

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
FACULDADES PEDRO LEOPOLDO**

**CONFIANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso em uma rede de varejo**

CLEUZA MARIA COTTA

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
MPA**

CLEUZA MARIA COTTA

**CONFIANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso em uma rede de varejo**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PHD.

Dedico este trabalho aos meus pais,
Edwirges e José e ao meu filho,
Rafael, seres iluminados que são meu
"Porto Seguro".

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me fortalecer todos os dias, não permitindo que eu desistisse em momentos difíceis, e ao Divino Espírito Santo que me iluminou nos momentos de angústia.

Ao grupo ECCO, da Universidade Federal de Pernambuco, em especial ao prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Laura Braga e Ana Márcia Batista Almeida, que me deram dicas valiosas e compartilharam precioso material.

Ao meu grande amigo e mestre, Ari Ferreira Drumond, que me ajudou em momentos imprescindíveis.

Às amigas: Magaly Ramos, Heloísa Queiroz e Camilla Werneck, que foram peças fundamentais durante a construção desta dissertação.

Às minhas sobrinhas Michele e Bárbara, ao meu irmão William e a toda minha família pelo apoio, sem o qual não teria sido possível a conclusão deste trabalho.

Aos colegas do mestrado, cada um colaborando e participando à sua maneira. Em especial a Gutenberg Dias, Elisângela Araújo, Rodrigo Zuquim, Andréia Barbosa, Fabiano Leite, Heliete Lopes, Andréa Pereira, Tatiana Weiss Ribeiro e Marília Bernardes.

A todos os professores do mestrado, com os quais tive o prazer de conviver, em especial ao prof. Tarcísio Afonso, obrigada pelo grande aprendizado!

Aos professores, Dra. Íris Goulart e Cláudio Paixão Anastácio de Paula, PhD, que aceitaram gentilmente compor a banca examinadora e forneceram preciosas contribuições para a minha dissertação.

À Jussara Silva Batista, com seu profissionalismo e carisma, sempre me incentivando!

Aos colaboradores da empresa na qual foi realizado o estudo de caso, pela presteza em responder aos questionários, o que tornou possível a realização desta pesquisa.

À Marco Túlio Zanini, por ter autorizado a aplicação de seu questionário e ter, acredito mesmo sem saber, me impulsionado para a concretização deste trabalho.

E, finalmente, ao grande mestre e orientador, Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, que acreditou no meu potencial e carinhosamente me fez mergulhar no imensurável mundo da Confiança. Valeu a pena!

Tem dias em que o mundo parece triste,
mais triste do que em todos os outros dias.

As coisas se esvaziam de esperança,
a vida perde um pouco da alegria,
aquele sentimento: a confiança
se quebra como o vidro quebraria.

A vida não existe sem a troca,
sem os laços, sem as pessoas-guia.
O mundo é na verdade coisa nossa,
construção que pavimentamos dia a dia.

Confiar, meus caros, é preciso,
é navegar pelos caminhos mais distantes,
enfrentar o terror do desconhecido
com a certeza dos eternos navegantes.

(Mário Quintana)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar se existem correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional. A relevância do trabalho é justificada pelo papel das variáveis confiança e cultura no contexto atual de mudanças. O marco teórico trata da confiança em suas variadas acepções como a confiança organizacional, intraorganizacional e interpessoal. Em seguida estuda-se a cultura organizacional, abrangendo sua conceituação, elementos e o seu desenvolvimento. Foi realizado um estudo de caso em uma rede de varejo, através de uma pesquisa quantitativa, com a aplicação de dois questionários que foram respondidos por 132 funcionários da área comercial da organização. O primeiro questionário investigava as relações de confiança no superior, no colega e na equipe de trabalho. O segundo instrumento de pesquisa tratava da cultura organizacional e abrangia seis fatores a serem pesquisados: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal. A análise consolidada dos questionários permitiu inferir que há uma correlação entre os dois construtos e que a ausência da confiança no ambiente é muito marcada pela cultura existente na organização, somente com uma promoção de mudança da cultura organizacional se conseguirá a construção da confiança intraorganizacional.

Palavras-chave: confiança intraorganizacional; cultura organizacional; comprometimento.

ABSTRACT

This study aimed to examine whether there are correlations between intra-organizational trust and organizational culture. The relevance of the work is justified by the role of the variables trust and culture in the current changes context. The theoretical framework includes trust in its various meanings such as organizational, intraorganizational and interpersonal trust. After that the organizational culture is studied, including its concepts, elements and development. A case study was conducted in a retail chain, through a quantitative research, with the application of two questionnaires answered by 132 employees from the commercial department. The first questionnaire was used to investigate the relations of trust between them and their superior, colleagues and team work. The second questionnaire considered the organizational culture and covered six searched items: cooperative professionalism, competitive professionalism aligned with satisfaction and well-being of employees, external integration, rewarding and training and promoting interpersonal relationships. The analysis of the questionnaires allowed the conclusion that there is a correlation between intraorganizational trust and organizational culture. In this sense, it is possible to say that the lack of trust in the environment is very influenced by the organizational culture, so only through an organizational culture change promotion the intraorganizational trust can be built.

Keywords: intraorganizational trust, organizational culture, commitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	-	Equação da Teoria de Coleman.....	26
Figura 2	-	Percepções da confiança.....	33
Figura 3	-	Confiança organizacional.....	35
Figura 4	-	Níveis de cultura.....	49
Figura 5	-	Iceberg organizacional.....	104
Figura 6	-	Modelo de equação estrutural original.....	105
Quadro 1	-	Conceitos de confiança.....	31
Quadro 2	-	Símbolos utilizados no diagrama de caminhos.....	67
Quadro 3	-	Estatísticas da análise fatorial.....	92
Quadro 4	-	Agrupamento de dimensões construto confiança.....	99
Quadro 5	-	Agrupamento de dimensões construto cultura organizacional.....	101
Quadro 6	-	Modelo de regressão.....	106

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1	-	Questionários que apresentaram mais de 5% de perguntas sem respostas.....	65
Tabela 2	-	Teste de Normalidade – Variáveis do Construto Confiança....	73
Tabela 3	-	Teste de Normalidade – Variáveis do Construto Cultura Organizacional.....	74
Tabela 4	-	Análise Estatística Descritiva – Questões do Construto Confiança.....	76
Tabela 5	-	Análise Estatística Descritiva – Questões do Construto Cultura Organizacional.....	82
Tabela 6	-	Estatística Descritiva das Dimensões e Respectivo Valor do Coeficiente Alfa de Cronbach.....	90
Tabela 7	-	Análise Fatorial – KMO e Teste de Bartlett de Esfericidade – Construto Confiança.....	93
Tabela 8	-	Análise Fatorial – KMO e Teste de Bartlett de Esfericidade – Construto Cultura Organizacional.....	93
Tabela 9	-	Comunalidades – Construto Confiança.....	94
Tabela 10	-	Comunalidades – Construto Cultura Organizacional.....	95
Tabela 11	-	Matriz de Distribuição de Cargas Fatoriais – Construto Confiança.....	97
Tabela 12	-	Matriz de Distribuição de Cargas Fatoriais – Construto Cultura Organizacional.....	99
Tabela 13	-	Variância Total Explicada – Construto Confiança.....	102
Tabela 14	-	Variância Total Explicada – Construto Cultura Organizacional.....	103
Tabela 15	-	Resultado do ajuste do modelo.....	107
Gráfico 1	-	Gênero.....	69
Gráfico 2	-	Faixa etária.....	70
Gráfico 3	-	Tempo de empresa.....	70
Gráfico 4	-	Escolaridade.....	71
Gráfico 5	-	Cargos.....	72
Gráfico 6	-	Tempo no cargo.....	72
Gráfico 7	-	Análise descritiva – Confiança no superior.....	78
Gráfico 8	-	Análise descritiva – Confiança no colega.....	78
Gráfico 9	-	Análise descritiva – Confiança na equipe de trabalho.....	79
Gráfico 10	-	Análise descritiva – Profissionalismo cooperativo.....	84
Gráfico 11	-	Análise descritiva – Profissionalismo competitivo e individualista.....	84
Gráfico 12	-	Análise descritiva – Satisfação e bem-estar dos empregados.....	85
Gráfico 13	-	Análise descritiva – Integração externa.....	86
Gráfico 14	-	Análise descritiva – Recompensa e treinamento.....	87
Gráfico 15	-	Análise descritiva – Promoção do relacionamento interpessoal.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOS	-	<i>Analysis of Moment Structure</i>
BTI	-	<i>Behavioral Trust Inventory</i>
CFI	-	<i>Comparative Fit Index</i> - Índice de ajustamento comparativo
IBACO	-	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
NFI	-	<i>Normed Fit Index</i> - Índice de ajuste normalizado
PNFI	-	<i>Parsimony Normed Fit Index</i> - Parcimônia do modelo
RFI	-	<i>Relative Fit Index</i> - Índice de ajuste relativizado
RMSEA	-	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> - Raiz do erro quadrático médio
SEM	-	<i>Structural Equation Modeling</i> – Modelo de Equações Estruturais
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Teste KMO	-	Teste de Kaiser-Meyer-Olkin
TLI	-	Índice Tucker-Lewis

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Pergunta de pesquisa.....	17
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Justificativa.....	18
1.4	Estrutura do texto.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Confiança e seu impacto nas relações organizacionais e interpessoais.....	21
2.1.1	Conceito de confiança.....	21
2.1.2	Teorias da confiança organizacional.....	25
2.1.3	Confiança organizacional.....	33
2.1.4	Propostas teóricas quanto ao desenvolvimento da confiança intraorganizacional.....	40
2.1.5	Confiança interpessoal.....	42
2.2	Cultura organizacional.....	46
2.2.1	Questão conceitual.....	47
2.2.2	Elementos da cultura organizacional.....	50
2.2.3	Desenvolvimento da cultura organizacional.....	53
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1	Tipo de pesquisa.....	58
3.2	Método de pesquisa.....	59
3.3	A unidade de análise.....	62
3.4	O universo e a amostra de dados.....	62
3.5	Preparação dos dados para análise.....	63
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	69
4.1	Caracterização e perfil da amostra.....	69
4.2	Análise multivariada.....	72
4.3	Análise estatística descritiva.....	75
4.4	Análise de confiabilidade.....	90
4.5	Análise fatorial.....	91
4.5.1	Análise de <i>KMO</i> e <i>Bartlett's Test</i>	93
4.5.2	Análise de comunalidades.....	94
4.5.3	Matriz de distribuição das cargas fatoriais.....	96
4.5.4	Análise da variância total explicada.....	102
4.6	Análise do modelo da equação estrutural.....	105
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES.....	109
	REFERÊNCIAS.....	112

ANEXO I – Questionário Confiança.....	122
ANEXO II – Questionário Cultura Organizacional.....	125
ANEXO II – Questionário Dados Demográficos.....	127

1 INTRODUÇÃO

As transformações pelas quais o mundo vem passando afetam todos os segmentos da sociedade sejam relações pessoais ou organizacionais. Essas alterações ambientais acabam por desestabilizar relacionamentos construídos ao longo de muitos anos, ou então os fortalece se forem estes sedimentados em bases sólidas, como a confiança.

O mesmo ocorre com os relacionamentos intraorganizacionais vivenciados no dia a dia da organização, calcados na cultura da empresa e que são testados o tempo todo devido aos fatores que pressionam por resultados e, apesar do ambiente ser favorável a tensões e competitividade mais difícil e oneroso é conviver sem que haja confiança nas relações (ZANINI, 2007).

Tais transformações são associadas aos efeitos da globalização que repercutem em todos os segmentos da sociedade causando interferências e alterações de comportamento que acabam por propiciar o surgimento de uma cultura da urgência, um ambiente onde:

[...] a única certeza que se tem é a cobrança de alto potencial de aprendizagem para que indivíduos e equipes estejam em pleno movimento inercial para enfrentar qualquer redirecionamento dos rumos de um projeto, ou ação que possa ocorrer, sem aviso prévio, como se as novas exigências tivessem sido planejadas com suficiente antecedência. (MALVEZZI; 2008a, p. 22-31).

No entender de Malvezzi (2008, p. 29) as exigências para que os indivíduos se adaptem as constantes mudanças, impõem-lhes “alterações em suas identidades, seus referenciais culturais, morais, sociais e conceituais que demandam a reformulação de sua lógica de ação”.

Aubert (2003) citada por Malvezzi estuda o culto da urgência em quatro dimensões específicas, sendo que a primeira é a gestão da rotina, onde o indivíduo atua de forma conservadora, cumprindo normas, planos, metas e procedimentos pré-estabelecidos. A segunda dimensão é denominada de gestão estratégica que diz respeito a um ordenamento ao redor de mudanças programadas para ocorrerem sem grandes oscilações por serem implantadas segundo um planejamento.

A gestão da crise é a terceira dimensão analisada por Aubert (2003) e é onde se percebe que o modelo estrutural já não suporta as demandas e tornou-se uma fonte regular de problemas. Por último, a autora analisa a gestão da urgência que exige do indivíduo uma capacidade de superação instantânea por ter identificado uma grave situação, de efeito imediato e com repercussão sobre a estrutura e os procedimentos. Esta última dimensão é capaz de se sobrepor as outras três anteriormente descritas.

Segundo Malvezzi (2008b, p. 30) “todo projeto de carreira consiste num projeto de construção de uma identidade profissional que permite ao indivíduo participar plenamente dos recursos do grupo (do afeto, da confiança, da credibilidade, das informações e da colaboração)”.

Para Navarro e Gasalla (2007) para se introduzir confiança na cultura das organizações é primordial buscar o equilíbrio e a coerência de quatro fatores chaves: estratégia, políticas, processos e cultura, como se cada um fosse um dos quatro pés que sustentam uma cadeira.

Como exemplo de uma situação geradora de desconfiança, os autores relatam que “um dos problemas dos modelos colaborativos, de equipe, nas organizações, é por causa das políticas de retribuição individual, que traz mais competição. O que é preciso é trabalhar competências individuais”. E, finalizam afirmando que para introduzir confiança nas organizações é necessário conhecer não apenas indivíduos, mas também organizações.

A confiança vem despertando o interesse de várias áreas do conhecimento, conforme escritos de Lewicki & Bunker (1996). Tal interesse fundamenta-se nas alterações que estão ocorrendo na sociedade em geral, pois no entender de Fukuyama (1996, p. 41) a capacidade do país em competir está condicionada a uma única característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade. O autor acima defende que nas comunidades onde a confiança está presente, suas bases são constituídas em razão de uma série de hábitos éticos e obrigações morais recíprocas compartilhadas por todos os integrantes da mesma e que não há dúvidas de que a atividade econômica constitui uma parte fundamental da vida social e que se mescla com uma diversidade de normas, regras, obrigações morais e hábitos que reunidos moldam a sociedade.

Segundo Oliveira (2004), devido as intensas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e organizacionais que impõem as empresas o

enfrentamento de grandes desafios voltados para a inovação, qualificação e variedade de produtos e serviços criou-se a necessidade de conhecer a forma como se estrutura uma relação de confiança.

Na contextualização de Zanini (2007, p. 107), “os estudos sobre as relações de confiança têm se tornado ainda mais importantes devido à crescente demanda pelo trabalho mais complexo e especializado, que se baseia no conhecimento [...]”.

Em sua indagação sobre o caráter da modernidade, Giddens (1991), concentrou uma parte substancial da discussão sobre o tema confiança versus risco. O autor diz que o desenvolvimento das instituições sociais modernas e sua difusão em escala mundial criaram oportunidades bem maiores para os seres humanos gozarem de uma existência segura e gratificante do que em qualquer tipo de sistema pré-moderno.

As organizações puderam sentir uma dificuldade maior na manutenção e desenvolvimento da confiança em razão das modificações ocorridas, e, principalmente, como já foi dito, com a exacerbação do clima competitivo interno e externo. Assim, torna-se necessário desenvolver os vínculos de confiança, tanto internos como externos à organização, porque essa é a verdadeira trilha para a inovação na economia global e as empresas que não conseguem estabelecer a confiança rapidamente não serão capazes de competir (OLIVEIRA, 1997).

Confiar é arriscar, e riscos devem ser assumidos sabiamente, porque confiar é também abrir novos mundos. A construção da confiança inicia-se com a apreciação e a compreensão da confiança, mas também requer muita prática; é construída passo a passo, compromisso a compromisso, em todos os níveis. Isto significa pensar na confiança de forma positiva, porque ela abre novas e inimagináveis possibilidades (SOLOMON; FLORES, 2002).

No entender de Freitas (1991), as organizações que visam a obtenção de ambientes de confiança necessitam, antes de tudo, compreender suas culturas, desde os aspectos mais simples até os mais complexos. Concluindo o pensamento, Freitas (1991) entende que a cultura permeia todos os âmbitos de uma organização, são padrões que ditam os valores, crenças, ritos e rituais, mitos e estórias, os tabus, os modelos a serem copiados, as normas a serem obedecidas e tudo o mais que se relaciona com a organização, variando desde os mínimos detalhes até aqueles que dizem respeito às grandes decisões.

Weil (1972), citado por Souza (1978, p.11), vai além ao dizer que mesmo “o comportamento da organização é determinado pela sua cultura”.

Diversos autores, entre eles Putnam (2002), consideram que uma cultura baseada em confiança é a base da construção de capital social, sendo este um sustentáculo para o desenvolvimento da organização.

Condicionar desenvolvimento com capital social tem a ver com o entendimento do segundo e sua importância para as organizações. Putnam (2002) afirma que a eficiência das instituições e da própria sociedade é intensamente dependente de um conjunto de características específicas da organização social, tais como laços de confiança, normas, sistemas, redes de interação e cadeias de relações sociais, ou seja, o capital social dessa sociedade ou organização.

Souza (1978), Freitas (1991), Putnam (2002), Silva (2004) apresentam definições para capital social, que em síntese é o conjunto de características que envolvem laços de confiança, normas, sistemas, redes de interação e cadeias de relações sociais.

Zanini (2007, p. 28) corrobora essa opinião ao afirmar que: “a confiança que pode ser gerada torna-se um ativo intangível, na forma de capital social, dentro de uma organização”.

Autores como Fukuyama (1996, p. 155-156) afirmam que é possível perceber claramente uma sintonia entre as definições de cultura e as características do capital social e em ambas a valorização da confiança é vista como primordial para a organização. O compartilhamento de normas não produz capital social. Estes componentes existem em qualquer cultura ou sociedade, contudo – dadas determinadas condições, como a impossibilidade da instauração de laços de reciprocidade e confiança para além do contexto familiar – o capital social tem dificuldades para o seu surgimento em algumas culturas.

A temática deste trabalho gira em torno da confiança e da cultura organizacional, visando entender se esta última exerce alguma influência para a obtenção de um ambiente de confiança nas relações intraorganizacionais e vice-versa.

A busca deste entendimento e de outros que surgiram ao longo da pesquisa tiveram como base teórica deste trabalho os estudos que estabelecem relações entre confiança e cultura organizacional, o que possibilitou uma análise acerca dos diversos tipos de confiança, seus conceitos e teorias, dentre elas a

confiança como principal ativo intangível de uma empresa, conforme proposto por Zanini (2007), uma vez que o modelo criado por este autor serviu como marco teórico do desenvolvimento de todo o trabalho.

A questão cultural foi abordada mediante estudos desenvolvidos por vários teóricos, porém, centralizando sua conceituação e direcionamento em Edgard Schein. Com a utilização do questionário do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), em sua forma reduzida, desenvolvido por Ferreira e Assmar (2008), discípulas de Schein, objetivou-se avaliar a cultura organizacional na empresa analisada.

A metodologia adotada neste trabalho e que foi definida por melhor se adequar aos objetivos do mesmo foi o estudo de caso, por tratar de um tema contemporâneo e por estar inserida em um único ambiente. Uma rede de varejo presente em vários estados brasileiros oferecia uma gama variada de situações e personalidades capazes de ilustrar as diversas dimensões da confiança que aqui são apresentadas e também oportunidade para que se analisasse a existência ou não de correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional. Nesse sentido ela se apresenta como um *locus* ideal para a realização do estudo proposto. Tendo isso em vista a seguinte pergunta de pesquisa é proposta.

1.1 Pergunta de pesquisa

Existem correlações entre o nível de confiança intraorganizacional e a cultura organizacional em uma rede de varejo? Em caso afirmativo, em que direção?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo teve como objetivo principal analisar se existem correlações entre

o nível de confiança intraorganizacional e cultura organizacional em uma rede de varejo. E em caso afirmativo, determinar a direção dessas correlações.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar, a partir de revisão bibliográfica, se existem características das relações intraorganizacionais orientadas pela confiança;
- b) Analisar a confiança em suas diversas dimensões, visando conhecer os pressupostos de acordo com o modelo proposto por Zanini (2007);
- c) Verificar através do instrumento aplicado, os níveis dos fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados;
- d) Verificar através do instrumento a ser aplicado, os níveis dos fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

1.3 Justificativa

Zanini (2007, p.14) afirma que relações de confiança têm sido consideradas básicas para o comprometimento com o desenvolvimento e os resultados do trabalho e, complementa dizendo que os “níveis de confiança estão fortemente relacionados à percepção de transparência, integridade e consistência nas relações de trabalho”.

Diante desta afirmação, entender como a confiança se apresenta em organizações com variados estilos de gestão ou mesmo a sua ausência em alguns deles é fundamental para compreender as mudanças pelas quais o mundo empresarial vem passando.

Vários teóricos afirmam que em um ambiente onde a confiança é entendida como um ativo fundamental para o seu desempenho a organização tem

um crescimento maior ou apresenta uma redução em suas perdas, pois está preparada tanto para um como para outro.

Zanini (2007) não atrela desempenho a confiança, porém a coloca como elemento mediador para a criação de valor econômico, ou seja, em ambientes onde existe confiança a tendência é haver uma redução de custos e um ganho de capital.

Onde não há confiança e que Zanini (2007) relaciona com gestões baseadas em um controle mais agressivo e formal, se desenvolverá uma espiral de desconfiança, ou seja, os funcionários deixarão de oferecer os resultados esperados ou mesmo para os quais estão capacitados por não se sentirem seguros de obterem um retorno para o seu desempenho.

Souza (1978, p.2) cita Barnard para dizer que o mais importante para o executivo “era obter lealdade, confiança, responsabilidade, entusiasmo, qualidade dos esforços, resultados”.

Conforme Braga *et al* (2007) a confiança pode assumir o papel de causa ou condição para o estabelecimento e permanência da relação. Desta forma, indivíduos estabelecem relações com aqueles em quem confiam ou com aqueles cuja relação proporcionará o alcance de algum interesse, desde que se tenha confiança neles.

Alguns estudiosos acreditam que a confiança está intrinsecamente relacionada a possibilidade de ocorrência de comportamento bilateral que acontece entre os indivíduos, sugerindo que o termo pode ser estendido para as trocas entre organizações, pois os relacionamentos interorganizacionais acontecem com a participação dos indivíduos que representam cada organização envolvida, incluindo em suas relações um conjunto de expectativas entre os parceiros em relação ao comportamento dos envolvidos e a satisfação de cada parte.

Entender como se desenvolve a confiança nos diversos ambientes organizacionais depende de se entender a cultura existente nos mesmos e, também, conforme Souza (1978) a influência da cultura no desenvolvimento das organizações.

Burke e Hornstein, citados por Souza (1978, p. 16) entendem que a “cultura de uma organização é um conjunto de pressupostos e normas (padrões, regras), aprendidos e compartilhados, que regulam o comportamento dos membros de uma organização”. E, completam dizendo que “desenvolvimento organizacional é

um processo de exame contínuo dessas normas e de planejamento e execução de intervenções sociais para alterar as normas disfuncionais”.

Para Mariotti (2004), as relações de confiança intraorganizacionais são iniciadas, desenvolvidas e firmadas ao longo do tempo e em ambiente propício para que isso ocorra. As interferências que afetam esse desenvolvimento se relacionam com a cultura existente no ambiente ou a cultura é influenciada pelas relações de confiança intraorganizacional.

Conhecer e tentar correlacionar as várias formas de confiança intraorganizacional e de cultura organizacional, servirá como base para analisar a empresa em foco e propor ações que levem à melhoria de seus resultados e conseqüentemente ao seu crescimento.

1.4 Estrutura do texto

O trabalho ora apresentado está dividido da seguinte forma: o primeiro capítulo trata da introdução ao tema, os objetivos a que se propõe e a justificativa para o seu desenvolvimento.

Em seguida, é descrito o referencial teórico com o qual se pretendeu dar sustentação teórica às idéias do trabalho. Inicia-se discorrendo sobre os diversos estudos realizados à respeito do assunto, focando conceitos e teorias sobre a confiança organizacional e intraorganizacional, as propostas teóricas, e finaliza direcionando o estudo para o tema sobre cultura organizacional, também estudando sua conceituação e variadas acepções.

Dando seqüência, o terceiro capítulo fala sobre os procedimentos metodológicos adotados na realização da investigação empírica, descrevendo o delineamento da pesquisa, as formas adotadas para definição da população e amostra, a coleta, tratamento e análise dos dados.

O quarto capítulo trata da análise dos dados colhidos na aplicação dos questionários. Concluindo, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Confiança e seu impacto nas relações organizacionais e interpessoais

A primeira parte do referencial teórico analisa a confiança. Inicialmente, mostrando suas definições e importância nas mais diversas formas de relacionamentos. Em seguida, apresenta suas modalidades e, encerrando o capítulo discorre sobre a cultura organizacional e suas variadas acepções.

2.1.1 Conceito de confiança

Conforme já dito na introdução deste trabalho, segundo Lewicki e Bunker (1996) o tema confiança vem sendo discutido em diferentes ciências sociais tais como a Psicologia, Sociologia, Ciências Políticas, Economia, Antropologia e História, sendo abordado de acordo com a perspectiva de cada uma dessas áreas do conhecimento.

Cunha fez um resumo sobre as áreas de conhecimento onde o termo confiança é tratado. São elas:

O conceito confiança tem sido examinado em diversas áreas do conhecimento, como filosofia (Hosmer, 1995), sociologia (Giddens, 1991), psicologia (MCallister, 1995), administração (Lane, 1998), economia (Williamson, 1979; 1985), direito (Luhmann, 1979), ciências políticas (Lundsen, 2001; Keele, 2001), para citar os principais, e também nos mais diversos níveis de análise a partir das relações entre os indivíduos (MCallister, 1995), até o nível sociológico (Inglehart, 1997, Coleman, 1990; Fukuyama, 1996; Luhman, 1979), passando pelas relações interorganizacionais (Lane, 1997; Lane; Bachmann, 1998; Powers, 2001; Bachmann *et al.* 2001; Child, 2001). (CUNHA, 2004, p. 65).

Na linguagem cotidiana, a palavra confiança é utilizada com frequência nos relacionamentos pessoais e na avaliação dos mesmos e, também na interação com organizações e instituições com as quais é estabelecido algum tipo de contato. Entretanto, conforme Oliveira (2004, p.21) “há conceitos que são oriundos da linguagem cotidiana e trazem significados para os quais o pesquisador não está

atento e que são básicos para a decisão de que conceito utilizar”. Acrescentou a autora, que o fato do termo apresentar uma definição técnica não impede que o mesmo seja utilizado no cotidiano em sentido distinto ao da regra. Muitos são os sentidos para o termo e é bem válido conhecer um pouco de sua origem e seus significados.

Para o meio científico, o uso do termo confiança só é permitido no seu sentido denotativo. Por outro lado, no campo semântico podem ser usados os significados convencionais ou usuais da palavra, sendo que no sentido conotativo o termo confiança oferece um significado adjacente ao contexto, sendo mais comum na linguagem coloquial e literária, ganhando um sentido mais afetivo e subjetivo que mais sugere do que informa.

