

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

Daniela Fernanda Mariotti

**CONFIANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE AGRONEGÓCIO**

São Leopoldo

2004

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

Daniela Fernanda Mariotti

**CONFIANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Yeda Swirski de Souza

São Leopoldo

2004

*“Uma das lições mais importantes que se aprende com um exame da vida econômica é que o bem-estar de uma nação, bem como sua capacidade de competir, é condicionado a uma única, abrangente característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade... A capacidade de associação depende, por sua vez, do grau em que as comunidades compartilham normas e valores e mostram-se dispostas a subordinar seus interesses individuais aos de grupos maiores. Desses valores compartilhados nasce a confiança, e confiança na nossa maneira de ver tem um grande e inestimável valor econômico.”*

*Francis Fukuyama*

## AGRADECIMENTOS

A trajetória de construção deste trabalho levou bastante tempo. Nele foi possível ir melhor compreendendo que sozinhos não chegamos a lugar algum. É o momento então de colocar meus agradecimentos muito especiais a todos que vêm contribuindo com o enriquecimento da minha jornada, em especial, no período de aprendizado que foi a realização deste projeto.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, a oportunidade que me ofereceu de integrar o seu quadro de alunos e com isso instigar minha capacidade crítica e reflexiva necessárias ao desenvolvimento de um projeto dessa natureza.

Aos professores que integram o corpo docente do curso de Mestrado em Administração desta universidade, em especial, aqueles que com seu brilhantismo e paixão pelo que fazem nos provocaram a rever nossos modelos mentais nos convidando a alçar vãos mais altos.

A minha orientadora, professora Yeda Swirski de Souza, fica um agradecimento especial por suas reflexões admiráveis no que tange às questões humanas no contexto organizacional. Foram elas que me incitaram e ao mesmo tempo me deram segurança e coragem para me atrever neste caminho. Agradeço seu apoio, atenção e os *feedbacks* constantes que contribuíram da concepção à conclusão deste trabalho além de influenciarem meu crescimento e amadurecimento pessoal. Além do apoio e incentivo na trajetória de

construção deste projeto ela também me introduziu na esfera da docência acadêmica e através de seu exemplo possibilitou-me uma identificação muito positiva que influenciará para sempre meu pensar e fazer acadêmico.

Agradeço às organizações, aos gestores, às equipes e a tantas outras pessoas com as quais tive a oportunidade de interagir até o momento no mundo do trabalho e que, através da riqueza das experiências compartilhadas em cada um destes contextos, me instigaram a buscar mais visibilidade para as questões relativas à subjetividade humana e sua relação com o espaço organizacional.

Agradeço aos participantes da pesquisa e dedico-lhes minha profunda apreciação e respeito pela disponibilidade com que compartilharam suas histórias e sabedoria. A maioria dos melhores exemplos da teoria da confiança relatada neste trabalho foi compartilhada por eles do fundo de seus corações. Sua contribuição tornou este trabalho possível.

Não poderia deixar de lembrar de todas aquelas pessoas que me auxiliaram com os detalhes técnicos de forma deste trabalho e que com sua responsabilidade, eficiência e agilidade contribuíram para que eu finalizasse este projeto, seja com a transcrição das entrevistas, revisão, tradução ou impressão final.

E, finalmente, agradeço pela felicidade de contar com o apoio e compreensão de uma família maravilhosa que soube entender minha ausência neste período. Aos meus pais, por seus esforços amorosos para criar suas duas filhas com os melhores exemplos que poderíamos ter de amor, idoneidade, sensibilidade e consciência, encorajando-nos sempre a perguntar por que e a não se contentar com as coisas simplesmente como elas parecem ser, incentivando-nos

sempre a lutar por um mundo melhor. A minha mãe, pelo seu entendimento de meus desejos e pelo apoio incondicional que sempre demonstrou. Agradeço a ela por sua espiritualidade e por seu exemplo de doação e fé que nos deu em todos os momentos da vida. Ao meu saudoso pai, que com toda sua simplicidade nos ensinou como ser grandes sendo humildes. Sei que de onde estiver deve estar orgulhoso pela sua “gringa”. E a minha irmã que com seu imenso coração, espírito positivo e olhar de admiração me incentivou durante toda minha vida a me tornar alguém melhor para quem sabe poder servir de alguma forma como sua referência. Aos demais que hoje também considero minha família: meu cunhado que dedica seu amor a minha irmã e me faz dar boas risadas e aos meus sogro e sogra que me acolheram em sua família como uma filha, fica aqui meu agradecimento.

E a você Fabiano, meu esposo, companheiro e “muso” inspirador. Se este trabalho realmente foi possível foi por seu incansável incentivo e por compartilhar comigo esta jornada com o seu amor iluminando a minha vida.

*Para Fabiano,  
Pelo amor, cuidado e oportunidade de viver uma genuína relação de confiança*

## RESUMO

O campo temático no qual se desenvolve este estudo é o da confiança, cultura organizacional e desempenho organizacional. O objetivo do trabalho é analisar como a confiança pode representar, enquanto um laço social, uma alternativa às relações intra-organizacionais baseadas em controles formais e burocráticos, buscando-se identificar se esta chega a constituir um fator diferenciador quando se faz presente como um elemento intrínseco à cultura organizacional, orientando políticas e práticas de gestão e influenciando na trajetória de sucesso e longevidade das organizações. As questões que orientam o estudo são: como a confiança emerge e/ou se manifesta nas relações intra-organizacionais no contexto de uma organização de alto desempenho e duradoura? Que papel a confiança exerce na cultura de uma organização com essas características? A pesquisa foi orientada por uma abordagem qualitativa e constitui-se de um estudo de caso único como método de investigação, tomando como unidade de análise a filial brasileira de uma empresa multinacional do setor do agronegócio localizada na região sul do país, considerada uma empresa com excelentes padrões de desempenho e uma trajetória de sucesso. Neste contexto, a pesquisa analisa a confiança, buscando verificar a hipótese teórica de que esta pode constituir-se uma variável crítica, capaz de influenciar no desempenho, na eficiência e na eficácia da organização, atribuindo-lhe um lugar de destaque e influenciando sua trajetória de sucesso no longo prazo. Os resultados indicam uma associação significativa entre a trajetória de sucesso e a longevidade da organização e a presença das dimensões da confiança nas relações estabelecidas entre as pessoas e a organização.

Palavras-chave: confiança - cultura organizacional - desempenho organizacional.

## ABSTRACT

The thematic field in which this study is developed is the field of trust, organizational culture and organizational performance. The work aims at analyzing how trust can represent, as a social tie, an alternative to the intra-organizational relationships, based in formal and bureaucratic controls, searching to identify if this can be deemed as a difference factor when it is present as an intrinsic element to the organizational culture, guiding management policies and practices, and having influence on the successful trajectory and longevity of the organizations. The questions, which guide the study, are: how does trust emerge and/or appear in the intra-organizational relationships in the context of a high performance and durable organization? What is the role that trust has in the culture of an organization with these characteristics? The research was guided by a qualitative approach and it has constituted of a simple case study as an investigation method, taking as an analysis unit the Brazilian branch of a multinational company of the agro-business sector, located in the southern region of the country, deemed as a company with excellent performance standards and a successful trajectory. In this context, the research analyses trust, verifying the theoretical hypothesis of this can constitute a critic variable, eligible to have influence on the performance, efficiency and effectiveness of the organization, giving it a highlight position and influencing its successful trajectory at long term. The results indicate a significant association between the successful trajectory and longevity of the organization and the presence of trust dimensions in the relationships, established between the people and the organization.

Key words: Trust – organizational culture – organizational performance.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	vi
ABSTRACT .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE QUADROS .....	ix
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Referencial Teórico.....</b>	<b>6</b>
1.1 Confiança.....	7
1.1.1 Confiança e Estudos Organizacionais .....	7
1.1.2 Confiança: Conceitos.....	8
1.1.3 A Confiança no Contexto das Relações Intra-Organizacionais.....	15
1.1.4 Confiança e Eficácia Organizacional .....	17
1.1.5 Dimensões da Confiança .....	20
1.2 Cultura Organizacional.....	26
1.2.1 A Noção de Cultura Organizacional – Surgimento e Aspectos Históricos.....	26
1.2.2 Cultura Organizacional: Um Tema para Diferentes Abordagens.....	27
1.2.3 Cultura Organizacional: Conceitos.....	31
1.3 Cultura Corporativa e Desempenho Organizacional .....	36
1.4 Mapa Conceitual: Confiança, Cultura e Desempenho.....	41
<b>2 Método.....</b>	<b>44</b>
2.1 Método de pesquisa .....	44
2.2 Método de trabalho.....	47
2.2.1 A unidade de análise.....	47
2.2.2 Coleta de Dados.....	48
2.2.3 Análise dos Dados .....	52
2.3 Delineamento do Processo de Pesquisa.....	54
<b>3 Apresentação e Análise dos Dados.....</b>	<b>55</b>
3.1 O Contexto: a Empresa ALPHA .....	55
3.2 Resultados da Empresa Alpha .....	60
3.2.1 Dimensão Demonstração de Capacidade .....	60
3.2.2 Dimensão Disponibilidade .....	62
3.2.3 Dimensão Comportamento Confiável .....	64
3.2.4 Dimensão Compartilhamento de Informações .....	69

3.2.5 Dimensão Demonstração de Interesse.....	70
3.2.6 Dimensão Demonstração de Harmonia.....	72
3.3 Análise dos Resultados da Empresa Alpha.....	74
<b>Conclusões.....</b>	<b>77</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO A – Roteiro de Entrevistas.....</b>	<b>90</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Conceitual do Estudo: confiança, cultura e desempenho.....	42
Figura 2 – Compreensão entre construção e interpretação.....	46
Figura 3 - Configuração geral das etapas da pesquisa.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições e Conceitos Principais de Confiança.....	12
Quadro 2 - Dimensões ou Antecedentes da Confiança.....	25
Quadro 3 - Conceitos de Cultura Organizacional.....	33
Quadro 4 - Especificação da Amostra da Pesquisa.....	51
Quadro 5 - Descrição das Dimensões e Elementos de Análise da Pesquisa.....	53

## **Introdução**

Num contexto empresarial em constante transformação, um problema central nas organizações, em especial em relação aos executivos que as dirigem, é a escolha da estratégia e dos métodos de gestão mais adequados para a empresa. A opção estratégica capaz de elevar a organização a uma posição privilegiada de competição mobiliza grande parcela de sua atenção. Para além do exercício de diferentes métodos de planeamento estratégico e a constante preocupação com resultados, observa-se no meio empresarial a busca de um modelo, de uma fórmula ou de princípios que sejam capazes de gerar retornos financeiros de longo prazo, manter uma posição competitiva e tornar a organização excepcional e duradoura.

Diferentes aspectos já foram evocados para responder a esse problema e algumas das respostas já resultaram em modismos, em métodos de gestão e discursos messiânicos que sugerem fórmulas prontas para conduzir as organizações a altos padrões de desempenho, à multiplicação de seus resultados e à realização de uma história de sucesso. A pergunta sobre quais elementos estão presentes na trajetória de organizações de alto desempenho ainda não está, contudo, totalmente respondida e segue motivando novos estudos. Que aspectos, para além do conteúdo da estratégia, explicam altos padrões de desempenho e longevidade organizacional? Que elementos compõem a dinâmica cultural dessas organizações? Qual a natureza das relações entre pessoas e organização subjacente ao alto desempenho?

No campo dos estudos sobre cultura organizacional, muitos autores têm buscado identificar elementos culturais, valores, crenças, estilos e processos de aprendizagem que

ancoram as ações de empresas que têm conseguido sobreviver e realizar um processo dinâmico de adaptação ao ambiente competitivo no qual se inserem (COLLINS e PORRAS, 2000; KOTTER e HESKETT, 1992; PETERS e WATERMAN, 1986; SCHEIN, 1990).

Neste estudo, examina-se a questão da dinâmica cultural e intersubjetiva subjacente às ações de uma organização que tem conquistado alto desempenho no setor em que atua, interrogando-se especialmente sobre a questão da confiança enquanto laço social nas relações intra-organizacionais. O interesse desta investigação apóia-se em referências da literatura que afirmam que, no longo prazo, o desempenho, a eficácia e a eficiência de uma organização podem ser comprometidos se as relações intra-organizacionais não estiverem alicerçadas em aspectos como comprometimento, lealdade, percepção de valores e ganhos mútuos como elementos-chave associados à confiança existente na relação entre pessoas e organizações (TZAFRIR e HAREL, 2002).

