correlação de 0,44, ressaltando uma tendência moderada na relação entre as médias dos construtos valor e confiança.

Tudo isso infere que confiança e valores se relacionam diretamente como encontrado na tese de Oliveira (2004). Assim, testar seus achados faz-se agora concretizado e provado que esta relação direta entre confiança e valores existe mesmo que moderadamente.

Já o que diz respeito as contribuições da interface dos dois construtos para as microempresas varejistas de calçados de Sete Lagoas houveram pontos trazidos pelos questionários e pelas entrevistas de onde, agora, poderá ser observado o que deve ser feito para a melhoria do trabalho e consequentemente a maximização dos lucros.

A valorização por parte dos empregados aos padrões éticos indicada pela questão 27 do questionário de confiança que apresentou a maior de todas as médias 4,27 seguida pela questão 20 que por sua vez indica algo em torno de 4,14 pode ser

uma forma de alinhamento da postura da empresa com o trabalhador. Saber que o colaborador preza organizações que respeitam seus clientes e se orgulham da empresa quando essa é conhecida por trabalhar de maneira responsável pode ser um facilitador para o desenvolvimento da confiança. Da mesma forma se expressa indicadores como a questão 01 e 11 que demonstraram o menor índice de confiança, 1,63 e 2,14 respectivamente, referente a normas relativas à demissão de empregados. E a justificativa pode estar na perspectiva do proprietário quando diz na entrevista: "...é um ótimo vendedor, mas não incorporou a filosofia da empresa.", "...tenho até preguiça de explicar, não entende mesmo, já tentei, não tem perfil...", "...é ótimo de vendas, mas só, é tão indisciplinado que atrapalha os demais..." Diante disso a possibilidade de se fazer o processo admissional e demissional de outra maneira para que a confiança possa efetivamente ser instaurada entre as pessoas que fizeram ou fazem ou farão parte daquela instituição.

No questionário de valores a menor média obtida foi no quesito inovação apresentado pela questão 20 de 3,12 seguido da pergunta 21 de 3,53 que se refere ao respeito ao servidor. Para este ramo de atividade o intercâmbio entre empresas que se expressa como uma forma de inovação é feito apenas como forma de análise de mercado, realmente não acontece. Porém, conhecer o desconforto sentido pelos funcionários quanto ao fato de se sentirem excluídos das decisões administrativas é um indicador para o estabelecimento de novas relações entre patrão e empregado. Talvez fosse possível estabelecer um critério de participação em relação ao crescimento profissional e da empresa enquanto resultados financeiros. Já as questões de maior média foram às relativas à eficácia/eficiência. Aparecem no item 7 com média de 4,67 e 32 com média de 4,43 ressaltando valores de identificação com a missão e compromisso com o aprimoramento dos produtos respectivamente. Estes são valores vistos pelos empregados que podem ser utilizados como indicadores do perfil do profissional com o da empresa.

Assim, como afirmado anteriormente a equação estrutural não é suficiente para provar a interface dos construtos. Porém confirmada pela equação da regressão linear valores e confiança estão sempre caminhando no mesmo sentido dessa forma contribuem salientando pontos para melhoria do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão dos valores aparece associada ao tema “confiança” como uma das bases em que esta se firma. Para Oliveira (2004), em um primeiro momento, valores são tidos como antecedentes indiretos, influenciando indiretamente, o que mais adiante, com base nos resultados de sua pesquisa, verifica serem antecedentes diretos. Oliveira (2004) é a única autora que comprova a relação de confiança e valores. Todos os demais estudos indicam a possibilidade ou adotam a questão valores como linha de pensamento, como fez Fukuyama (1995) ao abordar os valores como pré-requisito para existência da confiança.

Para outros autores, como Lane (1996), o construto confiança está relacionado a um fator calculativo e de ordem racional. Mesmo assim, mostram que inicialmente podem não ter nenhuma interface com os valores, mas com o tempo ele se perpetuará consolidado por este vínculo. Lane (1996) fez um apanhado em torno de várias linhas de pensamento e de acordo com outros autores pode concluir que a confiança no trabalho vinculada aos valores faz dessas relações mais duradouras. Tudo isso explicita o quanto o vínculo entre confiança e valor ainda é inconsensual.

Coleman e Luhmann (1979 apud Lane, 1996, p. 3) alertam que confiança é uma decisão de risco. Para eles, é uma transferência unilateral de recursos para o outro ator, com base na expectativa de que este pode vir a satisfazer a seus interesses. Assim também acontece com as contratações. Para esses autores contrata-se um empregado para executar determinada função e precisa-se confiar na realização do trabalho.

Quando se contrata um colaborador e transferem-se algumas atividades a ele, pressupõe-se que elas serão feitas de maneira favorável como solicitado. Registra-se o funcionário dentre outras providências legislativas e contábeis, buscando diminuir o risco. Tem-se de correr o risco e acreditar que o empregado irá fazer o trabalho para o qual foi contratado da melhor maneira possível.

A essência do capitalismo mencionada por Braverman (1974) explicita exatamente isso. Quando se contrata alguém e acredita-se infinitamente que o contratado fará o trabalho para o qual foi designado de forma satisfatória, o colaborador

pode estabelecer uma relação finita a partir do momento em que decidir não executá-lo da maneira como deveria. Neste momento o colaborador rompe o laço que até então se fez em torno de uma contratação e estava sendo fortalecido pela confiança.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), os vínculos entre o indivíduo e a organização são originados das crenças e dos afetos dos empregados dirigidos à organização empregadora, que são gerados a partir da troca entre ambos: a organização fornece subsídios (incentivos econômicos e sociais) e recebe de volta a contribuição dos empregados em forma de desempenho, dedicação e envolvimento. Os autores destacam que estes vínculos estão diretamente relacionados às políticas globais da organização. Para eles, o compromisso com a empresa, a satisfação no trabalho e os comportamentos do empregado vão além das expectativas e têm relação direta com o conhecimento das políticas a que são submetidos. Estes vínculos são reforçados por Zanelli, Borges – Andrade, Bastos (2004), conforme mostra a Figura 8.