O termo confiança na língua portuguesa apresenta um número reduzido de vocábulos quando comparado com a língua inglesa (OLIVEIRA, 2004). A autora procurou explicar o conhecimento das origens da palavra confiança, tanto na língua portuguesa quanto na língua inglesa, revelando os significados associados ao seu uso, de grande valia na delimitação do conceito em termos científicos. Nesse sentido, citando o Dicionário Escolar Latino – Português apontou que em ambas as línguas o termo confiança vem do latim em torno do verbo *confido*, que em português significa ter confiança em; fiar-se em; confiar em; esperar com firmeza; ser confiante.

Para Luhmann (1979) a confiança é uma ferramenta básica para a redução da incerteza, uma vez que torna possível criar pressupostos relativos ao comportamento futuro de outros atores. Para Coleman (1990) o conceito de confiança está diretamente relacionado ao de risco, visto que ela pode favorecer a confiabilidade no processo decisório dos negócios de uma empresa e a minimização dos riscos.

Hosmer (1995) definiu confiança como sendo uma expectativa dos atores envolvidos numa relação ou troca econômica (pessoa, grupo, organização) quanto a comportamentos moralmente aceitos, baseados em princípios da análise ética. Considerou a troca de bens possível na presença da confiança, bem como essencial a confiança nas relações comerciais. Para o autor, a definição de confiança não pode se limitar às teorias organizacionais, o que justificaria a busca de subsídio na filosofia.

Solomon e Flores (2002) compararam a confiança com o amor, uma vez que a consideram uma habilidade emocional, um aspecto contínuo e dinâmico dos relacionamentos. Cabe a cada um a decisão de confiar ou não. Trata-se de uma atitude que parte de cada um, ou melhor, é uma escolha. Os autores compararam, também, confiança à liberdade, entendendo-a como um dos bens humanos fundamentais, não apenas como a liberdade da ausência da suspeita e da desconfiança, mas também a liberdade de realizar toda sorte de possibilidades, especialmente as que se referem às outras pessoas.

Por outro lado, o termo confiança no mundo dos negócios visa o favorecimento do processo gerencial, uma vez que busca a identificação e agrupamento de fatores que formam a confiança no trabalho e auxiliam a gestão da confiança pelos gerentes nas empresas.

Navarro e Gasalla apresentam a seguinte definição para o termo:

A confiança é reconhecida como um fenômeno emocional que predispõe as pessoas a se integrar e se abrir para trocas, o que fomenta a cooperação e a transferência do saber; encoraja-as a dizer o que pensam e experimentar sem medo de ser punidas, o que favorece a inovação; derruba barreiras defensivas e colabora com o fluir da organização. Ela pode ser a chave para navegar através da complexidade e incerteza dos novos cenários organizacionais. (NAVARRO; GASALLA, 2007, p. 84).

Zanini (2007, p.12) afirmou que muitas relações econômicas somente fluem devido à confiança entre as partes envolvidas. Ele ressaltou que a “confiança é um fenômeno social que só recentemente vem sendo abordado em estudos de economia, sociologia e gestão organizacional”. De grande importância, uma vez que contribui no gerenciamento, intensificando como, por exemplo, a troca de conhecimento e otimização das tarefas.

Para o autor citado, quando instalada a confiança, os problemas contratuais reduzem-se significativamente devido a socialização dos indivíduos o que faz surgir a cooperação. Ainda, segundo o mesmo estudo, o teórico apontou como um dos responsáveis pela ausência de confiança a ineficiência dos recursos humanos das organizações.

Em torno da definição do termo confiança se observam alguns pontos convergentes e uma série de divergências conceituais. Todavia existe um consenso quanto ao fato da confiança necessitar de um grau de interdependência entre os

atores envolvidos num relacionamento, bem como de implicar em uma situação de risco e de incerteza nas relações de trocas (NOVELLI, 2004).

Braga *et al* (2007), respaldados por outros autores, resumiram a confiança como um mecanismo de controle social que reduz a incerteza e a complexidade das relações sociais ao mesmo tempo em que produz risco para aquele que confia. As reduções da incerteza e da complexidade se dão pela expectativa comum sobre o comportamento dos atores sociais, não garantindo, contudo, a ação, que pode de fato ser distinta da esperada, constituindo-se, portanto, em risco. Acrescentaram, ainda, que podendo o risco de confiar ser muito elevado cabe a cada indivíduo, em cada relação, decidir sobre a viabilidade de confiar no outro ou na relação. Quanto mais houver boas razões para acreditar que o outro é digno de confiança maior será a chance de o primeiro assumir o risco de confiar nele.

O inverso também ocorre, assim havendo bons motivos para acreditar que o outro não é digno de confiança deve-se abster de assumir o risco de confiar. Para tanto, é aconselhável coletar informações sobre em quem está confiando, a fim de se tomar uma decisão menos arriscada.

Para Granovetter (1985), citado em Braga *et al* (2007), a origem desta confiança é embasada quase que exclusivamente nas relações pessoais concretas e pela reputação individual conhecida de cada ator social e não pelas reputações gerais.

Para Passuello (2006), a definição de confiança se traduz em três características principais: vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa. Em relação a vulnerabilidade pode-se entender que o indivíduo ao decidir em confiar estará automaticamente se colocando em risco, uma vez que não há como prognosticar exatamente como a outra parte agirá, colocando-se em risco de que aquele aja de forma diferente da esperada. Para a autora o equilíbrio entre confiança e risco é que gera a segurança em quem confia.

Quanto à reciprocidade, pode-se dizer que esta característica corresponde à influência das interações cumulativas no aumento ou redução da confiança entre as partes envolvidas. De modo que repetidas interações entre os indivíduos ao longo do tempo, nas quais se confia, e os comportamentos esperados são empregados, aumentam a confiança mútua. Da mesma forma, quando não se prioriza a confiança abrem-se margens para a desconfiança que por sua vez gera mais desconfiança.

Por último, na característica expectativa, observa-se que há uma forte relação com a elevação de risco ligado ao ato de confiar, uma vez que ao confiar se mantém a expectativa de que o outro aja da forma esperada reduzindo-se a apreensão sobre o agir oportunístico. É sob esta expectativa que se estabelece a disposição a assumir risco.

Braga *et al* (2007) destacaram as três características da confiança, que foram resumidas por Passuello e Swirski de Souza (2006) ao conceituarem confiança como uma aposta em quem se confia, colocando-se em situação vulnerável perante o confiado, sem a certeza do seu resultado, mas com a expectativa de que seja positivo e não oportunista.

Kramer (1999, p. 571) citado por Oliveira (2004) confirmou a percepção de situação de vulnerabilidade gerada pela decisão em confiar: “confiança acarreta um estado de percepção de vulnerabilidade e risco que é derivado de incertezas individuais referentes aos motivos, intenções, ações esperadas de outros dos quais eles dependem”.

Em seguida, serão apresentadas as principais teorias elaboradas por estudiosos sobre confiança organizacional.

2.1.2 Teorias da confiança organizacional

Para Zanini, Lusk e Wolff (2009) a importância da existência da confiança em ambientes organizacionais é insubstituível como mecanismo social. Sua eficiência é superior a qualquer sistema que tente substituí-la. Numa sociedade do conhecimento, onde a inovação, a qualidade e o trabalho em equipe são diferenciais competitivos, ela é a base para a formação do valor econômico.

Segundo Cunha (2004) e Bhattacharya, Devinney e Pillutla (1998) dentre os principais referenciais teóricos no estudo da confiança nas relações organizacionais destacam-se as teorias da escolha racional, a do neo-institucionalismo, a da economia dos custos transacionais e a do sistema social.

Na teoria da escolha racional, entende-se que há uma estratégia de atores racionais na produção de seus interesses (COLEMAN, 1990). Essa estratégia é focada na maximização dos ganhos, ou seja, esses atores sociais decidem confiar

ou não, tendo como base a racionalização e a argumentação de suas decisões demonstradas através de cálculos onde explicitam seu potencial para ganhar ou perder com o seu investimento de risco na confiança (ZANINI, 2007).

Ainda segundo Zanini (2007), sendo a confiança elemento promotor de cooperação entre parceiros de interação, uma estratégia de cooperação racional somente terá êxito se ambos os parceiros confiam um no outro, criando uma “zona de conforto” que lhes permita interagir tanto na sociedade quanto na busca às suas próprias necessidades e objetivos.

Para Bachmann (1998) o poder de influenciar o comportamento futuro do depositário da confiança só se fundamenta mediante uma situação onde os atores sociais têm informações essenciais para concretizar essa influência.

A teoria de Coleman elaborada para decidir como um ator social deverá ou não confiar em alguém tem como base a expressão apresentada na equação:

$$pg < \text{ou} > (1-p)V,$$

Fig. 1: Equação da Teoria de Coleman
Fonte: Cunha (2004)

onde p é a probabilidade de que o depositário da confiança irá se comportar de forma confiável, g é o potencial de ganho a ser realizado se isso for verdadeiro, $(1-p)$ representa o risco oferecido e V representa o potencial de perda que pode ocorrer se o último mantiver a verdade (CUNHA, 2004).

Axelrod (1984), na obra “Dilema do Prisioneiro”, que traz em seu enredo dois bandidos que são presos pela polícia e colocados em salas separadas e é proposto a ambos a delação em troca da liberdade, consistindo o dilema em o que cada prisioneiro deve fazer; analisa a confiança com base na cooperação, ou seja, a confiança emerge pela força de interação dominante entre as partes envolvidas. O ideal para ambos é não falarem nada, fazendo uma escolha motivada na superação do medo.

A teoria da escolha racional busca compreender as motivações existentes para a cooperação, tendo a comunicação e a informação papéis centrais no seu desenvolvimento (CUNHA, 2004). Para que haja confiança é preciso haver diálogo, compartilhamento das informações, um dar e receber *feedback* construtivo e, ao

mesmo tempo, saber colocar quando é necessário que haja confidencialidade das informações e por qual razão.

A teoria neo-institucional analisa a confiança nas sociedades tendo como foco primordial a organização e suas interações com o ambiente (CUNHA, 2004). O estudo é desenvolvido observando o impacto das incertezas do ambiente na estrutura e nas respostas da organização a essas incertezas, enfatizando a capacidade adaptativa das organizações.

Conforme relatado por Cunha (2004), a teoria da economia dos custos transacionais baseia-se em três correntes: a econômica, a organizacional e a de leis contratuais. Fundamenta-se, ainda, em questões comportamentais que reconhecem a limitação dos agentes humanos, bem como analisam o lado oportunista de alguns agentes. Neste sentido, Williamson (1985) ressalta que o controle dos comportamentos oportunistas exige formas de governança mais coercitivas e baseadas no poder, como por exemplo, a supervisão hierárquica, contratos e monitoração. Nesta corrente de pensamento, a confiança e o controle atuam mais como substitutos que complementares.

Bromiley e Cummings (1995) apresentam outro ponto de vista, ou seja, definem que a confiança pode ajudar na redução dos custos transacionais por representar a adoção de mecanismos de governança menos coercitivos e mais flexíveis. Para estes autores, altos níveis de confiança reduzem os custos de monitoramento do desempenho e eliminam o uso de sistemas de controle baseados em resultados financeiros de curto prazo, que podem levar a redução dos níveis de inovação e cooperação.

Entende-se que Zanini (2007, p. 32) concorda com o pensamento dos autores acima citados, quando diz que “de forma geral, se existem custos relacionados à promoção de confiança, eles se tornam ainda maiores quando a confiança está ausente”.

Diferentemente das teorias da escolha racional e da economia dos custos transacionais, os pressupostos da teoria do sistema social de Luhmann aborda o tema confiança como a soma dos aspectos racionais e sociais (CUNHA, 2004). Para Lewis e Weigert (1985) devido ao seu caráter social e racional, a confiança está integralmente ligada ao risco e ao poder.

De acordo com Cunha (2004), com o respaldo dessas teorias analisadas é possível concluir que a confiança representa a expectativa de que um ator social

(pessoa ou organização) diante de uma oportunidade, não irá reagir apenas em função do seu próprio interesse e sem considerar o interesse dos outros envolvidos. Porém, mesmo constituindo o papel de redutor da complexidade social, está em volta de riscos, o que vem a representar a possibilidade, mas não certeza, de comportamento futuro, visto que é um processo social que envolve relações de poder, podendo ser recíproco ou não.

Corrêa (2005) faz considerações sobre as perspectivas teóricas da confiança, expostas a partir do contexto cultural brasileiro. Segundo o autor, a teoria dos custos de transação recebe críticas por apresentar uma visão do homem sem princípios, capaz de realizar fraudes no alcance de seus objetivos. A revisão teórica utilizou, também, textos estrangeiros e, - que representam a mesma visão pessimista da teoria dos custos de transação - percebe-se que o significado de se ter um alto grau de confiança é muito mais gratificante e eficaz para as partes envolvidas, pois gera a cooperação entre as organizações. Atingir um alto nível de confiança não significa apenas dizer que o outro é digno de confiança, quer dizer também que ele é competente. Conclui-se que um alto nível de confiança nesta situação significa referenciar o conhecimento da retidão moral do ator e de confiança nos meios utilizados, nas intenções e no desempenho.

Corrêa (2005) analisando a teoria dos custos transacionais no contexto cultural brasileiro, diz que apesar da visão pessimista associada a teoria faz-se necessário uma leitura onde é possível perceber que o significado de se ter um alto grau de confiança entre as partes é muito mais efetivo para a cooperação entre as organizações, segundo suas palavras. O autor complementa ao dizer que:

...já que é tão difícil confiar, se tornar íntimo, confidente e confiante quanto a expectativa do comportamento futuro do outro nas culturas anglo-saxãs, que atingir um alto nível de confiança não quer dizer apenas que o outro é digno de confiança, respeito ou moralmente correto, quer dizer também que ele é competente. E por competente deve-se entender que o ator sabe como fazer e o faz de modo exemplar. Portanto, um alto nível de confiança nestes casos refere-se ao conhecimento da retidão moral do ator e de confiança nos meios utilizados, as intenções e no desempenho (CORREA, 2005, p.39).

Hill (1990) ao analisar sociedades que têm instituições fortes e que apresentam vantagem competitiva cita fatores que compõe as bases para a sua formação:

- a) raízes familiares, históricas e sociais compartilhadas e passadas de geração pra geração e;
- b) através da repetição e sistematização das transações, do aprendizado com outros arranjos interorganizacionais, auto-regulação e acordos setoriais.

Para Corrêa (2005) esses fatores estão totalmente ligados a características muito fundamentadas nas sociedades européias e estadunidense, mas longe de serem reflexo do perfil brasileiro, onde a morosidade da justiça e de seus códigos caducos, onde leis são feitas para não serem adotadas, a corrupção faz parte da rotina e a postura da elite ainda está muito apegada a modelos já ultrapassados, não provocam nenhum grande alarde por já fazerem parte do corolário nacional.

Segundo Cunha (2004, p. 265), “mecanismos institucionalizados são pouco desenvolvidos em nossa sociedade, fazendo com que a confiança interorganizacional, para nós, não seja tão significativa como para outros contextos”. O autor concluiu em sua pesquisa que para a sociedade brasileira a noção de confiança relaciona-se com o sentimento de segurança ou crença no comportamento do outro, portanto, a confiança interpessoal é que apresenta um reflexo significativo na confiança interorganizacional.

Zanini (2008a), afirma ser o brasileiro um povo altamente sociável, mas que não confia em seus pares e isso provoca uma fragilidade nas relações empresariais, pois fortalece a burocracia na prestação de serviços.

Para Da Matta (1984), essa burocracia gerou o que ficou conhecido como “jeitinho brasileiro” de resolução de problemas, onde vigora a lei de quem se conhece e não aquela que é escrita. Ao fazer uso das relações pessoais para encurtar caminhos, tal atitude acaba por trazer desconfiança ao sistema.

No Brasil e países da cultura latina, diferentemente das culturas anglo-saxônicas, não é necessariamente verdade que um ator que confia fortemente no outro pensou e discerniu sobre variáveis de diversos aspectos (AZEVEDO, 1963). Nos países herdeiros da cultura anglo-saxônica, a confiança é fundamentada sobre a noção de contrato e na certeza de que os tribunais são capazes de velar em caso de descumprimento dos contratos formulados.

Sobre o assunto, Cunha (2004, p. 116) afirma que “as relações no Brasil podem começar marcadas pelo eixo econômico do trabalho, mas logo depois adquirem uma tonalidade pessoal, definindo-se também no plano de uma forte e permanente moralidade”.

Novamente Zanini (2008) destaca que equívocos como a adoção de práticas usadas por empresas americanas ou européias são muito comuns no Brasil, deixando de lado a compreensão da cultura nacional que diverge completamente dos modelos implantados. No entender do acadêmico, o brasileiro ainda considera que “ser da alta cúpula significa ter um status social diferenciado”, o que resulta em um enfraquecimento da eficiência das empresas, pois nas palavras do autor: “confiar significa dar liberdade, autonomia, disponibilizar recursos para a tomada de decisão do profissional hierarquicamente inferior e acreditar que ele será capaz de resolver os assuntos de sua competência”.

Braga *et al* (2007), ressaltam que a confiança é exercida por pessoas que agem em prol de outras pessoas, instituições e organizações, na expectativa, em relação a estes outros, de serem recompensadas em algum momento. Expectativa esta, de que o comportamento futuro desejado e esperado seja realmente o empregado pela outra parte em quem se confiou.

Cunha (2004, p. 66), ao falar sobre confiança cita Lane (1998) quando este diz que, “a confiança interpessoal é baseada na familiaridade desenvolvida em interações em um mesmo grupo social” e complementa ao referir-se à confiança entre organizações como provenientes da confiança recíproca entre os envolvidos, ou seja: “(...) refere-se ao comportamento confiável de atores corporativos que, diferente da suma dos indivíduos, constituem a unidade organizacional”.

Para Almeida e Feitosa (2007), a confiança interpessoal se refere à confiança nas pessoas e baseia-se na percepção das intenções de outros indivíduos ou grupos. É uma dimensão mais afetiva da confiança e se mantém no relacionamento próximo entre as pessoas.

No entender de Souza (1975), a confiança facilita a aceitação interpessoal e a abertura de expressão. Sendo que a desconfiança evoca rejeição interpessoal e desperta comportamento defensivo, dando lugar à distorção de informação e de percepção.

Corrêa (2005) apontou a confiança como um fenômeno social que surge tanto racionalmente (cálculos da relação custo benefício) quanto irracionalmente (fé

e tradições). A relação custo benefício nos relacionamentos afetivos de amizade e parentesco seria a fonte para o surgimento racional da confiança. Já na forma irracional, ela ocorre quando existe uma confiança sem questionamentos, baseada em uma tradição herdada de se confiar.

Fukuyama (1996) já havia desenvolvido estudos na mesma linha de pensamento onde afirmava que o tema confiança vem nos últimos tempos recebendo mais atenção nos estudos organizacionais e na teoria sócio-econômica. Bachmann *et al* (2001, citado por CUNHA, 2004) comentaram que sem um certo grau de confiança não há como estabelecer relações organizacionais por um longo tempo.

Zanini (2007, p. 42) afirma que “relacionamentos de confiança somente podem ser mantidos na medida em que as pessoas percebem alguma vantagem ou benefício em se engajarem continuamente umas com as outras, assumindo riscos inerentes a tais relações”.

Relações de confiança estabelecidas entre pessoas e entre empresas são processos extremamente complexos e delicados, que exigem dos envolvidos uma dedicação para a sua manutenção, mas para entender melhor tais relações é oportuno analisar os conceitos de confiança, conforme apresentados no quadro abaixo:

Autores	Definição
Griffin. 1967	A confiança sobre as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou o comportamento de uma pessoa a fim de obter um desejado, mas incerto objetivo em uma situação de risco.
Driscoll, 1978	A convicção que os tomadores-de-decisão irão produzir resultados favoráveis aos interesses da pessoa sem nenhuma influência dessa pessoa.
Luhmann (1979)	A confiança é uma ferramenta básica para a redução da incerteza, uma vez que torna possível criar pressupostos relativos ao comportamento futuro de outros atores.
Larzelere & Huston, 1980	O grau (PONTO) que uma pessoa acredita outra pessoa (ou pessoas) ser benevolente e honesta.
Lewis & Weigert, 1985	A realização (GARANTIA) de um arriscado curso de ação na expectativa confiante que todas as pessoas envolvidas na ação vão agir competentemente e obedientemente.

cont....

cont....

Zucker, 1986	Um conjunto de expectativas dividido por todos aqueles envolvidos em uma troca.
Bradach & Eccles, 1989	Um tipo de expectativa que alivia o medo que o parceiro de troca de alguém irá agir de forma oportunista.
Fukuyama, 1995	As expectativas que surgem dentro de uma comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseado em normas divididas comumente da função de outros membros daquela comunidade.
Hosmer (1995)	Uma expectativa dos atores envolvidos numa relação ou troca econômica (pessoa, grupo, organização) quanto a comportamentos moralmente aceitos, baseados em princípios da análise ética.
Currall & Judge, 1995	Confiança comportamental do indivíduo em outra pessoa sob uma condição de risco.
Robinson, 1996	Como as expectativas, crenças ou suposição de alguém sobre a probabilidade que futuras ações de outro serão benéficas, favoráveis ou pelo menos não nociva aos interesses de alguém.
Doney & Cannon, 1997	Credibilidade compreendida e benevolência de um alvo de confiança.
Clark & Payne, 1997	Um estado de espírito daqueles que confiam em relação a aqueles que receberam a confiança.
Oliveira, 2004	A confiança é um mecanismo básico que reduz a incerteza à medida 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.
Navarro e Gasalla, 2007	A confiança é reconhecida como um fenômeno emocional que predispõe as pessoas a se integrar e se abrir para trocas, o que fomenta a cooperação e a transferência do saber; encoraja-as a dizer o que pensam e experimentar sem medo de ser punidas, o que favorece a inovação; derruba barreiras defensivas e colabora com o fluir da organização. Ela pode ser a chave para navegar através da complexidade e incerteza dos novos cenários organizacionais.
Zanini, 2007	A confiança é insubstituível como mecanismo social. Sua eficiência é superior a qualquer sistema que tente substituí-la. Numa sociedade do conhecimento, onde a inovação, a qualidade e o trabalho em equipe são diferenciais competitivos, ela é a base para a formação do valor econômico.

Quadro 1: Conceitos de confiança

Fonte: Adaptado de Camêlo *et al* (2009)

A seguir, separadamente, será abordada cada uma das modalidades: a confiança organizacional, subdividida em intraorganizacional e interorganizacional, e a confiança interpessoal, conforme demonstrado no modelo abaixo:

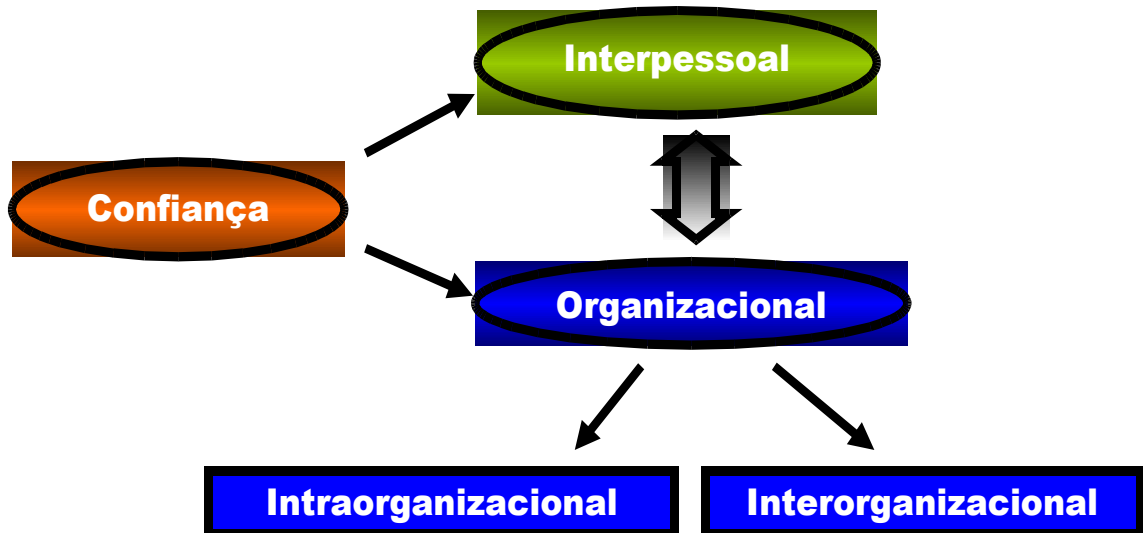


Fig. 2 – Percepções da confiança
 Fonte: Reelaborado por Araújo (2009) com base em Oliveira (2004)

Neste tópico foram apresentadas as principais teorias que tratam da confiança organizacional, visando proporcionar um entendimento generalizado sobre o assunto e que será discutido em maior profundidade a seguir em cada uma das modalidades do termo confiança.

2.1.3 Confiança organizacional

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, bases presumidas da confiança descritas por Kramer (1999), citado por Oliveira (2004) tais como papéis e regras. O caráter sistêmico e impessoal é marcante. Assim, poderá haver confiança do indivíduo em uma organização ou entre organizações considerando a forma de funcionamento, estrutura e regras de conduta desta.

Bachmann *et al.* (2001), citados por Cunha (2004) afirmaram que a confiança no sistema é o resultado de uma forma avançada de produção da confiança. Kramer (1999), por sua vez, ao considerar a complexidade das organizações, sinaliza que substitutos para o conhecimento personalizado são procurados, visto que nesta forma de confiança não é possível este tipo de conhecimento, o que não exclui a confiança nas relações interpessoais, mas considera a confiança organizacional como uma “plataforma generalizável a outras transações dentro e fora da organização e tem o propósito de legitimar a empresa”. As duas formas estão presentes nas organizações influenciando-se mutuamente.

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

Um conceito diferente é atribuído por Gilbert e Tang (1998) à confiança organizacional, por eles considerada um sentimento de confiança e apoio ao empregador; acreditando-se que ele será honesto e cumprirá seus compromissos. Tal conceito difere dos anteriores por não estar baseado em uma visão impessoal e sistêmica. A confiança organizacional é o grau de confiança entre unidades de uma organização ou entre organizações. Ainda segundo os autores, a confiança é a crença de um indivíduo ou a crença comum entre um grupo de indivíduos que outro indivíduo ou grupo agirá de boa fé na realização de compromissos explícitos ou implícitos; será honesto em qualquer situação precedida por tais compromissos e não levará vantagens excessivas em relação ao outro, mesmo se houver oportunidades.

Para Cummings e Bromiley (1996), a ação organizacional fundamenta-se nos esforços de boa fé, honestidade na troca e oportunismo limitado. Essa abordagem contrapõe com a teoria dos custos das transações que pressupõe a ausência dessas características e acredita que os atores mentem e trapaceiam, buscando oportunidades mais lucrativas, deixando em aberto a possibilidade de certa dose de comportamento oportunista.

Cunha (2004) acrescentou que no nível institucional a confiança é socialmente produzida, reproduzida e legitimada a partir de estruturas de garantias como os códigos de normas e controles sociais introduzidos pelos especialistas.

Segundo Kramer (1999, citado por OLIVEIRA, 2004) o crescimento do interesse pelo estudo da confiança no âmbito organizacional, está diretamente

relacionado aos evidentes benefícios trazidos às organizações e, em função da valorização de sua importância na vida econômica e social.

Colemann definiu essa forma de confiança em bases de propagação onde existe a transferência da confiança com a participação de mediadores atuando como facilitadores dessa transferência (OLIVEIRA, 2004).