O propósito do trabalho é analisar a **confiança** como um valor presente na cultura organizacional capaz de influenciar o desempenho empresarial. Pretende-se investigar a confiança nas relações intra-organizacionais enquanto um laço social valorizado em contextos organizacionais orientados para a competitividade e como alternativa para um padrão de relações baseado em controles formais e burocráticos, caracterizando-se como uma nova possibilidade de configuração das relações intra-organizacionais e, portanto, re-significando a relação entre pessoas e organização.

O **problema** formulado neste estudo refere-se à análise da confiança como uma variável crítica, capaz de influenciar no desempenho, na eficiência e na eficácia da

organização, atribuindo-lhe um lugar de destaque e influenciando sua trajetória de sucesso, como sugere a literatura. As questões que orientam o estudo são: como a confiança emerge e/ou se manifesta nas relações intra-organizacionais no contexto de uma organização de alto desempenho e duradoura? Que papel a confiança exerce na cultura de uma organização com essas características?

Assim, o **objetivo geral** do estudo é o de analisar como a confiança pode representar, enquanto um laço social, uma alternativa às relações intra-organizacionais baseadas em controles formais e burocráticos, buscando-se identificar se esta chega a constituir um fator diferenciador quando se faz presente como um elemento intrínseco à cultura organizacional, orientando políticas e práticas de gestão e influenciando na trajetória de sucesso e longevidade das organizações.

Os **objetivos específicos** estabelecidos são:

- Identificar, a partir de revisão da literatura específica, atributos das relações intra-organizacionais orientados pela confiança;
- Estabelecer relações entre a trajetória de sucesso e longevidade e os altos padrões de desempenho de uma organização e atributos da confiança;
- Investigar como os atributos da confiança inscrevem-se na cultura e influenciam a ação da e na organização.

Este trabalho apóia-se nos estudos sobre confiança nas relações intra-organizacionais e nos estudos que investigam as relações entre cultura e desempenho organizacional.

Entende-se como alto desempenho e empresa duradoura o conceito de empresa visionária proposto por Collins & Porras (2000) que sugere uma distinção entre empresas simplesmente bem-sucedidas e aquelas que efetivamente se sobressaíram como instituições muito especiais e de elite, na maioria das vezes, tidas como as melhores das melhores em seu setor. Para identificar uma empresa visionária os autores referem que é necessário observar nestas organizações os seguintes critérios: ser uma instituição líder no seu setor, ser uma empresa admirada por empresários conhecidos, ter deixado uma marca indelével no mundo em que vivemos, ter várias gerações de executivos e somar pelo menos 50 anos de existência.

As questões propostas nesta pesquisa são investigadas através do estudo do caso de uma empresa com um histórico de altos padrões de desempenho e liderança no setor de agronegócios no país, atendendo aos critérios propostos por Collins e Porras de uma empresa visionária. Tanto a organização escolhida para o estudo quanto seu setor de atuação caracterizam-se atualmente um contexto de alta competitividade. Na condução do estudo foram utilizadas técnicas qualitativas como entrevistas semi-estruturadas, realizadas em profundidade, com ênfase na história de vida típica dos integrantes da organização, combinadas com a observação participante, ambas orientadas por uma abordagem etnográfica. A análise de conteúdo serviu como técnica de pré-análise, exploração e interpretação dos dados coletados.

No intuito de orientar o leitor quanto à estrutura deste trabalho, esta é a seqüência em que está colocado: após esta primeira parte, que apresenta o problema, objetivos e justificativa da pesquisa, tem-se o capítulo 1, reservado ao referencial teórico, que apresenta a

fundamentação do estudo, centralizando a **confiança** como um conceito chave para o entendimento das relações pessoas-organizações e apresentando na seqüência os demais conceitos que apóiam o seu entendimento e contextualização, com destaque para os temas **cultura e desempenho organizacional**. O capítulo 2 destina-se à apresentação do método, com a descrição da estratégia geral e detalhamento das etapas do processo de pesquisa, incluindo os procedimentos utilizados; este capítulo também irá descrever o contexto da pesquisa, ou seja, da organização onde o estudo de caso foi realizado, sob o enfoque das narrativas das pessoas que a integram, procurando demonstrar suas representações acerca de sua relação com a mesma e os elementos que permeiam esta relação no sentido de revelar a cultura da organização e sua influência para o *status quo* de empresa bem-sucedida. No capítulo 3 são apresentados e analisados os resultados de campo da pesquisa. Na seqüência são apresentadas as conclusões do estudo e sugestões para trabalhos futuros. E, finalmente, constam as referências bibliográficas e os anexos.

## 1 Referencial Teórico

Este capítulo visa apresentar e descrever os conceitos-chave que embasam este estudo. Inicia-se com a apresentação dos constructos referentes ao tema da confiança, aspecto central deste estudo, abordando-se a confiança e sua relação com estudos organizacionais, os principais conceitos, a confiança no contexto das relações intra-organizacionais, em especial, no que diz respeito à eficácia organizacional e, finalmente, apresentando-se dimensões relativas à confiança.

A seguir, é o tema da cultura organizacional que ganha espaço devido a sua importância para a compreensão da confiança no contexto intra-organizacional. Neste sentido, o tema é abordado através da apresentação histórica do surgimento da noção de cultura e sua evolução nos estudos organizacionais, explorando-se as diferentes abordagens possíveis para uma compreensão mais efetiva desse fenômeno na complexidade do contexto das organizações.

Na seqüência, apresenta-se a idéia de cultura corporativa e desempenho, com a exploração da relação dessas duas variáveis e a possibilidade de se compreender a confiança como um elemento constitutivo da cultura e capaz de influenciar no desempenho da organização. Finalmente, o mapa conceitual que integra os conceitos-chave ao estudo é apresentado no sentido de esclarecer a direção da análise que será apresentada.

## **1.1 Confiança**

### **1.1.1 Confiança e Estudos Organizacionais**

A cooperação entre competidores, as associações através do estabelecimento de alianças estratégicas ou da formação de redes organizacionais, ou ainda, o surgimento de novos modelos de organização do trabalho com um maior índice de participação e colaboração, como a formação de times, equipes de projetos ou equipes autogerenciáveis, são exemplos de modalidades de laços e interações sociais que vêm sendo adotados pelas organizações. Essas formas de interação cooperativas têm sido cada vez mais valorizadas e vistas como promissoras para as relações inter e intra-organizacionais na promoção de produtividade e competitividade. São estratégias de ação relacionadas ao entendimento de que sociedades colaborativas que desenvolvem um alto nível de confiança tornam-se melhor preparadas para se posicionar estrategicamente e com sucesso e para resistir a economias e tecnologias mutáveis (HERZOG, 2001). Bachmann, Knights e Sydow (2001) referem que neste contexto de análise, o fenômeno da confiança atrai atenção dentro do campo da pesquisa organizacional e das teorias sócio-econômicas.

Existem diferentes abordagens sobre o tema: confiança e sociedade contemporânea (FUKUYAMA, 1995), confiança e sistemas sociais (LUHMANN, 1979), confiança e troca econômica (SETA 1974), etc. Em um campo mais específico de estudos da gerência e da organização, a literatura focaliza-se na questão da confiança, abordando-a enquanto confiança

inter e intra-organizacional, ou seja, a confiança nas relações entre organizações (inter) e nas relações entre pessoas e organizações (intra) (TZAFRIR e HAREL, 2002).

Este estudo está focado na expressão da confiança no contexto intra-organizacional e sua influência nas relações pessoas-organização e no desempenho da organização.

### **1.1.2 Confiança: Conceitos**

De acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995), a importância da confiança é citada em muitas áreas, tais como: comunicação, liderança, administração por objetivos, negociação, teoria dos jogos, reconhecimento de performance, relações de trabalho e implementação de grupos de trabalho autogerenciáveis. Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000), buscando um consenso geral entre os pesquisadores, concluem que a confiança é importante na ordem de atividades organizacionais e processos tais como trabalho em equipe, liderança, estabelecimento de objetivos, avaliação de desempenho e comportamentos cooperativos em geral

Tzafrir e Harel (2002) ressaltam que a confiança é um conceito no qual diversas disciplinas da pesquisa organizacional cruzam-se, mas que, independentemente da disciplina, existem componentes críticos às diferentes definições de confiança. Identificam-se três pontos críticos na análise da confiança, a saber:

- (a) Questões associadas à vulnerabilidade/risco;

(b) O problema da reciprocidade;

(c) A dinâmica das expectativas.

Quanto à vulnerabilidade, Rousseau et al. (1998) afirmam que a definição de confiança mais frequentemente apresentada está associada ao desejo de ser vulnerável ou como ações que aumentam a vulnerabilidade de alguém em relação à outra pessoa (DEUTSCH, 1962). De acordo com Zand (1972), comportamentos de confiança envolvem aumentar a vulnerabilidade de alguém com relação a outros, cujos comportamentos não se pode controlar. Mishra (1996) diz que confiança é a vontade de uma pessoa de ser vulnerável a outra, baseada na crença de que esta é competente, franca e interessada.

Para Butler (1983), comportamentos de confiança conferem segurança a organizações e a pessoas para assumir riscos. Johnson-George e Swap (1982) afirmam que a propensão a arriscar pode ser uma das poucas características comuns a todas as situações de confiança. Corroborando com esta posição, Sheppard e Sherman (1998) referem que confiança é aceitar os riscos associados com o tipo e profundidade da interdependência inerente a uma dada relação. Para Rousseau et al. (1998), risco é a condição considerada essencial em conceitualizações psicológicas, sociológicas e econômicas de confiança. Para esses autores, a conexão dependente entre a confiança e a tomada de riscos surge de um relacionamento recíproco: risco cria a oportunidade para a confiança que leva à tomada de riscos. A tomada de riscos alicerça um sentido de confiança quando o comportamento esperado se materializa.

O problema da reciprocidade, outra condição necessária para a existência da confiança, refere-se ao fato de que uma história de interação positiva entre as partes aumenta o nível de confiança como uma espécie de mecanismo autofortalecedor (TZAFRIR e HAREL, 2002). Por essa razão, as normas de reciprocidade têm grande influência sobre o comportamento de confiança e constituem-se em característica comum adicional do comportamento de confiança (ZUCKER, 1986; LEWIS e WEIGERT, 1985; BUTLER, 1983; ZAND, 1972). Para Tzafrir e Harel (2002), as interações positivas mútuas entre os atores conduzem a outra dimensão da confiança: a expectativa ao longo do tempo.

Quanto à dinâmica da expectativa, considera-se que a confiança traz embutida uma expectativa (BHATTACHARYA, DEVINNEY e PILLUTLA, 1998) - em especial, positiva (LEWICKI e BUNKER, 1996). Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), a expectativa do resultado da outra parte forma um elemento central na definição de confiança. Segundo o autor, a disposição para assumir riscos é baseada na expectativa de que a outra parte cumprirá uma determinada ação importante para aquele que confia. A violação dessas expectativas, segundo Lewis e Weigert (1985), resulta em conseqüências negativas para os envolvidos.

Para melhor compreender o conceito, é preciso pensar em termos do que seria um comportamento digno de confiança, ou melhor, que dimensões são necessárias para se considerar um comportamento digno de confiança já que o comportamento de confiar é o resultado de determinadas circunstâncias que estão sendo cumpridas pelas partes envolvidas.

Tomando como base os pontos de convergência das diferentes definições, Tzafrir e Harel (2002) propõem uma definição de confiança que envolve a noção de voluntariedade em

aumentar a vulnerabilidade com relação a uma outra parte, baseado em uma expectativa positiva, resultado de interações mútuas positivas passadas.

No quadro 1 a seguir é apresentado um apanhado dos conceitos mais significativos desenvolvidos na literatura sobre confiança que antecedem a proposição apresentada por Tzafrir e Harel (2002). É importante ressaltar que, de alguma forma, todas as definições apresentadas envolvem os três pontos críticos aqui referidos: vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa.