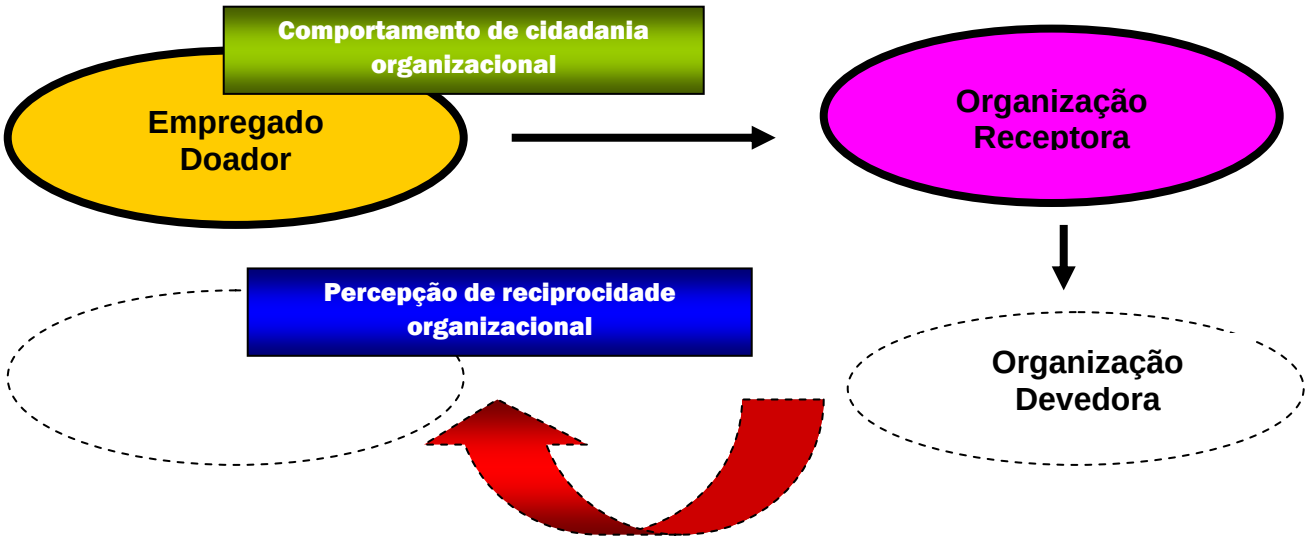


FIGURA 9 Percepção da reciprocidade organizacional como crenças do empregado credor
FONTE: Zanelli, Borges – Andrade, Bastos (2004, p.312)

A relação de troca entre empregado e empregador é claramente percebida na Figura 8. É nessa relação que se propõe uma inserção, com o intuito de reforçar ainda mais o que poderia advir do conhecimento profundo da confiança e valores.

Mais uma vez, a confiança e sua interface com os valores se fazem presentes. Entretanto, os resultados estatísticos apontam uma tendência que mesmo pequena é

suficiente para confirmar a existência de um vínculo entre confiança e valores e o crescimento dessa relação de forma linear. Um dos interesses dessa pesquisa, que se fazem em torno da confirmação dos resultados obtidos na pesquisa de Oliveira em 2004, fica comprovado enquanto a existência de uma relação direta. Porém, nada que possa afirmar até que ponto a construção da confiança pressupõe a interface com os valores para a utilização das variáveis como uma ferramenta de gestão ou base para análise de qualquer outro ponto do comportamento organizacional do indivíduo a fim de auxiliar o trabalho.

Como dito anteriormente estudos específicos sobre a relação de confiança com valores ainda são escassos. O pouco que há apenas sugere o quanto afetaria a confiança no indivíduo. Nota-se a ausência de estudos empíricos que verifiquem as relações entre as variáveis, exceto o de Oliveira (2004) que trouxe como resultado os valores como antecedentes diretos, contrariando a ideia inicial como descrito anteriormente. Foi feita uma vasta investigação sobre os construtos, além da verificação com base em ferramentas estatísticas multivariadas é possível perceber que existe um vínculo, mas esses não são suficientes para que se possa concluir que onde há confiança, há valores e vice versa. Talvez este seja um dos primeiros estudos que propôs uma verificação da freqüência dos construtos correlacionados partindo do pressuposto da existência de uma relação entre ambos.

Se para que existisse um ambiente em que fosse instituída a confiança houvesse necessariamente que haver interface com os valores poder-se-ia dizer que para a contratação de pessoal além da verificação da capacidade intelectual e a compatibilidade das competências para com o serviço incluir-se-ia uma análise dos valores. Na verdade os dados estatísticos não chegam a uma conclusão definitiva, afirmam, mas não são suficientes, mas diversas passagens das entrevistas realizadas e em especial a que a autora é observadora participante fazem inferências claras da necessidade e mesmo importância da compatibilidade das variáveis. Algumas passagens explicitam estes momentos: “Muitas vezes se tem um excelente vendedor, mas este não incorporou a filosofia da empresa, então não dá!”, “se eu não acreditar que meu funcionário tem um bom desempenho e faz como eu pedi e ensinei, como poderei ir almoçar?”, dentre outras.

Por outro lado, mesmo sendo a correlação positiva apresentada pelos resultados estatísticos, nas entrevistas (Anexo 7) apontam que em função da necessidade de se trabalhar as pessoas se adaptam aos valores organizacionais e acabam por incorporar tudo que é instituído pela empresa até mesmo fatores vinculados a essência do comportamento como confiança e valores:"...cada um pensa e executa qualquer atividade somente pelo seu próprio interesse". Outra questão que pode ter advinda dessa descrença, é a média encontrada para a dimensão normas relativa à demissão. Talvez quando se chega neste ponto o empregado não acredita em uma relação justa e que teve como base confiança.

Enfim, várias são as proposições como citadas nas análises feitas no capítulo 4 que podem ser feitas a partir dessa dissertação e apenas uma certeza a necessidade de mais estudos que verifiquem essa relação, pois os resultados são positivos, mas insuficientes.

5.1 Limitações do estudo

Uma das maiores limitações encontradas para a conclusão foi conseguir que os empregados tivessem interesse de responder os questionários. Além de desconfiarem do sigilo da pesquisa. Esta percepção traduziu a falta de preparo dos funcionários deste ramo de atividade e, provavelmente, a influência desse modo de conduta e pensamento nas relações de trabalho. Dessa forma, antes que fosse finalizada a pesquisa já se imaginava a necessidade de um estudo, que tenha esta proposta, numa parcela da população com outro nível de instrução ou levando-se em consideração esse quesito. Talvez, em função disso, a imprecisão dos achados deste estudo.

Um ponto importante de ser lembrado é o fato de autora dessa dissertação ser parte observadora do grupo dos empregadores e isso contribui para os achados da pesquisa. Sem dúvida, mesmo com todos os cuidados para que a dissertação seja dotada de imparcialidade e resultados confiáveis e fidedignos esse fator possibilita sua interferência.

Apesar dos resultados não poderem ser generalizados a outras empresas, os construtos teóricos o são e poderão ser testados em outras realidades. O modelo conceitual pode ser reaplicado em outras organizações.

5.2 Direcionamento para futuras pesquisas

Mesmo em face das limitações apresentadas, acredita-se que as constatações e as contribuições do trabalho possam ser utilizadas para aplicações acadêmicas e práticas, em face do rigor metodológico utilizado no desenvolvimento das pesquisas bibliográficas e empíricas. Em especial, o aprimoramento de estratégias de relacionamento entre os colaboradores e a empresa. Através da análise feita tem-se a perspectiva do empregado, do empregador e as necessidades da organização dessa forma trabalhar os pontos ressaltados em busca de melhorias nas relações de trabalho e consequentemente de resultados.