Analisando a figura 3, desenvolvida por Zanini (2008b) e apresentada a seguir, identificam-se os benefícios advindos de estabelecer a confiança nos processos de gestão das organizações. Para o autor a confiança melhora a performance da gestão das equipes e dos indivíduos das organizações, dentre outros aspectos da qualidade da gestão.



Fig. 3: Confiança Organizacional
Fonte: Zanini (2008)

De acordo com Zanini, em organizações em que existe uma confiança alta, as regras implícitas são princípios para a ação e autocontrole, os indivíduos

compartilham tais regras que organizam e direcionam a ação coletiva. Em ambientes como estes, as organizações são pautadas em autonomia e liberdade individual.

Navarro e Gasalla (2007), entendem que quando uma empresa obtém um clima de confiança, é possível reduzir os mecanismos de controle e, conseqüentemente, os gastos necessários para mantê-los. A gestão baseada em confiança não substitui os outros modelos, mas esta vem servir de base para estes.

Um modelo de gestão empresarial baseado na confiança surge em resposta aos desafios do mundo moderno, no qual a complexidade do cenário organizacional e o nível de incerteza crescem a cada dia. De fato, entre os pensadores que se dedicam às questões corporativas, a confiança vem sendo valorizada e reconhecida como um mecanismo que torna as relações humanas mais abertas e cooperativas; com isso, aumentam a integração, a fluidez e a flexibilidade em todos os níveis da empresa, o que contribui para o desempenho superior e o êxito competitivo.

Para Warren Bennis (1999) citado por Gasalla (2007) "a confiança é o lubrificante que torna possível o funcionamento das organizações". Pode-se considerar um precioso bem da empresa, um ativo potencial intangível que integra seu capital social, e também um diferencial competitivo de primeira grandeza, na medida em que proporciona aprendizagem contínua, inovação e diminuição dos custos de supervisão e controles.

Quando se fala de gestão organizacional é de grande relevância destacar a influência da confiança, pois segundo Svensson (2001) ela é vista atualmente como um dos fatores mais importantes no desenvolvimento e na sustentação dos relacionamentos interorganizacionais.

Para Amato Neto (2000) a confiança é de fundamental importância no ambiente de negócios, já que as transações econômicas envolvem riscos como fraudes e também imprevisibilidades resultantes da rapidez das decisões que são tomadas diariamente. O autor complementa dizendo que em uma relação de confiança interorganizational, não se espera somente que a outra empresa aja de acordo com o acertado, mas também, que atuem como parceiros trabalhando juntos no desenvolvimento do relacionamento.

As mudanças ocorridas no cenário mundial se refletiram também nas relações empresariais, deixando os tradicionais conflitos para escanteio e cedendo espaço para as relações baseadas na confiança.

Em tempos de globalização, os serviços estão cada vez mais segmentados, existindo a necessidade de parcerias em toda a cadeia produtiva devido ao volume de serviços que são realizados fora das empresas. Para Balestro e Mesquita (2002), a confiança estaria baseada na reciprocidade das transações, sendo o princípio da reciprocidade o que contribuiria para reduzir as falhas do mercado e da hierarquia e complementa dizendo que no que diz respeito à cooperação entre as empresas, pode-se dizer que a confiança é tanto resultado, quanto meio da ação cooperativa.

Zanini (2007) afirmou que a criação e manutenção das relações de confiança interorganizacionais nada mais são do que uma opção estratégica da organização com implicações morais.

Para Aulakh *et al* (1996), citados por Cunha (2004), a confiança desempenha três papéis nos relacionamentos interorganizacionais que são eles:

(...) primeiro, ela pode atuar como obstáculo para o desenvolvimento de comportamento oportunístico; segundo pode ser um mecanismo substituto para a governança hierárquica, além de prover uma fonte de vantagem competitiva. Essas funções evidenciam tanto a importância da confiança nas alianças como também a necessidade de estudos nesse recorte (CUNHA, 2004, p. 68).

A confiança dentro das hierarquias da empresa é fruto de normas sociais e princípios de justiça percebidos como mutuamente benéficos pelos vários grupos de interesse.

Para Galford e Drapeau (2003) citados por Mariotti e Swirski de Souza (2005, p. 3) a confiança intraorganizacional pode ser analisada segundo as seguintes perspectivas:

- ❖ Confiança estratégica – é a confiança em que as pessoas responsáveis pela tomada de decisões importantes para a organização estejam tomando as decisões corretas. Para haver uma percepção efetiva da existência deste tipo de confiança, a alta administração deve ter visão e competência para determinar o curso certo, alocar recursos inteligentemente, cumprir a missão da organização e ajudar a companhia a ter sucesso;
- ❖ Confiança pessoal – é a confiança dos membros da organização em seus gestores diretos. A percepção deste tipo de confiança associa-se a um senso

de coletivismo, equanimidade, justiça, honestidade, valorização das pessoas e consideração às suas necessidades nas tomadas de decisão sobre o negócio por parte das chefias imediatas;

- ❖ Confiança organizacional – é a confiança que as pessoas têm na companhia e não apenas nos indivíduos. A percepção quanto à existência deste tipo de confiança consolida-se quando os processos da organização são bem projetados, consistentes e justos. Está associada à imagem pública da organização.

Galford e Drapeau crêem que as pessoas confiam umas nas outras e em seus líderes, sabem os riscos desta relação, mas irão trabalhar duro para manter a empresa por muito tempo, contribuindo com as melhores idéias, porém, se elas não confiam na organização e nem em seus líderes, vão perder o foco do seu trabalho.

Zanini (2007) enxerga a confiança como uma variável mediadora fortemente relacionada à satisfação, motivação e comprometimento dos empregados. O autor acrescenta que um estilo de gestão baseado na confiança significa a opção pela implantação de um sistema particular de incentivos que promovam relações cooperativas baseadas em normas de reciprocidade e benefício mútuo entre os membros cooperativos. A escolha de um estilo de gestão baseado em confiança é uma opção estratégica pela aplicação de mecanismos sociais, mais consensuais e cooperativos, em detrimento de um estilo baseado em monitoração e controle formal, que contempla o maior uso de mecanismos coercitivos.

No entender de Gasalla (2007) uma gestão baseada no controle resulta em uma perda de foco dos seus dirigentes gerando prejuízo em atividades mais importantes e estratégicas que lhe são atribuídas, como planejar, impulsionar as mudanças e inovar.

Seguindo a mesma linha de pensamento, mas analisando o outro lado da questão, ou seja, uma gestão fundamentada em confiança, Zanini entende que:

Uma vez que monitoração e controle formal consomem tempo, parece lógico que os relacionamentos de alta confiança requerem menos monitoração, tempo e energia. Neste caso, os gerentes podem dedicar mais tempo aos processos de decisão e implementação, em vez de gastá-lo gerenciando relações de baixa confiança. (ZANINI, 2007, p. 28).

O interesse pelo tema no âmbito das relações profissionais teve como impulso as mudanças nas organizações que foram resultados de transformações sociais, econômicas e de avanços tecnológicos. Passou-se a enxergar que não mais bastava a existência de contratos formais para assegurar a tranquilidade na realização de uma transação, principalmente quando as partes envolvidas eram o empregado e empregador (OLIVEIRA, 2004).

Zanini (2007) ressaltou que a confiança gerada pode se tornar um ativo intangível, na forma de capital social dentro de uma organização. Assim, em um ambiente de trabalho com atmosfera de alta confiança encontram-se as práticas baseadas em reciprocidade. Podendo ser observadas a satisfação e motivação elevadas dos seus membros, uma vez que as pessoas sentem que podem contribuir e partilhar seus problemas e idéias sem receio de comportamentos oportunistas por parte dos colegas de trabalho ou de seus superiores na hierarquia.

Ainda segundo Zanini (2007), as relações de confiança funcionam como importante mecanismo para a redução de risco comportamental dentro dos sistemas sociais. A presença da confiança entre os agentes reduz as chances de comportamentos oportunistas e motiva indivíduos a realizarem transações sem receio de prejuízos pessoais, oferecendo seus melhores esforços e idéias para a criação de valor econômico.

A confiança é um elemento necessário, mas insuficiente para a análise do desempenho organizacional, podendo ser mais vista como um elemento mediador para a criação de valor econômico em determinados ambientes corporativos, uma vez que sua presença entre agentes corporativos influencia a execução de diversas tarefas organizacionais, relacionando-se com a natureza dos sistemas de incentivos que as empresas adotam. Sendo assim, revela uma dimensão muito significativa do capital social corporativo, como predisposição geral para adotar estrutura mais flexível baseada na autonomia individual, promover processos de adaptação às mudanças externas, descentralização e reduzir hierarquia (ZANINI, 2007).

Tal opinião se fundamenta quando se entende o significado de capital social, que no entender de Putnam, é “um conjunto de características da organização social, como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”. (PUTNAM, 2002, p. 177).

Zanini (2007) apontou o ambiente institucional como fator que define a eficiência de um estilo de gestão.

Arranjos institucionais relacionados a diferentes indústrias apresentam maior ou menor grau de incerteza ambiental, que por sua vez limita severamente o desenvolvimento interno dos níveis de confiança. Incertezas originadas da volatilidade do mercado ou da tecnologia podem afetar consideravelmente a estabilidade das relações entre indivíduos dentro das empresas, dificultando o desenvolvimento das relações de confiança. (ZANINI, 2007 p.14)

Diante de tudo que já foi escrito neste trabalho infere-se que confiança é resultado de um processo longo e trabalhoso e quando se fala de confiança intraorganizacional existe uma complexidade maior, uma vez que para a sua compreensão é necessário o entendimento das relações humanas porque são os fatores humanos que possuem um grande peso nas relações interempresariais.

2.1.4 Propostas teóricas do desenvolvimento da confiança intraorganizacional

Dentro de uma organização encontram-se duas perspectivas de confiança: a intraorganizacional e a interorganizacional, conforme relata Oliveira (2004).

Zanini, Lusk e Wolff (2009, p. 74) entendem que a “existência da confiança dentro das relações intraorganizacionais que envolvem superiores, pares hierarquicamente iguais e equipes de trabalho pode contribuir significativamente para o aumento da eficiência organizacional”.

Para McAllister (1995), quando se fala em relação entre os pares, está a se falar sobre a confiança intraorganizacional e aí a análise apresenta duas dimensões possíveis: a cognitiva e a afetiva.

A dimensão cognitiva é racional, baseada em elementos externos ao indivíduo. O mesmo autor afirma que a dimensão cognitiva da confiança se fundamenta nas boas razões que dão evidências para se confiar e a quantidade e conhecimento necessário para se confiar gira entre o conhecimento total e a ignorância total.

McAllister (1995) explica que se existir um conhecimento total a confiança não se faz necessária, e, na posição inversa, existindo a ignorância total não existirá base suficiente para uma escolha racional. Para o estudioso, a construção da confiança cognitiva depende de três elementos antecedentes:

- a) sucesso da performance dos pares: está relacionado ao reconhecimento da trajetória profissional do par e das evidências do seu comportamento consistente, com a presença de normas de reciprocidade e probidade;
- b) extensão da similaridade social: presença de características similares, como a etnia;
- c) credenciais profissionais: papel formal dos pares na organização e sinais de preparo individual e outras características reconhecidas na comunidade profissional.

Lewis e Weigert (1985, p. 970), ao falarem sobre a confiança cognitiva, afirmam que “nós cognitivamente escolhemos em quem nós vamos confiar sob que circunstâncias, embasados em ‘boas razões’, constituindo evidência de confiabilidade”. Para os autores acima, a confiança é fundamentada em processo cognitivo que escolhe entre pessoas e instituições que são dignas de confiança, não dignas de confiança e neutras.

Luhmann (1979) entende que o processo cognitivo sobressai da base informacional. Em concordância com McAllister, Fine e Holyfield (1996) enfatiza que a dimensão cognitiva é necessária, mas não suficiente, pois a confiança não é somente pensada e sim, também sentida em um mundo de significados culturais, respostas emocionais e relações sociais. A base emocional da confiança é complementar à cognitiva.

O componente afetivo se constitui em uma conexão emocional entre os participantes de um relacionamento, onde a confiança produz uma situação social em que o investimento da intensidade emocional pode ser enriquecido e isto é porque o traidor da confiança golpeia a base do relacionamento, não apenas no conteúdo específico da traição. Lewis e Weigert (1985) consideram que o conteúdo emocional da confiança contribui para a perspectiva cognitiva, de onde é estabelecida e sustentada.

A confiança afetiva pode ser compreendida como voltada à integridade e à responsabilidade dos envolvidos e, são os elementos internos que estimulam o relacionamento entre pares e constroem os fundamentos para que exista a confiança afetiva. Os elementos internos podem ser definidos como: comportamento de cidadania e freqüência de interações.

McAllister (1995), baseado em pesquisas realizadas, concluiu que o desenvolvimento da confiança entre pares profissionais baseada na afetividade exige um nível de confiança cognitivo, ou seja, as pessoas criam expectativas afetivas naquelas em que já se tenha um conhecimento prévio. Uma vez confirmados os elementos relativos à confiança cognitiva, a confiança afetiva passa a ser vista como uma forma distinta da confiança interpessoal, cujos atributos tornam-se permanentemente incorporados e inquestionáveis superando a importância da confiança cognitiva.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Passuello e Swirski de Souza (2006) ponderam que os elementos mais subjetivos e pessoais contribuem para o estabelecimento das relações de confiança e, conseqüentemente, para uma maior disposição ao risco nos processos de tomada de decisão.

2.1.5 Confiança interpessoal

De acordo com Costa (2000, p. 67), “os níveis de confiança organizacional estão institucionalizados nas filosofias e práticas de gestão servindo para focar as expectativas e atitudes. Já no âmbito social, as relações interpessoais tendem a serem reflexos de pertencer a determinados grupos, como família, a comunidade, a igreja e baseia-se principalmente nas questões afetivas e cognitivas”.

Para Zanini (2007) a confiança é estabelecida quando as partes que estão interagindo têm interesses mútuos ou compatíveis, pelo menos em algum aspecto. Sendo assim, tanto a pessoa que está disposta a confiar como quem está sendo confiado deve possuir pelo menos um interesse em comum sobre determinada questão, como por exemplo: um ganho financeiro, de reputação ou a manutenção de relacionamento. Esse interesse pode ser a nível imediato ou pode

incorrer em um benefício advindo no longo prazo. No entanto, a pessoa em quem se está confiando poderá ou não honrar a confiança recebida.

Para o autor, a confiança é altamente desejável para as tarefas de compartilhamento de informações e para os processos de transferência do conhecimento. Uma vez que a confiança reduz a incerteza relativa aos comportamentos dos atores, sua presença aumenta a predisposição deles em compartilhar informação. Quando os níveis de confiança são reduzidos, as pessoas diminuem sua disposição para assumir riscos e passam a demandar maiores proteções institucionais contra perdas e danos.

Se as pessoas não puderem confiar umas nas outras, não compartilharão suas valiosas idéias e, portanto, não oferecerão suas melhores contribuições. Em contrapartida, numa atmosfera de confiança nas quais as pessoas se sentem protegidas quando interagem umas com as outras, haverá sempre maior propensão para o surgimento de diferentes modos de cooperação espontânea, para a formação de um clima de comprometimento entre os membros de uma equipe de trabalho. Nesse sentido, a confiança reforça os laços sociais entre as pessoas, ao funcionar como elemento motivacional que fortalece os canais informais de comunicação.

Costa (2000) ressaltou que a confiança interpessoal refere-se à confiança entre indivíduos e, acrescentou que suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos.

A confiança pessoal desenvolve quando os atores individuais mantêm contato face a face, tornando-se familiarizados com os interesses e preferências uns dos outros, sem utilizar recursos institucionais (BACHMANN *et al.*, 2001).

A confiança, segundo afirma Hosmer (1995), é a disposição do indivíduo em aumentar sua vulnerabilidade às ações do outro, cujo comportamento ele não pode controlar. A decisão de confiar pertence ao indivíduo, porém as conseqüências da sua decisão dependem do comportamento do outro.

Em geral a literatura sobre o tema reconhece que a confiança interpessoal desenvolve-se por meio de interações freqüentes entre os indivíduos, fundamentando-se na familiaridade e interdependência existentes entre eles (OLIVEIRA, 2004).

Gambetta (1988) definiu a confiança interpessoal como a probabilidade de se estabelecer uma relação entre indivíduos, a partir de uma ação benéfica, ou,

no mínimo, não prejudicial que favoreça o indivíduo fazendo com que se sinta engajado em alguma forma de cooperação com a outra parte.

Conforme Oliveira (2004) a confiança interpessoal apresenta abordagens diferentes, que na essência acabam por envolver os mesmos autores (o indivíduo confiante e o depositário da confiança). Há autores como McAllister que se referem a tipos de confiança interpessoal como cognitiva e afetiva, enquanto Lewicki e Bunker tratam de tipos de confiança nas relações de negócios.

No entender de Oliveira (2004) a confiança interpessoal pode se desenvolver em qualquer contexto. No entanto, as características do contexto exercerão algum tipo de influência no processo de formação e estabelecimento da confiança, ora facilitando, ora desestimulando.

Dando continuidade ao entendimento, a mesma autora acima ressaltou que o desenvolvimento da confiança interpessoal é apontado pela literatura sobre o tema como sendo as interações freqüentes entre os indivíduos, baseadas na familiaridade e interdependência existentes entre os envolvidos na relação. As interações criam a base para que as partes formem um conhecimento personalizado e denso, a partir do qual o indivíduo verifica se o comportamento do depositário da confiança é consistente ao longo do tempo sendo, portanto, possível predizê-lo.

Lewicki e Bunker (1996) explicam que adquirir e sustentar a confiança é resultado de um trabalho que agrega as variáveis acima, porém o declínio da mesma resulta da quebra de uma ou mais de uma dessas categorias.

Segundo os autores, o declínio poderá ocorrer devido a um único deslize grave o suficiente para abalar a confiança, por exemplo, no caso de uma relação onde a confiança já se apresenta em equilíbrio, mas uma das partes percebe que não está sendo respeitada, passa-se a partir daí a criar uma instabilidade e a ocorrer uma avaliação da parte que foi afetada utilizando de recursos cognitivos (examinando a importância da situação e a responsabilidade da parte envolvida) e emocionais (passam a existir sentimentos de raiva, medo, frustração em relação a parte transgressora). Lewicki e Bunker (1996) sustentam que nesse ponto, a parte transgressora poderá se defender negando ou expondo sua posição a respeito da continuidade do relacionamento. Caberá, então, a parte violada três alternativas: acabar com o relacionamento, sugerir uma renegociação ou restaurar a relação.

Segundo Oliveira (2004) o declínio da confiança, na perspectiva dos estágios apresentados, dá a entender que a violação da confiança no estágio inicial

(confiança baseada no cálculo) acarreta prejuízos menores, uma vez que a fragilidade ou ausência da confiança é comum. Quando ocorre violação da confiança novas negociações poderão permitir o alcance dos resultados desejados. Considera-se com maior gravidade a violação, quando ocorre no estágio da confiança baseada no conhecimento, devido ao fato das expectativas ainda não terem sido confirmadas e também devido às questões relativas à capacidade de percepção do indivíduo ainda bem formada.

Para ocorrer à violação é necessário a ação ter sido praticada. Neste caso, o indivíduo irá reorganizar suas informações e percepções quanto à outra parte, podendo ocorrer um processo de reavaliação cognitiva e emocional a fim de compreender a atitude do transgressor e redefinir a relação (OLIVEIRA, 2004).

No último estágio, na confiança baseada na identificação, ocorrendo a violação percebe-se que a auto-imagem e auto-estima da vítima são atingidos. Segundo o autor, a reparação da confiança neste estágio é muito difícil, uma vez que ocorre uma violação no sentido moral.

Lewicki e Bunker (1996) listaram alguns passos a serem seguidos para a restauração da confiança:

1. Reconhecimento da violação da confiança;
2. Determinação das causas da violação;
3. Reconhecimento por parte do transgressor que agiu de forma destrutiva;
4. Reconhecimento por parte do transgressor da responsabilidade e das consequências dos atos.

Os autores reconheceram que é muito difícil o indivíduo transgressor admitir que violou a confiança nele depositada e aceitar as conseqüências de seus atos o que intensifica a reação da parte vitimada e, conseqüentemente, gera uma deterioração crescente da confiança afetando a relação.

Lewicki e Bunker (1996) reconheceram o papel da vítima da violação na restauração da confiança. Mas, afirmaram que a completa restauração da confiança é muito difícil de ser alcançada, uma vez que a suspeita quanto ao outro indivíduo de agir da mesma forma não permitirá a plena restauração da confiança.

Após os estudos realizados optou-se por desenvolver esta pesquisa com base nos fundamentos da teoria da confiança como principal ativo intangível de uma empresa, conforme prediz Marco Túlio Zanini que foi utilizado como marco teórico da confiança e para melhor contextualização do tema pesquisado foi feita uma análise comparativa com a cultura organizacional e as influências que ela exerce ou não no desenvolvimento da confiança nos relacionamentos intraorganizacionais e, para tanto a cultura organizacional será o tema analisado em seguida concluindo este tópico.

2.2 Cultura organizacional

Segundo Freitas (1991) cultura normalmente é associada a hábitos e comportamentos de um grupo ou povo. Entretanto, a partir da década de 1980 o termo começou, também, a ser associado ao ambiente de trabalho em razão do surgimento de diversos programas implantados por japoneses em suas organizações.

Apesar de somente a partir dos anos 1980 o tema ser abordado com mais frequência nos meios acadêmicos, desde os primeiros anos do século XX ele já aparecia na gestão de muitas empresas, como por exemplo, na IBM, onde o seu fundador Tom Watson já pregava os valores e as crenças da empresa. J.C Penny, famosa loja de departamentos americana, em 1913, criou o seu credo e nele enfatizava que uma vitória rápida era menos importante que a construção de uma lealdade a longo prazo e na mesma linha, porém décadas depois, a Johnson & Johnson também produziu o seu credo em 1940 (FREITAS, 1991, p. 74).

Na concepção de Robbins (1996, p. 680) as mudanças ocorridas em função do desenvolvimento acelerado pelo qual a sociedade em geral vem passando nas últimas décadas fez com que surgisse uma valorização da cultura organizacional como uma solução atraente, onde se enfatizam as idéias comuns, formas de pensar e maneiras de trabalhar, valores e padrões.

Como são muitos os teóricos que estudam o assunto, em seguida serão apresentados alguns conceitos por eles propostos, principalmente com base na

Antropologia Cultural, onde existem diversas correntes teóricas que distinguem aspectos diferentes deste fenômeno.

2.2.1 Questão conceitual

Thompson (2007) afirma que antes de conceituar cultura organizacional é interessante registrar o conceito de cultura feito por alguns estudiosos. Em 1871, Edward Burnett Tylor, citado por Laraia (1986) foi o pioneiro na definição científica de cultura, ao dizer que:

Cultura e civilização, tomadas em seu sentido mais vasto, são um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. (TYLOR, 1871 *apud* LARAIA, 1986, p. 25).

Tylor foi o primeiro a formular o conceito de cultura do ponto de vista antropológico da forma como é utilizado atualmente. Laraia (1986) afirma que na verdade, ele formalizou uma idéia que vinha crescendo desde o iluminismo. John Locke, em 1690, afirmou que a mente humana era uma caixa vazia no nascimento, dotada de capacidade ilimitada de obter conhecimento, através do que hoje chamamos de endoculturação. O homem é um ser predominantemente cultural. Graças à cultura, ele superou suas limitações orgânicas.

Uma vez que um grupo de pessoas se reúne para desempenhar uma atividade determinada, ali se inicia a construção de seus hábitos, linguagem e sua cultura, ou seja, tem-se início a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido.

Também vale a pena inserir a afirmação de Hall (1978) a respeito da cultura, uma vez que para o autor ela possui três características específicas que são: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos.

Diante disto, entende-se que cultura é um agrupamento complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Um somatório de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e

transmitidos pelos membros de um dado grupo, o que remete a cultura organizacional.

A variedade de autores que estudam o tema vem gerando inúmeros conceitos, porém, segundo Cavedon (2003, p. 53), existem pontos de convergência no sentido de “atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização, no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma”.

Freitas (1991) emite a mesma opinião, porém de uma forma mais incisiva quando afirma que:

[...] vemos a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão. (FREITAS, 1991, p. 74).

Robbins (1996, p. 681) conceitua o termo como “uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização: um sistema de significado compartilhado”.

Srouf (1998, p. 168) afirma que cultura organizacional “não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização”.

Souza (1978, p. 36) compreende cultura organizacional como um “conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. Dando prosseguimento, a autora afirma que ela é composta de três elementos que são: os preceitos (política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, padrões de condutas, entre outros); a tecnologia (maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, *layout*, recursos materiais, racionalização de trabalho, etc); e o caráter (alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, apatia, etc).

É fundamental incluir Schein, por ser este um dos autores mais referenciados quando o tema é abordado. Sua definição para cultura organizacional é:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1992, p. 12).

Para Schein, a cultura organizacional é perceptível através de três níveis diferentes, conforme demonstrado na figura abaixo e explicado em detalhes posteriormente:

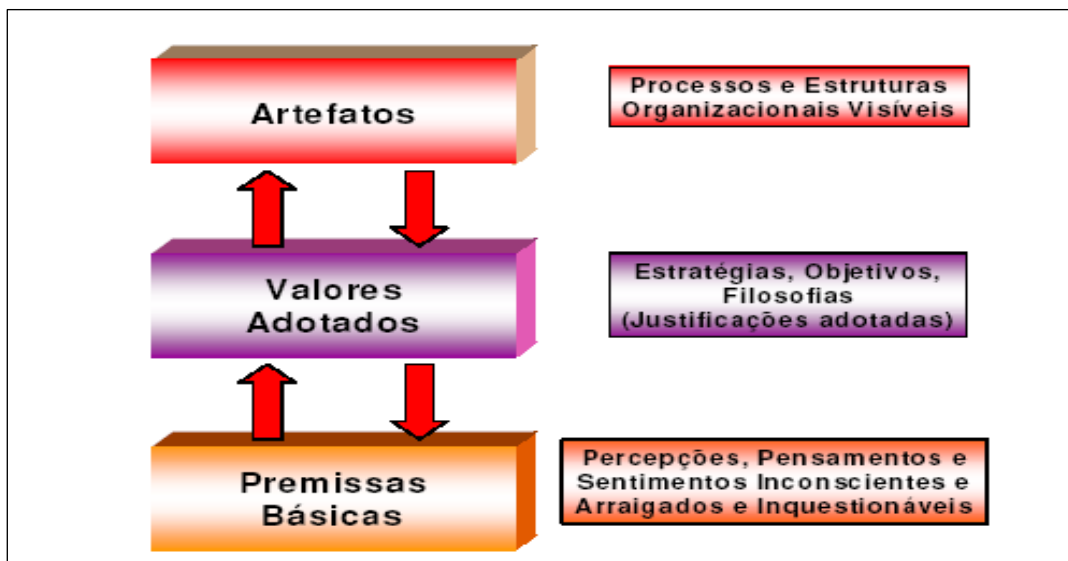


Fig. 4: Níveis de cultura
Fonte: Schein (1992)

Schein detalha cada um dos níveis da seguinte forma:

- ❖ Nível dos artefatos visíveis – incluem “tudo o que se vê, ouve e sente”, quando se está em contato com a cultura de uma organização (arquitetura e decoração, vestuário, maneira pela qual uma pessoa se dirige a outra, ritmo de trabalho, etc);
- ❖ Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas – são difíceis de observar diretamente e para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chaves de uma organização. Porém, percebe-se que eles normalmente representam apenas os valores exteriorizados da cultura. Isto é, eles demonstram o que as pessoas remetem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes envolve idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes;
- ❖ Nível dos pressupostos inconscientes – são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente sobre como as coisas realmente são. (SCHEIN, 1992, p. 9).