**Quadro 1 - Definições e Conceitos Principais de Confiança**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>	<b>Conceitos Principais</b>
Griffin, 1967	A confiança toma como base as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou do comportamento de uma pessoa a fim conseguir um objetivo desejado em uma situação de risco.	Vulnerabilidade
Roter, 1967	Uma expectativa tida por um indivíduo ou por um grupo de que a palavra, a promessa ou um comprometimento por escrito de um outro indivíduo ou grupo são merecedoras de ser confiados.	Expectativa
Driscoll, 1978	A opinião de que os responsáveis pelas decisões produzirão os resultados favoráveis aos interesses da pessoa sem nenhuma influência da mesma.	Reciprocidade e Expectativa
Frost, Stimpson e Maughan, 1978	Uma expectativa tida por um indivíduo de que o comportamento (verbal ou não-verbal) de um outro indivíduo ou grupo de indivíduos seria altruísta e pessoalmente benéfico a ele.	Expectativa
Larzelere e Huston, 1980	A extensão em que uma pessoa acredita em uma outra pessoa (ou outras pessoas) destas serem benevolentes e honestas.	Reciprocidade e Expectativa
Lewis e Weigert, 1985	O empreendimento de uma ação que envolve risco na expectativa confiável de que todas as pessoas envolvidas na ação agirão de forma competente e cumpridora de seus deveres e com respeito.	Vulnerabilidade e Expectativa
Zucker, 1986	Um jogo das expectativas compartilhadas pelo todo ou por aqueles envolvidos em uma troca.	Expectativa
Bradach e Eccles, 1989	Um tipo de expectativa que alivia o medo que um envolvido na troca/relação agirá de forma oportunista.	Expectativa
Fukuyama, 1995	As expectativas que se levantam dentro de uma comunidade do comportamento regular, honesto, e cooperativo, baseadas em normas geralmente compartilhadas na parte de outros membros dessa comunidade.	Reciprocidade e Expectativa
Mayer, Davis, Schoorman, 1995	A voluntariedade de um partido ser vulnerável às ações de um outro partido baseando-se na	Vulnerabilidade, Reciprocidade

**Quadro 1 - Definições e Conceitos Principais de Confiança**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>	<b>Conceitos Principais</b>
	expectativa de que o outro executará uma ação particular importante para o que confia, sem necessidade de monitorar ou controlar o outro partido.	e Expectativa
Currall e Judge, 1995	Comportamento de confiança do indivíduo em uma outra pessoa sob uma condição do risco.	Vulnerabilidade
Hosmer, 1995	A confiança de uma pessoa, grupo, ou firma no dever voluntariamente aceito por outra pessoa, grupo, ou firma de reconhecer e proteger os direitos e os interesses de todos os outros engajados num esforço conjunto ou troca econômica.	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa
Robinson, 1996	Como expectativas, suposições ou opiniões sobre a probabilidade que as ações futuras de outros serão benéficas, favoráveis ou ao menos não prejudiciais a seus interesses.	Reciprocidade e Expectativa
Doney e Cannon, 1997	Credibilidade e benevolência percebidas de um alvo da confiança.	Reciprocidade
Clark e Payne, 1997	Um estado de mente de quem confia especificamente para “curadores” ou pessoas a quem se atribuiu confiança.	Reciprocidade e Expectativa
Zand, 1997	Uma voluntariedade em aumentar sua vulnerabilidade com relação a uma pessoa cujo comportamento você não pode controlar, em uma situação em que seu benefício potencial é muito menor do que sua perda potencial se a outra pessoa abusar de sua vulnerabilidade.	Vulnerabilidade e Reciprocidade
Rousseau et al., 1998	Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseando-se em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro.	Vulnerabilidade e Expectativa

Fonte: elaborado pela autora com base em um quadro proposto por Tzafrir e Harel (2002, p.8), que resume a evolução das definições de confiança.

Com base na análise dos constructos sobre o tema da confiança aqui sintetizados, pode-se afirmar que apesar dos pontos de convergência relativos aos aspectos da vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa, um longo caminho ainda deverá ser percorrido no sentido de se construir uma definição que contemple um certo “senso-comum” entre os pesquisadores.

Neste estudo, o conceito de confiança, construído com base nas diversas abordagens teóricas pesquisadas, contempla, em convergência com estes conceitos, a idéia de vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa, como dimensões inerentes ao conceito de confiança. Mas, compreende em especial, a idéia de *um padrão de relacionamento alternativo aos mecanismos tradicionais de controle que historicamente vêm regendo as relações intra-organizacionais, configurando uma re-significação destas relações através do desenvolvimento de um novo padrão de enlace social nas organizações, entendido como mais apropriado para o contexto competitivo atual.*

Assim, a ênfase é dada à questão da confiança sob o aspecto de um valor presente na cultura da organização identificado a partir da constatação da existência de algumas dimensões na dinâmica organizacional que irão falar acerca de como as relações se configuram em dado contexto.

### 1.1.3 A Confiança no Contexto das Relações Intra-Organizacionais

No contexto intra-organizacional, o conceito de confiança é associado a uma variedade de comportamentos possíveis de serem observados no trabalho, incluindo o comportamento organizacional de responsabilidade, de desempenho do empregado, de resolver problemas, de reconhecimento/sustentação de autoridades, de negociação de ganhos mútuos e de compromisso organizacional (TZAFRIR e HAREL, 2002).

Falar de confiança no interior da organização não é algo simples, uma vez que, quando as pessoas usam o termo confiança neste contexto, podem estar se referindo a três diferentes tipos de confiança (GALFORD e DRAPEAU, 2003). Para estes autores, a confiança no âmbito organizacional deve ser compreendida das seguintes perspectivas:

- **Confiança Estratégica:** é a confiança que os empregados têm que as pessoas responsáveis pela tomada de decisões importantes para a organização estão 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 que os empregados têm em seus próprios gestores. Para que haja uma percepção deste tipo de confiança é necessário que os gerentes tratem os empregados de forma justa e honesta, considerem as necessidades dos empregados nas tomadas de decisão sobre o negócio e coloquem as necessidades da empresa acima de seus próprios interesses;

- **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.

Galford e Drapeau (2003) ressaltam ainda que, apesar da confiança manifestar-se nestas três perspectivas, a identificação ou isolamento de cada uma delas torna-se um exercício difícil uma vez que estão intimamente interligadas. Daí a ênfase dada pelos autores na dificuldade de se construir e manter a confiança na organização, pois, para eles, o posicionamento assumido pelos gerentes individualmente na relação com os empregados sempre irá trazer conseqüências para a relação que as pessoas estabelecem com a organização como um todo.

Na visão destes autores, se as pessoas confiam umas nas outras e em seus líderes, elas estão habilitadas a realizar seu trabalho de forma agregadora. Sabem os riscos desta relação, mas irão trabalhar duro para manter a empresa por muito tempo, contribuindo com as melhores idéias. Todavia, se elas não confiam na organização e em seus líderes vão perder o foco do seu trabalho. E, isso, é cada vez mais evidenciado em inúmeros casos estudados pelos autores onde referem ser perceptível o aumento de desvios da direção estratégica e quedas de produtividade associadas a lacunas com relação à confiança.

Por estes motivos, os autores trazem o tema da confiança como um ingrediente crucial que deve constituir um compromisso na agenda dos altos executivos preocupados com a efetividade e longevidade de suas organizações.

#### 1.1.4 Confiança e Eficácia Organizacional

Inúmeros estudiosos do tema da confiança - dentre eles Mayer e Davis, 1999; Kraemer e Tyler, 1996; Whitney, 1994; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Lewicki, McAllister e Bies, 1998 - reconhecem a confiança como uma variável crítica que influencia o desempenho, a eficácia e a eficiência das organizações. Destacam que grande parte da literatura de pesquisa focaliza-se sobre as maneiras de desenvolver e aumentar a confiança entre os empregados, sugerindo que as organizações considerem a confiança como um atributo desejável.

Ruppel e Harrington (2000) acrescentam, neste sentido, que a colaboração simples por parte dos empregados não é mais suficiente para conseguir a flexibilidade necessária ao atendimento das necessidades de um ambiente cada vez mais competitivo.

Spreitzer e Mishra (1999) contribuem neste aspecto, lembrando que dada a alta velocidade das mudanças que resulta de expectativas aumentadas por parte do cliente, introdução de novas tecnologias e inovações advindas com a globalização, a eficácia dos sistemas tradicionais de controle está sendo colocada em dúvida. Destacam os autores que em lugar de precisar de um controle do estilo *top-down*, as organizações contemporâneas precisam de atitudes com mais iniciativa de todos os seus empregados para procurar responder às necessidades de clientes. Cada vez mais, as novas exigências do ambiente suscitam a participação de empregados de escalão mais baixos em tomadas de decisão que, com conhecimento especializado sobre como executar o seu trabalho, freqüentemente têm demonstrado capacidade de tomar decisões melhores do que fazem os seus superiores com

relação a como o seu trabalho é executado. Destacam que, não surpreendentemente, os gerentes se tornam ansiosos por descobrir como manter um pouco de essência de controle quando os empregados de escalão mais baixo são encorajados para usar a sua decisão própria em executar o seu trabalho. Os gerentes pensam em como eles podem assegurar que os empregados agirão de acordo com os interesses da organização. Assim, um problema fundamental hoje para os gerentes é como eles podem continuar exercendo controle mesmo com a participação de empregados em situações de decisão. Emergem alguns questionamentos: visto que os mecanismos tradicionais para controle parecem mais difíceis no ambiente organizacional atual, quais alternativas efetivas ter-se-á para este dilema do controle formal num contexto de participação de empregado? Há alternativas aos mecanismos tradicionais de controle? Para Spreitzer e Mishra (1999) , quando há confiança entre gerentes e empregados, estes podem tomar iniciativa e agir com autonomia, sendo provável que a confiança tenha um efeito significativo sobre a performance organizacional.

Grey e Garsten (2001) estudam o papel da confiança e do controle nas organizações pós-burocráticas e sugerem que os elementos chaves envolvidos na noção de confiança têm relação com as rápidas transformações advindas com a globalização e a competição aumentada, onde a única possibilidade para a sobrevivência é adaptação a este novo ambiente. Isto requer que as organizações e os indivíduos se tornem mais abertos e flexíveis às mudanças, sendo capazes de trabalhar de uma maneira a atender as transformações das necessidades do cliente. Para as autoras, em um mundo de incerteza e complexidade crescente, de hierarquias cada vez mais enxutas, de estilos de gerência mais participativos e de profissionalismo crescente, a confiança é pensada como um mecanismo mais apropriado para controlar a vida organizacional.

Rousseau et al. (1998) ainda chamam a atenção no sentido de que sólidas redes de confiança apontam para a oportunidade efetiva de melhorias da eficácia organizacional. Exemplificam este aspecto referindo que redes de confiança possuem implicações importantes para a habilidade de participar de redes virtuais, formas adaptativas organizacionais, resolução de crises ligadas a problemas de gerenciamento, conflitos produtivos, reduzindo custos de transação.

Segundo Tzafrir e Harel (2002), níveis de confiança satisfatórios ainda têm sido associados a: formas e estruturas organizacionais mais adaptativas (BARNES, 1983; BENNIS e BIEDERMAN, 1997; CRAWFORD, 1998; DWIVEDI, 1983; MILES e SNOW, 1995; ROUSSEAU et al., 1998); alianças estratégicas (DAS e TENG, 1998; INGHAM e MOTHE, 1998; JONES e BOWIE, 1998; RULE e KOEWN, 1998); times virtuais (COUTU, 1988; FUKUYAMA, 1995; MEYERSON, WEICK e KRAEMER, 1996; TSAI e GHOSHAL, 1998); gerenciamento de crises de eficácia (MISHRA, 1996; WEBB, 1996).

Altos níveis de confiança organizacional podem criticamente reduzir cobranças de litígio (BROCKNER e SIEGEL, 1996) e custos de transações (GIBBS e GIBSON, 1998; MACCOBY, 1998; ROUSSEAU et al., 1998), segundo Tzafrir e Harel (2002). Isso ocorre porque culturas de alta-confiança minimizam o potencial para conflitos destrutivos e litigiosos, controles burocráticos desnecessários, despesas administrativas e despesas gerais caras usadas para sustentar as operações que se mantêm somente no sentido de garantir ainda alguns controles (GREY e GARSTEN, 2001).

### 1.1.5 Dimensões da Confiança

Tzafrir e Harel (2002) referem que para se compreender o fenômeno da confiança, em especial como ocorre o comportamento confiável, é necessário que se entenda o contexto no qual ele se dá. Contudo, ressaltam que, seja qual for o contexto, o comportamento confiável é o resultado de certas condições cumpridas pelas partes envolvidas. Para esses autores, essas condições funcionam como dimensões que conduzem à confiança.