Seria importante que novos estudos fossem realizados levando-se em conta o tipo de funcionário, piso salarial, caracterização do perfil. Para este ramo de atividade a análise estrutural que mostra, claramente, a freqüência da ocorrência dos fatos torna-se insuficiente, mas acredita-se que haja uma perceptiva diferente desta interface num outro segmento.

5.2.1 Para a academia

Em termos acadêmicos, espera-se que este estudo seja uma contribuição para a consolidação teórica sobre os componentes constitutivos da confiança em equipes. Sugere-se que novos estudos sejam realizados em empresas de outros setores para fins de comparação. O tema é desafiador, o campo é fecundo e outras pesquisas poderão contribuir para a consolidação do tema nos estudos em administração.

A dissertação proporciona para a academia a possibilidade de novas descobertas. Com base nas novas referências a serem exploradas, nos novos links que podem ser feitos vinculado confiança a muitas outras variáveis.

5.2.2 Para as empresas

Esta pesquisa contribuiu para as empresas como forma de reflexão do que tem sido feito das relações empregado e empregador. A possibilidade de uma mudança na maneira como se fazem as contratações, analisando primeiramente o perfil, os pensamentos, os interesses dos candidatos e depois a afinidade com a atividade que irão executar.

O conhecimento do perfil do candidato existente, atualmente, para este ramo de atividade, nesta cidade. E acima de tudo a conhecimento do que é mais importante para a empresa: confiança e valor; resultados e valor; resultados e confiança; confiança, valor e resultados.

REFERÊNCIAS

ADAMS, B. *Trust vs. Confidence.* Departament of Nacional Defense. Toronto, June, 2005.

ARAÚJO, Elisângela Maria; PAULA, Raquel Andrade de. *CONFIANÇA: A INFLUÊNCIA DA CULTURA E SEUS VALORES E DO CONTROLE.* VII Encontro Regional de Gestão e Tecnologia. Pedro Leopoldo, 2007.

ARAÚJO, João Bosco de Castro. *Relações de confiança e impacto no desempenho das equipes. Um estudo de caso.* (Dissertação de mestrado). Pedro Leopoldo, 2007.

AZEVEDO, Fernando. *A Cultura Brasileira*. São Paulo: Ed. Melhoramentos, 1964.

BACHMANN,R.et al. *Trust and control in organizations relations.* Organizations Studies, March, 2001.

BISQUERRA, Rafael *et al*. *Introdução à Estatística – Enfoque Informático com o pacote Estatístico SPSS 13.0***:** Trad. Fátima Murad. Porto Alegre : Artmed 2004 253 p.

BLAU, P. M*. Exchange and Power in social life.* New York: Wiley, 1964. (Departament of Sociology, University of Chicago)

BRAVERMAN, Harry. (1974). *Trabalho e capital monopolista; a degradação do trabalho no séculoXX.* Rio de Janeiro: Zahar.

COLEMAN, J. S. *The foundations of social theory.* Cambrigde, Mass.,Harvard University Press,1990.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração.* 2 ed. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2005.

COOPER, Cary l; ARGYRIS, Cris. *Dicionário em Administração.*

CORRAR, Luiz J. Paulo; DIAS, Edilson José Maria Filho. *Análise Multivariada :para Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo, Ed Atlas, 2007.

COSTA, A C. *A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão*. Em S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.), Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira(pp. 284- 305). São Paulo: Iglu, 2000.

COVEY, Stephen R.. *O poder da Confiança – O elemento que faz toda a diferença.* (Tradução Tom Venetianer) – Rio de Janeiro: Elsevier: São Paulo: FranklinCovey, 2008.

CUMMINGS, L. L. & BROMILEY, P. *The organizational trust inventory (OTI):*

development and validation. Em R. M. Kramer. & T. R. Tyler (Orgs.), Trust in organizations: frontiers of theory and research (pp.302-330). Thousand Oaks: Sage, 1995.

DODGSON, M. *Organization Learning: a review of some literarures.* Organization Studies, v. 14, n.3, p.375-394, 1993.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Disponível em: <http://www.finep.gov.br>. Acessado em Outubro de 2005.

FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.* Rio de Janeiro. Ed. Rocco, 1995.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas.* 8 ed. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2007.

FRONDIZI, R. *Qué son los valores?* Introducción a la axiología. Fondo de Cultura Económica, México, 1981.

GIDDENS, A. *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo. Ed. Atlas,1996.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* São Paulo. Ed. Atlas,1999.

GILBERT, J. A. & TANG, T. LI-PING. *An examination of organizational trust antecedents.* Public Personnel Management, 27(3), 321 – 338, 1998.

GOULDNER, A. W. *The norm of reciprocity: a preliminary statement*. American Sociological Review, 25(2), 161-178, 1960.

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

HAIR, Joseph F. *et al*. *Análise Multivariada de Dados: Trad Adonai Schlup Sant'Anna. e Anselmo Chaves Neto* – 5. ed- Porto Alegre: Bookman, 2005

HOFSTEDE, G*. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. Organization Studies, 19 (3), 477-492, 1998.

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

HOUAISS, A. & VILLAR, M . S. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.* Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KRAMER, R.M.; TYLER, T. Whither trust?. In. KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (Orgs). *Trust organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks:* Sage Publications, London, pp.01-15,1996.

KRAMER, Roderick M.; BREWER, Marlynn B. ; HANNA, Benjamin A. *Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision.* In: KRAMER, R.M.; TYLER, T.(Orgs). *Trust organizations: frontiers of theory and research.* Thousand Oaks: Sage Publications, London,1996,p.384.

KRAMER, Roderick M. *Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology*, New York, vol. 50, 1999.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. *In:* LANE, C.; BACHAMANN, R. (edit) *Trust within and between organizations: compectual issues and empirical applications.* New York: Oxford University Press Inc., 1996.

LUHMANN, N. *Trust and Power*. Chichester: Wiley. 1979.

MARIOTTI, Daniela Fernanda. *Confiança e desempenho organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor agronegócio.* (Dissertação de mestrado) São Leopoldo, 2004.

M. Rockeah. *The Nature of Human Values*. Nova York: Free Press, 1973,p.5.

MARIOTTI, D.F.; SWIRSKI, Y. Souza. *Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In:* Anais XXIX EnANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005.

MARTÍNEZ, Eva; MEIRE, Maja; MILFONT, Taciano Lemos. *A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz.* Natal, Estudos de Psicologia, vol.6 no.2 July/Dec. 2001.

MCALLISTER, D. *Affect - and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.* Academy of Management Journal, 36(1),24-59, 1995.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro.*Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho*. São Paulo: Psico-USF, 2001. v.6, n.1, p.39-46.

MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da; TAMAYO, Álvaro. *Inventário de valores organizacionais.* Brasília: Estudos de Psicologia, 2000. v.5, n.2, p.289-315.