Aqui também é possível fazer uma associação entre os autores, já que os três níveis de Schein se inserem ou complementam os três elementos de Souza, que já haviam sido relacionados com Zanini.

O autor afirma que “dentre as diversas variáveis encontradas na cultura de uma empresa, as relações de confiança representam um crítico indicador de gestão para avaliar um ativo intangível de inestimável valor econômico e relacionado aos níveis de cooperação espontânea” (ZANINI, 2008a).

2.2.2 Elementos da cultura organizacional

Na busca por uma forma mais palpável da cultura organizacional, são utilizados elementos que fazem parte da mesma e que geralmente são citados em sua conceituação.

Se por um lado variam os nomes, geralmente os teóricos acabam por adotar similaridades entre eles quando fazem referência aos elementos. Na concepção de Freitas (1991), os de maior relevância e que merecem serem citados são:

- ❖ **Valores:** definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se, que em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca, etc.;
- ❖ **Crenças e pressupostos:** geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis;
- ❖ **Ritos, rituais e cerimônias:** são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos, como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão, etc.;
- ❖ **Estórias e mitos:** enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem

sustentação nos fatos. Ambos os elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, *scripts* etc. ;

- ❖ **Tabus:** demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas;
- ❖ **Heróis:** personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como Tom Watson, da IBM; John Rockefeller, da Standard Oil; Henry Ford, da Ford, entre outros ;
- ❖ **Normas:** as regras que defendem o comportamento que é esperado aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não;
- ❖ **Processo de comunicação:** inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura. (FREITAS, 1991, p. 75).

A Price Waterhouse, através da sua equipe *Change Integration*, apresenta praticamente os mesmos elementos, apenas inserindo alguns que não foram mencionados por Freitas:

- ❖ **Valores:** os princípios ou qualidades considerados compensadores pela organização, tais como atendimento ao cliente ou inovações no produto, sinceridade ou poder e autoridade compartilhados entre os colegas;
- ❖ **Crenças:** as hipóteses, premissas e modelos de negócios da organização tendem a ser verdade. A transmissão de visão do mundo em geral, crenças pode ser verdadeira ou não. As crenças geram paradigmas, isto é, modelos atraentes que mostram o que é bom para os negócios e a melhor forma de agir. Os paradigmas, por sua vez, podem tanto expandir quanto tolher as metas organizacionais;
- ❖ **Atmosfera:** o ambiente ou atmosfera de uma organização observável a partir do *layout* físico dos espaços de trabalho e mais precisamente, a partir de como os funcionários interagem entre si, com clientes e com estranhos. Como é trabalhar aqui? A organização é formal ou informal?;
- ❖ **Normas:** os padrões e normas desenvolvidos na empresa, tais como se as pessoas trabalham duro, quando começam e quando saem do trabalho. Envolvem questões em todos os níveis, desde o padrão do vestuário e atitudes acerca do trabalho no fim de semana até a questão de se uma estratégia de crescimento lento é aceitável. As normas, geralmente não escritas, afetam o grau de decisão de gerentes e empregados. Determinam quem pode e quem não pode tomar decisões e realizar tarefas;
- ❖ **Símbolos:** ícones, doutrinas, rituais, e tradições que cercam mensagens poderosas sobre o que é importante. Podem incluir eventos positivos, tais como cerimônias e celebrações e reconhecimentos, tais como vagas especiais para o funcionário do mês. Os símbolos podem ser negativos – regalias corporativas oferecidas somente aos escolhidos, festas corporativas suntuosas no momento em que foram cortados aumentos anuais para os funcionários dos níveis mais baixos devido aos resultados dos negócios;
- ❖ **Filosofia:** as políticas e ideologias declaradas que norteiam as ações da organização em relação a proprietários, funcionários, clientes e todos os demais *stakeholders* (CHANGE INTEGRATION, 1999, p. 116).

Concluindo esta parte, apresentam-se os elementos propostos por Schein, por ele denominados como principais categorias associadas com a cultura:

- ❖ **Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem:** a linguagem utilizada, as tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações;
- ❖ **Normas de grupo:** os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho;
- ❖ **Valores expostos:** os princípios e valores articulados e publicamente anunciados, que o grupo proclama estar tentando atingir, tais como qualidade do produto ou liderança em preço;
- ❖ **Filosofia formal:** os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes e outros *stakeholders*;
- ❖ **Regras do jogo:** as regras implícitas para ser bem sucedido na organização, os macetes que um recém chegado deve aprender para ser aceito pelo grupo;
- ❖ **Clima:** o sentimento que é gerado num grupo pelo *layout* físico e o modo que os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou estranhos;
- ❖ **Habilidades incorporadas:** as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, que são passadas de geração para geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito;
- ❖ **Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas lingüísticos:** as estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem usadas pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial;
- ❖ **Significados compartilhados:** o entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem;
- ❖ **Metáforas ou símbolos integrativos:** as idéias, sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados em edifícios, *layout* dos escritórios e outros artefatos materiais do grupo (SCHEIN, 1992, p. 7).

Apesar de apresentarem pequenas diferenças em seu rol de elementos, é perceptível que uma vez entendida como cultura a ação passa a ser compartilhada, profunda e estável. Schein (1992, p. 10) observa que a “cultura de alguma forma implica que os rituais, clima, valores e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essa padronização ou integração é a essência do que se entende por cultura”.

2.2.3 Desenvolvimento da cultura organizacional

Em resposta ao questionamento se toda empresa tem uma cultura, Schein (1992) acredita que tudo depende de oportunidade ou não para que a aprendizagem entre os seus membros ocorra e, complementa dizendo que ela é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo de convivência e à intensidade da aprendizagem gerada.

Schein (1992), ao falar sobre desenvolvimento cultural faz um paralelo com o ciclo de vida e assim são analisadas as fases de crescimento, intermediária e a maturidade.

❖ **Fase de crescimento:** a) Nascimento e estágios iniciais da organização. A presença do fundador ou da família é marcante. A cultura é uma competência distinta e fonte de identificação, age como um cimento que mantém os membros unidos; b) Sucessão. A organização sofre com as batalhas entre sucessores potenciais e suas propostas de modificação da cultura presente.

❖ **Fase intermediária:** mudanças em produtos, expansão geográfica, aquisições, fusões, integração vertical, tudo isto propicia a formação de subculturas, a crise de identidade, perda de objetivos, valores e pressupostos. É um momento de mudança cultural.

❖ **Fase da maturidade:** essa é uma fase de estabilidade, pouco sujeita a mudanças de culturas, preferindo uma restrição a inovações e preservação das glórias do passado. Também pode ser o contrário, promovendo uma mudança cultural nos níveis básicos, através da substituição massiva de pessoas-chave.

Vijay Sathe citado por Freitas (1991, p. 76) concorda com as idéias de Schein a respeito dos níveis de definição da cultura e como esta se desenvolve e propõe que uma melhor forma de se compreendê-la é quando se analisam os aspectos de conteúdo (pressupostos dos fundadores e líderes seguintes, bem como as experiências atuais de resolução de problemas e aprendizagem) e força (quão importantes são os pressupostos, quão largamente são compartilhados e a clareza de que alguns são mais importantes que outros).

Ao se falar sobre cultura organizacional percebe-se que um grande questionamento persiste no que diz respeito a forma pela qual o comportamento das organizações varia em função da cultura nacional e que os resultados encontrados em estudos realizados sobre o tema apontam que importantes diferenças tem sido localizadas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente profissional.

Souza (1978), citando Linton (1959), ilustra brilhantemente o parágrafo acima ao dizer que:

Um dos mais importantes progressos científicos dos tempos modernos tem sido o conhecimento da existência da cultura. Já se disse que a última coisa que um morador das profundezas oceânicas descobriria, seria provavelmente a água. Tornar-se ia cômico de sua existência somente se algum acidente o trouxesse à superfície e o pusesse em contato com o ar. Através da maior parte de sua história, tem o homem apenas uma vaga consciência da existência da cultura e deveu mesmo essa consciência aos contrastes entre os costumes de sua própria sociedade e os de alguma outra, com a qual aconteceu vir a entrar em contato. A capacidade de ver a cultura de sua própria sociedade como um todo, de avaliar seus padrões e apreciar suas implicações, exige um grau de objetividade que rara vez ou nunca se consegue. (LINTON; 1959 *apud* SOUZA; 1978, p. 65).

Quando se fala de Brasil, ele é classificado como uma sociedade coletivista, caracterizado por uma distância de poder muito grande, uma nação onde é maior a busca de evitar a incerteza e com uma dimensão feminina muito próxima da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão, conforme Hofstede (1991).

O Brasil apresenta em seu histórico divergências quando o assunto é confiança. Por ser uma nação jovem se comparada com países europeus e norte-americanos, não existe uma tradição familiar de confiança desenvolvida ao longo de gerações e que vai moldando o caráter de um povo, pelo contrário, por ser um povo que abriga tantas culturas em sua composição nem sempre aquilo que havia de melhor é o que foi perpetuado (DA MATTA, 1984). As distâncias territoriais que provocaram migrações em função de ciclos econômicos como o do café, cana-de-açúcar, ouro e tantos outros também afetaram o desenvolvimento de laços de confiança.

Para Prado Júnior (1996) o Brasil, mais de quinhentos anos depois do descobrimento, ainda apresenta traços do período da economia de extração, na exploração de recursos internos das organizações, inclusive os humanos, na

exploração do consumidor, do meio ambiente e no desperdício generalizado. O colonizador, que se apossou da cultura indígena, principalmente através da Índia; o colonizador que se apossou da cultura negra, em um modo de produção, o capitalismo, que não pressupunha a escravatura, é hoje o burguês ou o tecnocrata, que se apropria de força de trabalho. O autor conclui dizendo que no Brasil, o operário é o sucessor do escravo.

Para Caligaris (1993), o brasileiro é ao mesmo tempo um colonizador e um colono e acaba por falar nas duas condições, ou em alguma condição intermediária, como aprendeu a falar desde muito cedo. Mas, é impossível deixar de se pensar no Brasil, sem lembrar que esta é uma terra de contrastes e como diz Souza (1978, p. 64) “analisar a cultura brasileira é tarefa gigantesca e pretensiosa”.

Segundo Da Matta (1984) ainda como herança, é preciso lembrar que desde o período da colonização as leis foram feitas para atender a interesses particulares e eram mudadas na mesma proporção em que os interessados mudavam e com isso hoje existem leis que valem somente no papel e que na prática não conseguem o efeito objetivado.

Hofstede (1991), refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Sendo as mais importantes incluídas em quatro dimensões básicas que são o individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade.

O individualismo é quando as pessoas se definem como indivíduos, onde as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhe são próximos. Já o coletivismo é caracterizado por redes sociais profundas, é o caso em que as pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade. Um bom exemplo para os dois casos é o japonês com uma cultura tipicamente coletivista e o norte-americano altamente individualista.

A distância do poder se refere à medida em que os membros menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder. Quando a distância de poder é alta em um país, tanto superiores como subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação, como por exemplo na Índia. Já em países com baixa distância de poder, como Israel, ocorre com frequência que empregados ultrapassem níveis hierárquicos a fim de realizar o

trabalho de uma maneira mais eficaz. Nestes países a formalidade, os títulos e o status são menos importantes.

Quanto ao nível que procura evitar a incerteza, este busca a ausência de situações ambíguas ou pelo menos como evitá-las, criando maior estabilidade de carreira, regras mais formais e evitando idéias e comportamentos alternativos ou desviantes e tendo como direcionamento as verdades absolutas. Novamente, serve de exemplo o Japão, com seus empregos vitalícios.

A quarta dimensão proposta por Hofstede é a masculinidade e esta refere-se a medida em que valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e coisas, deixando em um plano secundário as pessoas. Já a feminilidade é o oposto, valorizando os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global. Para o autor, sociedades masculinas definem os papéis de gênero com muito mais rigor do que as femininas. Como exemplo de sociedades masculinas, o Japão e a Áustria e como sociedades femininas os países escandinavos.

Baseado nas pesquisas realizadas verifica-se que as empresas brasileiras se distinguem por apresentarem decisões que tendem a serem influenciadas por uma interação social vigorosa bem como por uma participação intensa dos dirigentes superiores das organizações, em virtude da influência cultural.

Para Arruda (s.d.), em “Bases culturais do processo de decisão estratégica”, as decisões brasileiras são mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes e, fazendo uso de um número igualmente inferior de informações apresentando uma dificuldade maior para atingir os seus objetivos, principalmente se comparadas com o processo decisório inglês.

Motta cita que:

As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande, que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como trabalhadores e executivos são tratados parecem basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e de outro, em controles femininos, com o uso da sedução. (MOTTA, 1997, p. 10).

Para Zanini (2007) a incerteza dos tempos atuais e o crescimento das organizações contribuem para ampliar os custos de transações para estas, uma vez que para neutralizar o oportunismo e compensar a falta de confiança, são criadas

estruturas complexas objetivando promover controles nos processos comerciais, operacionais, administrativos, regulamentos e auditorias internas.

Segundo Camêlo *et al* (2009) visando a diminuição destes custos, profissionais e teóricos, buscam estabelecer parâmetros para a redução dos custos de transação. Isso significa criar mecanismos de coordenação que possam desenvolver condutas individuais que se estabilizem e possam ser minimamente previsíveis, para que as organizações cumpram o papel de reduzir a incerteza e por aí incentivar o avanço das ações humanas coordenadas.

Pode-se compreender reduzir incerteza, como construir capital social, ou seja, desenvolvendo a confiança e a cooperação entre as pessoas, nas comunidades e na sociedade em seu conjunto. Para desenvolver a confiança as organizações precisam inicialmente entender suas culturas, descobrindo os aspectos essenciais, do mais simples ao mais expressivo no processo de construção da realidade, por parte de seus membros, podendo-se fazer uso dentre estes, os parâmetros já citados de Schein, ou seja, analisando aspectos da organização como a relação com o ambiente, a natureza da verdade e da realidade, a natureza da natureza humana, a natureza da atividade humana, e natureza dos relacionamentos humanos.

Após o desenvolvimento da pesquisa que fundamentou o referencial teórico, estabeleceu-se que Zanini seria utilizado como marco teórico de confiança e na variável cultura decidiu-se por Edgard Schein com a aplicação do questionário do IBACO desenvolvido por Siqueira e Assmar, discípulas de Schein.

Ao longo do texto foi possível perceber que a cultura organizacional está muito próxima do desenvolvimento da confiança nas relações intraorganizacionais e posteriormente, esta hipótese pôde ser confirmada com a análise dos dados encontrados no estudo de caso.

Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentadas considerações sobre o tipo de pesquisa, a técnica de coleta e análise de dados e informações sobre a empresa pesquisada.

3.1 Tipo de pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pela realização de uma pesquisa explicativa, pois segundo Gil (2002), através dela é possível identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e assim ir explicando como os fatores ocorrerão ao longo do trabalho.

A escolha por utilizar a pesquisa explicativa se deu em função desta melhor se adequar ao trabalho, uma vez que o objetivo era analisar se a cultura organizacional influencia a confiança nas relações intraorganizacionais e se a confiança influencia a cultura organizacional.

O uso dessa metodologia é apropriado para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos, também são conhecidas como pesquisas fechadas, em razão da forma como os dados são coletados.

Para Trindade (2003) a análise dos dados quantitativos e dos cruzamentos entre as diversas informações coletadas produz algo qualitativo e possibilita ao pesquisador obter conclusões que não poderiam ser tiradas sem o levantamento e o cruzamento de informações quantitativas.

No presente trabalho, a pesquisa situa-se da seguinte forma: é uma pesquisa que se caracteriza como descritiva, uma vez que o objetivo era analisar se existiam correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional. E em caso afirmativo, em qual direção.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, Yin (2005) entende que o estudo de caso proporciona uma ampla visão sobre os eventos da vida real o atendeu plenamente ao objeto foco de estudo.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário que posteriormente foi analisado através de cálculos estatísticos que permitiu uma visão precisa, controlada e explícita das etapas da pesquisa, prevenindo interferências e subjetividade por parte do pesquisador.

3.2 Método de pesquisa

Na etapa inicial foi feita a revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre o tema, que trouxeram informações relevantes para o estudo.

Em seguida, adotou-se o estudo de caso, que segundo Vergara (2004):

é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2004, p.21).

Constituem-se numa das abordagens mais eficazes e fecundas para a descoberta e posterior construção de modelos de processos sociais, sendo a vantagem de estudos de caso naturalmente ampliada quando vários instrumentos de coleta de dados primários (entrevistas, questionário) e secundários (como análise de textos) são usados em conjunto.

Yin (2005, p. 28) defende que o estudo de caso é o indicado quando o tipo de pesquisa puder ser representado por “como” e “por que”, quando o pesquisador não tiver controle sobre os eventos e forem analisados acontecimentos contemporâneos.

O mesmo autor complementa a análise ao dizer que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2005, p. 21).

Optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa de campo uma vez que esse procedimento permitia o aprofundamento do estudo de uma realidade específica.

Devido à natureza quantitativa da pesquisa realizada, a forma de coleta de dados se deu através de *survey*. A escolha por esse tipo de pesquisa ocorreu em função de algumas características que atendiam aos objetivos do trabalho, pois sua metodologia tem importante papel nas pesquisas de opinião e levantamentos estatísticos que visam identificar situações.

De acordo com Babbie (1999), o *survey* gera medidas precisas e confiáveis que permitem análise estatística; mede opiniões, atitudes, preferências, comportamentos de um determinado grupo de pessoas e, também, os segmentos do mercado, estimando seu potencial ou volume de negócios.

Como instrumento de coleta e análise dos dados utilizou-se o questionário por ser este um meio útil e eficaz para coleta de informações num intervalo de tempo relativamente curto (GIL, 2002, p. 68). Na condução deste trabalho foram utilizados dois questionários sendo que, para o tema confiança fez-se uso do instrumento elaborado e já validado por Zanini (2007). Com a anuência do autor, o modelo apresentado serviu como marco teórico desta pesquisa.

Segundo Zanini, este questionário foi originalmente concebido por Gillespie (2003) e denominado de *Behavioral Trust Inventory (BTI)* e posteriormente traduzido e

[...] suas escalas de confiança foram especificamente concebidas para conferir a predisposição das pessoas a se colocarem em situação de vulnerabilidade em relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. O instrumento foi criado para mensurar o nível de confiança entre subordinados e superiores, entre pares do mesmo nível hierárquico e a confiança do indivíduo em sua equipe de trabalho. (ZANINI, 2007, p. 142).

As perguntas, em um total de 30, na escala de Likert de 1 a 7 (sendo 1= nem um pouco disposto e 7= extremamente disposto), são distribuídas em grupos, sendo que de 1 a 10 avaliam a confiança interpessoal do respondente e de seu superior imediato. De 11 a 20, a confiança interpessoal do respondente a um colega de trabalho por ele escolhido. As dez últimas avaliam a confiança do respondente em sua equipe de trabalho.

Zanini (2007) explica que além da divisão em três dimensões específicas, o questionário apresenta outra segmentação em dois grupos de fatores, sendo que as primeiras cinco questões de cada grupo abordam questões relacionadas à confiança em situações específicas no trabalho e respondem pela dimensão profissional. Para mensuração da confiança em nível pessoal, ou dimensão pessoal, ficaram as últimas cinco questões.

Em relação à cultura organizacional, o questionário utilizado foi o do Instituto Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), desenvolvido por Ferreira e Assmar (2008) em consonância com a teoria de Schein.

Este questionário, segundo as autoras, “objetiva avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros”. (FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 129).

O questionário original é composto de 94 afirmativas, que devem ser respondidas em função do grau em que o conteúdo de cada afirmativa aplica-se à organização em que o respondente trabalha.

Para esta pesquisa utilizou-se a versão reduzida do IBACO, constante de 30 afirmativas e que é um instrumento de medida mais sucinto, elaborado a partir dos itens que apresentaram as maiores cargas fatoriais na versão original, mantendo as qualidades psicométricas do mesmo.

O questionário é composto de 30 itens distribuídos igualmente entre três fatores de valores:

- ❖ profissionalismo cooperativo;
- ❖ profissionalismo competitivo e;
- ❖ satisfação e bem-estar dos empregados.

E três fatores de práticas:

- ❖ integração externa;
- ❖ recompensa e treinamento e;
- ❖ promoção e relacionamento interpessoal.

Utilizando a escala de Likert de 1 a 5 (sendo 1= não se aplica de modo algum; 2= pouco se aplica; 3= aplica-se razoavelmente; 4= aplica-se bastante e 5=

aplica-se totalmente), “[...] quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na organização avaliada”. (FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 132).

3.3 A unidade de análise

A empresa escolhida para realização deste estudo e que aqui foi denominada de ALPHA, atua há mais de quinze anos no segmento de vestuário e se encontra presente nos melhores *shoppings centers* de todo o Brasil, oferecendo além de um atendimento personalizado, apoio através de consultoria em todos os segmentos referentes ao negócio.

3.4 O universo e a amostra dos dados

Segundo Oliveira, S. L. (2002), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum [...]”. O universo da pesquisa de campo representou-se pelos funcionários da área comercial da empresa objeto do estudo, composto por gerentes, gerentes *trainee*, operadoras de caixa e vendedores em seus pontos de venda.

De acordo com Vergara (2004), população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. Um total de 142 questionários foi disponibilizado para coleta de dados no universo em estudo, sendo que obteve-se 132 respondentes.

Quanto ao número de pessoas entrevistadas neste tipo de pesquisa:

Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes se seleciona, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objetivo de investigação. (GIL, 2002, p.56).

Segundo Oliveira, S. L. (2002), a fase prática iniciou-se com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de que se efetuasse a coleta dos dados previstos, e sua execução obedeceu a várias características.

Ainda de acordo com Oliveira, S. L. (2002), após a coleta dos dados esses foram elaborados e classificados de forma sistemática. Antes da análise e interpretação, os dados seguiram as fases de seleção, codificação e tabulação.

3.5 Preparação dos dados para análise

Uma vez definido o universo da amostra, o método de coleta de dados e o instrumento de pesquisa, passou-se para a etapa seguinte de tratamento dos dados. As informações coletadas por meio de questionários necessitaram passar por uma preparação antes que se efetuasse a análise e interpretação por meios estatísticos.

Novelli (2004, p. 102) citando Aaker *et al.* (2001) refere-se a três técnicas específicas de preparação dos dados.

a) Edição dos dados

Segundo Novelli (2004, p. 102), “o processo de edição dos dados inclui a observação pelo pesquisador de uma série de fatores que podem enfraquecer a consistência das análises, caso não sejam acompanhados.

Em decorrência de alguns equívocos por parte dos respondentes, alguns questionários tiveram respostas limitantes, ou seja, em um extremo ou outro. Ou então, apresentaram questões em branco.

b) Codificação

São definidos os códigos que serão utilizados durante a tabulação. O sistema utilizado para a codificação dos dados foi o *SPSS 10.0 for Windows* e *AMOS 5.0*.

Segundo Novelli (2004, p. 144), no mercado encontram-se várias ferramentas estatísticas para a modelagem de equações estruturais. Aqui, optou-se

pelo *software* AMOS 5.0, devido a sua maior simplicidade na interface com o usuário, características que têm lhe proporcionado grande popularidade por parte dos pesquisadores.

Segundo Arbuckle (1994, p. 135) citado por Novelli (2004), o *AMOS* tem a capacidade de estimar os parâmetros do modelo, os pesos das regressões padronizadas, a correlação para cada variável endógena no modelo, os efeitos observados, os pesos para as regressões das variáveis não observadas em relação às variáveis observadas, bem como as médias, as variâncias, as covariâncias e as correlações de todas as variáveis do modelo.

Os dados coletados em 132 questionários, dos quais 5% foram descartados por não serem considerados válidos, foram inseridos no *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*, versão 13.0, para tratamento estatístico.

Atendendo às orientações de Pestana e Gageiro (2000), após inclusão dos dados dos questionários no *SPSS*, as questões reversas foram recodificadas nesse *software*. Consistiu em inverter as escalas dos itens que apresentavam uma escala de intensidade com sentido inverso ao que se pretendia medir.

A escala de Likert, ou escala somatória, aqui utilizada nos questionários referentes aos dois construtos, diz respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, isto é, representam várias assertivas sobre um assunto, onde os respondentes respondem se concordam ou não com as afirmações e também informam qual seu grau de concordância ou discordância. É, também, atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A somatória das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente.

c) Ajuste estatístico dos dados

São procedimentos estabelecidos previamente e que devem ser analisados com o objetivo de compreender as características básicas dos dados, proporcionando uma visão geral dos números a serem disponibilizados para o pesquisador.

É onde são atribuídos pesos e podem ser agrupadas algumas variáveis e/ou modificadas as escalas utilizadas.

Segundo Novelli (2004, p. 106) o primeiro procedimento refere-se ao exame do contorno, do formato, das distribuições de variáveis.

Em seguida procede-se com a análise dos dados perdidos, que segundo Hair *et al.* (2005, p. 68) é 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.

O teste de análise de dados perdidos faz uma comparação do verdadeiro padrão dos dados perdidos com o que se esperaria se os dados perdidos fossem distribuídos totalmente ao acaso.

Há uma série de métodos estatísticos que podem ser utilizados para a solução do problema, neste caso, a verificação dos dados perdidos completamente ao acaso apresentou o resultado geral com *MCAR* de 0,806 (*Little's MCAR test: Chi-Square = 975.027, DF = 1014, Sig. = 0,806*) indicando que os dados perdidos podem ser considerados completamente ao acaso.

Nesta pesquisa optou-se por utilizar o critério de exclusão dos questionários que apresentaram mais de 5% de falta de resposta, conforme demonstrado na tabela a seguir.

TABELA 1

Questionários que apresentaram mais de 5% de perguntas sem respostas

<i>Nº do questionário</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
31	4	6,67
68	5	8,33
75	6	10,00
72	15	25,00
74	15	25,00
40	30	50,00
28	30	50,00
61	30	50,00
131	30	50,00
35	34	56,67
73	17	28,33

Fonte: Dados trabalhados no *SPSS*

O terceiro procedimento, ainda segundo Novelli (2004), confere a existência de *outliers*, que são elementos com comportamento muito diferente dos

demais. Se forem encontrados, deve-se verificar se existem erros de leitura, digitação ou cálculo, ocorridos na transcrição dos dados para o computador. Pode-se estar faltando alguma variável na análise, que explique as divergências localizadas.

Ainda nesta etapa fez-se o teste de normalidade, através de análises estatísticas, utilizando-se os testes de Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov. A normalidade é uma premissa fundamental para a análise multivariada, pois se o ajuste dos dados estiver muito longe da distribuição normal, todos os testes estatísticos são inválidos (HAIR *et al.*, 2005).

Concluindo esta fase, aplicou-se a análise de confiabilidade que 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.

Entre as inúmeras técnicas disponíveis, optou-se pelo coeficiente de Alfa de Cronbach, que avalia a consistência interna. Segundo Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004, p. 216), “sem que se possam oferecer normas concretas, a título de orientação considera-se que coeficiente de alfa, superiores a 0,75 já são altos”.

O uso dessas diversas metodologias tinha por finalidade conferir se os dados obtidos se adequavam aos requisitos necessários para aplicação de técnicas multivariadas, atuando mesmo como pré-condição para a utilização de tais procedimentos.

d) Modelo de Equações Estruturais (SEM)

Diversos autores recomendam a utilização da técnica Modelo de Equações Estruturais (SEM, do inglês *Structural Equation Modeling*) para estudo de fenômenos organizacionais.