Neste aspecto, Mayer, Davis e Schoorman (1995), corroboram com esta visão, afirmando que algumas variáveis ajudam a construir a base para o desenvolvimento da confiança. Para os autores, *habilidade*, *benevolência* e *integridade* constituem estas variáveis.

A *habilidade* consiste em um grupo de características, competências e qualidades que facultam que um indivíduo tenha influência dentro de um domínio específico.

A *benevolência* é entendida como uma orientação positiva de uma parte em relação à outra, sem que haja motivos pessoais ou qualquer tipo de recompensa.

O relacionamento entre *integridade* e confiança envolve a percepção por parte daquele que confia de que a outra parte segue um conjunto de princípios aceitos por ele. Neste sentido, Mayer, Davis e Schoorman (1995) chamam a atenção para que se observem questões como a consistência das ações passadas de um indivíduo, comunicações seguras de outras fontes, crença de que a outra parte tenha um forte senso de justiça e a congruência de seus atos.

Butler (1991) descreve dez condições que conduzem os indivíduos a confiar uns nos outros, são elas: disponibilidade, competência, consistência, discrição, justiça, integridade, lealdade, franqueza, cumprimento de promessas e receptividade. Estas dez condições foram conceitualmente semelhantes à maioria das condições da confiança identificadas por outros estudiosos do tema como Jenings (1971) e Gabarro (1978). Uma pesquisa mais recente (BUTLER, 1991) indica aquelas, embora um número de fatores tenha sido propostos, três características de alguém digno de confiança aparecem frequentemente na literatura: habilidade, benevolência e integridade (MAYER et al., 1995 apud TZAFRIR e HAREL, 2002). Tzafrir e Harel (2002) afirmam que embora Mayer e seus colegas não tenham relacionado especificamente a franqueza, outros estudiosos (GABARRO, 1978; BUTLER, 1991; MISHRA, 1996) mencionaram esta dimensão. A harmonia não foi especificada também por Mayer e por seus colegas ou por Gabarro, mas, segundo estes autores, Sitkin e Roth (1993) referem-se a ela quando dizem que a congruência de valor é a compatibilidade das crenças e valores do empregado com os valores culturais da organização.

As dimensões que conduzem à confiança também podem ser entendidas como elementos essenciais da mesma no contexto das interações gerentes-empregados. Esses elementos essenciais são definidos como: comportamento confiável baseado em expectativas atendidas de forma positiva no passado, demonstração de capacidade, compartilhamento de informações, demonstração de interesse, demonstração de harmonia e a identificação de objetivos e valores compartilhados. A seguir é apresentado um exame mais detalhado desses elementos.

- **Comportamento Confiável**

A primeira circunstância que afeta o comportamento confiável tem relação com a **confiabilidade** da pessoa ou do sistema envolvido. A confiabilidade consiste nos comportamentos e nos procedimentos sistemáticos e consistentes, que são fortalecidos quando as promessas e os compromissos são cumpridos (GABARRO, 1978; JOHNSON-GEORGE e SWAP, 1982; BUTLER, 1991 apud TZAFRIR e HAREL, 2002). Como já mencionado anteriormente, a confiança reflete uma expectativa positiva baseada na história interativa recíproca entre as partes. Se os empregados são confiáveis e previsíveis ao longo do tempo e no decorrer das situações, os gerentes podem melhor prever seu comportamento futuro porque estarão se embasando em uma história interativa mútua incontestável. Também, como consequência, os gerentes dispõem-se a assumir riscos em seu trabalho ou em sua relação com seus empregados. O comportamento previsível como positivo reforça o nível da confiança em uma relação (UHL-BIEN, 1995 apud TZAFRIR e HAREL, 2002).

- **Demonstração da Capacidade**

Trata-se da capacidade da parte de ser confiável (MAYER et al., 1995 apud TZAFRIR e HAREL, 2002). Competência, poder, habilidade e conhecimento para fazer o que é necessário de maneira suficiente e adequada vai acrescentar confiança e credibilidade em uma relação (COOK e WALL, 1980; BUTLER, 1991 apud TZAFRIR e HAREL, 2002). A consciência disso intensifica a disposição de uma parte para assumir risco *vis-à-vis* com o outro. Se os empregados forem altamente competentes em seu trabalho, os gerentes podem prever melhor seus resultados no futuro. Entretanto, a confiança baseada na capacidade é uma situação contingencial específica porque o empregado pode ser altamente competente em algumas áreas e não em outras.

- **Compartilhando de informações**

O termo **franqueza** indica a prontidão de uma mente aberta e receptiva para dar e compartilhar informações livremente e aceitar idéias (JENNINGS, 1971; BUTLER, 1991 apud TZAFRIR e HAREL, 2002). A exatidão do fluxo de informações é uma parte importante do processo de uma comunicação (O'REILLY e ROBERTS, 1977 apud TZAFRIR e HAREL, 2002). Os empregados que partilham informações corretas e exatas aumentam a confiança gerencial sobre si devido à probabilidade de seu comportamento aumentar o desempenho e reduzir o prejuízo.

- **Demonstração de interesse**

Mishra (1996 apud TZAFRIR e HAREL, 2002) notou que essa dimensão da confiança significa que uma parte acredita que não lhe será tirada vantagem indevidamente pela outra. Em termos de **interesse**, nós também vamos além do oportunismo ao comportamento não egoísta que reflete outra faceta do comportamento confiável (BARBER, 1983; MAYER et al., 1995; McALLISTER, 1995; MISHRA, 1996; SHOCKLEY-ZALABAK, ELLIS e WINOGRAD, 2000 apud TZAFRIR e HAREL, 2002). A relação entre **benevolência** e confiança envolve expectativas positivas confiantes sobre o altruísmo da outra parte. O princípio de estar genuinamente interessado (DONEY e CANNON, 1997 apud TZAFRIR e HAREL, 2002) e considerar o bem-estar e felicidade dos outros em primeiro lugar, ou pelo menos não os prejudicar, é um fator preponderante no conceito de confiança (FROST, STIMPSON e MAUGHAM, 1978 apud TZAFRIR e HAREL, 2002). Esta dimensão da confiança é relevante em uma relação de emprego. Os empregados que enfrentam algum grau de risco em sua situação de emprego terão expectativas quanto ao interesse do gerente.

- **Demonstração da harmonia**

Finalmente, uma combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, objetivos e valores dentro do sistema de relação de emprego criam a **harmonia** necessária para atingir a confiança. Diversos teóricos apontaram para o importante papel que os valores compartilhados exercem para estabelecer altos níveis de confiança. LEWICKI, McALLISTER e BIES (1998 apud TZAFRIR e HAREL, 2002) sugerem que uma característica determinante das relações de alta confiança e baixa desconfiança é o âmbito em que as partes se identificam com os valores uma da outra. JONES e GEORGE (1998 apud TZAFRIR e HAREL, 2002) argumentam que os valores compartilhados são o veículo fundamental através do qual os indivíduos experimentam a maior forma de confiança, a "confiança incondicional". Zucker (1986 apud TZAFRIR e HAREL, 2002) usou a expressão "expectativas básicas" para definir um constructo semelhante. Mayer, Davis e Schoorman (1995 apud TZAFRIR e HAREL, 2002) identificaram características semelhantes à harmonia entre seus fatores de confiança. Eles mencionaram o quanto é importante que uma parte dê sua adesão a um conjunto de princípios que aquele que confia considera aceitáveis para criar confiança. A harmonia denota congruência, adesão e aceitação. Em situações de harmonia, a disposição de assumir o risco aumenta drasticamente, bem como a confiança nas expectativas positivas.

No quadro 2 a seguir é apresentado um apanhado das dimensões condicionantes ou antecedentes à confiança.

**Quadro 2 - Dimensões ou Antecedentes da Confiança**

<b>Autores</b>	<b>Dimensões ou Antecedentes</b>
Kee Knox, 1970	Competências, Motivos
Jennings, 1971	Lealdade, Acessibilidade, Disponibilidade, Previsibilidade
Gabarro, 1978	Integridade, Motivos, Consistência de Comportamento, Franqueza, Discrição, Competência Funcional / Específica, Competência Interpessoal, Sentido de Negócio, Bom Senso
Cook e Wall, 1980	Fé nas intenções de confiabilidade, Confiança na Capacidade
Johnson-George e Swap, 1982	Confiabilidade
Rempel e Holmes, 1986	Previsibilidade, Confiabilidade, Fé
Butler, 1991	Disponibilidade, Competência, Consistência, Discrição, Correção, Integridade, Lealdade, Franqueza, Cumprimento das Promessas, Receptividade
Mishra e Mishra, 1994	Franqueza, Competência, Cuidado, Confiabilidade
Mayer, Davis, Schoorman, 1995	Habilidade, Benevolência, Integridade
Cummings e Bromiley, 1996	Manter os Compromissos, Negociar Honestamente, Evitar a Busca de Vantagem Excessiva
Mishra, 1996	Competência, Franqueza, Interesse, Confiabilidade
Clark e Payne, 1997	Integridade, Competência, Comportamento Consistente, Lealdade, Franqueza, Respeito
Doney e Cannon, 1997	Credibilidade, Benevolência
Schockley-Zalabak, Ellis, Winograd, 2000	Competência, Franqueza e Honestidade, Interesse com os Empregados, Confiabilidade, Identificação
Grey e Garsten, 2001	Reconhecimento, Interdependência, Missão e Valores Compartilhados, Informações Transparentes e Disponíveis

Fonte: Tzafir e Harel (2002, p.13), atualizado e adaptado pela autora.

## **1.2 Cultura Organizacional**

### **1.2.1 A Noção de Cultura Organizacional – Surgimento e Aspectos Históricos**

O tema cultura organizacional tem assumido, desde os anos oitenta, lugar de destaque em discussões sobre a dinâmica de organizações. Nas duas últimas décadas observou-se um movimento significativo de teóricos e profissionais da área de administração voltados a uma melhor compreensão sobre esta temática. Como analisa Robins (1998), até meados da década de 80, as organizações eram, em sua maior parte, simplesmente tidas como um meio racional pelo qual se coordenava e controlava um grupo de pessoas. Elas tinham níveis verticais, departamentos, relacionamentos de autoridade e assim por diante. O reconhecimento de que organizações são mais do que isso enseja o surgimento do conceito de cultura organizacional.

Independentemente dos fatores que conduziram a esta situação, o fato é que é cada vez mais evidente o interesse pela compreensão do relacionamento entre cultura e vida organizacional.

Schein (1990) confirma esta percepção, agregando que o conceito de cultura organizacional recebe atenção crescente, tanto por teóricos quanto por profissionais. Para o autor, cultura organizacional é um conceito de origem mais recente. Embora os conceitos de “grupo de normas” e “clima” venham sendo utilizados por psicólogos já há algum tempo, o conceito de cultura como o conhecemos hoje foi utilizado somente na década de 80. O autor

diz ainda, que a noção de clima organizacional acabou dando destaque ao fenômeno cultural nas organizações, mas ressalta que clima é apenas uma forma de manifestação da cultura.

Atualmente, pode-se dizer que cultura organizacional é um tema consolidado em administração, possuindo já significativa e crescente literatura a respeito. Desde 1983, ano da publicação de edições especiais sobre o tema nas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, o mesmo é objeto cada vez mais freqüente de pesquisas acadêmicas, de matérias na imprensa e de preocupações de executivos (FREITAS, 1991), constituindo uma área do conhecimento com importância cada vez maior sendo atribuída dentro da administração e das ciências sociais aplicadas. De acordo com Schein (1990), o estudo sobre o tema ganhou diferentes ênfases de acordo com os diferentes tipos de pesquisa pelos quais foi investigado (*surveys*, análises descritivas, etnografia, estudos históricos e diagnósticos clínicos descritivos).

Este entendimento é compartilhado por Cavedon (2003), quando refere que o tema cultura organizacional tem sido abordado sob diferentes enfoques, todavia, esta autora ressalta que uma abordagem mais focada na exploração dos significados ainda é incipiente na Administração.

### **1.2.2 Cultura Organizacional: Um Tema para Diferentes Abordagens**

A administração é uma disciplina essencialmente prática e seus temas de análise são, em sua maioria, relacionados a variáveis encontradas dentro de organizações e que

influenciam seus objetivos e resultados. Uma dessas variáveis, como pesquisadores destacam cada vez mais, é a cultura organizacional. Assim, o conceito tende a ser analisado dentro da administração como um fator substantivo, cujas características, que têm influência no desenvolvimento da organização, devem ser controladas ou manipuladas para a maximização do sucesso do modelo administrativo (MASCARENHAS, 2002).