MERTOG, J.F.; MARI, Christian. *Gestão da mudança e recursos humanos: relatório final. Transferência de aprendizagem na indústria siderúrgica européia.*

MINISTÉRIO DA FAZENDA DA RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receitafazenda.gov.br>. Acessado em Setembro de 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acessado em Outubro de 2005.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; *A Ética do Trabalho no Brasil: Uma questão Múltipla e de Predominância Humanista*. Revista Tendências do Trabalho, Nov 1986.

MORAES, Lúcio Flávio Renault. *A Ética do Trabalho no Brasil e suas implicações para o desenvolvimento organizacional: um estudo exploratório*. Revista de Administração, São Paulo, v.22,n.3,p.41-48,1987.

MORAES, Lúcio Flávio Renault (coordenador); GEACO – Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional*. Valores no Trabalho e suas interfaces com algumas variáveis do Comportamento Organizacional.* Belo Horizonte, Ed. CNPq, 2007.

MOURA, Paulo G. M. de. *O Gauchismo no marketing de Olívio Dutra.* Porto Alegre: PGM Editora, 2006.

MOURA, Paulo. *Espelho, espelho meu: onde estou? Quem sou eu?.* Site do jornalista Diego Casagrande. Porto Alegre, abr. 2007. Disponível em http://www.diegocasagrande.com.br. Acessado em Maio de 2009.

NOVELLI, José Gaspar Nayme. *Confiança Interpessoal na Sociedade de Consumo: a Perspectiva Gerencial.* (Tese Doutorado) São Paulo, 2004.

NOVELLI, J.G.; FISCHER, R.M.; MAZZON, J.A. *Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. In:* Anais XXIX EnANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima*. Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional.* (Tese de doutorado) UnB, BRASÍLIA, 2004.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima, TAMAYO, Álvaro. *Inventário de perfis de valores organizacionais.* São Paulo: Revista de Administração (USP), 2004. v.39, n.2, p.129-140.

OLIVEIRA, Cláudia, TAMAYO, Álvaro. *Os valores como preditores de atitudes e comportamentos: Contribuições para um debate.* São Paulo: Linhas Críticas, 2002. v.8, n.14, p.103-117.

PARSONS, T. *Structure and process in modern societies.* New York: The Free Press, 1951.

PEREIRA, Gabriela Braz; JUNIOR, Sinésio Gomide. *Comportamentos éticos, confiança do empregado, justiça e saúde organizacional: Teste de um modelo explicativo para o bem-estar do trabalhador,* 2006.

PETER, J. Paul; CHURCHILL, Gilbert A. Jr.. *Marketing criando valor para os clientes."* São Paulo: Saraiva, 2003.n.2.

PORTAL ADMINISTRADORES – Artigo: "O vendedor como importante elo de ligação entre a empresa e o cliente."

PORTO, Juliana B.; TAMAYO, Álvaro. *Escala de valores relativos ao trabalho - EVT*. Brasília: Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2003. v.19, n.2, p.145-152.

PREFEITURA DE SETE LAGOAS. Disponível em: <http://www.camarasete.com.br>. Acessado em Setembro de 2005.

HTTP://www.administradores.com.br Acessado em Abril de 2009.

RIBEIRO, Darcy. *O Povo Brasileiro.* São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

ROKEACH, M. *Crenças, atitudes e valores.* Rio de Janeiro: Interciência, 1973.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo : Ed. Prentice Hall, 2005, cap. 3, p.53-71.

ROSENBLUTH, Hal F. *O cliente em segundo lugar*.São Paulo: M.Books,2004

SILVA, Ivancir Bulhões e. *Mudança Organizacional – Cultura e Valores de uma Empresa Familiar.* (Dissertação de mestrado). Rio de Janeiro, 2000.

SINDICOMÉRCIO DE SETE LAGOAS. Disponível em: HTTP://www.portaldocomercio.org.br Acessado em Agosto de 2009.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e Colaboradores. *Medidas do Comportamento Organizacional – Ferramentas de diagnóstico e de gestão.* Porto Alegre : Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. & GOMIDE JR., S. *Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho*. EM J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), Psicologia, organizações e trabalho (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Desenvolvimento Organizacional – casos e instrumentos brasileiros.* São Paulo: Ed. Edgard Blucher; Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1975.]

SCHWARTZ, S.H. *Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura cultural.* In: A. Tamayo & J. B. Porto, (orgs.). Valores e Comportamento nas Organizações. (pp.21-55) Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H. *A theory of cultural values and some implications for work.* Applied Psychology: an International Review, 48, 23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries.* Em M. Zanna (Org.), Advances in Experimental Social Psichology (v. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic, 1992.

SCHWARTZ, S. H. *Are there universal aspects in the structure and contentes of human values?* Journal of Social Issues, 40(4), 19-45,1994.

SEBÁ – Artigo de Sebastião de Almeida Junior – publicado em 01/06/2007 – Ed. nº 94 – Os passos do negociador empresarial. Passo 3 – Confiança um bem precioso. <http://www.kplus.com.br.> Acessado em Fevereiro de 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <httpwww.sebrae.com.br>. Acessado em Setembro de 2005.

SEBRAE–MG - Perfil da micro e pequenas empresas de Minas Gerais, 2007. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br>. Acessado em Setembro de 2008.

TAMAYO, Álvaro. *Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros*. Brasília: Psicologia: Teoria e Pesquisa, 1994. v.10, n.2, p.269-285.

TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, José Eduardo; CODO, Wanderley.(Organizadores). *Trabalho, Organizações e Cultura.* ANPEPP . São Paulo: Cooperativa de Autores Associados,1996. v.1, n.11, p.175-193.

TAMAYO, A. *Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho.* Revista de Administração, 35(2), 37-47, 2000.

TAMAYO, A. & GONDIM, M. G. C. *Escala de valores organizacionais.* Revista de Administração, 31(2), 62-72, 1996.

TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S. H. *Estrutura motivacional dos valores humanos.* Psicologia: Teoria e Pesquisa, 9(2), 329-348, 1993.

TAMAYO, A. *Os valores brasileiros: uma década de pesquisa.* Cadernos de Psicologia, 1, 115-34, 1997.

TAMAYO, A. *Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional.* In: A. Tamayo & J. B. Porto, (orgs.). Valores e Comportamento nas Organizações. (pp.160-186). Petrópolis: Vozes, 2005.

TYLOR, 1952

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, John A.. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Sarayva, 1999.

YIN, Robert K.*Estudo de caso – Planejamento e Métodos.* 2 ed. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2001.

ZANELLI, José Carlos; BORGES – ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio V. B.. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed,2004.

ZANINI, Marco Túlio*. Confiança – O principal ativo intangível de uma empresa.* Rio de Janeiro. Ed: Elsevier, 2007.