Por ser uma técnica que combina elementos de regressão múltipla e análise de fator permite não apenas que possam ser avaliados os relacionamentos de dependência inter-relacionados, como também incorporar os efeitos de erro de medição nos coeficientes estruturais.



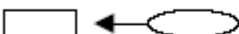


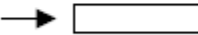



A aplicação da equação estrutural, segundo Novelli (2004), permite ao pesquisador a observação simultânea de todas as informações obtidas pelas várias medidas analisadas. No estudo aqui desenvolvido, tomou-se por base as

dimensões, compostas por média das variáveis que compõem o modelo teórico do construto confiança e cultura.

O modelo de equações estruturais está composto por dois sub-modelos: o modelo de medição e o modelo estrutural, sendo este último o que foi utilizado na pesquisa é necessário uma explicação mais abrangente para sua compreensão.

O modelo estrutural define a relação entre as variáveis latentes exógenas e endógenas. Conseqüentemente, este modelo especifica quais variáveis latentes (exógenas) influenciam direta ou indiretamente mudanças nos valores da outra variável latente (endógena ou dependente).

O diagrama de caminhos é uma representação gráfica de um modelo de equações estruturais e tem como uma de suas principais vantagens a visualização das relações entre as variáveis. Para um entendimento mais adequado do diagrama de caminhos é importante se conhecer os símbolos utilizados no mesmo, conforme apresentados no quadro 2 a seguir:

Símbolo	Representação
	• Variável latente
	• Variável observável
	• Coeficiente da regressão da variável observável sobre a variável latente.
	• Coeficiente da regressão da variável latente sobre outra variável latente.
	• Distúrbio na predição da variável latente
	• Erro de medição associado com a variável observável
	• Relação direcional
	• Relação não direcional
	• Associação não analisada entre duas variáveis.

Quadro 2: Símbolos utilizados no diagrama de caminhos
Fonte: Byrne, Bárbara M. (2001)

Novelli (2004, p. 109), entende que o uso do modelo de equações estruturais oferece contribuições fundamentais para o alcance dos objetivos propostos no trabalho.

Assim, após a apresentação dos aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa, no capítulo seguinte é feito o estudo dos resultados observados na análise de dados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo foi desenvolvido a partir dos dados obtidos pela aplicação dos métodos e técnicas escolhidos para o estudo de caso desta dissertação. Desde o início objetivando, com a aplicação dos questionários, verificar se a pergunta que norteou o trabalho estava sendo respondida, ou seja: existem correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional e em caso afirmativo, em que direção?

O estudo foi realizado com 132 participantes, porém, após a aplicação do teste de análise de dados perdidos, foram considerados válidos somente 122 questionários no processo de levantamento dos dados.

4.1 Caracterização e perfil da amostra

O mercado de trabalho sempre foi, tradicionalmente, masculino. Ao longo das décadas, as mulheres foram buscando espaço e ganhando mais e mais posições.

No segmento de moda elas representam a maioria, bem como na empresa estudada, onde sua participação corresponde a 99,2% dos funcionários pesquisados.

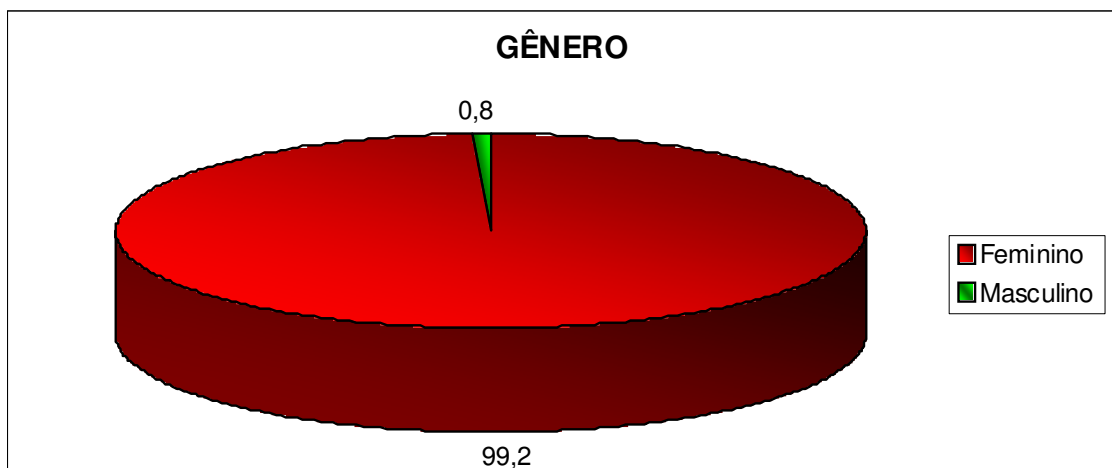


Gráfico 1: Gênero
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Na empresa Alpha, a maioria de suas funcionárias (46,7%) encontram-se na faixa inferior a 25 anos, refletindo uma situação comum neste segmento, geralmente são pessoas que tiveram oportunidade do primeiro emprego ou contratadas por um período sazonal e ali permanecem.

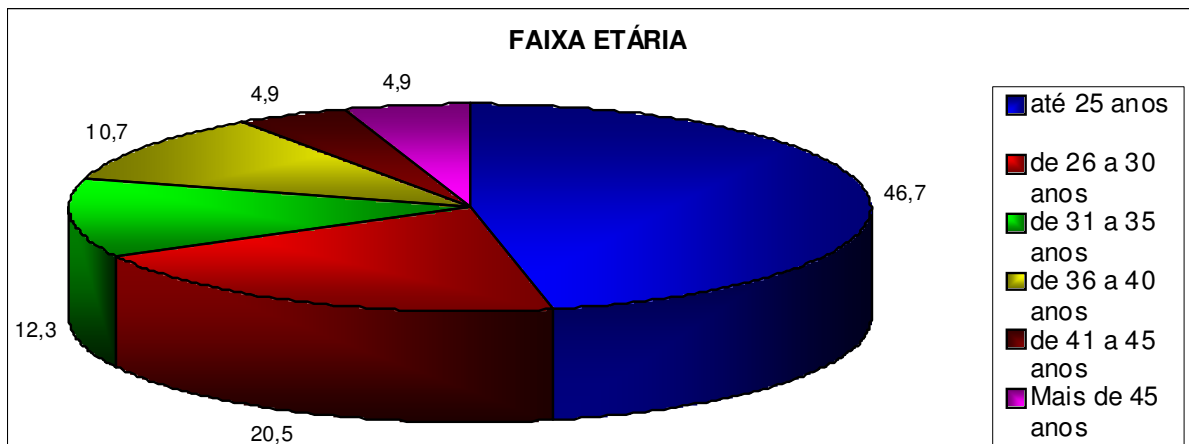


Gráfico 2: Faixa etária
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, a maior parte (54,1%) dos respondentes tem menos de um ano de empresa. Este atributo, juntamente com o da faixa etária e o da escolaridade que será analisado em seguida, demonstra um segmento com alta rotatividade.

A rotatividade de funcionários na empresa apresentou um percentual considerado alto. É um atributo importante porque demonstra a dificuldade da organização em reter seus funcionários e quando se soma o quantitativo daqueles que tem até cinco anos de empresa (32,8%) a situação fica ainda mais preocupante.

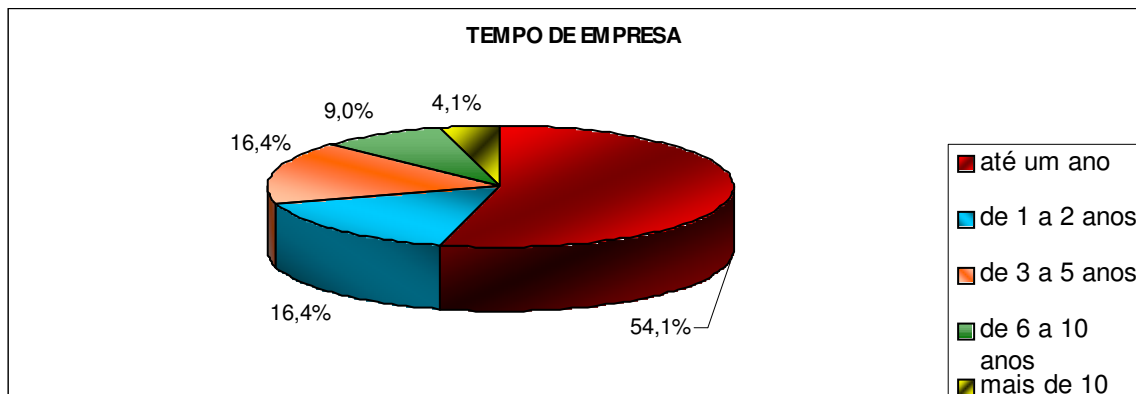


Gráfico 3: Tempo de empresa
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

O que se percebe é que a empresa absorve uma mão-de-obra jovem e com baixo nível de escolaridade e, como se verá a seguir, consegue retê-la por um curto período como verificado acima, o que subtende-se como um treinamento para o mercado e para novas oportunidades.

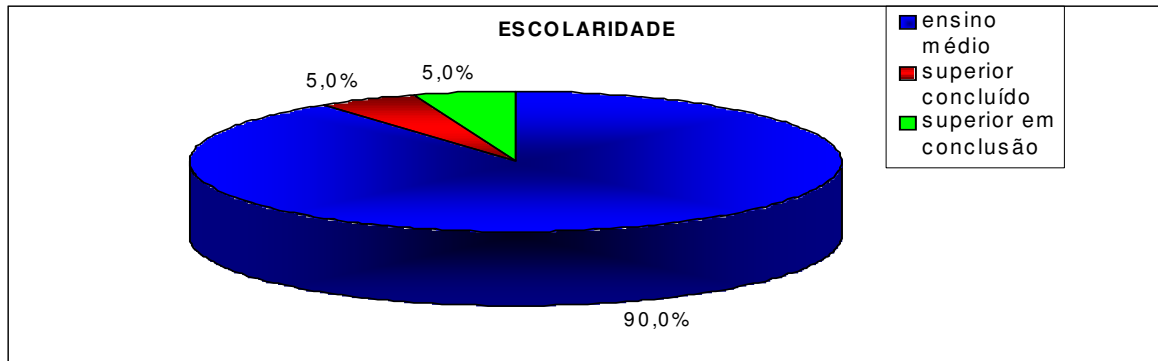


Gráfico 4: Escolaridade
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Adiante, quando se analisar especificamente os dados dos questionários dos dois construtos será traçado um paralelo entre as informações acima e aquelas auferidas com as respostas.

Concluindo a análise do perfil dos funcionários, os dois gráficos a seguir apresentam informações relevantes quanto aos cargos ocupados e o tempo de ocupação dos mesmos.

Como já foi dito anteriormente, a rotatividade na empresa apresenta um percentual significativo e como será visto a seguir, 84,3% dos entrevistados ocupam cargo de nível operacional e 76,5% encontram-se a menos de dois anos no atual cargo.

Zanini, Lusk e Wolff (2009, p. 76) afirmam que "instabilidade refere-se à freqüência de mudanças dentro de um ambiente". E que segundo Mayo (1945), essas instabilidades prejudicam o tempo necessário para que ocorra socialização de longo prazo. Os autores citam também North (1990) que considera que essas alterações de ambiente acabam por modificar também "rotinas, costumes, tradições e convenções, que agem como limitantes informais e definem padrões de comportamento na vida das pessoas, e dirigem informalmente sistemas sociais".

O gráfico 5 apresenta a distribuição dos respondentes por cargo na empresa e como é natural em uma empresa varejista, 59,5% dos funcionários estão concentrados na área de vendas.

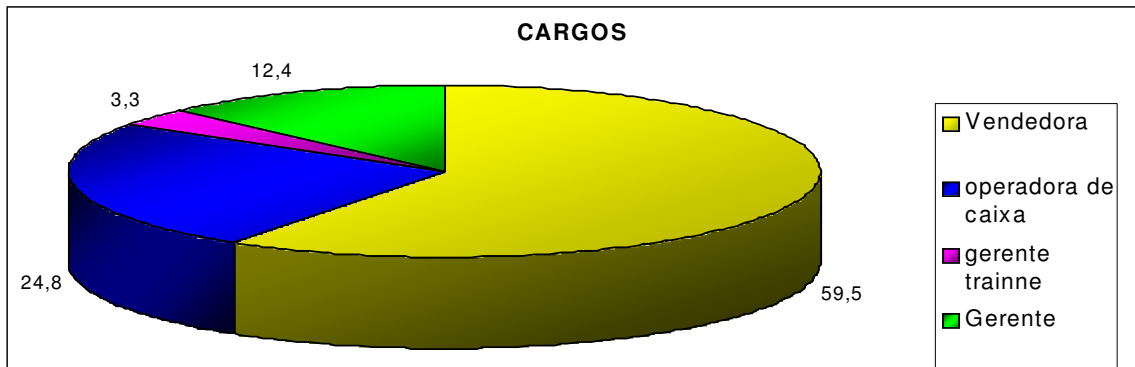


Gráfico 5: Cargos
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

O próximo gráfico (Graf. 6) traz o tempo de ocupação no atual cargo e aí percebe-se que aqueles com menos de 2 anos de trabalho representam 76,5% do quantitativo.

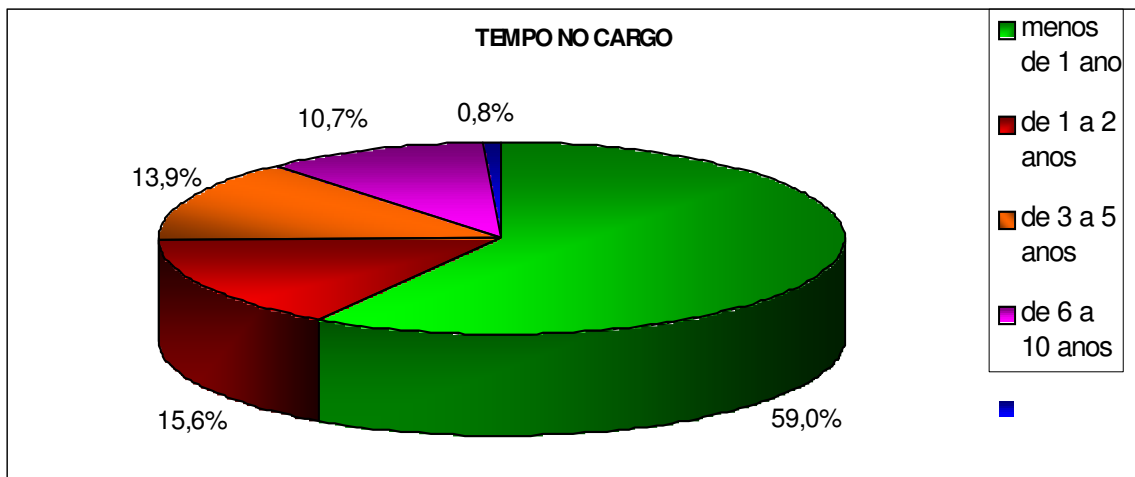


Gráfico 6: Tempo no cargo
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

4.2 Análise multivariada

Após a identificação do perfil dos respondentes, procedeu-se a avaliação do atendimento às premissas da análise multivariada. Optou-se por analisar os dois construtos ao mesmo tempo em cada fase da análise multivariada, em virtude da pergunta da pesquisa. O primeiro aspecto a considerar é a normalidade. O teste de normalidade tem o propósito da verificação do ajuste da distribuição normal nas variáveis estudadas.

Na pesquisa empreendida foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (Tabelas 2 e 3). Segundo Sokal e Rohlf (1997), a utilização deste teste serve para certificar se a característica estudada da amostra é oriunda de uma população com distribuição normal.

Nas variáveis apresentadas, nenhuma evidencia comportamento de distribuição normal, dado o nível de significância ($\alpha = 0,01$).

TABELA 2
Teste de Normalidade – Variáveis do Construto Confiança

Questões	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
QA01- Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	.365	106	.000	.626	106	.000
QA02- Depender do seu gerente para lidar com uma questão importante para você.	.250	106	.000	.819	106	.000
QA03- Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	.328	106	.000	.722	106	.000
QA04- Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	.335	106	.000	.673	106	.000
QA05- Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	.304	106	.000	.707	106	.000
QA06- Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	.147	106	.000	.887	106	.000
QA07- Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	.172	106	.000	.875	106	.000
QA08- Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	.180	106	.000	.836	106	.000
QA09- Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	.233	106	.000	.782	106	.000
QA10- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o seu gerente.	.170	106	.000	.874	106	.000
QA11- Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	.274	106	.000	.807	106	.000
QA12- Depender deste colega X para lidar com uma questão importante para você.	.191	106	.000	.887	106	.000
QA13- Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas	.182	106	.000	.882	106	.000
QA14- Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	.210	106	.000	.852	106	.000
QA15- Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	.206	106	.000	.867	106	.000
QA16- Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	.178	106	.000	.888	106	.000
QA17- Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	.164	106	.000	.901	106	.000
QA18- Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	.175	106	.000	.889	106	.000
QA19- Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	.183	106	.000	.882	106	.000

Cont...

Cont...

QA20- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com este colega de equipe X.	.190	106	.000	.873	106	.000
QA21- Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	.202	106	.000	.815	106	.000
QA22- Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	.175	106	.000	.909	106	.000
QA23- Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	.185	106	.000	.886	106	.000
QA24- Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	.221	106	.000	.864	106	.000
QA25- Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	.201	106	.000	.884	106	.000
QA26- Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	.149	106	.000	.903	106	.000
QA27- Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	.133	106	.000	.916	106	.000
QA28- Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	.166	106	.000	.892	106	.000
QA29- Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	.157	106	.000	.891	106	.000
QA30- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	.201	106	.000	.890	106	.000

Fonte: Dados trabalhados no SPSS

TABELA 3

Teste de Normalidade – Variáveis do Construto Cultura Organizacional

Questões	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
QE1- Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	.308	106	.000	.761	106	.000
QE2- O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	.291	106	.000	.764	106	.000
QE3- As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	.154	106	.000	.906	106	.000
QE4- Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	.192	106	.000	.874	106	.000
QE5- Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.	.346	106	.000	.708	106	.000
QE6- Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	.225	106	.000	.857	106	.000
QE7- O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	.233	106	.000	.881	106	.000
QE8- Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	.257	106	.000	.758	106	.000
QE9- Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	.194	106	.000	.862	106	.000
QE10- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	.170	106	.000	.895	106	.000
QE11- Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	.152	106	.000	.889	106	.000
QE12- Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	.240	106	.000	.837	106	.000

Cont...

Cont...

QE13- É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	.208	106	.000	.806	106	.000
QE14- A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	.230	106	.000	.890	106	.000
QE15- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	.208	106	.000	.875	106	.000
QE16- Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	.382	106	.000	.641	106	.000
QE17- O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	.212	106	.000	.884	106	.000
QE18- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	.269	106	.000	.801	106	.000
QE19- O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	.244	106	.000	.833	106	.000
QE20- As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	.214	106	.000	.874	106	.000
QE21- A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	.175	106	.000	.882	106	.000
QE22- Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	.316	106	.000	.759	106	.000
QE23- Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	.239	106	.000	.825	106	.000
QE24- A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	.192	106	.000	.877	106	.000
QE25- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	.201	106	.000	.826	106	.000
QE26- As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	.186	106	.000	.881	106	.000
QE27- Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	.207	106	.000	.889	106	.000
QE28- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam meta pré-estabelecidas.	.362	106	.000	.650	106	.000
QE29- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	.201	106	.000	.853	106	.000
QE30- A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	.230	106	.000	.832	106	.000

Fonte: Dados trabalhados no SPSS

A normalidade é uma premissa fundamental para a análise multivariada, pois se o ajuste dos dados estiver muito longe da distribuição normal, todos os testes estatísticos são inválidos (HAIR *et al.*, 2005).

4.3 Análise estatística descritiva

Um dos componentes da análise estatística é a exploração de dados,

comumente denominada de estatística descritiva, que fornece informações sobre a qualidade de seus dados e indica eventuais tendências.

No construto confiança, a estatística descritiva apresentou alguns pontos interessantes de serem discutidos, como se verá a seguir:

TABELA 4
Análise Estatística Descritiva – Questões do Construto Confiança

<i>Questões</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Max.</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
QA01- Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	122	1	7	6,37	1,166
QA02- Dependere do seu gerente para lidar com uma questão importante para você.	122	1	7	5,63	1,607
QA03- Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	122	1	7	5,96	1,479
QA04- Dependere do apoio do seu gerente em situações difíceis.	122	1	7	6,06	1,484
QA05- Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	121	1	7	6,06	1,445
QA06- Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	122	1	7	4,16	2,197
QA07- Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	122	1	7	4,87	2,008
QA08- Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	122	1	7	4,79	2,171
QA09- Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	122	1	7	5,54	1,837
QA10- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o seu gerente.	122	1	7	4,75	2,079
QA11- Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	122	1	7	5,60	1,573
QA12- Dependere deste colega X para lidar com uma questão importante para você.	122	1	7	4,64	1,959
QA13- Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas	122	1	7	4,94	1,806
QA14- Dependere do apoio deste colega X em situações difíceis.	122	1	7	5,10	1,900
QA15- Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	122	1	7	4,92	1,940
QA16- Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	122	1	7	4,27	2,128
QA17- Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	122	1	7	4,16	2,085
QA18- Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	122	1	7	4,07	2,156
QA19- Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	122	1	7	4,72	2,050
QA20- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com este colega de equipe X.	122	1	7	4,70	2,056
QA21- Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	121	1	7	5,62	1,572
QA22- Dependere da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	122	1	7	4,68	1,846

Cont...

Cont...

QA23- Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	122	1	7	5,06	1,712
QA24- Dependendo do apoio da sua equipe em situações difíceis.	122	1	7	5,09	1,767
QA25- Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	122	1	7	4,89	1,813
QA26- Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	122	1	7	3,49	1,963
QA27- Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	122	1	7	3,75	1,969
QA28- Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	122	1	7	3,33	1,896
QA29- Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	122	1	7	4,06	2,110
QA30- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	122	1	7	4,25	2,047

Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Antes de analisar os dados auferidos, é importante lembrar a observação que Zanini (2007) faz a respeito da seqüência das perguntas do questionário:

[...] “estas três dimensões de confiança interpessoal, de 10 questões cada, estão divididas em dois grupos de fatores. As primeiras cinco questões de cada uma das escalas – representando confiança no superior, em um colega de trabalho e em sua equipe de trabalho – abordam questões relacionadas à confiança em situações específicas no trabalho. Portanto, denominamos esse grupo de questões como *dimensão profissional*. As últimas cinco questões foram desenvolvidas especificamente para medir confiança em nível pessoal, e denominamos esse grupo de *dimensão pessoal*. (ZANINI, 2007, p. 143).

Na análise dos dados, percebe-se que as maiores médias em cada uma das dimensões ocorreram justamente no primeiro grupo, ou seja, na dimensão profissional, principalmente na confiança na capacidade e qualificação do superior, colega e equipe em executar tarefas.

Na dimensão pessoal, ocorre uma situação inversa. Constata-se que o ambiente não é propício para confidências pessoais.

Além disso, as questões QA26, QA27 e QA28, todas relacionadas com a confiança na equipe de trabalho, apresentaram médias abaixo de quatro pontos, resultados que corroboram a afirmação anterior.

Nos gráficos abaixo, é possível visualizar estas discrepâncias com maior nitidez e para isso optou-se por apresentar os dados em suas três dimensões: confiança no superior, no colega de trabalho e em sua equipe de trabalho.

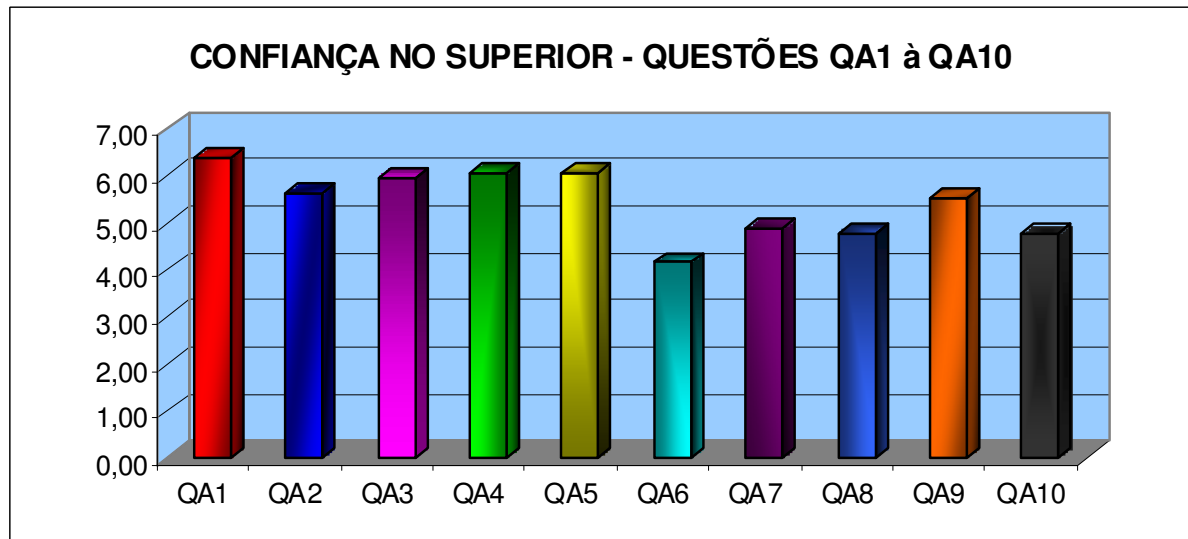


Gráfico 7: Confiança no Superior
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

No construto confiança, os índices mais altos da análise descritiva ocorreram nas questões relativas a confiança no superior, principalmente na dimensão profissional, já na dimensão pessoal os níveis de confiança caem significativamente.

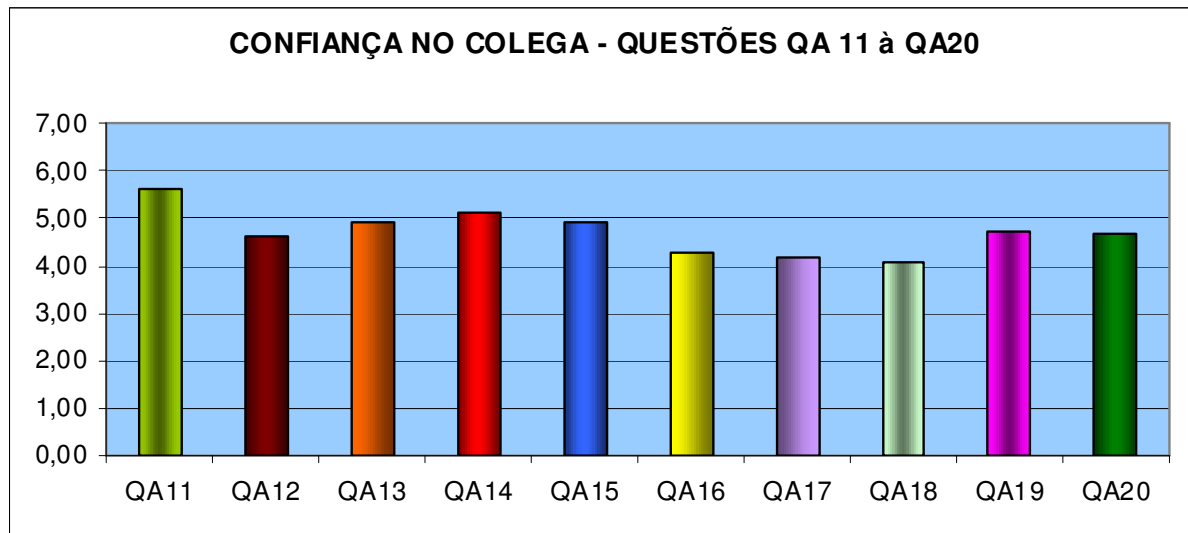


Gráfico 8: Confiança no colega
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

A média de confiança no colega é bem menor do que a confiança no superior e aqui também se percebe uma dificuldade para se confiar na dimensão pessoal.