Destaca-se nesta visão do tema cultura organizacional a adoção, por muitos pesquisadores, de estudos comparativos, esquemas classificatórios e metodologias de intervenção propondo-se a fornecer subsídios para a administração do comportamento organizacional e para o desenvolvimento empresarial. Muitos teóricos da administração privilegiam, em seus trabalhos, a identificação e discussão de elementos constitutivos da cultura – elementos que estruturam a cultura de uma organização, como valores, crenças, costumes, ou aqueles que influenciam de maneira mais ampla o comportamento das pessoas – os traços culturais nacionais. Outros adotam uma segunda tradição dentro dos estudos sobre cultura organizacional: a discussão de cultura nacional e cultura organizacional. Dentro dessa tradição, um dos elementos mais importantes a marcar a cultura de uma organização é a cultura nacional, e as características da cultura de uma sociedade entendidas como fatores que influenciam a formação da cultura de uma empresa.

Barbosa (1996) resume a forma como a administração trata o tema da cultura organizacional, referindo-se a abordagem adotada pela mesma como um enfoque instrumental. A construção de tipologias – do tipo culturas fortes e fracas ou boas e más – e o desenvolvimento de metodologias para a mudança cultural evidenciam a grande preocupação da disciplina, que vê, na intervenção e no controle da cultura em organizações, a saída para

torná-la uma variável controlável no interior dos modelos administrativos. Assim, por características da própria administração, não é de causar surpresa que a discussão sobre cultura organizacional tenha tomado um rumo mais pragmático em pesquisas desenvolvidas neste campo.

Na visão de Cavedon (2004), o traço mais marcante nas pesquisas sobre cultura organizacional no campo da administração é que ao final das mesmas, seus autores (SCHEIN,1985; PETTIGREW, 1989; TOMEI, 1993; KOTTER e HESKETT, 1994; dentre tantos outros) não se limitam a compreender e interpretar a realidade. Preocupados com a aplicabilidade de suas descobertas, mostram-se afeitos a sugerir formas de intervenção para modificação da cultura das organizações. As exceções, segundo a autora, ficam por conta de poucos autores na produção científica internacional (com destaque para AKTOUF, 1994; CHANLAT, 1984), o mesmo ocorrendo com a produção nacional (CALDAS, BRESLER, FISCHER et al.; A. FREITAS apud MOTTA e CALDAS, 1997) onde identifica-se um viés mais compreensivo e interpretativo sobre o tema, alguns se aproximando mais, outros menos da Antropologia. E a antropologia, diferentemente da administração, estuda a cultura sem a preocupação de chegar a ferramentas para a intervenção ou o controle.

A abordagem antropológica da cultura, que não é instrumental e intervencionista, possibilitou que antropólogos desenvolvessem grande capacidade e criatividade para a compreensão e interpretação de sistemas simbólicos. A mudança e o controle da cultura, conseqüentemente, não têm historicamente preocupado os estudiosos da disciplina, que não sugerem métodos para a mudança cultural em seus grupos estudados (MASCARENHAS, 2002).

Mascarenhas (2002) refere que, atualmente, diversos pesquisadores no campo dos estudos organizacionais destacam as vantagens do retorno ao referencial teórico-metodológico da antropologia nas investigações acerca da cultura organizacional. Chanlat (1994), por exemplo, chama a atenção para o “fator humano nas organizações”, a partir da premissa de que há um mundo próprio do homem nas organizações. Inspirado em Mauss, segundo o qual a apreensão do fato social requer sua inserção em todas as esferas que o cercam, o autor defende que a compreensão do homem na organização seria melhor alcançada mediante uma postura científica baseada na antropologia. O autor destaca ainda que, na mesma linha, Serva e Júnior (1995) defendem a postura antropológica nas pesquisas organizacionais, apontando vantagens em se ultrapassar o empréstimo de sua opção epistemológica e adotar os métodos tradicionalmente utilizados na disciplina, visando ao aprofundamento do conhecimento sobre o homem no trabalho em suas diversas dimensões.

Em resumo, a antropologia interpretativa tem como objeto de estudo a cultura tomada em pequenos recortes, minuciosamente analisada pelo método etnográfico. Sua abordagem, cujo pressuposto é o conceito de comunidade (e não de sociedade, como é comum na administração), tem como característica uma grande riqueza de detalhes em relação à dinâmica cultural reconhecível a partir dos processos sociais inerentes aos grupos estudados. Os autores que defendem a postura antropológica a referem como uma maneira de se superar a objetividade cega, característica da administração, que nos faz confundi-la com a organização “racional” do trabalho.

Assim, mesmo com preocupações teóricas distintas, a administração e a antropologia, constituem duas disciplinas de extrema relevância para uma compreensão mais abrangente da

atuação do homem no contexto organizacional. Uma vez que as organizações não se resumem somente a processos, mas sim envolvem a presença de grupos de pessoas que atuam na esfera empresarial, um movimento interdisciplinar procurando integrar as possíveis contribuições da antropologia à administração de empresas revela-se como favorável.

Assim, conforme será descrito no capítulo relativo ao método da pesquisa, este estudo irá utilizar-se da abordagem antropológica, em especial, de uma leitura etnográfica associada ao manancial de conceitos desenvolvidos no campo da administração no sentido de colaborar para uma compreensão mais dinâmica do fenômeno da cultura no caso estudado. O objetivo, com a adoção desta abordagem, é obter uma leitura mais sistêmica do contexto organizacional estudado.

### **1.2.3 Cultura Organizacional: Conceitos**

Quando o tema é cultura organizacional, apesar dos inúmeros conceitos já desenvolvidos para defini-la ou caracterizá-la e da compreensível existência de diferenças nestas definições, também é possível encontrar pontos de convergência entre os pesquisadores. Parece haver um consenso 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” (CAVEDON, 2003, p. 53).

Destaca-se, nessa concordância, a idéia embutida a esses conceitos de uma relação entre cultura e comportamento, que chegou a ser referenciada por Aktouf (1994) como “uma

tenaz visão behaviorista” . Inúmeros autores desenvolveram conceitos acerca da cultura organizacional de forma alinhada a esta visão, dentre eles Luppi (1995) e Schein (1984), esse último um dos autores mais citados sobre este tema.

O quadro 3, apresentado a seguir, busca contribuir no entendimento dos principais conceitos desenvolvidos até aqui no que se refere à cultura organizacional. Além dos conceitos associados à idéia de cultura *versus* comportamento, também é possível se observar as demais ênfases associadas aos conceitos, ilustrando de forma representativa as várias correntes de estudos sobre a questão da cultura organizacional. Dentre as ênfases mais exploradas na literatura sobre o tema pode-se citar:

- A idéia de impraticabilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista (como são exemplos os conceitos e as teorias desenvolvidos por MORGAN, 1996; THÉVENET, 1991);
- A idéia de que a empresa tem uma cultura e que ela é uma cultura (idéia também incorporada à teoria de THÉVENET, 1991) ou, de forma similar, de que o homem cria cultura e também é criado por ela com apoio nas teorizações de Geertz (1978), referência obrigatória no campo da cultura. Barbosa (1996) e Motta (1995) corroboram nesse sentido, entendendo cultura como algo que age influenciando as ações das pessoas como uma espécie de sistema integrado por símbolos e significados compartilhados que formam um sistema de relações. Com uma orientação muito próxima desta última idéia também são apresentados os conceitos de Tavares (1993), Freitas (1997) e Wood Jr. (1997) como exemplos das variadas ênfases dadas aos diferentes conceitos de cultura organizacional já desenvolvidos.

**Quadro 3 - Conceitos de Cultura Organizacional**

Autores	Conceito	Ênfase*
Geertz (1978)	“Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (...), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade”.	Símbolos e significados
Pettigrew (1979)	“Cultura organizacional é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um grupo num dado tempo. Esse sistema de termo, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.	O homem cria cultura e também é criado por ela
Schein (1984)	“A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas”.	Cultura <i>versus</i> comportamento
Thévenet (1991)	“A empresa tem uma cultura e é uma cultura”.	Impraticabilidade de mudança da cultura de forma mecanicista; A empresa tem uma cultura e é uma cultura.
Tavares (1993)	“A especificidade de cada organização como sendo a identidade da mesma, a marca característica de cada organização, legitimada e reconhecida tanto interna como externamente”.	Símbolos e significados
Aktouf (1994)	“A cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material”.	Cultura <i>versus</i> comportamento
Luppi (1995)	“A cultura deve ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as idéias, os objetos e os processos. Além de a considerarmos um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de	Cultura <i>versus</i> comportamento

**Quadro 3 - Conceitos de Cultura Organizacional**

Autores	Conceito	Ênfase*
	partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos (...) Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar”.	
Motta (1995)	“A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importa na medida do que significa, e esse significado varia conforme a cultura. Isso quer dizer que a cultura é um contexto de significados. A cultura desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais”.	Símbolos e significados
Barbosa (1996)	“Cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não. Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia”.	Símbolos e significados
Morgan (1996)	“A cultura é algo vivo, ativo de sorte, através dela, as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem. Assim a cultura é holográfica, os administradores, cientes das conseqüências simbólicas de suas ações podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever as mudanças a serem realizadas. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social. Igualmente é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como processo de reinterpretação do social. As organizações escolhem	Impraticabilidade de mudança da cultura de forma mecanicista

**Quadro 3 - Conceitos de Cultura Organizacional**

Autores	Conceito	Ênfase*
	e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações”.	
Freitas (1997)	“Atrela a idéia de cultura organizacional à de um projeto ao qual os membros de uma organização querem e devem aderir. A cultura organizacional é a referência que irá dizer quais os comportamentos, quais as ações que darão suporte a esse projeto, ou seja, a cultura irá definir o que é exemplaridade, o que é desvio social dentro desse contexto”.	Símbolos e significados
Wood Jr. (1997)	“A cultura organizacional está relacionada com valores, crenças, atitudes, comportamentos que transparecem na forma como os negócios são realizados. A cultura seria a orientação de como se atingir objetivos traçados ao nível estratégico. Assim, a cultura determina o que é importante e o que não é para os executivos, delimita os focos de atenção e influencia como as decisões são tomadas”.	Símbolos e significados
Robins (1998)	“Cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de característica-chave que a organização valoriza”.	Símbolos e significados
Cavedon (2000)	“A rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais”.	Símbolos e significados
* No item ênfase, consideram-se não apenas o conceito apresentado, mas também outras referências complementares constantes da obra do autor correspondente.		

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico pesquisado.

O quadro conceitual apresentado acima traz à tona a multiplicidade de enfoques em relação ao tema. Neste sentido, é interessante referir que diante do número expressivo de conceitos da cultura organizacional, Smircich (1983 apud CAVEDON, 2003) fez uma tentativa de classificar os estudos sobre o tema em dois grupos: um que vê a cultura como

uma variável organizacional e o outro que vê a cultura como metáfora para conceitualizar organizações. Encontrariam-se nestas duas opções, sucessivamente, trabalhos que enfatizam a cultura híbrida ou administração comparativa e trabalhos cujos temas são cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes e organizações.

É importante observar que, para este trabalho, não interessam os conceitos relacionados à abordagem classificatória da cultura que se utiliza de tipologias para explicar a dinâmica cultural das organizações, ou a discussão sobre a existência de uma única cultura ou várias subculturas, ou ainda, as diferentes correntes ou Escolas da Cultura ou, por fim, a relação entre cultura local e cultura organizacional. Todas estas abordagens são exaustivamente exploradas pela literatura sobre o tema, entretanto, não constituem o foco deste trabalho.

### **1.3 Cultura Corporativa e Desempenho Organizacional**

A complexidade do mundo organizacional moderno faz com que se tornem cada vez mais difíceis as respostas aos inúmeros questionamentos referentes aos seres humanos em sua condição de trabalhadores (CAVEDON, 2004, p. 444). Nesse sentido, muitos são os autores que já apresentaram ou ainda estão desenvolvendo conceitos e princípios relacionados ao modelo mais adequado de gerenciamento das pessoas ou de suas relações nas/com as organizações. Mais recentemente, em especial, após o advento da globalização e crescimento da complexidade dos negócios, um manancial de novos conceitos, teorias e tratados de administração que visam apresentar soluções para o melhor gerenciamento das organizações

surgiu sob diferentes nomenclaturas como: os “segredos” das empresas de alto padrão, excelentes, bem-sucedidas e/ou duradouras, chegando por vezes a causar confusão devido ao seu volume e até às contradições conceituais que contêm.