ZUCKER, L. G. Production *of Trust: institutional sources of economicy structure: 1840—1920.* STAW, B.M.; CUMMINGS, B.M. Research in organization behavior; (Eds) p.53-111. Greenwich: JAI, 1986.

ANEXOS

Anexo 1

A medida de confiança

Para promover a investigação e o diagnóstico das crenças dos empregados quanto à confiabilidade de sua organização de trabalho, uma vez que o esquema mental sugerido por Oliveira (2004) representa esse conjunto de crenças do empregado sobre a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade dela de reconhecer os esforços dos empregados dehonrarem compromissos e de obedecerem a leis e normas, foi construída e validada no Brasil da Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO).

A ECEO tem por objetivo medir o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha. Trata-se de uma medida multidimensional composta por cinco dimensões: promoção do crescimento do empregado; solidez organizacional; normas relativas à demissão de empregados; reconhecimento financeiro organizacional; e padrões éticos.

A construção desta medida deu-se em duas etapas:

a) estudo qualitativo;

b) construção e validação da ECEO. O estudo qualitativo teve por objetivo conhecer as crenças de trabalhadores a respeito da confiança, obtendo, dessa forma, conhecimentos empíricos que pudessem ser agregados àqueles identificados na literatura. Esta etapa, tal como descrita por Oliveira (2004), constituiu-se na realização de entrevistas semiestruturadas com 10 trabalhadores de organizações distintas e representantes de ocupações variadas. Paralelamente, um questionário aberto contendo questões semelhantes às da entrevista foi distribuído a 156 trabalhadores em várias organizações. Os dados obtidos foram tratados por meio de análise de conteúdo e cinco categorias foram identificadas: reconhecimento organizacional; credibilidade da comunicação organizacional; solidez da organização; padrões éticos; e normas organizacionais.

A segunda etapa teve por finalidade realizar a construção e a validação da escala, que seguiu os procedimentos psicométricos. Os itens foram elaborados a partir das cinco categorias anteriormente identificadas e avaliados por juízes, que verificaram a correspondência entre as categorias e os itens elaborados para representá-las. Adotou-se como critério de eliminação dos itens o índice de concordância dos juízes inferior a 85%. O grupo de oito juízes foi composto por cinco estudantes de pós-graduação e por três professores de psicologia. Dos 121 itens iniciais, permaneceram 78 itens.

A análise semântica foi realizada com um grupo de 8 funcionários de uma organização pública, ocupantes de cargos diferentes e com níveis de instrução variando de primeiro grau incompleto a pós-graduação. Cada funcionário respondeu o questionário individualmente. Em outro momento, o grupo reuniu-se com o pesquisador e analisou a clareza e compreensão dos itens e as instruções da medida. Em decorrência dessa análise, houve a eliminação de 9 itens e correção da linguagem de outros. Então, a versão final, contendo 69 itens, pôde ser preparada para aplicação.

Do estudo de validação participaram 523 trabalhadores vinculados a organizações públicas e privadas com tempo mínimo de trabalho de três meses. Os participantes indicaram suas respostas utilizando-se de uma escala de cinco pontos, que revelava o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente). A proporcionalidade entre o número de itens (69) e de sujeitos (523) é de 7,5.

Os resultados das análises não confirmaram integralmente os cinco fatores previstos. De acordo com a pesquisa de Oliveira (2004), os itens que integravam as dimensões iniciais *credibilidade da comunicação organizacional* e *normas organizacionais* ficaram saturados em outros fatores. A abrangência das normas organizacionais explica a dispersão dos seus itens entre os fatores, especialmente o componente ético. Na composição deste fator permaneceram itens relativos à adoção de critérios objetivos ou arbitrários utilizados pelas organizações para demitir empregados. Do estudo de validação empreendido, conclui-se que esta medida é composta por 47 itens, que representam cinco fatores: promoção do crescimento do

empregado; solidez organizacional; normas relativas à demissão de empregados; reconhecimento financeiro organizacional ; padrões éticos. Os índices de precisão dos fatores (α de Cronbach) Variam de 0,79 a 0,93 e a correlação item-total oscila entre 0,43 a 0,81.

Assim, de acordo com Oliveira e Tamayo (2008), definiram-se os itens integrantes de precisão da ECEO, bem como suas denominações como descritas no quadro abaixo:

Denominações e definições da ECEO

Denominações	Definições	Nº de itens	Itens	Índice de precisão
Promoção do crescimento do empregado	Incentivo ao crescimento profissional dos empregados por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos colaboradores prever seu crescimento naquele contexto de trabalho.	7	33,11, 45,21, 19,37, 22	0,92
Solidez organizacional	Refere-se à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário pontualmente, a perspectiva de um futuro próspero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais e mudanças do mercado.	12	2,4,8 17,18, 24,26, 29,30, 34,32 38	0,86
Normas relativas à demissão de empregados	Presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados, permitindo, ou não, ao empregado prever sua permanência na organização.	6	1,5,20, 12* 28*,41	0,79
Reconhecimento financeiro organizacional	Os reforços do empregado são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente, por meio do salário. A concessão de aumento salarial é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse reconhecimento financeiro beneficia ambas as partes.	5	15,31, 40,44, 47	0,83
Padrões éticos	Refere-se a princípios éticos como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.	17	3,6,7,9, 10,13 14,16 23,25 27,35 36,39, 42,43, 46	0,93

FONTE: Oliveira e Tamayo (2008,p.102)
NOTA: * valor da escala de resposta deverá ser invertido

Dessa forma, montou-se o questionário disponível no Anexo 2. Para este trabalho, será utilizada a versão reduzida de confiança do empregado na organização. Segundo Oliveira e Tamayo (2008), a versão reduzida contendo 28 itens foi obtida a partir do cálculo dos índices de confiabilidade (α de Cronbach), considerando como critério questões com carga fatorial maior que 0,50, representantes de fatores que possuíam o maior número de itens, especificamente: *solidez organizacional*, *promoção do crescimento do empregado* e *padrões éticos*. Os demais fatores permaneceram com os itens originais. A redução do número de itens não afetou negativamente a precisão da medida.

O Quadro 8 mostra os itens que permaneceram e formaram a versão reduzida do questionário, para verificação da confiança do empregado na organização.

Denominações e definições da ECEO reduzida

Denominações	Itens da versão reduzida	Nº de itens	Índice de precisão
Promoção de crescimento do empregado	11,19,21,33,45	5	0,90
Solidez organizacional	8,24,30,34,38	5	0,80
Normas relativas à demissão de empregados	1,5,12*,20,28*,41	6	0,79
Reconhecimento financeiro organizacional	15,31,40,44,47	5	0,83
Padrões éticos	3,9,10,35,36,43,46	7	0,88
NOTA: *o valor da escala de resposta deverá	ser invertido.		

FONTE: Oliveira e Tamayo (2008,p.104)

O questionário reduzido, que será aplicado nesta dissertação, apresenta-se a disposição no Anexo 3.