Os piores índices encontrados nesta análise ocorreram na confiança em sua equipe de trabalho, principalmente na dimensão pessoal, que apresentou resultados abaixo de quatro pontos. Mesmo a sua melhor média que ocorre em QA 21 (confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas), não apresenta um percentual de destaque, conforme pode ser verificado no gráfico abaixo:

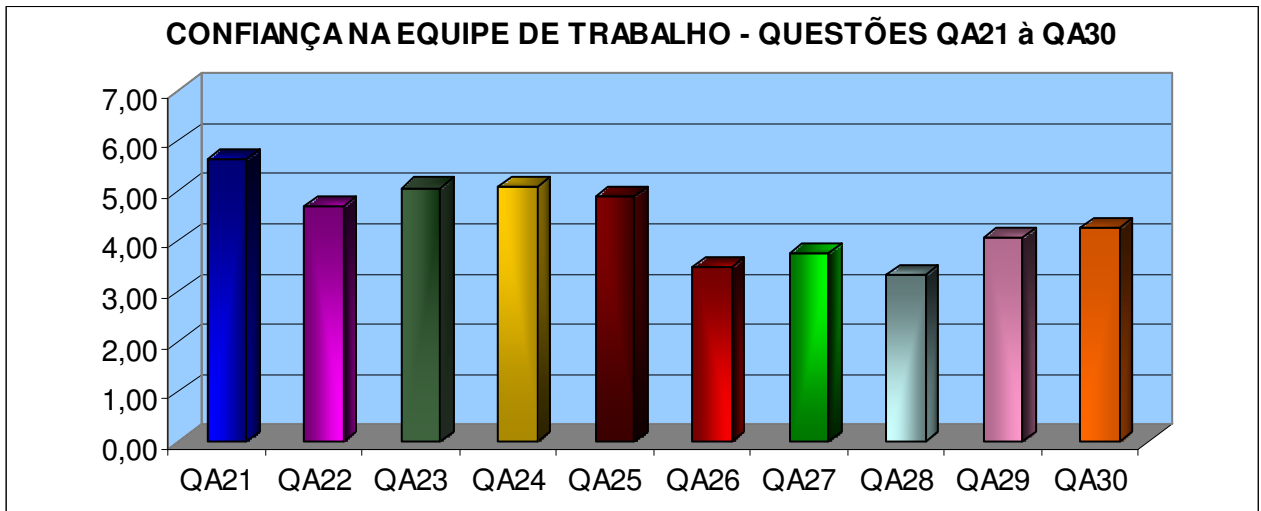


Gráfico 9: Confiança na Equipe de Trabalho
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Zanini (2007, p. 143), apresenta duas escalas relacionadas ao construto confiança, sendo elas:

a) Indicadores de confiança representados por:

- ❖ integridade e consistência na gestão
- ❖ compartilhamento e delegação de autoridade
- ❖ demonstração de preocupação com os empregados
- ❖ comunicação interna

b) Comprometimento dos empregados representados por:

- ❖ comprometimento afetivo
- ❖ comprometimento normativo
- ❖ comprometimento de continuação

Com base nestas duas escalas procedeu-se com uma análise dos dados e encontrou os cenários descritos abaixo.

Integridade “refere-se à percepção do nível em que a gestão da empresa, por seus representantes, diz a verdade e cumpre as suas promessas” (ZANINI, 2007, p. 144). Na organização estudada, não se percebe uma clara confiança por parte dos profissionais na organização, como pode ser percebido pelos resultados das questões que tratam dos problemas encontrados no trabalho e que afetam o seu desempenho.

Consistência “refere-se à percepção do comportamento da pessoa em quem se deposita a confiança” (ZANINI, 2007, p. 144). A pesquisa demonstrou claramente que os níveis de confiança na dimensão pessoal são muito baixos, principalmente na confiança na equipe de trabalho. Existe um percentual melhor na confiança no superior na dimensão profissional, havendo uma expectativa de reciprocidade e confiabilidade maior nesta dimensão.

Compartilhamento e delegação de autoridade “mede a percepção do grau de envolvimento dos empregados nas decisões da empresa, e como esta busca compartilhar tais decisões com os empregados” (ZANINI, 2007, p. 144). De acordo com os dados analisados, percebe-se uma baixa crença nos funcionários de que a empresa cumpra as promessas feitas, além de uma reticência muito forte por parte dos mesmos em confiarem na veracidade das comunicações, fato demonstrado nas respostas encontradas na dimensão pessoal, onde os níveis foram os menores.

Demonstração de preocupação com os empregados “refere-se à percepção destes sobre a disposição da gestão da empresa de se preocupar com seu bem-estar, quando da tomada de decisões importantes ou cotidianas, em detrimento a outros interesses” (ZANINI, 2007 p. 144). Quando forem apresentados os resultados encontrados no questionário de cultura, este tópico terá grande relevância, pois os índices com a menor quantificação dizem respeito a satisfação e bem-estar dos empregados.

Percepção da comunicação interna “está relacionada ao grau de acessibilidade, confiabilidade e transparência da informação que é compartilhada com os empregados” (ZANINI, 2007, p. 144). As piores médias detectadas na análise estatística descritiva dizem respeito a baixa confiança demonstrada pelos funcionários quanto a comunicação.

Diante destes resultados, percebe-se que na organização estudada o grau de acessibilidade, confiabilidade e transparência da informação compartilhada com os funcionários é significativamente menor.

O comprometimento afetivo “refere-se a percepções de pertencer à organização e à existência de laços emocionais”. Enquanto que o comprometimento de continuação “refere-se a percepções de poucas oportunidades fora da empresa, aos investimentos pessoais nela realizados e às dificuldades ocasionais que possam impedir o empregado de deixar a empresa”. Comprometimento normativo “refere-se a sentimentos de dever e obrigação pela empresa, como fruto da socialização na cultura organizacional” (ZANINI, 2007, p. 144).

Diante das definições e com os dados levantados, é possível afirmar que a organização não consegue reter seus profissionais, como já foi demonstrado nos gráficos relacionados a tempo de serviço na empresa e tempo de ocupação do cargo.

Zanini afirma que:

[...] as variáveis relacionadas ao comprometimento dos empregados estão intimamente vinculadas à capacidade da gestão para a promoção de mudança da cultura organizacional. Essas medidas também constituem o melhor indicador para compreender a rotatividade de empregados (motivada pelos próprios empregados). (ZANINI, 2007, p. 150).

O autor vai mais além ao dizer que:

As taxas de rotatividade de empregados das empresas estão relacionadas à gestão da cultura organizacional e têm forte relação negativa com a satisfação dos empregados – a satisfação com o trabalho em si, a remuneração, a supervisão e o comprometimento organizacional. (ZANINI, 2007, p. 150-151).

Para que a atuação de gestores e equipes tenha solidez, é importante a identificação da cultura da organização e lembrando Schein (1992) essa compreensão se dá a partir do conhecimento de seus pressupostos básicos que são: relação da organização com o ambiente; natureza da verdade e da realidade; natureza da natureza humana; natureza da atividade humana e natureza dos relacionamentos humanos.

Uma vez trabalhadas internamente tais dimensões, estas poderão auxiliar na criação de ambiente favorável de confiança nas relações.

Relações de confiança estabelecidas entre pessoas e entre empresas são processos extremamente complexos e delicados e o papel dos gestores deve ser de buscar desenvolver estes relacionamentos humanos fundamentados na confiança.

Após estas afirmações é interessante proceder com a análise estatística descritiva de cultura para que se possa traçar um paralelo entre os dois construtos, abrindo um parêntese para Schein (1992, p. 43) que afirma que a “cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e à intensidade da aprendizagem gerada”.

TABELA 5

Análise Estatística Descritiva – Questões do Construto Cultura Organizacional

<i>Questões</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Max.</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
QE1- Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	118	1	5	1,85	1,091
QE2- O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	122	1	5	4,24	0,980
QE3- As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	121	1	5	2,75	1,233
QE4- Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	121	1	5	3,79	1,026
QE5- Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.	121	1	5	1,69	0,940
QE6- Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	122	1	5	2,34	1,264
QE7- O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	122	1	5	3,70	1,113
QE8- Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	122	1	5	4,18	,945
QE9- Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	120	1	5	2,38	1,257
QE10- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	122	1	5	3,20	1,340
QE11- Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	122	1	5	3,33	1,417
QE12- Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	122	1	5	2,13	1,135
QE13- É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	122	1	5	3,05	1,676
QE14- A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	122	1	5	3,61	1,131
QE15- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	122	1	5	3,66	1,169
QE16- Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	122	1	5	1,75	1,173

Cont...

Cont...

QE17- O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	122	1	5	3,48	1,313
QE18- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	119	1	5	1,98	1,105
QE19- O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	121	1	5	3,55	1,443
QE20- As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	120	1	5	3,43	1,327
QE21- A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	122	1	5	3,63	1,221
QE22- Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	122	1	5	4,16	1,157
QE23- Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	122	1	5	2,46	1,461
QE24- A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	122	1	5	3,53	1,287
QE25- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	120	1	5	3,34	1,574
QE26- As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	122	1	5	2,46	1,461
QE27- Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	122	1	5	3,53	1,287
QE28- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam meta pré-estabelecidas.	120	1	5	3,34	1,574
QE29- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	120	1	5	2,53	1,296
QE30- A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	122	1	5	3,29	1,320

Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Como o questionário utilizado tem suas questões divididas em dois grupos de fatores, sendo cada um composto por três tipos específicos, a análise gráfica foi feita segundo esta divisão. Assim, o primeiro grupo é composto por três fatores de valores que são: profissionalismo cooperativo; profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados. O segundo grupo responde pelos fatores de prática, sendo eles: integração externa; recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

Cada um dos fatores corresponde a um grupo específico de questões, como poderá ser visualizado a seguir.

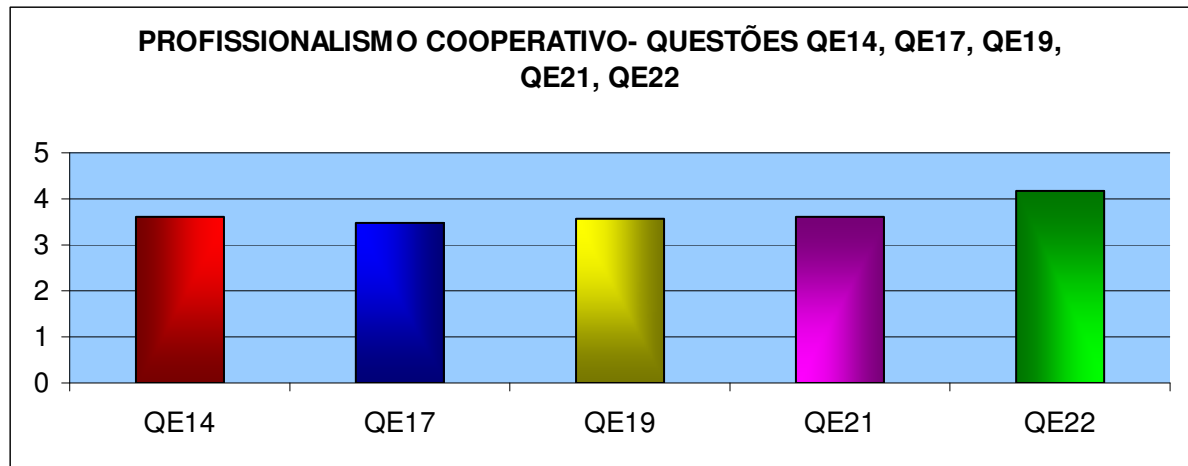


Gráfico 10: Profissionalismo cooperativo
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Segundo Ferreira e Assmar, profissionalismo cooperativo percebe-se como:

[...] relacionado à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização. (FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 129).

Entre os entrevistados, no quesito fatores de valores o profissionalismo cooperativo apresentou a melhor performance, no entanto, as afirmativas relacionadas ao fator se mostram muito voltadas para os interesses da organização.

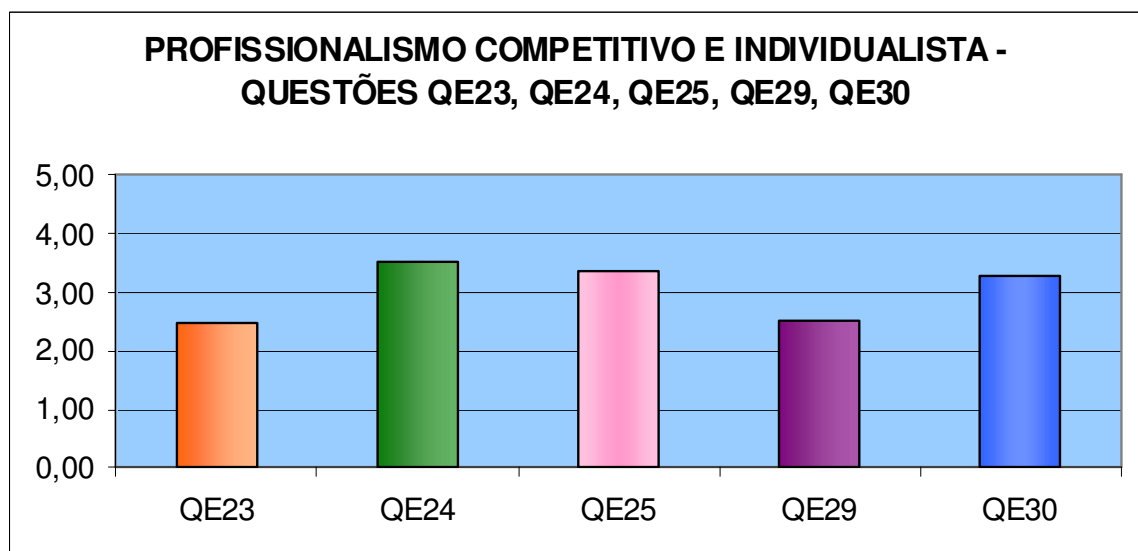


Gráfico 11: Profissionalismo competitivo e individualista
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

No entender das autoras este fator representa

[...] a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de passar “por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes. (FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 130).

Os índices que se apresentaram inferiores a 3,0 significam que pouco ou razoavelmente se aplicam a realidade da organização, sendo que dois itens que apresentaram média inferior trazem discrepâncias entre eles: o primeiro é a afirmativa sobre benefícios disponibilizados para os bons empregados que apresentou média de 2,46 e o segundo trata da competição, mesmo que de forma não sadia, sendo valorizada por atender aos objetivos de produtividade e lucro da empresa, que teve média de 2,53. Na primeira afirmativa percebe-se que o funcionário não recebe incentivos diferenciados para superação de metas e objetivos e na segunda afirmativa a competitividade é valorizada, mas desde que seja de forma sadia. Isto pode ser afirmado porque a resposta quanto a competição ser vista como indispensável à obtenção de bons resultados recebeu média de 3,29.

O último fator referente a valores, diz respeito a satisfação e bem-estar dos empregados e é onde se observam os piores índices da pesquisa. Ferreira e Assmar (2008, p. 130) definem este fator como “concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso”.

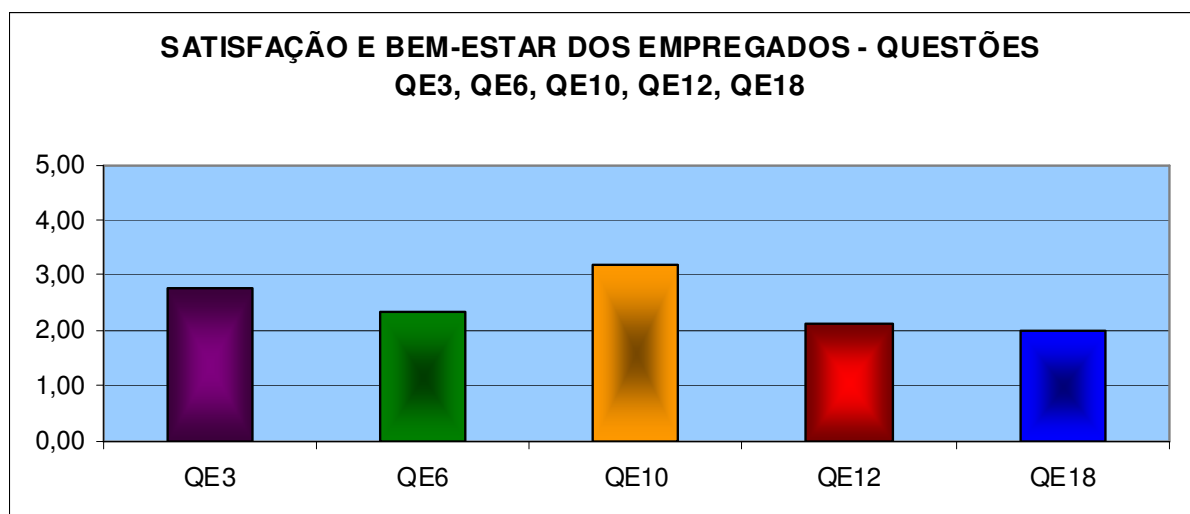


Gráfico 12: Satisfação e bem-estar dos empregados
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Motta (1997) analisando a cultura em organizações brasileiras explica que:

Quando procuramos construir uma rede de relações sociais pessoais em nosso mundo do trabalho, sinceramente ou não, estamos levando para o âmbito da racionalidade instrumental, para o terreno dos indivíduos, um pouco da racionalidade substantiva e da afetividade do mundo da nossa casa, do terreno das pessoas. Personalizando as relações, sentimo-nos mais seguros e colocamos em ação diversos mecanismos de defesa do ego, tais como identificação, projeção e outros. (MOTTA, 1997, p.15).

Zanini (2008a) afirma que as organizações que possuem baixa confiança tem a natureza do contrato de trabalho baseado em transações, diferentemente das organizações que possuem elevada confiança, que são de natureza relacional.

Isto posto, entende-se que com os resultados colhidos na avaliação do fator satisfação e bem-estar dos empregados, percebe-se que o ambiente da empresa é conflitante e comparando os índices mensurados com o construto confiança na dimensão pessoal o clima organizacional remete mais para a ausência de confiança.

Dando prosseguimento a análise, agora os estudos giram em torno dos fatores de prática.

O primeiro fator a ser analisado são as práticas de integração externa, que segundo Ferreira e Assmar (2008, p. 130) estão “associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização”.

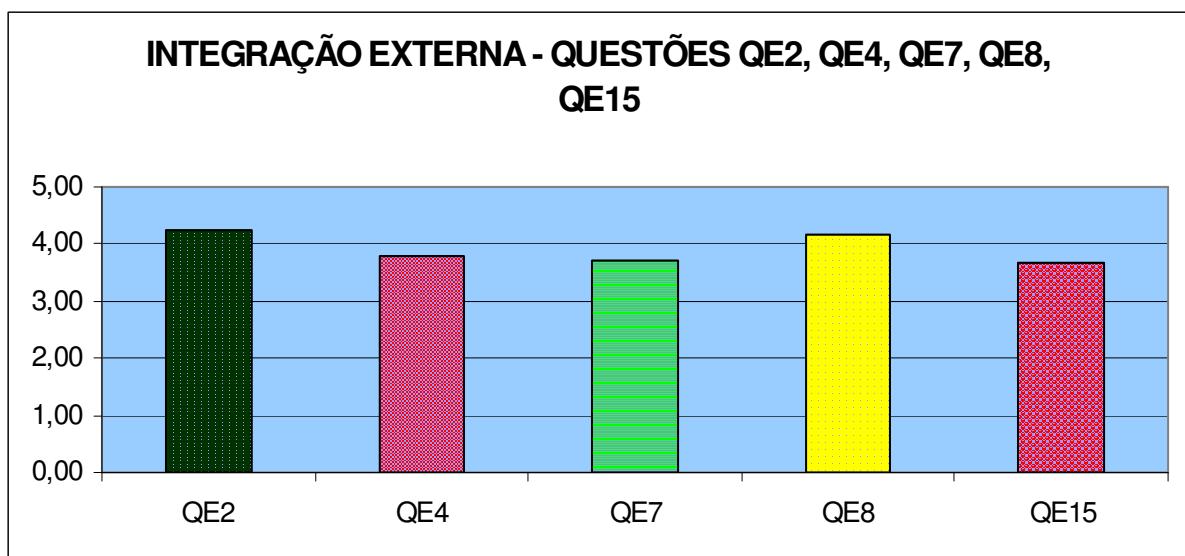


Gráfico 13: Integração externa
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Os bons índices encontrados neste fator de práticas tem a ver com o segmento onde a empresa está inserida. A área de moda feminina é muito concorrida e exige constantes mudanças no portfólio de produtos, portanto, os resultados encontram-se atrelados ao atendimento e as inovações disponibilizadas.

Como foi dito anteriormente, este é um fator que tem a ver com o escalão superior, sendo que aos funcionários cabe o atendimento que pode resultar na manutenção do cliente.

Em práticas de recompensa e treinamento o foco muda para os clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.

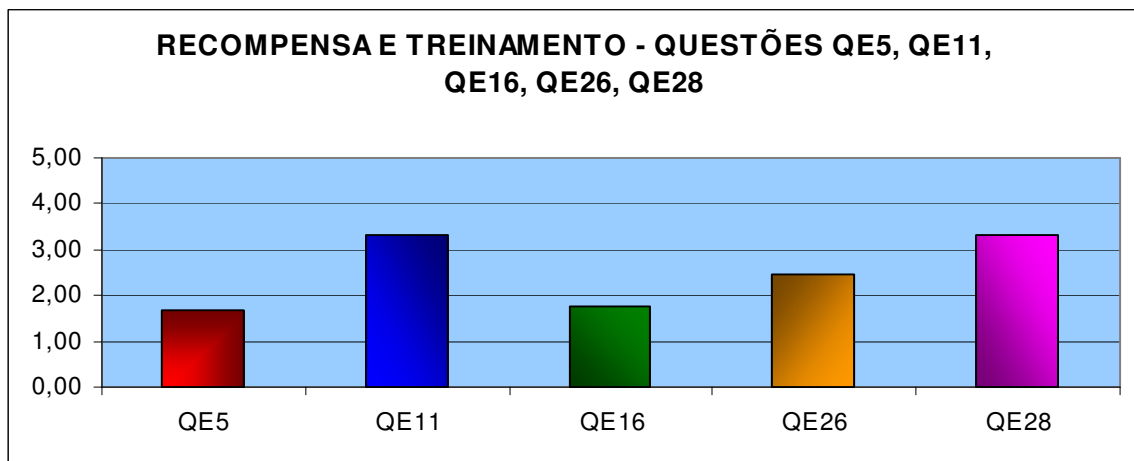


Gráfico 14: Recompensa e treinamento
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Os piores índices encontrados no questionário de cultura encontram-se neste fator de prática: o primeiro corresponde a afirmativa QE5 (os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados) e foi o percentual mais baixo, ficando em 1,69 e o segundo corresponde a afirmativa QE16 (eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados), com índice de 1,75.

É interessante observar que quando se trata do cliente externo, a organização tem uma cultura de investimento e valorização do mesmo, enquanto que o cliente interno (funcionários) é relegado a uma posição de inferioridade na escala de valores da organização.

O último fator a ser analisado trata da promoção do relacionamento interpessoal que no entender de Assmar e Ferreira (2008, p. 130) “consiste de oito

itens referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna”, e aqui verificou-se uma divergência entre confiança e cultura, pois no questionário de confiança as médias referentes a confiança no superior deram altas e na equipe já ocorreu o contrário. Aqui, os índices referentes ao superior apresentaram percentuais baixos quanto a acessibilidade aos mesmos como poderá ser observado nas afirmativas QE1 e QE9. Porém, em relação a interações entre colegas e equipe as médias apuradas são relativamente boas, em comparação com os resultados gerais do instrumento de pesquisa.

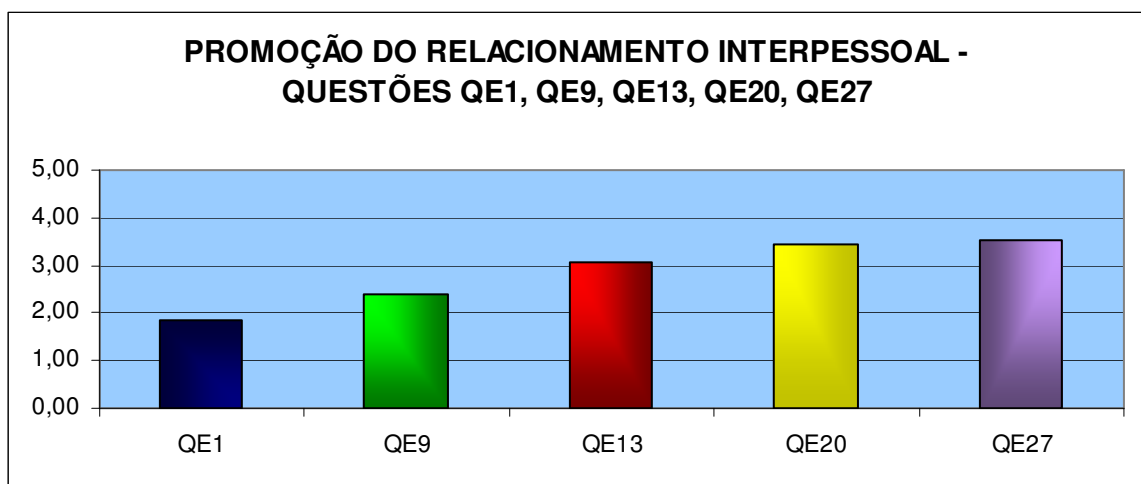


Gráfico 15: Promoção do relacionamento interpessoal
Fonte: Dados trabalhados no SPSS

Robbins (1996, p. 681), ressalta que a cultura organizacional refere-se ao sistema compartilhado pelos membros que distingue uma organização de outras, composto por sete características que em conjunto capturam a essência da cultura organizacional. São elas:

- a) Inovação e capacidade de assumir riscos: o grau com que os empregados são encorajados a ser inovadores e assumir riscos. Na organização estudada, este tópico foi o que recebeu o pior índice, ficando muito próximo de “não se aplica de modo nenhum”.
- b) Atenção ao detalhe: o grau que se espera de cada empregado em relação à precisão, análise e atenção ao detalhe.
- c) Orientação para resultados: o grau com que a administração prioriza resultados, em vez de técnicas e processos usados para atingi-los.

Esta característica se encontra muito bem definida no fator integração externa.

- d) Orientação para pessoas: o grau com que as decisões gerenciais levam em consideração o efeito das conseqüências das decisões sobre as pessoas na organização. Na organização estudada, não se encontra essa cultura de orientação para pessoas conforme pode ser observado nos baixos índices encontrados nas afirmativas QE12 (programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos), QE18 (programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados), QE26 (as inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade).
- e) Orientação para equipe: o grau com que o trabalho é organizado em equipes em lugar de indivíduos. Esta característica, apesar de estar no construto cultura pode ser analisada a partir dos percentuais encontrados no questionário confiança na equipe de trabalho e os resultados demonstraram que existe um hiato neste sentido dentro da organização, o que leva a crer que a gestão não prioriza o trabalho em equipe e sim o individualismo.
- f) Agressividade: o grau com que as pessoas são agressivas e competitivas em vez de complacentes ou descuidadas. Na afirmativa QE30 (a competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados), o índice encontrado foi de 3,29 o que corresponde a aplica-se razoavelmente.
- g) Estabilidade: o grau com que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo*, em contraste com o crescimento. Na organização analisada, a rotatividade e a permanência no cargo apresentaram percentuais altos, no entanto, a afirmativa QE25 (o crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa) foi considerado como fator que se aplica razoavelmente. Ou seja, como crescer na empresa sendo que não se permanece muito tempo como funcionário da mesma? Ou como afirmam Zanini (2007) e North (1990): em um curto prazo de convivência não se criam laços de confiança.