Conforme os pressupostos anteriormente apresentados sobre o fenômeno da cultura organizacional, nesse campo residem muitas das suposições que poderiam melhor explicar o sucesso obtido por algumas organizações em suas relações com as pessoas que as integram, acabando por atribuir às mesmas excelentes resultados e, conseqüente sucesso e longevidade.

Na literatura que aborda os aspectos constituintes das ditas empresas de sucesso, em sua grande maioria, faz-se alguma referência à cultura organizacional ou cultura corporativa existente nessas organizações. Quase na unanimidade das situações de sucesso relatadas, as organizações em questão tinham em sua cultura aspectos diferenciadores de outras organizações em situações de competitividade semelhantes, mas que não alcançaram o mesmo sucesso nem trilharam uma história de bons resultados, tornando-se uma organização competitiva e em condições de prosperar frente ao cenário atual dos negócios por não conseguir utilizar-se do aprendizado adquirido ao longo de sua trajetória. Neste sentido é possível citar alguns autores e seus estudos.

Collins e Porras (2000), por exemplo, em seu estudo sobre empresas longevas propuseram-se a investigar quais são os princípios “*eternos*” de gerenciamento que distinguem, na prática, as empresas que efetivamente se diferenciam e se perpetuam. Sua indagação inicial passava por quais eram as características das empresas mais duradouras e bem-sucedidas. Ou melhor: “O que torna as empresas verdadeiramente excepcionais

diferentes das outras empresas?” (p.13). Seu objetivo era quebrar a incessante barreira dos chavões gerenciais e descobrir o que efetivamente distinguia as empresas que se destacavam em competitividade

Ao discorrer sobre as características destas empresas que desfrutam de um sucesso duradouro, os autores referem que estas têm um propósito essencial e valores essenciais que permanecem inalterados, enquanto suas estratégias e práticas se adaptam incessantemente ao mundo em mutação. Para os autores, é esta dinâmica de preservação da essência juntamente com o estímulo ao progresso, a razão pela qual estas empresas se convertem em instituições de elite, capazes de renovar a si próprias e de alcançar o desempenho superior de longo prazo. Propõe-se que empresas verdadeiramente notáveis compreendem a diferença entre o que nunca deve mudar e o que precisa estar aberto à mudança, ressaltando que essa habilidade rara de gerenciar a continuidade e a mudança está estritamente vinculada ao desenvolvimento da visão, elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para o qual o progresso deve ser direcionado. De acordo ainda com os autores supra-referenciados, a questão principal é:

... construir uma organização que preserve com unhas e dentes sua ideologia central de formas específicas e concretas. As empresas visionárias transformam suas ideologias em mecanismos concretos relacionados a um conjunto consistente de sinais que a consolidam. Elas doutrinam as pessoas, impõem uma adaptação rígida e fazem com que seus funcionários sintam que fazem parte de algo especial através de itens práticos e concretos... (COLLINS e PORRAS, 2000, p. 200).

Aqui se encontra um paradoxo, pois os autores defendem a idéia de que uma cultura de devoção pode *aumentar* a capacidade de uma empresa de atingir “metas audaciosas” porque cria-se a sensação de se fazer parte de uma organização de elite que pode conseguir praticamente tudo o que quiser. Além disso, postulam a importância de se entender que é

possível ter uma cultura de devoção voltada para a inovação, para a concorrência ou para a mudança.

Outro autor que tem se ocupado com questionamentos relativos aos “segredos” de uma administração bem sucedida é Ouchi (1982). Em seu livro *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*, refere que até um determinado momento pensava-se que as organizações em todos os lugares obedeciam a princípios universais. Foi a partir de um pedido de um visitante da Academia Nacional de Ciências da Polônia para que, como especialista em organizações, descrevesse os aspectos singulares de administração dos Estados Unidos que o autor compreendeu que não tinha uma visão organizada ou noção daquilo que distinguia a firma típica, e muito menos a firma bem-sucedida americana. Daí se originou um estudo comparativo entre empresas japonesas e americanas, do qual acabou concluindo que algumas organizações americanas que se desenvolveram e obtiveram sucesso têm muitas características semelhantes às firmas do Japão e, assim, o autor as nomeou organizações do Tipo Z.

Em seu trabalho de comparação entre o Japão e os Estados Unidos, Ouchi (1982) adotou como principal objetivo identificar as características subjacentes que se aplicam às duas culturas para entender as diferenças de padrão de produtividade que surgiram. A conclusão a que chegou foi de que o problema da produtividade nos Estados Unidos não será resolvido através de política monetária, nem através de mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento, mas sim quando americanos aprenderem a dirigir pessoas de tal modo que possam trabalhar mais efetivamente em conjunto. Segundo o autor, os trabalhadores americanos trabalham tão arduamente quanto os trabalhadores japoneses, portanto, a maior

produtividade não virá através de trabalho mais árduo. Defende, assim, que produtividade é um problema de organização social, o que parece muito bem equacionado pelos japoneses em sua cultura de altos níveis de confiança.

Em síntese, a descoberta chave de Ouchi (1982) diz respeito a uma cultura muito específica nas Organizações Z, baseada na construção e transmissão de um conjunto singular de valores, dentre os quais a confiança mútua, exerce um papel central marcando, a longo prazo, o sucesso da empresa.

Peters e Waterman (1986) são outro exemplo de autores que se ocuparam com questionamentos relativos aos “segredos” de uma administração bem sucedida, em especial, no que constituía o que denominaram de administração de alto padrão. Suas descobertas em favor do entendimento das características que possivelmente pudessem ser comuns a estas organizações revelaram que essas eram, acima de tudo, brilhantes nas coisas básicas e elementares e, finalmente, a convicção construída através do estudo foi de que as empresas de alto padrão atingiram o nível que se encontram em virtude de um conjunto único de atributos culturais que as distingue de todas as demais. Estas organizações pareciam ter desenvolvido culturas internas que incorporaram além de uma série de outras características como a simplicidade e o direcionamento para a ação, a centralidade de um padrão de valores arraigado que se perpetuava ao longo da história da organização.

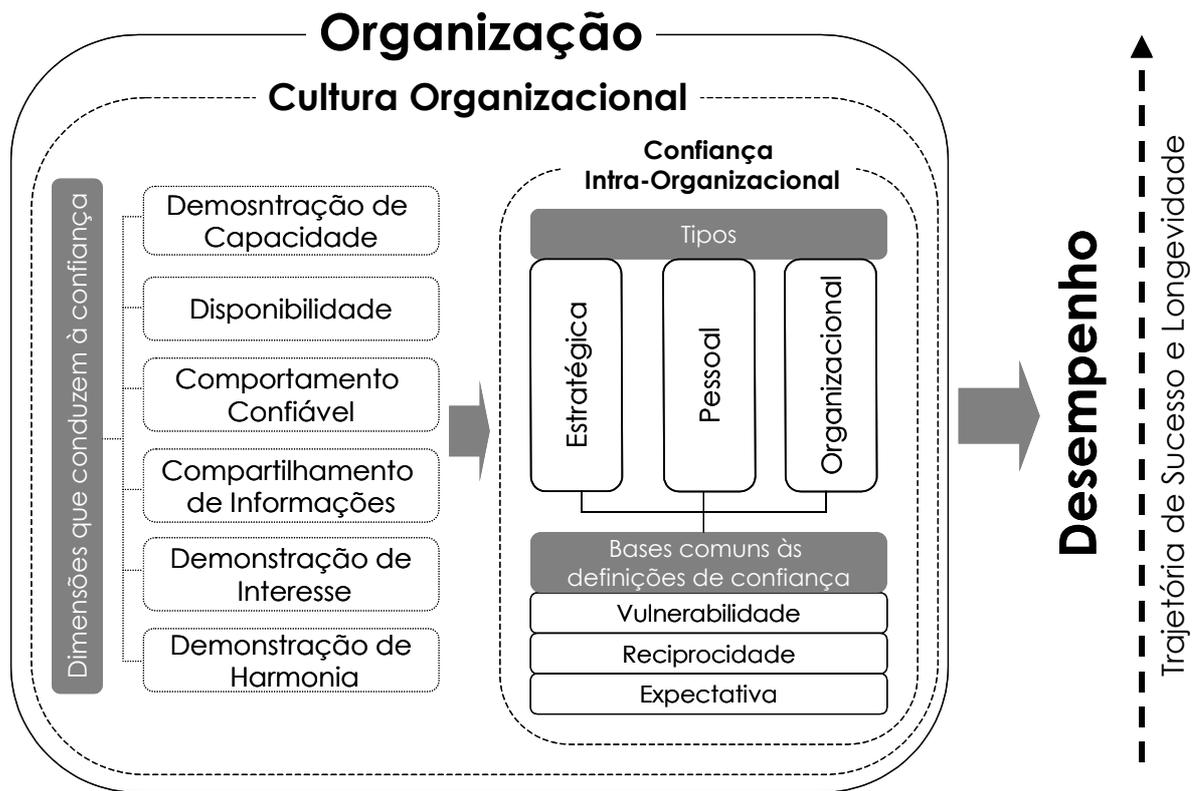
Ainda, Kotter e Heskett (1992) contribuem no sentido de destacar a centralidade assumida pela cultura corporativa em relação à performance da organização. Estes autores chamam a atenção no sentido de que a cultura corporativa exerce um significativo impacto na

performance econômica de longo prazo nas organizações, e isso se dá através da adoção de valores partilhados e práticas institucionalizadas. Para estes dois professores e pesquisadores da Harvard Business School, empresas com culturas fortes, como denominam uma cultura corporativa consolidada, obtêm um desempenho superior ao de seus concorrentes imediatos. Em resumo, para eles, cultura forte acarreta longevidade e bom desempenho.

A referência a estes autores e suas pesquisas no campo do desempenho organizacional e o consenso dos mesmos sobre o papel central exercido pela cultura chamam a atenção para a relação existente entre cultura e desempenho, especialmente, quando esta cultura é formada por alguns atributos específicos como é o caso da confiança.

#### **1.4 Mapa Conceitual: Confiança, Cultura e Desempenho**

A inter-relação entre os constructos teóricos relativos à confiança, cultura e desempenho organizacional, fundamental ao desenvolvimento deste estudo é proposta em um mapa conceitual apresentado a seguir (figura 1). Esse mapa conceitual realiza a síntese e articulação dos conceitos-chave que ancoram o estudo.



**Figura 1 - Mapa Conceitual do Estudo: confiança, cultura e desempenho**

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico pesquisado

Através da literatura têm-se indicações sobre as culturas encontradas em organizações de alto desempenho e consideradas bem-sucedidas. Dentre os aspectos-chave encontrados em culturas de organizações com estas características, a confiança é apontada como um aspecto que influencia diretamente o desempenho, a eficiência e a eficácia organizacional no longo prazo.

De acordo com o referencial pesquisado, por ser a confiança um conceito pouco tangível, a identificação de alguns atributos se faz necessária para a análise da existência de bases para o seu estabelecimento nas relações intra-organizacionais. Se estes atributos se fazem presentes como elementos da cultura organizacional, pertencendo aos valores e crenças

compartilhados na organização, eles podem informar sobre a presença da confiança. A confiança pode ser observada em três diferentes dimensões:

- Confiança estratégica (que os empregados têm em relação às pessoas que tomam as decisões estratégicas);
- Confiança pessoal (que os empregados têm em seus próprios gestores);
- Confiança organizacional (que as pessoas têm na própria organização).

A presença dos elementos indicadores dessas dimensões da confiança expressam as bases sobre as quais as relações foram construídas e os valores centrais que as orientam, informando sobre como estas relações se estabelecem, configurando a cultura da organização e influenciando em sua trajetória.

## **2 Método**

### **2.1 Método de pesquisa**

A presente pesquisa desenvolveu-se através da adoção de uma abordagem qualitativa. Esta escolha justifica-se por se tratar de uma pesquisa voltada à compreensão do fenômeno da cultura de uma organização, mais especificamente, a identificação da confiança como um elemento presente nesta cultura e sua possível relação com o desempenho organizacional.