Anexo 2

Questionário ECEO

Escala de confiança do empregado na organização – ECEO
1 = Discordo totalmente
2 = Discordo
3 = Nem concordo, nem discordo
4 = Concordo
5 = Concordo totalmente

Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor não deixe questões sem responder. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

01 – ( ) Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
02 – ( ) Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
03 – ( ) Esta organização é ética.
04 – ( ) Esta organização cumpre suas obrigações financeiras com os empregados.
05 – ( ) Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
06 – ( ) Esta organização cumpre o que promete aos seus empregados.
07 –( )O relacionamento desta organização com seus empregados é baseado na honestidade.
08 – ( ) Acredito na estabilidade financeira desta organização.
09 – ( ) O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
10 – ( ) Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.
11 – ( ) Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
12 – ( ) A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos. (*)
13 – ( ) Esta organização evita prejudicar pessoas com as quais se relaciona.
14 – ( ) A conduta dos empregados é orientada pela ética desta organização.
15 – ( ) O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
16 – ( ) O trabalho nesta organização tem normas claras.
17 – ( ) As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.
18 – ( ) Esta organização consegue sobreviver às interferências do governo.
19 – ( ) Esta organização segue normas para promover seus empregados.
20–( ) Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.
21 – ( ) Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao

empregando.
22 – ( ) A comunicação entre esta organização e o empregado é clara.
23 – ( ) Nesta organização os empregados são respeitados, independente do cargo ocupado.
24 – ( ) Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
25 – ( ) Esta organização possui um código de ética que orienta suas ações.
26 – ( ) Os salários dos empregados são pagos na data prevista por esta organização.
27 – ( ) A honestidade é uma característica desta organização.
28 – ( ) As normas para demissão de empregados são claras.(*)
29 – ( ) Esta organização é forte no seu ramo de atuação.
30 – ( ) Esta organização incentiva o crescimento profissional de seu empregado.
31 – ( ) Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.
32 – ( ) As normas desta organização são mantidas ao longo do tempo.
33 – ( ) Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
34 – ( ) A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
35 – ( ) Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
36 – ( ) Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
37 – ( ) Esta organização transmite informações claras aos seus empregados.
38 – ( ) Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
39 – ( ) As normas desta organização são aplicadas a todos os empregados.
40 – ( ) Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
41 – ( ) Aqui os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
42 – ( ) Esta organização tem boas intenções ao se relacionar com outras organizações.
43 – ( ) Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
44 – ( ) Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
45 – ( ) O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
46 – ( ) O cliente é respeitado nesta organização.
47 – ( ) O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.

(*)Inversão da escala de resposta.

Anexo 3

Questionário ECEO versão reduzida

01 – ( ) Nesta organização um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
02– ( ) Esta organização é ética.
03– ( ) Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
04– ( ) Acredito na estabilidade financeira desta organização.
05– ( ) O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
06 ( ) Para esta organização o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.
07 ( ) Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
08 ( ) A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos. (*)
09 ( ) O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
10 ( ) Esta organização segue normas para promover seus empregados.
11–( ) Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.
12 ( ) Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.
13 ( ) Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
14 ( ) As normas para demissão de empregados são claras.(*)
15 ( ) Esta organização incentiva o crescimento profissional de seu empregado.
16 ( ) Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.
17 ( ) Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
18 ( ) A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
19 ( ) Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
20 ( ) Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
21 ( ) Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
22 ( ) Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
23 ( ) Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização. (*)
24 ( ) Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
25 ( ) Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
26 ( ) O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
27( ) O cliente é respeitado nesta organização.
28 ( ) O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.

(*)Inversão da escala de resposta.

Anexo 4

A medida de valores organizacionais

No Brasil, os instrumentos encontrados para a medida de valores organizacionais são: Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996), Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo et al., 2000) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004). Embora os dois primeiros possuam validade e bons índices de precisão, o primeiro atende ao objetivo deste trabalho, já que se busca entender os valores organizacionais presentes, e não o que propõe o segundo instrumento, que traz uma abordagem entre os valores reais e desejáveis.

Dos estudos de Tamayo e Gondim (1996) pode ser transcrita a forma como se deu a construção e a validação desta ferramenta. A escala deu-se de forma empírica. Os autores não utilizaram um modelo para representar a estrutura dos valores organizacionais, fizeram a identificação de sua estrutura a partir de uma amostra representativa. Para este fim, administraram um questionário a 113 funcionários de cinco organizações públicas e privadas. O questionário, após informar o objetivo do levantamento, solicitava aos sujeitos que relacionassem no espaço previsto cinco valores da sua organização. Para orientar os sujeitos, os valores foram definidos como “princípios ou crenças que guiam e orientam a vida na organização”. Além de indicar os valores, os sujeitos deviam fazer uma breve descrição de cada um deles. Dessa forma, os autores obtiveram uma lista de mais de 500 valores, que, após análise de conteúdo e eliminação dos valores sinônimos, ficou reduzida a 48, cada um com uma breve descrição. Estes valores foram dispostos de forma aleatória em um folheto com instruções apropriadas para autoadministração.

Para a sua validação, Tamayo e Gondim (1996) utilizaram uma amostra composta por 574 sujeitos de 16 empresa, públicas e privadas, de ambos os sexos, com idade média de 57,93 anos (desvio padrão = 9,11) e tempo de serviço médio na organização de 10,57 anos (desvio padrão = 7,12). A validação foi realizada por meio de análise fatorial. Dez itens foram eliminados por não atenderem ao critérios estabelecidos para as cargas fatoriais. Os 38 restantes foram distribuídos em cinco

fatores que explicam 52,8% da variância observada: *eficácia/eficiência*, *interação no trabalho*, *gestão*, *inovação* e *respeito ao empregado*.

O primeiro fator, *eficácia/eficiência*, é composto por nove valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação (αde Cronbach = 0,91). Ele mede a percepção que os sujeitos têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência que se manifestam na produtividade e na qualidade do produto. Um escore elevado neste fator indica que a empresa enfatiza a produtividade, a eficácia, a eficiência, a qualidade, o comprometimento, a competência e o planejamento. Para tanto, os itens representativos desses fatos no questionário são: 05, 07, 10, 12, 13, 25, 28, 31, 32.

O fator *interação no trabalho* é composto por 10 itens. Os valores componentes deste fator são relacionados com a interação no trabalho: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, sociabilidade, flexibilidade (α = 0,90). Um escore elevado nesse fator significa que os empregados consideram que a cultura da empresa valoriza a interação positiva no trabalho. Assim, representam este fator no questionário as questões de número: 01, 02, 03, 04, 06, 08, 09, 11, 15, 36.

O fator *Gestão* (α = 0,84) é composto pelos valores tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização. Observa-se que os valores desse fator referem-se a uma gestão do tipo tradicional e hierárquica. Um escore elevado neste fator indica que os funcionários percebem que a empresa enfatiza na sua gestão a tradição, a hierarquia e a supervisão. Desse modo, as questões referentes a esse item são: 14, 17, 23, 24, 29, 37, 38.