Na verdade, os elementos inconscientes de Schein fazem a diferença.

4.4 Análise de confiabilidade

Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), a confiabilidade representa o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas ou equivalente de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório. Dentre as técnicas propostas, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna.

De acordo com Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004, p. 216), sem que se possam oferecer normas concretas, a título de orientação considera-se que coeficientes de alfa superiores a 0,75 já são altos.

Na pesquisa empreendida encontraram-se os seguintes resultados:

TABELA 6

Estatística descritiva das dimensões e respectivo valor do coeficiente -
Alfa de Cronbach

Dimensões	Média	Desvio padrão	Coef. Alpha de Cronbach's (*)
CONFIANÇA	4,8358	1,08147	0,930
Confiança no Superior	5,4168	1,25507	0,889
Confiança na Equipe de Trabalho	4,4211	1,25503	0,885
Confiança no Colega de Trabalho	4,4211	1,25503	0,864
CULTURA ORGANIZACIONAL	2,9775	0,68419	0,914
Cultura_ Profissionalismo cooperativo	3,6902	0,98185	0,834
Cultura_ Profissionalismo competitivo	3,1754	0,96332	0,674
Cultura_ Satisfação e bem estar dos empregados	2,4911	0,90139	0,776
Cultura_ Integração externa	3,9143	0,74870	0,753
Cultura_ Recompensa e treinamento	2,7266	0,77404	0,600
Cultura_ Promoção do relacionamento interpessoal	2,8044	0,81917	0,568

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

(*) considera-se bom nível de confiabilidade para valores acima de 0,75

Obs.: Escala confiança 1 a 7 e Escala Cultura de 1 a 5.

Considerando o bom nível de confiabilidade para as dimensões como sendo $\alpha > 0,75$, as dimensões que apresentaram valores menos significativos foram

os fatores de prática recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal, confirmando os resultados já encontrados na análise descritiva.

Os valores do construto cultura são significativamente inferiores aos do construto confiança, com índices próximos ao mínimo de confiabilidade.

4.5 Análise fatorial

A análise fatorial, conforme Pestana e Gageiro (2000) é um instrumento que possibilita organizar o modo como os sujeitos interpretam as coisas, indicando as que estão relacionadas entre si e as que não estão. Esta análise permite ver até que ponto as diferentes análises têm subjacente o mesmo conceito. Os objetivos específicos da análise fatorial são:

- a) observar um conjunto de dimensões latentes num grande conjunto de variáveis;
- b) combinar ou condenar um grande número de observações em grupo;
- c) criar um novo conjunto de novas variáveis em menor número, para substituir outro conjunto.

Malhotra (2001) afirma que a análise fatorial é um nome genérico que denota uma classe de processos utilizados essencialmente para redução e sumarização dos dados. Estudam-se as relações entre conjuntos de muitas variáveis inter-relacionadas representando-as em termos de alguns fatores fundamentais.

Portanto, utiliza-se a análise fatorial nas seguintes circunstâncias, no entender de Malhotra (2001):

- ❖ para identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis;
- ❖ para identificar um conjunto novo, menor, de variáveis não-correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada subsequente (regressão ou análise discriminante);

- ❖ para identificar, em um conjunto maior, um conjunto menor de variáveis que se destaca para uso em uma análise multivariada subsequente.

No quadro abaixo, são apresentadas as principais estatísticas-chaves associadas à análise fatorial, com o objetivo de facilitar o entendimento dos dados auferidos.

Teste de Esfericidade de Bartlett	Estatística de teste usada para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população, ou seja, a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, onde cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria ($r=1$), mas não apresenta correlação com as outras variáveis ($r=0$). A significância para o teste não deve ultrapassar 0,05.
Matriz de correlação	Mede a associação linear entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson. Para poder aplicar o modelo fatorial deve haver correlação entre as variáveis. Na matriz, cada indicador deve apresentar correlação elevada com pelo menos alguns indicadores, não necessariamente todos. Isto significa que esse grupo de indicadores correlacionados tem um construto em comum, capturado pelo fator comum. Se a correlação de um determinado fator for baixa com todos os outros, isto quer dizer que ele não traduz, juntamente com qualquer outro indicador, qualquer idéia em comum.
Comunalidade	Porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas. É também a proporção de variância explicada pelos fatores comuns.
Autovalor (<i>Eigenvalue</i>)	Representa a variância total explicada por cada fator.
Cargas dos fatores	Correlações simples entre as variáveis e os fatores.
Gráfico de cargas dos fatores	Gráfico das variáveis originais, utilizando as cargas dos fatores como coordenadas.
Matriz de fatores	Cargas dos fatores de todas as variáveis em todos os fatores extraídos.
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Índice usado para avaliar a adequabilidade da análise fatorial. Varia entre zero e um, compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Quando o KMO é de 1 - 0,9, a análise fatorial é considerada muito boa. Quando o KMO é de 0,8 - 0,9, a análise é considerada boa. KMO é de 0,7 - 0,8 a análise fatorial é média. KMO é de 0,6 - 0,7, a análise fatorial é razoável. KMO é de 0,5 - 0,6, a análise fatorial é má e quando o KMO é menor que 0,5, a análise fatorial é considerada inaceitável.

Quadro 3: Estatísticas da análise fatorial
Fonte: Adaptado de Malhotra (2001)

Para empreender com a análise fatorial, aqui também, optou-se por analisar os dois construtos ao mesmo tempo, procedendo com uma breve

explicação sobre cada tópico da análise e em seguida entrando com os dados colhidos na pesquisa.

4.5.1 Análise de KMO e *Bartlett's Test*

Para verificar a aplicação da análise fatorial utilizou-se o teste KMO de medida de adequação da amostra. Os resultados expressos neste teste demonstram um bom grau de ajuste para aplicação da técnica multivariada análise fatorial, sendo ratificado pelo teste de Bartlett de Esfericidade ao nível de significância 0.000, conforme demonstrado na tabela abaixo:

TABELA 7

Análise Fatorial – KMO e Teste de Bartlett de Esfericidade – Construto Confiança

Kaiser-Meyer-Olkin <i>Measure of Sampling Adequacy.</i>		.846
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	2422.967
	<i>df</i>	435
	<i>Sig.</i>	.000

Fonte: Dados da pesquisa

O valor de KMO encontrado para o construto confiança, foi de 0,846, considera-se a análise fatorial boa, ou seja, recomendável (quanto mais próximo de 1 melhor a análise fatorial).

TABELA 8

Análise Fatorial – KMO e Teste de Bartlett de Esfericidade

Construto Cultura Organizacional

Kaiser-Meyer-Olkin <i>Measure of Sampling Adequacy.</i>		.8316
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	1524.951
	<i>df</i>	435
	<i>Sig.</i>	.000

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como no construto confiança, o KMO encontrado foi próximo a 1, o que justifica a análise fatorial.

4.5.2 Análises de comunalidades

Designa-se por comunalidade a proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns. As comunalidades são apresentadas antes e depois da extração do número desejado de fatores. As comunalidades iniciais são iguais a 1, existindo tantas componentes principais quanto as variáveis.

Após a extração, as comunalidades variam entre 0 e 1, sendo 0 quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando explicam toda a sua variância. Quando o valor das comunalidades é menor que 0,6 deve-se pensar em: aumentar a amostra ou eliminar as variáveis.

TABELA 9
Comunalidades – Construto Confiança

	Initial	Extraction
QA01- Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	1.000	.483
QA02- Depender do seu gerente para lidar com uma questão importante para você.	1.000	.435
QA03- Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	1.000	.596
QA04- Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	1.000	.560
QA05- Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	1.000	.585
QA06- Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	1.000	.712
QA07- Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	1.000	.534
QA08- Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	1.000	.587
QA09- Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	1.000	.513
QA10- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o seu gerente.	1.000	.609
QA11- Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	1.000	.473
QA12- Depender deste colega X para lidar com uma questão importante para você.	1.000	.536
QA13- Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas	1.000	.507

Cont...

Cont....		
QA14- Dependendo do apoio deste colega X em situações difíceis.	1.000	.419
QA15- Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	1.000	.481
QA16- Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	1.000	.568
QA17- Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	1.000	.395
QA18- Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	1.000	.747
QA19- Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	1.000	.420
QA20- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com este colega de equipe X.	1.000	.495
QA21- Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	1.000	.477
QA22- Dependendo da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	1.000	.567
QA23- Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	1.000	.555
QA24- Dependendo do apoio da sua equipe em situações difíceis.	1.000	.548
QA25- Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	1.000	.546
QA26- Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	1.000	.625
QA27- Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	1.000	.412
QA28- Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	1.000	.402
QA29- Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	1.000	.244
QA30- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	1.000	.552

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Em seguida, apresenta-se a análise das comunalidades do construto cultura organizacional, sendo que a maioria apresentou índices inferiores a 0,70, ou seja, apresentam somente uma explicação razoável da variável.

TABELA 10
Comunalidades – Construto Cultura Organizacional

	Initial	Extraction
QE1- Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	1.000	0,711
QE2- O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	1.000	0,639
QE3- As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	1.000	0,723
QE4- Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	1.000	0,684
QE5- Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.	1.000	0,528
QE6- Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	1.000	0,668
QE7- O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	1.000	0,710

Cont....

cont....

QE8- Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	1.000	0,570
QE9- Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	1.000	0,576
QE10- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	1.000	0,717
QE11- Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	1.000	0,659
QE12- Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	1.000	0,614
QE13- É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	1.000	0,654
QE14- A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	1.000	0,660
QE15- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	1.000	0,712
QE16- Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	1.000	0,575
QE17- O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	1.000	0,737
QE18- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	1.000	0,712
QE19- O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	1.000	0,769
QE20- As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	1.000	0,748
QE21- A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	1.000	0,587
QE22- Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	1.000	0,688
QE23- Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	1.000	0,662
QE24- A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	1.000	0,648
QE25- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	1.000	0,704
QE26- As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	1.000	0,660
QE27- Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	1.000	0,594
QE28- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam meta pré-estabelecidas.	1.000	0,675
QE29- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	1.000	0,654
QE30- A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	1.000	0,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4.5.3 Matriz de distribuição das cargas fatoriais

A rotação dos fatores, também denominada matriz do padrão dos fatores, é um produto importante na análise fatorial. A matriz de fatores de acordo com

Malhotra (2001) contém os coeficientes utilizados para expressar as variáveis padronizadas em termo dos fatores. Esses coeficientes representam as correlações entre os fatores e as variáveis. Um coeficiente com valor absoluto grande indica que o fator e a variável estão estreitamente relacionados.

Através de uma rotação, a matriz de fatores é transformada em uma matriz mais simples, mais fácil de ser interpretada.

Ao rotar os fatores, cada fator deve ter cargas ou coeficientes não-zero para apenas algumas das variáveis. Ainda, cada variável pode ter carregamentos não-zero ou significativos com uns poucos fatores apenas, com apenas um. Se vários fatores têm altas cargas com a mesma variável, torna-se difícil interpretá-los.

A rotação não afeta as comunalidades e a percentagem da variância total, apenas a percentagem da variância por cada fator varia, é redistribuída por rotação.

A rotação é denominada de ortogonal se os eixos são mantidos em ângulo reto. O método mais utilizado é o processo Varimax, que se trata de um método ortogonal de rotação que minimiza o número de variáveis, com altas cargas sobre um fator, reforçando assim a interpretabilidade dos fatores. A relação ortogonal tem como resultado fatores não-correlacionados.

TABELA 11
Matriz de distribuição de cargas fatoriais – Construto Confiança

	<i>Component</i>		
	1	2	3
QA18- Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	0,860982	0,03273	0,066202
QA16- Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	0,724968	0,120054	0,168354
QA19- Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	0,628686	0,155489	0,013257
QA17- Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	0,611099	0,141391	0,038553
QA12- Dependder deste colega X para lidar com uma questão importante para você.	0,585307	-0,00639	0,439789
QA28- Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	0,585217	0,050207	0,238082
			Cont....

Cont....

QA14- Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	0,561043	-0,0061	0,323086
QA20- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com este colega de equipe X.	0,559514	0,422715	-0,05948
QA27- Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	0,523019	0,173845	0,328431
QA29-Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	0,434308	0,168912	0,162331
QA06- Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	0,318257	0,778238	0,067722
QA09- Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	0,059066	0,70149	0,131546
QA05- Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	-0,08177	0,692199	0,314353
QA10- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o seu gerente.	0,377036	0,674431	0,10866
QA07- Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	0,194567	0,67295	0,207015
QA01- Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	-0,06912	0,659359	0,207348
QA08- Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	0,388872	0,659182	-0,03496
QA03- Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	-0,11061	0,618353	0,449211
QA02- Depender do seu gerente para lidar com uma questão importante para você.	0,198452	0,585778	0,229227
QA30- Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	0,458284	0,581735	-0,06271
QA23- Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	0,238522	0,146272	0,690648
QA25- Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	0,21454	0,180729	0,683847
QA24- Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	0,327012	0,104086	0,655897
QA22- Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	0,366838	0,069572	0,653679
QA21- Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	-0,06672	0,217249	0,652477
QA04- Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	-0,03256	0,48439	0,569391
QA13- Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas	0,494174	0,088937	0,505144
QA11- Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	0,237777	0,403946	0,503242
QA15- Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	0,418724	0,271386	0,481256

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Observa-se que a análise fatorial apresentou o seguinte agrupamento para as dimensões:

CONFIANÇA NO SUPERIOR			CONFIANÇA NO COLEGA			CONFIANÇA NA EQUIPE		
Questões	A	N	Questões	A	N	Questões	A	N
QA06	1	1	QA18	2	2	QA23	3	3
QA09	1	1	QA16	2	2	QA25	3	3
QA05	1	1	QA26	3	2	QA24	3	3
QA10	1	1	QA19	2	2	QA22	3	3
QA07	1	1	QA17	2	2	QA21	3	3
QA01	1	1	QA12	2	2	QA04	1	3
QA08	1	1	QA28	3	2	QA13	2	3
QA03	1	1	QA14	2	2	QA11	2	3
QA02	1	1	QA20	2	2	QA15	2	3
QA30	3	1	QA27	3	2			
			QA29	3	2			

Quadro 4: Agrupamento de dimensões construto confiança

Fonte: Dados da pesquisa

Sendo: A- Dimensão inicial, composta pelas variáveis do modelo e;
N – Dimensão formada a partir da amostra em estudo.

Percebe-se que o agrupamento no construto confiança confirmou de forma satisfatória apenas na dimensão Confiança no Superior, quanto a Confiança no Colega e na Equipe não se observa confirmação das questões quanto ao agrupamento proposto no modelo.

TABELA 12

Matriz de distribuição de cargas fatoriais – Construto Cultura Organizacional

Rotated Component Matrix(a)	COMPONENTES					
	1	2	3	4	5	6
Questões						
QE18- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	0,755	0,015	0,145	0,221	0,154	0,180
QE5- Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.	0,692	0,053	0,179	0,051	-0,107	0,006
QE16- Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	0,682	0,051	0,167	0,267	-0,048	0,019
QE9- Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	0,616	0,261	0,211	-0,012	0,284	0,046
QE12- Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	0,613	0,389	0,107	0,125	0,210	0,052

Cont....

Cont....

QE10- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	0,507	0,362	-0,168	0,111	-0,229	0,137
QE4- Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	0,223	0,722	0,133	0,205	0,140	0,028
QE15- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	-0,041	0,676	0,322	0,164	-0,069	-0,029
QE7- O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	0,214	0,651	0,168	0,323	0,168	0,012
QE6- Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	0,486	0,643	0,050	0,062	0,069	-0,050
QE14- A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	0,185	0,599	0,384	-0,080	0,120	-0,085
QE2- O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	-0,106	0,539	0,443	0,126	-0,123	0,281
QE3- As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	0,300	0,474	0,428	0,159	0,185	0,069
QE19- O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	0,169	0,246	0,801	0,099	0,132	-0,086
QE17- O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	0,183	0,307	0,737	-0,036	0,114	0,123
QE22- Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	0,024	0,181	0,686	0,258	-0,018	0,050
QE13- É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	0,331	0,011	0,607	0,093	-0,150	-0,185
QE21- A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	0,416	0,318	0,432	0,043	0,273	-0,214
QE25- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	0,152	0,125	0,116	0,728	0,210	0,186
QE23- Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	0,293	0,064	0,015	0,650	0,081	-0,238
QE24- A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	0,035	0,275	0,278	0,631	0,008	-0,244
QE26- As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	0,372	0,300	0,097	0,564	0,021	0,242
QE29- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	-0,018	-0,017	-0,131	0,165	0,772	0,045
QE30- A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	0,006	0,122	0,081	0,415	0,714	-0,115
QE20- As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	0,160	0,171	0,304	-0,241	0,595	-0,077
QE28- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam meta pré-estabelecidas.	0,014	0,197	0,323	0,239	0,248	-0,638

Cont....

Cont....

QE28- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam meta pré-estabelecidas.	0,014	0,197	0,323	0,239	0,248	-0,638
QE11- Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	0,198	0,313	0,137	0,245	0,209	-0,607
QE27- Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	0,309	0,270	0,338	0,058	0,109	0,487
QE1- Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	0,246	0,157	0,035	0,087	0,051	0,472
QE8- Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	0,129	0,137	0,343	0,250	0,209	0,400

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Em cultura organizacional foram encontrados os seguintes agrupamentos para as dimensões, lembrando que A é igual a dimensão inicial composta pelas variáveis do modelo e N a dimensão formada a partir da amostra em estudo:

PROFISSIONALISMO COOPERATIVO			PROFISSIONALISMO COMPETITIVO			SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS		
Questões	A	N	Questões	A	N	Questões	A	N
QE19	1	1	QE25	2	2	QE18	3	3
QE17	1	1	QE23	2	2	QE5	5	3
QE22	1	1	QE24	2	2	QE16	5	3
QE13	6	1	QE26	5	2	QE9	6	3
QE21	1	1				QE12	3	3
						QE10	3	3
INTEGRAÇÃO EXTERNA			RECOMPENSA E TREINAMENTO			PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		
Questões	A	N	Questões	A	N	Questões	A	N
QE4	4	4	QE29	2	5	QE27	6	6
QE15	4	4	QE30	2	5	QE1	6	6
QE7	4	4	QE20	6	5	QE8	4	6
QE6	3	4	QE28	5	5			
QE14	1	4	QE11	5	5			
QE2	4	4						
QE3	3	4						

Quadro 5: Agrupamento de dimensões construto cultura organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Sendo: A- Dimensão inicial, composta pelas variáveis do modelo e;

N – Dimensão formada a partir da amostra em estudo.

Percebe-se que no agrupamento construto cultura organizacional as dimensões pré-estabelecidas não foram confirmadas na amostra estudada.

4.5.4 Análise da variância total explicada

A Tabela 13 demonstra os fatores retidos na análise fatorial através da Variância Total Explicada. O número de fatores a ser empregado, considerando o referencial teórico da determinação do número de fatores será através da “determinação com base em autovalores”. Observando a referida tabela os totais (coluna Total) dos valores iniciais do *Eigenvalues* (coluna *Initial Eigenvalue*) devem ser superiores a 1 para que se saiba o número de fatores, segundo Pestana e Gageiro (2000). Na pesquisa empreendida, os três componentes apresentaram valores superiores a 1 (10.020; 3.265 e 2.296) e explicam 51,937% da variância, ou seja, o componente Superior explica 33,400% da variância, o componente Colega explica 10,884% da variância e a Equipe explica 7,654%. O somatório destes três componentes explica apenas 51,937% da variância, conforme observa-se na tabela abaixo:

TABELA 13
Variância Total Explicada – Construto Confiança

<i>Component</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Superior	10.020	33.400	33.400	10.020	33.400	33.400	5.868	19.559	19.559
Colega	3.265	10.884	44.284	3.265	10.884	44.284	5.334	17.780	37.339
Equipe	2.296	7.654	51.937	2.296	7.654	51.937	4.379	14.598	51.937

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A Tabela 14 demonstra os fatores retidos na análise fatorial através da Variância Total Explicada do construto cultura organizacional. Na pesquisa empreendida, os seis componentes apresentaram valores superiores a 1 (9,025; 2,355; 2,130; 1,549; 1,514 e 1,298) e explicam 59,569% da variância, ou seja, o

componente Profissionalismo cooperativo explica 30,083% da variância, o componente Profissionalismo competitivo explica 7,849% da variância, o componente Satisfação e bem-estar dos empregados explica 7,100%, o componente Integração externa explica 5,163% da variância, o componente Recompensa e Treinamento explica 5,046 e Promoção do relacionamento interpessoal explica 4,328%. O somatório destes três componentes explica apenas 59,569% da variância, conforme observa-se na tabela abaixo:

TABELA 14
Variância Total Explicada – Construto Cultura Organizacional

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Profissionalismo Competitivo	9.025	30.083	30.083	9.025	30.083	30.083	3.827	12.757	12.757
Profissionalismo Cooperativo	2.355	7.849	37.932	2.355	7.849	37.932	3.818	12.726	25.483
Satisfação e bem-estar dos empregados	2.130	7.100	45.032	2.130	7.100	45.032	3.627	12.090	37.573
Integração externa	1.549	5.163	50.195	1.549	5.163	50.195	2.581	8.603	46.176
Recompensa e treinamento	1.514	5.046	55.241	1.514	5.046	55.241	2.136	7.121	53.297
Promoção do relacionamento interpessoal	1.298	4.328	59.569	1.298	4.328	59.569	1.882	6.272	59.569

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Os resultados encontrados na análise variância total confirmam a análise do questionário de cultura organizacional que apresentaram os piores índices nas dimensões de recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

Aqui cabe o entendimento de Blake e Mouton (1972) citados por Souza (1981) à respeito da cultura organizacional:

Todas as equipes, sem exceção, têm suas próprias culturas. A clareza de suas metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingi-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros, são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos culturais incluem as maneiras pelas quais os esforços conjuntos são coordenados, as formas pelas quais as discordâncias e os conflitos são

resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções. (BLAKE; MOUTON (1972 *apud* SOUZA, 1981, p. 8).

Adaptando a afirmação acima para os resultados verificados na pesquisa empreendida, percebe-se claramente porque as dimensões de cultura organizacional não foram confirmadas. Os índices de promoção e relacionamento interpessoal e recompensa e treinamento sintonizam com os índices alcançados no questionário de confiança nas dimensões de confiança no colega e na equipe.

Schein (1992, p. 27) preconiza que uma cultura organizacional pode ser vista como os modelos mentais coletivos dos membros da organização. A empresa Alpha, aqui analisada, apresenta um baixo nível de confiança e de cultura, carecendo de uma mudança organizacional que para o autor citado acima, só será bem sucedida se houver uma investigação prévia das premissas culturais.

Schein (1992, p. 16) salienta sua preferência pelo termo premissas básicas em detrimento de valores básicos. O autor entende que o primeiro é algo tido por garantido e não negociável, ao passo que valores podem ser discutidos e as pessoas podem concordar ou não com eles.

Na figura abaixo, a cultura é metaforizada como um iceberg onde as premissas básicas estão imersas.

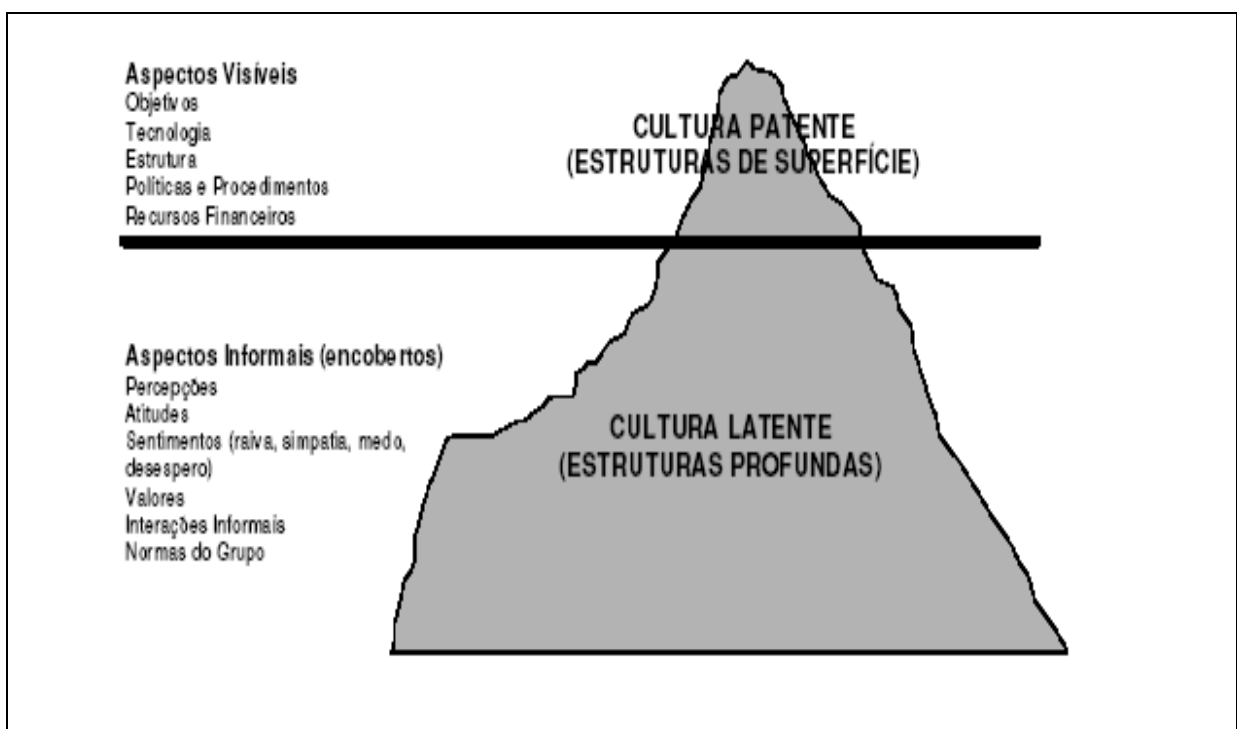


Fig. 5 – Iceberg organizacional
Fonte: Stoner e Freeman (1992)

4.6 Análise do modelo da equação estrutural

Após a análise fatorial para cada um dos construtos, nesta etapa, conforme relatado na metodologia é analisado o modelo estrutural iniciando por se definir os parâmetros a serem estimados (coeficientes de regressão, de variância, covariância), buscando identificar a necessidade de ajustes no modelo, conforme orienta Novelli (2004). Abaixo, segue o modelo de equação estrutural original fornecida pela análise dos dados:

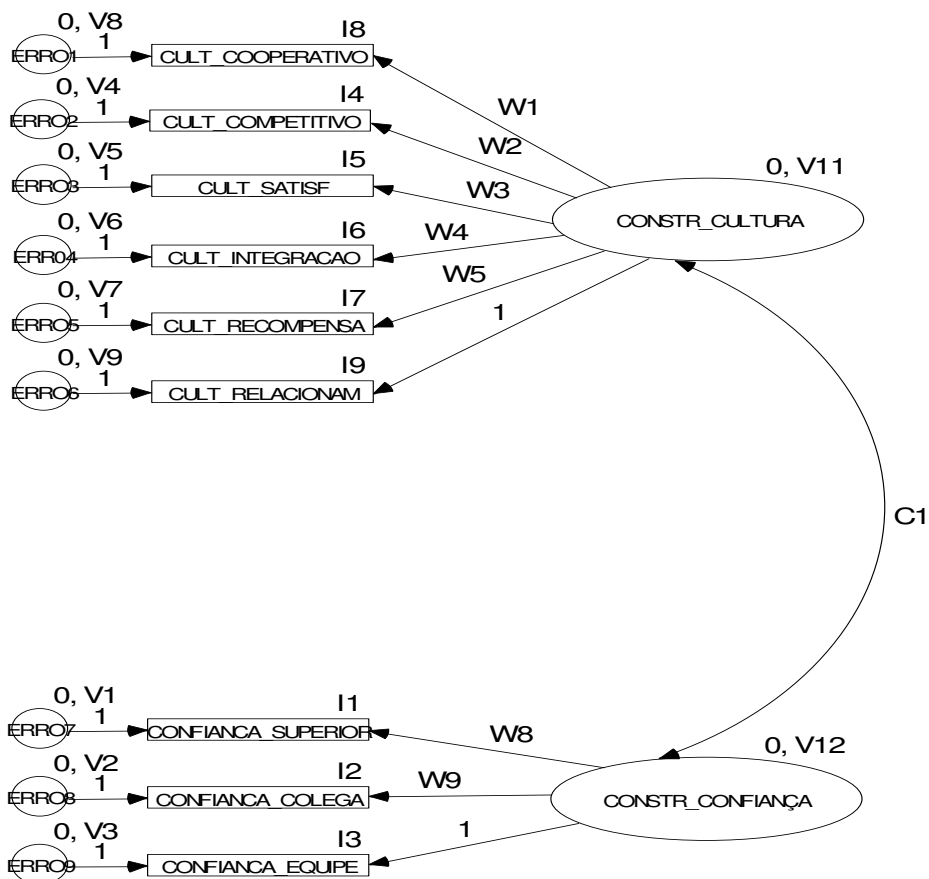


Fig. 6 – Modelo de equação estrutural original
Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação do ajuste do modelo pode ser feita em duas partes: o exame do ajuste local e o exame do ajuste global. A avaliação do ajuste local é feita através da estatística de teste “t”. Deste modo pode ser verificado se os parâmetros são significativamente diferentes de zero.