Minayo (2001), ao referir-se à pesquisa qualitativa, destaca esta abordagem como capaz de responder a questões muito particulares em função de sua preocupação, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Isto é, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Os autores que se utilizam de tal corrente não demonstram grande preocupação em quantificar fenômenos, mas, sim, em compreendê-los e explicar a dinâmica das relações sociais que, por sua vez, são depositárias destas crenças, valores, atitudes e hábitos.

A estratégia de investigação adotada neste estudo foi a do estudo de caso. O estudo de caso tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que procuram responder questões relacionadas a “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, e objetivam analisar intensivamente tal fenômeno, sendo que “o pesquisador vai a campo buscando captar o

fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995).

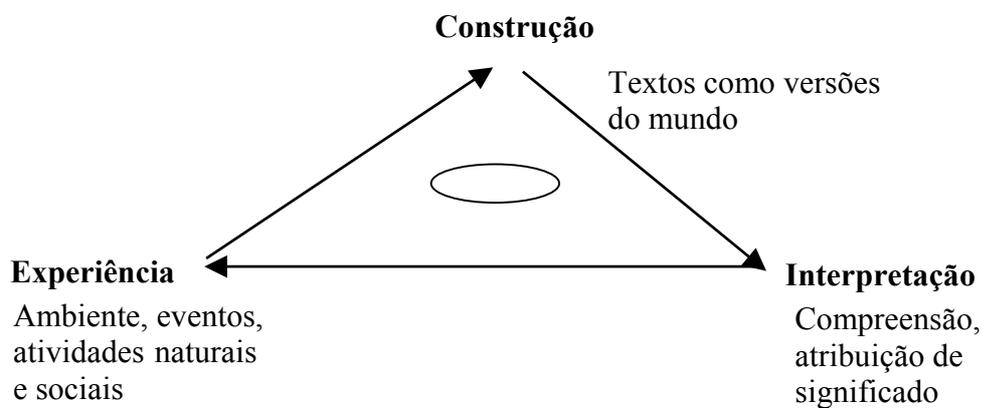
Para Yin (2001), o estudo de caso não requer necessariamente um modo único de coleta de dados, sendo que se pode trabalhar com evidências quantitativas ou qualitativas. Segundo o autor, a estratégia de pesquisa através do estudo de caso busca examinar o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, caracterizando-se pelo estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Gil (1999) esclarece que o estudo de caso vem sendo utilizado cada vez mais pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas de diferentes propósitos, entre os quais explorar situações da vida real cujos limites ainda não foram claramente definidos.

Esta foi a perspectiva adotada para atender ao objetivo central deste estudo: compreender como a confiança, enquanto um elemento intrínseco à cultura organizacional, pode se constituir como um fator diferenciador para a construção de uma trajetória de alto desempenho e longevidade em uma organização.

As técnicas de pesquisa adotadas inspiraram-se no método antropológico, próprio aos estudos relacionados à cultura, incluindo pesquisas organizacionais relacionadas a este tema.

O estudo foi conduzido entrelaçando-se observação e participação em outros procedimentos que contribuíram para a aproximação entre pesquisador e pesquisados e para que estes se tornassem parte do processo de pesquisa.

O esquema a seguir (figura 2), proposto por Flick (2004), ilustra o processo de aproximação com o campo, passando pela construção de uma primeira impressão dos fatos e, finalmente, conduzindo à interpretação da realidade pesquisada pela compreensão destes fatos através da atribuição de um significado aos mesmos.



**Figura 2 – Compreensão entre construção e interpretação**

Fonte: Flick (2004, p. 48).

Neste processo, os dados foram sendo coletados, beneficiando-se neste estudo da condição da pesquisadora, de integrante da organização estudada:

O pesquisador participa pública e secretamente da vida diária das pessoas por um período prolongado de tempo, observando o que acontece, escutando o que é dito, fazendo perguntas; na verdade, coletando qualquer dado que esteja disponível, iluminando as questões com as quais ele se ocupa (HAMMERSLEY e ATINKSON, 1983 apud FLICK, 2004, p. 159).

Assim, utilizando-se do recurso da observação participante, este estudo propõe-se a iluminar o tema cultura – já consolidado na teoria das organizações, agregando à abordagem instrumental da administração uma abordagem mais interpretativa como uma maneira de

compreender os fenômenos da organização. Desta forma, este estudo soma esforços a outras pesquisas que no campo dos estudos organizacionais buscam compreender o “fator humano nas organizações”.

## **2.2 Método de trabalho**

### **2.2.1 A unidade de análise**

O caso sobre o qual este estudo foi desenvolvido foi selecionado atendendo-se ao critério de ser uma organização inserida no contexto competitivo atual e, em especial, reunir atributos de uma organização com uma história de alto desempenho e longevidade.

A escolha do caso para realização deste estudo deu-se, assim, não só pelo reconhecimento da elevação desta organização a posição de liderança mundial no segmento do agronegócio, consolidada desde sua aquisição por uma importante corporação do setor, nos anos noventa, mas, especialmente, pela trajetória de sucesso desta unidade brasileira, que antes ainda de ser adquirida já construía sua própria história, mostrando-se uma empresa com excelentes padrões de desempenho. Justamente pela consolidação de uma história de sucesso e demonstração de excelentes resultados, atraiu a atenção de uma importante corporação, companhia criada em 1990 e sediada nos Estados Unidos, que desde então vem captando negócios rentáveis neste setor em todo o mundo para compor sua estratégia de crescimento multi-marcas.

Por solicitação da empresa participante, visando a confidencialidade das informações apresentadas, adotou-se a convenção de denominá-la como Empresa ALPHA. Assim, sempre que se fizer referência neste estudo à Empresa ALPHA, estará se fazendo alusão à unidade brasileira, objeto do estudo; quando a referência for à Empresa ALPHA Corporation estará se fazendo menção à corporação responsável pela gestão em nível mundial de todos os negócios ligados à companhia e, finalmente, quando a entidade citada for BETA GAMA estará se fazendo referência a um dos nomes anteriores que a organização já teve no Brasil e que posteriormente transformou-se no nome de uma das marcas mais importantes da organização. Quando da referência à história da organização, ainda serão citadas com nomes fantasiosos as figuras de seus fundadores (Fulano BETA, Cicrano DELTA e Beltrano GAMA), uma vez que hoje seus nomes estão associados a marcas e produtos da organização, o que tornaria sua identificação imediata.

### **2.2.2 Coleta de Dados**

Valendo-se da revisão da literatura foram criadas algumas categorias de análise, seis dimensões que objetivaram apoiar a identificação de elementos da confiança na cultura do caso estudado: demonstração de capacidade, disponibilidade, comportamento confiável, compartilhamento de informações, demonstração de interesse e demonstração de harmonia. Estas categorias serviram de orientação para a realização da observação e condução das entrevistas, apoiando a verificação da proposição teórica do estudo no caso.

Fundamentalmente, o estudo foi conduzido utilizando-se de técnicas não-diretivas como a observação participante e entrevistas semi-estruturadas que ocorreram no período de janeiro a junho de 2004, no contexto da organização. A observação participante contribuiu na captação de uma variedade de situações e fenômenos do dia-a-dia. A participação no cotidiano da organização favoreceu a compreensão e interpretação das narrativas registradas e dos elementos mais manifestos da cultura organizacional. As entrevistas realizadas em profundidade privilegiaram a história de vida tópica como estratégia de compreensão da realidade estudada, valorizando-se a história das pessoas com a organização, o que trouxe uma visão privilegiada sobre reflexos da dimensão coletiva e da cultura da organização a partir das visões individuais. Esta estratégia permitiu que os participantes do estudo apresentassem sua vivência na organização de forma retrospectiva, agregando suas interpretações acerca dos fatos vivenciados e colaborando através de seus relatos para o entendimento da trajetória da organização e a identificação dos principais elementos componentes de sua cultura.

Assim, através de sucessivas aproximações foram sendo elaborados os registros destas observações e interações: percepções, sensações, acontecimentos e anotações sobre o processo de observação participante foram sendo registradas de modo a, posteriormente, junto ao conteúdo das entrevistas e da análise de outras fontes documentais, servirem de base para construção do texto de análise dos resultados da pesquisa.

Os entrevistados foram escolhidos valendo-se de algumas percepções iniciais construídas com base na observação participante, a qual auxiliou na identificação de alguns indivíduos-chave que pudessem depor sobre a história da organização, o papel exercido por

sua cultura na construção desta história e que tivessem uma história pessoal de relacionamento com a organização construída ao longo do tempo e que, portanto, pudessem informar sobre elementos desta relação indivíduo-organização. A partir da identificação inicial de alguns destes indivíduos-chave, a estratégia adotada foi a utilização do procedimento “bola de neve” para identificar outros indivíduos interessantes ao estudo, de acordo com seu potencial de proporcionar novos *insights* para a teoria em estudo/desenvolvimento.

Em suma, os critérios adotados para escolha dos entrevistados foram estabelecidos em função de quão promissoras e relevantes a relação, a trajetória e/ou a história destes indivíduos na organização pudessem apresentar-se com respeito aos conceitos da teoria em questão. Objetivamente, o quanto estes indivíduos poderiam falar sobre a história de sucesso da organização e dos elementos de sua cultura influentes na construção desta trajetória. Portanto, ocorreu uma definição gradual da amostragem que se deu ao longo do processo de pesquisa, que foi interrompida quando se entendeu que a saturação teórica foi alcançada.

Foram realizadas 11 entrevistas, que por sua riqueza e representatividade puderam informar sobre a trajetória da organização e sua cultura. O quadro 4 abaixo apresenta mais detalhes sobre as entrevistas realizadas.

**Quadro 4 - Especificação da Amostra da Pesquisa**

Entrevistas		Entrevistados						
Nº	Data	Área	Nível	Função	Formação	Tempo Empresa	Sexo	Idade
1	11/05/04	Superintendência	Estratégico	Vice-Presidente/ Diretor Superintendente	Graduação Engenharia/ Pós-Graduação Marketing	34 anos	M	58 anos
2	30/01/04	Manufatura	Tático	Engenheiro Técnico de Processos	Graduação Engenharia/ Pós-Graduação Gestão Projetos	18 anos	M	36 anos
3	17/03/04	Engenharia da Qualidade	Tático	Técnico da Qualidade	Técnico Mecânica/ Graduação Engenharia (em andamento)	29 anos	M	47 anos
4	30/04/04	Engenharia	Tático	Especialista de Engenharia	Graduação Engenharia/ Pós-Graduação Gestão Projetos	20 anos	M	39 anos
5	12/05/04	Pós-Venda	Tático	Coordenador de Campo	Graduação Engenharia Agrícola/ Pós-Graduação Serviços (em andamento)	22 anos	M	44 anos
6	12/05/04	Comercial	Tático	Coordenador de Vendas	Graduação Engenharia	16 anos	M	42 anos
7	05/03/04	Manufatura	Operacional	Operador	Técnico Mecânica	33 anos	M	51 anos
8	13/05/04	Manufatura	Estratégico	Supervisor	Técnico Mecânica/ Graduação Administração (em andamento)	15 anos	M	32 anos
9	18/02/04	Manufatura	Estratégico	Gerente	Técnico Mecânica/ Graduação Administração (em andamento)	22 anos	M	41 anos
10	16/04/04	Recursos Humanos	Operacional	Técnico RH	Ensino Médio Completo	30 anos	M	48 anos
11	04/06/04	Marketing	Estratégico	Diretor	Graduação Engenharia/ Pós-Graduação Marketing	25 anos	M	49 anos

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

### 2.2.3 Análise dos Dados

Logo após a coleta de dados, deu-se início a organização do material obtido através do processo de investigação de campo. As entrevistas foram identificadas e transcritas para posteriormente terem seu conteúdo classificado e analisado junto ao restante dos registros e materiais com base em categorias de análise definidas. A análise de conteúdo foi escolhida, em sua vertente qualitativa, como técnica para pré-análise, exploração e interpretação do material, o que serviu de suporte para captar o sentido simbólico da realidade estudada.