O fator *inovação* é constituído por quatro valores: pesquisa, integração interinstitucional, modernização dos recursos materiais e probidade (α = 0,70). Um escore elevado neste fator indica que o trabalhador percebe a empresa como estando preocupada com a inovação. As questões referentes a este fator são: 19, 20, 22, 30.

Finalmente, o fator *respeito ao empregado* (α = 0,90) é constituído por oito valores relacionados a respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça. Trata-se de valores cuja meta é a valorização do colaborador. Um escore elevado nesse fator indica

que os empregados percebem que a empresa valoriza o respeito ao empregado. Relacionam-se com esse fator as seguintes questões: 16, 18, 21, 26, 27, 33, 34, 35.

O questionário completo que será utilizado nesta dissertação encontra-se no Anexo 5.

Anexo 5

Escala de valores organizacionais – EVO

Neste questionário, você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes para a organização (empresa, universidade, escola, etc.) em que trabalho?” Entende-se por valores organizacionais os princípios que orientam a vida das organizações.

A seguir, há uma lista de valores. Estes valores foram levantados em diferentes organizações. Entre os parênteses que seguem cada valor encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante é para a sua organização cada valor como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização. Avalie a importância dos valores da sua organização em uma escala de 0 a 6.

A escala de avaliação encontra-se abaixo.

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, este valor é:

Nada importante			Importante			Muito importante
0	1	2	3	4	5	6

0 = significa que o valor é nada importante; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização.
3 = significa que o valor é importante.
6 = significa que o valor é muito importante.

Quanto maior o número (0,1,2,3,4,5,6), mais importante é o valor como um princípio orientador na vida da sua organização. Além do números de 0 a 6, em sua avaliações você pode usar ainda os números -1 e 7 e considerando que:

-1 = significa que o valor é oposto aos princípios que orientam a vida na sua organização.
7 = significa que o valor é de suprema importância como um princípio orientador na vida da sua organização. Geralmente, um a organização não possui mais de dois desses valores.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, este valor é:

Oposto aos Princípios da Organização	Nada Importante			Importante			Muito Importante	De Suprema Importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

No espaço antes de cada valor escreva o número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que corresponde à avaliação que você faz deste valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 32 e escolha aquele que, segundo você, é o valor supremo para a sua organização e avalie-o com 7. A seguir, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos valores da sua organização e avalie-os como -1. Se não houver valor algum deste tipo, escolha aquele que tem menor importância para a sua organização e o avalie como 0 ou 1, de acordo com a sua importância. Depois avalie os demais até o 38.

LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Lembre-se de que não se trata de avaliar os seus valores pessoais ou os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida na sua organização.

1 - _____ABERTURA (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)
2 - _____AMIZADE (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
3 - _____BENEFÍCIOS (promoção de programas assistenciais aos empregados)
4 - _____COLEGUISMO (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
5 - _____COMPETÊNCIA (saber executar as tarefas da organização)
6 - _____COMPETITIVIDADE (conquistar clientes em relação à concorrência)
7 - _____COMPROMETIMENTO (identificação com a missão da organização)
8 - _____COOPERAÇÃO (clima de ajuda mútua)
9 - _____CRIATIVIDADE (capacidade de inovar na organização)
10- _____ DEDICAÇÃO (promoção ao trabalho com afinco)
11 - _____DEMOCRACIA (participação dos empregados nos processos decisórios)
12 - _____EFICÁCIA (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
13 - _____EFICIÉNCIA (executar as tarefas da organização de forma certa)
14 - _____FISCALIZAÇÃO (controle do serviço executado)
15 - _____FLEXIBILIDADE (administração que se adapta às situações concretas)
16 - _____HARMONIA (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
17 - _____HIERARQUIA (respeito aos níveis de autoridade)
18 - _____HONESTIDADE (promoção do combate à corrupção na organização)
19 - _____INCENTIVO À PESQUISA (incentivo à pesquisa relacionada com os interesses da organização)
20 - _____INTEGRAÇÃO INTERORGANIZACIONAL (intercâmbio com outras organizações)
21 - _____JUSTIÇA (imparcialidade nas decisões administrativas)
22 - _____MODERNIZAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
23 - _____OBEDIÊNCIA ((tradição de respeito às ordens)
24 - _____ORGANIZAÇÃO (existência de normas claras e explícitas)
25 - _____PLANEJAMENTO (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)
26 - _____PLANO DE CARREIRA (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
27 - _____POLIDEZ (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
28 - _____PONTUALIDADE (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
29 - _____POSTURA PROFISSIONAL (promover a execução da funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
30 - _____PROBIDADE (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
31 - _____PRODUTIVIDADE (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
32 - _____QUALIDADE (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
33 - _____QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)
34 - _____RECONHECIMENTO (reconhecimento do mérito na realização do trabalho)
35 - _____RESPEITO (consideração às pessoas e opiniões)
36 - _____SOCIABILIDADE (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
37 - ____SUPERVISÃO (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
38- _____TRADIÇÃO (preservar usos e costumes da organização)

ANEXO 6

Formatação original do questionário aplicado.

APRESENTAÇÃO

O objetivo desta pesquisa é o de fazer um levantamento para fins de estudos acadêmicos na área da Administração de Empresas.

A pesquisa é sigilosa e para tanto suas respostas devem ser pessoais e confidenciais e seu nome não deve ser identificado.

Considerando-se que não há respostas certas ou erradas, favor não deixar de responder a nenhuma questão.

A seguir, são apresentadas afirmativas que tratam de aspectos de sua empresa. Ao avaliá-la, pense na empresa na qual você trabalha como um todo e não apenas em sua área de atuação.

Desde já agradeço sua colaboração.

Raquel Andrade de Paula
Faculdade Pedro Leopoldo

Qualquer dúvida ou curiosidade escreva para raquelandradep@yahoo.com.br

Questionário ECEO

Escala de confiança do empregado na organização – ECEO
1 = Discordo totalmente
2 = Discordo
3 = Nem concordo, nem discordo
4 = Concordo
5 = Concordo totalmente

Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor não deixe questões sem responder. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

01–( ) Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
02–( ) Esta organização é ética.
03–( ) Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
04–( ) Acredito na estabilidade financeira desta organização.
05–( ) O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
06–( ) Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.

07–( ) Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
08–( ) A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.
09–( ) O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
10–( ) Esta organização segue normas para promover seus empregados.
11–( ) Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.
12–( )Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.
13–( ) Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
14–( ) As normas para demissão de empregados são claras.
15–( ) Esta organização incentiva o crescimento profissional de seu empregado.
16–( ) Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.
17–( )Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
18–( )A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
19–( ) Os Clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
20–( ) Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
21–( ) Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
22–( )Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
23–( ) Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
24–( ) Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
25–( )Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
26–( )O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
27–( )O cliente é respeitado nesta organização.
28–( ) O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.