No quadro abaixo, estão indicados os coeficientes de regressão entre cada construto e as suas respectivas variáveis, sendo que a dimensão profissionalismo cooperativo (CULT_COOPERATIVO) apresenta-se com maior peso no construto cultura, o que já era de se esperar uma vez que, pois na análise de confiabilidade, ocorreu a mesma situação. Já no construto confiança, surge um dado novo, pois aqui a variável de maior relevância é a confiança na equipe, contrariando os resultados anteriormente apresentados, inclusive se observar que o resultado de menor valor é justamente o da confiança no superior, que foi até então, o de melhor performance:

	Estimate
CULT_COOPERATIVO <--- CONSTR_CULTURA	0.807
CULT_COMPETITIVO <--- CONSTR_CULTURA	0.526
CULT_SATISF <--- CONSTR_CULTURA	0.771
CULT_INTEGRACAO <--- CONSTR_CULTURA	0.746
CULT_RECOMPENSA <--- CONSTR_CULTURA	0.777
CULT_RELACIONAM <--- CONSTR_CULTURA	0.723
CONFIANCA_SUPERIOR <--- CONSTR_CONFIANÇA	0.651
CONFIANCA_COLEGA <--- CONSTR_CONFIANÇA	0.759
CONFIANCA_EQUIPE <--- CONSTR_CONFIANÇA	0.838

Quadro 6: Modelos de Regressão
Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Novelli:

Os pesos padronizados das regressões, no conjunto de variáveis latentes e observáveis, representam a medida de associação entre duas variáveis, ou seja, a quantidade de mudança numa variável dependente que é atribuível na mudança de uma unidade na variável independente ou preditiva. O coeficiente de regressão permite estimar o quanto de aumento ou redução em uma variável trará de consequências para a outra. (NOVELLI, 2004, p. 156-157).

A outra parte da avaliação do ajuste do modelo é feita através do exame do ajuste global que pode ser realizada pelo teste de ajuste exato, usando a estatística de teste qui-quadrado, e pelo teste de ajuste aproximado, usando a estatística RMSEA, a raiz do erro quadrático médio. Na tabela a seguir, são apresentados alguns dados que foram encontrados na pesquisa e analisados através de estatística.

TABELA 15
RESULTADO DO AJUSTE DO MODELO

Índices	Regra	Encontrado
NFI - Índice de ajuste normalizado	>0,90	0.878
TLI - Índice Tucker-Lewis	Recomenda-se >0,90	0.863
RFI - Índice de ajuste relativizado	Próximo de 1 é melhor	0.789
CFI - Índice de ajustamento comparativo	Próximo de 1 é melhor	0.921
RMSEA - a raiz do erro quadrático médio	Menor ou igual a 0,05 ajuste muito bom	0.10
PNFI - Parcimônia do modelo	Próximo de 1 é melhor	0.507

Fonte: Resultado da aplicação do *software* AMOS

O índice de ajuste normalizado (NFI) tem a finalidade de explicar um critério prático de análise de adequação do modelo. Segundo Tróccoli (1999), valores acima de 0.90 são indicativos de um modelo com boa qualidade de ajuste. No modelo proposto, alcançou-se 0.878, muito próximo do ideal.

Além deste índice, outros critérios são utilizados para confirmar os valores do NFI, que ocasionalmente, podem subestimar o ajuste em pequenas amostras. O TLI é o índice de ajuste não normalizado e o RFI é o índice de ajuste relativizado, ambos são índices mais sofisticados de verificação das medidas de ajustes de modelo que o NFI. O número obtido da amostra do TLI foi de 0.863 enquanto que o RFI ficou em 0.789, porém, o TLI confirma os dados do NFI.

Para Tróccoli (1999) o índice mais robusto é o ajustamento comparativo (CFI), que representa a comparação entre o modelo proposto e um modelo nulo ou de independência, e pode variar de 0 a 1, sendo valores acima de 0.9 satisfatórios. O número obtido na amostra é de 0.921, ficando bem próximo do mínimo aceitável.

O próximo índice a ser analisado é o RMSEA, a raiz quadrada do erro de aproximação, que é um critério informativo da estrutura de covariâncias do modelo e que a rigor responde à questão de quão bem o modelo se ajusta à matriz de covariância. Como o valor encontrado foi de 0.10, aqui surge uma necessidade de se apresentar duas leituras diferentes de autores com relação ao índice. Segundo Byrne (2001, p. 85) valores abaixo de 0.05 indicam bom ajuste, a partir de 0.08 os valores podem ser considerados medianos e 0.10, os valores são considerados pobres. Porém, Kelloway (1998) considera 0.10 um valor razoável, no entanto de acordo com a literatura vigente, um valor acima de 0.08 deve ser desconsiderado pelo tamanho da amostra que foi de 132 respondentes.

Quanto ao PNFI, Byrne (2001, p. 82) afirma que “tipicamente ele tem valores menores que o nível geral percebido como aceitável em outros índices de ajuste do modelo”, sendo que 0.6 se apresenta como consistente com dados do qui-quadrado. O número obtido de 0.507, portanto, é justificável.

Conclui-se que a adequação do modelo de equação estrutural no conjunto de dados apresentou-se de forma razoável, segundo os índices encontrados. Cabe ressaltar no modelo as hipóteses de relação existentes entre as médias das dimensões com os respectivos construtos que se apresentaram significativamente diferentes de zero e também, ainda que de forma moderada, os dados apresentaram uma correlação significativa entre os construtos confiança intraorganizacional e cultura organizacional.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi analisar se existem correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional. E em caso afirmativo, em qual direção.

O problema que norteou o trabalho focava dois construtos: confiança intraorganizacional e cultura organizacional.

A pesquisa teve como universo e amostra de dados uma unidade de observação representada pelos funcionários da área comercial da empresa objeto do estudo, composto por gerentes, gerentes *trainee*, operadoras de caixa e vendedores em seus pontos de venda.

Foram definidos quatro objetivos específicos, sendo que o primeiro se propôs a verificar, a partir de revisão bibliográfica, se existiam características das relações intraorganizacionais orientadas pela confiança o que foi plenamente atendido no referencial teórico apresentado no estudo.

O segundo objetivo, dentro do construto confiança, se propôs a analisar a confiança em suas diversas dimensões, visando conhecer os pressupostos de acordo com o modelo proposto por Zanini (2007).

O trabalho analisou a confiança intraorganizacional, organizacional e interpessoal, conceituando, apresentando seus elementos e teorias e dentro do modelo de Zanini, verificando a confiança dentro da organização nas dimensões de confiança no superior, no colega e na equipe de trabalho.

Focando a cultura organizacional, o terceiro objetivo se propôs a verificar através do instrumento aplicado, o questionário do IBACO, os níveis dos fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados e o quarto e último objetivo complementava este ao verificar os níveis de fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

Os resultados encontrados junto aos respondentes quanto a esses dois últimos objetivos ofereceram condições para se chegar à resposta à pergunta que norteou o estudo, quanto a correlação entre os dois construtos.

Entendeu-se que a cultura de uma organização influencia de tal forma o ambiente que a confiança ali existente se torna refém do meio, pois se vê impossibilitada de coexistir em um ambiente onde a cultura da organização não prioriza a confiança.

Da mesma forma, compreendeu-se que em uma organização onde a confiança é inexistente ou de frágil percepção esta acaba por influenciar a cultura organizacional, fazendo com que o ambiente seja inóspito para relações de longa duração e de credibilidade em função da alta rotatividade. Tal situação foi identificada na empresa ALPHA, tanto em um construto quanto no outro.

Tais conclusões encontram fundamentação nos dois marcos teóricos do trabalho: Zanini e Schein que afirmam, respectivamente:

[...] as variáveis relacionadas ao comprometimento dos empregados estão intimamente vinculadas à capacidade da gestão para a promoção de mudança da cultura organizacional. Essas medidas também constituem o melhor indicador para compreender a rotatividade de empregados (motivada pelos próprios empregados). (ZANINI, 2007, p. 150).

Embora se tenha buscado todo rigor nas análises e procedimentos utilizados neste estudo, é fundamental que sejam destacados alguns aspectos referentes às suas limitações. O método utilizado nesta pesquisa – o estudo de caso, conquanto tenha permitido uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização analisada, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações (Yin, 2005; Gil, 2002). Além disso, a escolha do tema faz com que os resultados não sejam conclusivos, pois a relação entre confiança e cultura organizacional necessita de uma compreensão mais aprofundada de outras variáveis relativas que devem ser consideradas, principalmente a natureza das tarefas organizacionais.

No entanto, é partindo de estudos como os que aqui foram apresentados que se compreende a proposta de Zanini (2007, p. 162) ao afirmar que “é neste sentido que apresentamos as relações de confiança no núcleo da construção dos ativos intangíveis dentro da empresa – e a sua melhor compreensão torna-se de imprescindível importância”.

Ao longo de toda esta dissertação foram apresentados os conceitos e teorias referentes a confiança e a cultura organizacional. Linhas de estudo de

teóricos como Zanini e Schein serviram como parâmetros para o desenvolvimento da pesquisa e também como base para a análise dos dados colhidos.

A pergunta que norteou o estudo era se existem correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional e, em caso afirmativo, em qual direção, o que foi respondido de forma positiva no decorrer do referencial teórico e da análise dos resultados.

Diante dos resultados entendeu-se que a empresa analisada necessita de uma mudança em sua cultura organizacional, pois foram detectadas falhas que se refletem no ambiente de trabalho e nos relacionamentos ali existentes. A organização tem dificuldade em reter o corpo funcional, não oferece uma política de valorização e incentivos e com isto, cria um cenário onde a confiança inexiste ou pouco é percebida.

São deficiências que afetam o comprometimento, o desempenho, o bem-estar, o relacionamento interpessoal e o profissionalismo que acabam por refletirem nos resultados da organização.

Como foi dito anteriormente, confiança é um ativo intangível do qual as empresas não podem abrir mão e lembrando Malvezzi (2008b, p. 30) “todo projeto de carreira consiste num projeto de construção de uma identidade profissional que permite ao indivíduo participar plenamente dos recursos do grupo (do afeto, da confiança, da credibilidade, das informações e da colaboração)”.

Mudar não é difícil e nem acontece de uma hora para outra. É preciso investir em relacionamento interpessoal e se, como afirma Fukuyama (1996), que um país possa competir é necessário confiança, no caso de uma empresa isso é fundamental.

Sugere-se que os pontos fracos aqui detectados, principalmente os referentes a recompensa e treinamento, sejam revistos e uma nova política de valorização e incentivos seja implantada na organização com o objetivo de reter o corpo funcional, possibilitando construir, desenvolver e manter a confiança.

Do ponto de vista acadêmico, espera-se que este estudo possa contribuir para a ampliação do referencial teórico sobre correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional. O tema é extremamente oportuno para as empresas que vivem hoje situações como aprendizagem na retenção de talentos e conhecimento tácito, além de muitas outras abordagens relacionadas aos estudos em administração que levariam a novas pesquisas e aprendizagens.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001 *apud* NOVELLI, J. G. N. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo: perspectiva gerencial**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.
- ALMEIDA, A. M. B.; FEITOSA, M. G. G.. **A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva**. In: XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARAÚJO, E. M. **Estilos de liderança e a interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2009.
- ARBUCKLE, J. AMOS: analysis of moment structure. **Psychometrika**, Greenboro, NC, 1994, vol. 59, n. 1 *apud* NOVELLI, J. G. N. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo: perspectiva gerencial**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.
- ARRUDA, C. A. (s. d.). **Bases culturais do processo de decisão estratégica**. Belo Horizonte : Fundação Dom Cabral, mimeo.
- AUBERT, N. **Le culte de l'urgence**. Paris: Flammarion, 2003 *apud* MALVEZZI, S. Crescimento profissional e a dinâmica das competências. **Revista de Marketing Industrial**. São Paulo, nº 40, p. 22-31 de 01 fev. 2008.
- AULAKH, P.S., KOTABE, M., e SAHAY, A. "Trust and performance in cross-border Marketing Partnerships: a behavioral approach". **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1005-1032, 1996 *apud* CUNHA, C. R. D. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologias no Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

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

AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**: introdução ao estudo da cultura no Brasil. 4ª. Ed. Brasília, Ed. Univ. Brasília, 1963.

BABBIE, Earl. “Tipos de desenhos de pesquisa” In: BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

BACHMANN, R. **Trust: conceptual aspects of a complex phenomenon**. In: BACHMANN, R.; LANE, C. (Orgs.). *Trust within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

BACHMANN, R. *et al.* Trust and control in organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, mar. 2001 *apud* CUNHA, C. R. D. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologias no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. **Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões**. In: XXVII ENANPAD. Salvador: 2002.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971 *apud* SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1999 *apud* GASALLA, José María. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.

BHATTACHARYA, R., DEVINNEY, T. M.; PILLUTLA, M. M. A formal model of trust based on outcomes. **Academy of Management Review**, v.23, n.3, p.459-472, 1998.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F. **Introdução à estatística**: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid**. São Paulo: Edgard Blücher,

1981 *apud* SOUZA, Edela Langer P. de. Considerações em torno de DO e cultura organizacional. **Revista de Administração**, v. 16, n. 3, p. 8-15, jul./set. 1981.

BRAGA, L. G. F.; ALMEIDA, A. M. B.; FEITOSA, M. G. G. **A Importância da confiança na atuação do consultor junto aos pares e clientes**. In: X Seminário em Administração FEAD-USP. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br> > Acesso em : 31 Out. 08.

BROMILEY, P. & CUMMINGS, L. L. **Transaction costs in organizations with trust**. Research on Negotiation in Organizations, 1995.

BYRNE, Barbara M. **Structural equation modeling with AMOS: basics concepts, applications, and programming**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

BURKE. W. Warner; HORNSTEIN, Harvey A. **The social technology of organization development**, 1972 *apud* SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

CALIGARIS, Contardo. **Hello Brasil!** notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. São Paulo: Escuta, 1993.

CAMÊLO, A. M. ; MENDES, J. M. ; RODRIGUES, M. H. S. ; SOUZA, M. P. ; FILHO, T. A. S. **Cultura e confiança: capital social e economia de custos de transação nas organizações**. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009, Niterói. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009. v. 5. p. 1-17.

CAVEDON, Neusa R. **Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável?** In: BITENCOURT, C. (org) e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHANGE INTEGRATION DA PRICE WATERHOUSE. **Princípios e paradoxos**. São Paulo: Atlas, 1999.

COLEMAN, J. S. **The foundations of social theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

CORRAR, Luiz J., PAULO, Edílson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, F. T. D. B. S. **Confiança e relações interorganizacionais em redes locais**. Tese (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba : Universidade Federal do Paraná, 2005.

COSTA, A C. **A confiança nas organizações**: um imperativo nas práticas de gestão. São Paulo: Editora Iglu, 2000.

CUMMINGS, L. L. e BROMILEY, P.. **The organizational trust inventory (OTI)**: development and validation. In: R. M. Kramer. & T. R. Tyler (Orgs.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp.302-330). Thousand Oaks: Sage. 1996.

CUNHA, C. R. D. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologias no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

DA MATTA, Roberto da. **O que faz o Brasil, Brasil?**. Rio de Janeiro: Editora Sala, 1984.

FERREIRA, M. C. ASSMAR, E. M. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. v. 1. 344 p.

FREITAS, M. E de. **Cultura organizacional**: formação tipologias e impacto. São Paulo, Makron Books, 1991.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rocco: Rio de Janeiro, 1996.

GALFORD, R.; DRAPEAU, A. S. The Enemies of Trust. **Harvard Business Review**, February, 2003 *apud* MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI DE SOUZA, Y. **Relações de confiança na dinâmica de uma organização**. In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília, 2005.

GAMBETTA, Diego. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**. Editora Basil Blackwell, 1988.

GASALLA, José María. **A nova gestão de pessoas: o talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. Tradução Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

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

GILLESPIE, N. **Measuring trust in working relationships**: the behavioral trust inventory. Proceedings of the Academy of Management Conference, Seattle, WA, USA *apud* ZANINI, M.T.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 67-89, 2009.

GRANOVETTER, M. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, Vol. 91, Nº 3, November, pp. 481-510, 1985 *apud* BRAGA, L. G. F.; ALMEIDA, A. M. B.; FEITOSA, M. G. G. **A Importância da confiança na atuação do consultor junto aos pares e clientes**. In: X Seminário em Administração FEAD-USP. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br> > Acesso em: 31 out. 2008.

HAIR, Joseph F.; BLACK, Willian C.; BABIN, Barry J.; ROLPH, E. A. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

HILL, C.W. "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory", **Academy of Management Review**, Vol. 15, Nº 3, pp. 500-513, 1990.

HOFSTEDE, Geert. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOSMER, L. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, Mississippi, vol. 20, iss.3, 1995.

KELLOWAY, E. K. **Using LISREL for structural equation modeling: a researcher's guide**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, New York, vol. 50, 1999 *apud* OLIVEIRA, A. D. F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

LANE, C. **Introduction: theories and issues in the study of trust**. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed.) **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1986.

LEWICKI, R; BUNKER, B. B. **Developing and maintaining trust in work relationships**. In: KRAMER, R. M.; Tyler, Tom R. **Trust in organizations, frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as social reality. **Social forces**, v. 63, n. 4, jun.1985, p. 967-985.

LINTON, R. **O homem: uma introdução à antropologia**. São Paulo: Martins Fontes, 1959 *apud* SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

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

MALHOTRA, Naresk K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALVEZZI, S. Crescimento profissional e a dinâmica das competências. **Revista de Marketing Industrial**. São Paulo, nº 40, p. 22-31 de 01 fev. 2008a.

MALVEZZI, S. Crescimento profissional – um passo além das habilidades profissionais. **Revista de Marketing Industrial**. São Paulo, nº 42, p. 26-35 de 01 ago. 2008b.

MARIOTTI, D. F. **Confiança e desempenho organizacional**: um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio. 2004. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI DE SOUZA, Y. **Relações de confiança na dinâmica de uma organização**. In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília., 2005.

MAYO, E. **The social problem of an industrial civilization**. Graduate School of Business Administration, Boston, Harvard University Press, 1945 *apud* ZANINI, M.T.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 67-89, 2009.

McALLISTER, R. Affect and cognition based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

McALLISTER, R.; FINE, G.A.; HOLYFIELD, L. Secrecy, Trust, and Dangerous Leisure: Generating Group Cohesion in Voluntary Organizations. **Social Psychology Quarterly**, v. 59, nº, 1, 22-38, 1996.

MOTTA, Fernando C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

NAVARRO, L.; GASALLA, J. M. **Confiança**: a chave para o sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: Integrare Editora, 2007.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990 *apud* ZANINI, M.T.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise

empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 67-89, 2009.

NOVELLI, J. G. N. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo: perspectiva gerencial**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, A. D. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

OLIVEIRA, A. D. F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia científica aplicada ao Direito**. São Paulo: Thomson, 2002.

PASSUELLO, Caroline B. **Confiança e risco em processos decisórios**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

PASSUELO, C. B.; SWIRSKI DE SOUZA, Y. **Confiança e risco em decisões estratégicas**. In: 30º Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 2006, Salvador. Anais ENANPAD. Rio de Janeiro, 2006.

PESTANA, Maria H.; GAGEIRO, João N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2000.

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo: colônia**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

SATHE, V. **How to decipher and change corporate culture**. In: KILMANN, R. H. *et al* (org). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985 *apud* FREITAS, M. E de. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo, Makron Books, 1991.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

SILVA, Jorge Antonio Santos. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster**. Tese de Doutorado apresentada a Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo: 2004.

SOKAL, R.R.; ROHLF, F.J. **Biometry**. The principles and practice of statistics in biological research. Freeman, New York, 1997.

SOLOMON, R. C., FLORES, F. **Construa confiança nos negócios, na política e na vida**. Tradução de Zaida Maldonado – Rio de Janeiro: Record, 2002.

SOUZA, E. L. P. **Desenvolvimento organizacional: Casos e Instrumentos Brasileiros**. São Paulo, Edgard Blucher; Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1975.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SOUZA, Edela Langer P. de. Considerações em torno de DO e cultura organizacional. **Revista de Administração**, v. 16, n. 3, p. 8-15, jul./set. 1981.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5^o ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

SVENSSON, G. Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 31, n. 9, p. 647-662, 2001.

THOMPSON, J. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2007.

TRINDADE, A. A. **Comentário sobre pesquisas feitas sobre o relatório de aprendizagem 02 na ferramenta portfólio** (Renata A. Fonseca del Castillo) do Teleduc. 2003.

TRÓCCOLI, Bartholomeu Torres. **Modelos de equações estruturais**. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – UnB, 1999 (mimeo).

TYLOR, E.B. **A ciência da cultura**, 1871 apud LARAIA. R. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WEIL, Pierre. **Liderança, tensões, evolução**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1972 *apud* SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, M. T. **A confiança como estilo de gestão promove situações de vantagens e benefícios tanto para a organização quanto para os colaboradores**. In: O poder transformador da confiança. Congresso Nacional de Gestão de Pessoas Conarh (S.I), 2008a.

ZANINI, M. T. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZANINI, M.T. **Confiança dentro das organizações da nova economia**: uma análise empírica sobre os efeitos da incerteza institucional. In: ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro-RJ. XXXII ENANPAD, 2008b.

ZANINI, M.T.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 67-89, 2009.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO CONFIANÇA

Prezado (a) Senhor (a),

O presente questionário tem finalidade estritamente acadêmica e suas respostas são significativas para a pesquisa.

Sua participação é muito importante para o êxito do nosso trabalho.

As mesmas serão mantidas em sigilo. Você não precisa se identificar. Por sua especial colaboração, antecipamos nossos mais sinceros agradecimentos!

Em seguida, são listados uma série de comportamentos. Dê suas respostas, anotando nos retângulos após cada frase, o número de (1 a 7) que melhor representa sua opinião, sendo que 1 corresponde a menos disposto e 7 corresponde a extremamente disposto.

MEDIDAS DE CONFIANÇA – CONFIANÇA NO SUPERIOR

Var.	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu GERENTE?	
A.01	Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	
A.02	Depender do seu gerente para lidar com uma questão importante para você.	
A.03	Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	
A.04	Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	
A.05	Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	
A.06	Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	
A.07	Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	
A.08	Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	
A.09	Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	
A.10	Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o seu gerente.	

Fonte: Zanini (2007, p. 221)

MEDIDAS DE CONFIANÇA – CONFIANÇA EM UM COLEGA DE TRABALHO

Var.	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu COLEGA DE EQUIPE X?	
A.11	Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	
A.12	Depender deste colega X para lidar com uma questão importante para você.	
A.13	Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	
A.14	Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	
A.15	Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	
A.16	Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	
A.17	Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	
A.18	Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	
A.19	Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	
A.20	Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com este colega de equipe X.	

Fonte: Zanini (2007, p. 222)

MEDIDAS DE CONFIANÇA – CONFIANÇA NA EQUIPE DE TRABALHO

Var.	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com TODA A SUA EQUIPE?	
A.21	Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	
A.22	Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	
A.23	Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	
A.24	Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	
A.25	Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	
A.26	Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	
A.27	Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente serem usados para colocar você em desvantagem.	

A.28	Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	
A.29	Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	
A.30	Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	

Fonte: Zanini (2007, p. 223)

ANEXO II

QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL

A seguir, você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
-----------------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------	---------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho....

1.	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	
2.	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	
3.	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	
4.	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	
5.	Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.	
6.	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	
7.	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	
8.	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	
9.	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	
10.	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	
11.	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	
12.	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	
13.	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	
14.	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	

15.	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	
16.	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	
17.	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	
18.	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	
19.	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	
20.	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	
21.	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	
22.	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	
23.	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	
24.	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	
25.	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	
26.	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	
27.	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	
28.	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam meta pré-estabelecidas.	
29.	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	
30.	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	

Fonte: IBACO

ANEXO III
QUESTIONÁRIO DADOS DEMOGRÁFICOS

Esta parte do questionário busca informações gerais a seu respeito e à sua atividade profissional. Assinale com X a alternativa mais adequada ao seu caso.

1) Sexo

- 1.1 () Feminino
1.2 () Masculino

2) Faixa etária

- 2.1 () até 25 anos
2.2 () de 26 a 30 anos
2.3 () de 31 a 35 anos
2.4 () de 36 a 40 anos
2.5 () de 41 a 45 anos
2.6 () mais de 45 anos

3) Escolaridade

- 3.1 () Nível médio (antigo 2º grau)
3.2 () Curso superior concluído
3.3 () Curso superior em conclusão
3.4 () Especialização

4) Tempo de formação em nível superior:

- 4.1 () não possui formação superior
4.2 () menos de 4 anos
4.3 () de 4 a 8 anos
4.4 () mais de 9 anos

5) Tempo de empresa?

- 5.1 () até um ano
5.2 () de 1 a 2 anos
5.3 () de 3 a 5 anos
5.4 () de 6 a 10 anos
5.5 () mais de 10 anos

6) Qual o nível do seu cargo na empresa?

- 6.1 () Vendedora

6.2 () operadora de caixa

6.3 () gerente trainee

6.4 () Gerente

7) Há quanto tempo você está ocupando este cargo?

7.1 () menos de 1 ano

7.4 () de 6 a 10 anos

7.2 () de 1 a 2 anos

7.5 () acima de 10 anos

7.3 () de 3 a 5 anos

Muito obrigada!