Escala de valores organizacionais – EVO

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes para a organização (empresa, universidade, escola, etc.) em que trabalho?” Entende-se por valores organizacionais os princípios que orientam a vida das organizações.

A seguir há uma lista de valores. Estes valores foram levantados em diferentes organizações. Entre os parênteses que seguem cada valor encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante é para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização. Avalie a importância dos valores da sua organização em uma escala de 1 a 5.

A escala de avaliação dos valores organizacionais - EVO
1 = Nada Importante
2 = Pouco Importante
3 = Nem pouco, nem muito importante - indiferente
4 = Importante
5 = Muito Importante

1 - _____ABERTURA (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)
2 - _____AMIZADE (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
3 - _____BENEFÍCIOS (promoção de programas assistenciais aos empregados)
4 - _____COLEGUISMO (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
5 - _____COMPETÊNCIA (saber executar as tarefas da organização)

6 - _____COMPETITIVIDADE (conquistar clientes em relação à concorrência)
7 - _____COMPROMETIMENTO (identificação com a missão da organização)
8 - _____COOPERAÇÃO (clima de ajuda mútua)
9 - _____CRIATIVIDADE (capacidade de inovar na organização)
10- _____ DEDICAÇÃO (promoção ao trabalho com afinco)
11 - _____DEMOCRACIA (participação dos empregados nos processos decisórios)
12 - _____EFICÁCIA (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
13 - _____EFICIÉNCIA (executar as tarefas da organização de forma certa)
14 - _____FISCALIZAÇÃO (controle do serviço executado)
15 - _____FLEXIBILIDADE (administração que se adapta às situações concretas)
16 - _____HARMONIA (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
17 - _____HIERARQUIA (respeito aos níveis de autoridade)
18 - _____HONESTIDADE (promoção do combate à corrupção na organização)
19 - _____INCENTIVO À PESQUISA (incentivo à pesquisa relacionada com os interesses da organização)
20 - _____INTEGRAÇÃO INTERORGANIZACIONAL (intercambio com outras organizações)
21 - _____JUSTIÇA (imparcialidade nas decisões administrativas)
22 - _____MODERNIZAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
23 - _____OBEDIÊNCIA ((tradição de respeito às ordens)
24 - _____ORGANIZAÇÃO (existência de normas claras e explícitas)
25 - _____PLANEJAMENTO (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)
26 - _____PLANO DE CARREIRA (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
27 - _____POLIDEZ (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
28 - _____PONTUALIDADE (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
29 - _____POSTURA PROFISSIONAL (promover a execução da funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
30 - _____PROBIDADE (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
31 - _____PRODUTIVIDADE (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
32 - _____QUALIDADE (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
33 - _____QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)
34 - _____RECONHECIMENTO (reconhecimento do mérito na realização do trabalho)
35 - _____RESPEITO (consideração às pessoas e opiniões)
36 - _____SOCIABILIDADE (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
37 - ____SUPERVISÃO (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
38- _____TRADIÇÃO (preservar usos e costumes da organização)

ANEXO 7

Roteiro da Entrevista e algumas respostas

1 Para você o que é confiança?

2 Você acha que pode existir uma relação de confiança entre funcionário e loja?

3 Se acha, Quando uma organização é digna de confiança? Se não, por que?

4 Uma organização que possui regras definidas contribui para que o empregado confie nela?

5 Que comportamentos demonstram a confiança do empregado na organização?

6 Que tipo de sentimentos você associa à confiança quando pensa em sua organização de trabalho?

7 Você percebe a existência de riscos ao confiar na sua organização?

Aspectos que caracterizam as variáveis:

CONFIANÇA	**VALORES**
Reconhecimento organizacional	**Eficácia / Eficiência**
Solidez organizacional	**Intenção no Trabalho**
Credibilidade da comunicação organizacional	**Gestão**
Padrões éticos	**Inovação**
Normas organizacionais	**Respeito ao servidor**

Síntese de algumas respostas:

Questão 1 :

Houve certa unanimidade em que a maioria respondeu que confiança é poder deixar o outro executar qualquer função e ter certeza de que será igual ou melhor do que você.

“ ...acreditar na honestidade do meu funcionário, então na minha ausência ele fará um bom trabalho...”

“...acreditar no serviço que ele propõe fazer, se no ato da contratação eu confiei que ele fará o serviço como eu preciso não me resta alternativa a não ser confiar...”

“se eu não acreditar que meu funcionário tem um bom desempenho e faz como eu pedi e ensinei, como poderei ir almoçar?”

Questão 2 :

A maioria dos entrevistados se mostrou muito descrente da possibilidade de tal relação.

“sim”

“não”

Questão 3 :

“...acho que quando o empregado gosta do tipo de trabalho que se dispõe a fazer e a organização oferece a ele um ambiente que ele elege favorável.”

“...quando paga os salário em dia, na verdade não sei bem se isso seria confiança porque é estabelecida através de um contrato.”

“...quando pode gerar perspectiva de crescimento apesar de que não sei até que ponto as pessoas aqui na cidade estão preocupadas em crescimento profissional, às vezes acho que só querem ganhar dinheiro...”

“...cada um pensa e executa qualquer atividade somente pelo seu próprio interesse.”

“...se eu quiser bem feito ou tenho de ficar de cima ou fazer eu mesma.”

Questão 4 :

“...se tem regra tem que cumprir e ele não faz mais do que a obrigação, além de pensar que o fato de ser organizada é porque é mais centralizadora ou coisa do gênero e por isso mais chata...”

“...na perspectiva do empregado o patrão não faz mais do que obrigação de pagar tudo certo e andar na linha.”

“...dessa forma sabe-se quando e como agir, como melhorar, como crescer...”

“...auxilia no crescimento do empregado...”

Questão 5 :

“quando o funcionário é comprometido, me dá retorno de tudo que se pede...”

”...antes de pedir, não tem nem que pedir é proativa.”

“Muitas vezes o empregado é um ótimo vendedor, mas tem outras características que não coincidem com a empresa, então não dá para confiar.”

Questão 6 :

“...quando sou pontual principalmente no quesito pagamento”

“...flexibilidade principalmente relacionado aos horários”

“...delegação de atividade é uma forma de reconhecimento”

“...oferecimento de benefícios, cesta básica, plano de saúde, uniformes bonitos... “

Questão 7 :

As respostas para esta questão foram todas negativas. Ninguém vê riscos ao confiar na organização em que trabalha. Ou era proprietário ou um gerente que incorporou a filosofia da empresa de tal forma que não acredita que a empresa, da qual faz parte pode ser arriscada ou indigna de confiança.

“Não, porque minha organização é fruto do que eu acredita e uma vez sendo minha criação é idônea”

“Não, nunca vou pisar na bola com ninguém...”

“Não, tento ser o mais sincero possível com o empregado até no que eu não ofereço para que ele desista logo...”

‘