A definição de categorias de análise para a pesquisa teve o intuito de contribuir no mapeamento dos elementos, relativos às dimensões da confiança, a serem observados na cultura da organização, de forma a constituir um conjunto de conceitos orientadores à etapa de análise, assegurando a coerência com os objetivos do estudo. O desdobramento de cada dimensão da confiança, em elementos de análise que caracterizam ou compõem cada categoria específica, foi elaborado a partir dos conceitos apresentados pelo referencial teórico e, em linhas gerais, objetivou destacar aqueles atributos mais relevantes a serem considerados na observação do campo no intuito de identificar na cultura da organização as bases para o estabelecimento de relações de confiança capazes de influenciar seu desempenho e a construção de uma história de sucesso. O quadro 5 a seguir apresenta o desdobramento das dimensões em um segundo nível de categorias (elementos de análise), bem como sua relação com os principais autores que dão sustentação teórica a estas categorias/elementos. Ainda é apresentada a relação das dimensões da confiança e seus elementos com suas categorias (confiança organizacional, estratégica ou pessoal), procurando evidenciar em que forma estes tornam-se mais perceptíveis.

**Quadro 5 - Descrição das Dimensões e Elementos de Análise da Pesquisa**

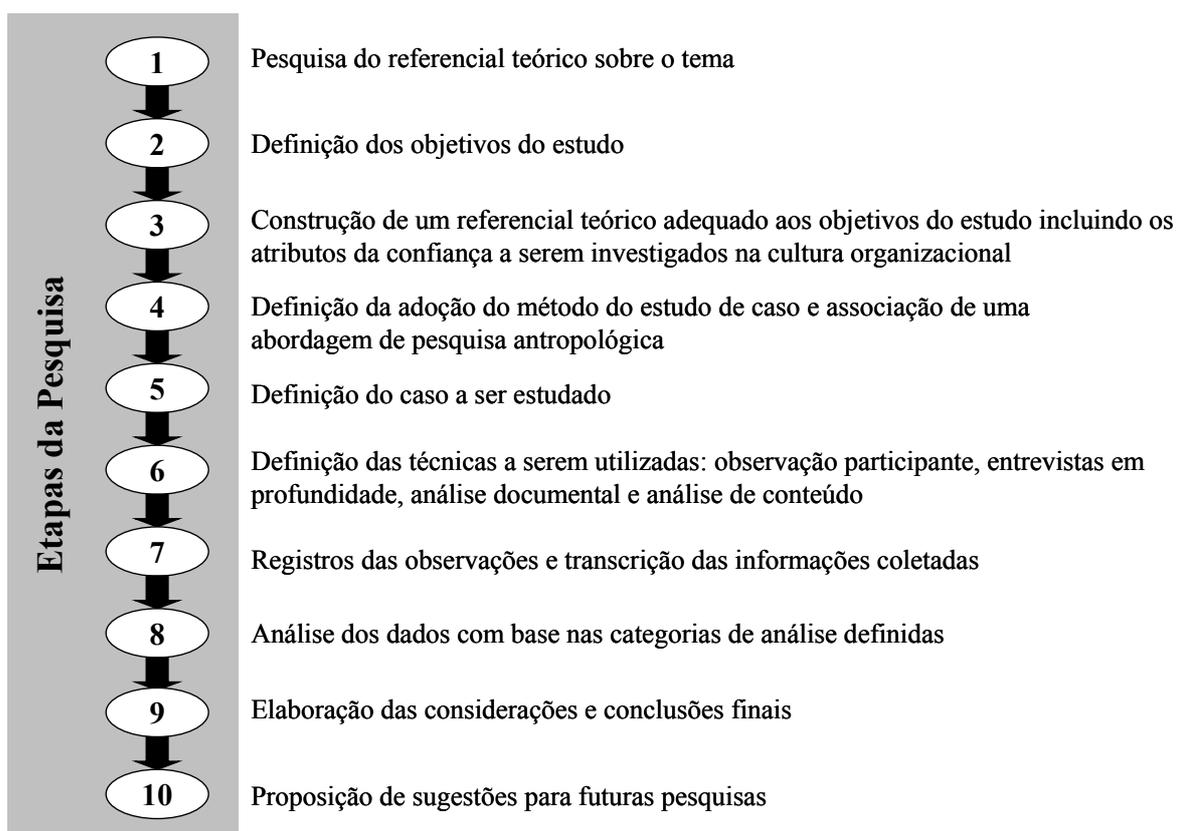
Dimensões	Elementos	Bases	Autores	Confiança		
				Estratégica	Pessoal	Organizacional
Demonstração de Capacidade	Demonstração de Capacidade, Habilidade, Poder e Conhecimento, Competências, Confiança na Capacidade, Competências Funcionais/ Específicas	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa	Deutsch (1960) Griffin (1967) Kee e Knox (1970) Cook e Wall (1980) Butler (1991) Mayer (1995) Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) Tzafrir e Harel (2002)	●	●	●
Disponibilidade	Disponibilidade, Acessibilidade, Receptividade	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa	Butler (1991)	●	●	●
Comportamento Confiável	Comportamento Confiável, Integridade, Previsibilidade, Consistência de Comportamento, Cumprimento de Promessas, Manter Compromissos, Fé, Consistência	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa	Gabarro (1978) Johnson-George e Swap (1982) Butler (1991) Mayer (1995) Tzafrir e Harel (2002)	●	●	●
Compartilhamento de Informações	Informações Transparentes, Disponíveis e Exatas, Franqueza e Honestidade, Abertura a aceitar idéias	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa	Jennings (1971) O'Reilly e Roberts (1977) Johnson-George e Swap (1982) Butler (1991) Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) Grey e Garsten (2001) Tzafrir e Harel (2002)	●	●	●
Demonstração de Interesse	Demonstração de Interesse, Benevolência, Intenção/Motivos, Negociar Honestamente, Evitar busca de vantagem excessiva, Lealdade, Interesse com empregados, Cuidado, Altruísmo	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa	Jones, James e Bruni (1975) Frost, Stimpson e Maugham (1978) Cook e Wall (1980) Barber (1983) Cantrell (1984) Mayer (1995) MacAllister (1995) Mishra (1996) Doney e Cannon (1997) Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) Tzafrir e Harel (2002)	●	●	●
Demonstração de Harmonia	Demonstração de Harmonia, Missão e Valores Compartilhados, Congruência de valores, Compatibilidade de Crenças e Valores, Expectativas Básicas Compartilhadas, Identificação	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa	Zucker (1986) Sitikin e Roth (1993) Mayer, Davis e Schoorman (1995) Lewicki, MacAllister e Bies (1998) Jones e George (1998) Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) Grey e Garsten (2001) Tzafrir e Harel (2002)	●	●	●

Legenda: ○ = Sem relação      ● = Relação indireta      ● = Relação direta

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico apresentado no capítulo 1.

### 2.3 Delineamento do Processo de Pesquisa

Para sintetizar o processo desenvolvido para realização deste estudo, apresentam-se suas fases através da figura 3.



**Figura 3 - Configuração geral das etapas da pesquisa**

Fonte: elaborada pela autora.

### **3 Apresentação e Análise dos Dados**

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos na etapa de inserção no campo, produto da observação participante, entrevistas e análise de materiais documentais. A partir da apresentação do contexto da empresa ALPHA, os resultados são apresentados de forma descritiva de acordo com as categorias de análise definidas previamente: dimensões da confiança e seus respectivos elementos.

#### **3.1 O Contexto: a Empresa ALPHA**

Atualmente, a Empresa ALPHA Corporation é líder global em *design*, desenvolvimento e produção de equipamentos agrícolas, sendo responsável por 25% da produção mundial de peças para reposição e serviços de pós-venda a concessionários, operando 23 marcas no mercado mundial. Consolida uma larga experiência internacional na articulação do relacionamento entre suas 14 fábricas e aproximadamente 8400 concessionários independentes em mais de 140 países. Somente no ano de 2003, aproximadamente mais 800 novos concessionários foram incorporados a este número em nível mundial com a aquisição de uma nova marca, consolidando a estratégia multimarcas de crescimento adotada pela empresa.

Desde sua criação em 1990, a companhia cresceu de uma receita inicial de US\$ 220 milhões para US\$ 3,5 bilhões em 2003. Com a missão de atuar como uma corporação publicamente focada na distribuição global de equipamentos agrícolas e serviços a todos os

clientes comprometidos com a produção agrícola, objetiva suprir o desenvolvimento e crescimento da população mundial e prover matéria prima para aplicações industriais.

No Brasil, a empresa já trilha uma história de sucesso desde 1939 quando iniciou sua primeira operação na região sul do país ainda como Empresa BETA GAMA, uma empresa com raízes datadas de 1847 quando teve início na América do Norte (Canadá), confundindo-se com a própria origem da mecanização agrícola.

Naquela época, Fulano BETA, pioneiro e fazendeiro canadense, abriu uma pequena oficina mecânica na região de Ontário. Naquela ocasião, a sua missão era simples: realizar consertos e construir implementos básicos para os fazendeiros locais. Entretanto, logo seu negócio começou a mostrar sinais de crescimento, baseado numa reputação que se espalhou rapidamente de produzir excelentes máquinas que resistiam ao acidentado solo canadense. Oito anos mais tarde, Fulano BETA se aposentou, com seu negócio firmemente estabelecido e crescendo rapidamente. A família BETA continuaria desenvolvendo o negócio, realizando a bem sucedida fusão com a CICRANO DELTA Company.

Na década de 1920, Beltrano GAMA revolucionou o design e a segurança dos tratores na Grã-Bretanha com a perfeição do "Sistema GAMA" de prender implementos aos tratores de uma forma que controlasse a profundidade de trabalho dos implementos e evitasse que os tratores capotassem. Um acordo com Henry Ford para produzir tratores Ford-GAMA em 1938 tornou GAMA uma figura importante no setor de equipamentos agrícolas internacionais. Após a morte de Henry Ford e término de seu acordo, GAMA produziu o popular TO-20, o "*Little Gray Gama*" em Detroit, Michigan.

Assim como Fulano BETA, Cicrano DELTA, fazendeiro e dono de um moinho, tinha um talento para projetar, construir e consertar equipamentos agrícolas. Estimulado por sua família e vizinhos, DELTA comprou uma pequena fundição em Brantford, Ontário, em 1857, e começou a fazer e consertar máquinas para os fazendeiros locais.

Desde o princípio de sua operação no Brasil, a empresa continua se baseando nos princípios que Fulano BETA, Beltrano GAMA, e Cicrano DELTA adotaram. Somando atualmente uma tradição de mais de 150 anos de história, a empresa mantém esse espírito de tradição, um dos motivos pelos quais se acredita que BETA GAMA tem sido a marca de tratores mais vendida nos últimos 34 anos consecutivos no país.

Nesse período, a empresa no Brasil passou por inúmeras transformações, incluindo fusões e aquisições que a levaram do status de uma multinacional canadense a empresa de capital nacional com gestão familiar, posteriormente retomando o status de multinacional, quando passou por uma experiência como *joint-venture* e, finalmente, retornando a posição de multinacional, porém, agora norte-americana - através da aquisição pela Empresa ALPHA Corporation em 1996. Atualmente, a empresa conta no país com duas operações, ambas na Região Sul. Juntas, estas unidades somam aproximadamente 3000 funcionários e um faturamento anual próximo de meio bilhão de dólares, com a produção e comercialização de equipamentos agrícolas, com destaque, em tratores e colheitadeiras para o mercado nacional (45%) e exportação (55%). Esta configuração é recente, uma vez que até dois anos atrás, a produção destas unidades era comercializada em sua maioria no mercado nacional (95%) e o mercado internacional representava uma parcela pouco significativa de seus negócios (5%), o que exigiu mudanças profundas para atender a esta nova demanda. Atualmente, ainda está em

andamento um projeto de implantação de uma nova unidade na região centro-oeste que deve atender a tendência de expansão da atividade agrícola nesta região do país.

Reconhecida e lembrada como BETA GAMA, que já foi o nome da empresa no Brasil, e hoje representando a marca mais expressiva da Empresa ALPHA no país, este ícone do agronegócio brasileiro confunde-se com a própria história da agricultura na região. Com uma performance excelente e um crescimento progressivo, a empresa mantém a liderança em relação a outros importantes competidores internacionais também instalados no Brasil e juntos vêm contribuindo para o crescimento de um dos segmentos que mais ascende na economia – o agronegócio - já responsável por um movimento de R\$ 485 bilhões (um terço do PIB), gerando 17,7 milhões de empregos - diretos ou indiretos (37% do total nacional) e rendendo US\$ 30 bilhões em exportações ao país (Revista Veja: Edição Especial - Agronegócio, Abr/2004).

Todos os dados referidos até aqui caracterizam a Empresa ALPHA como uma empresa longeva, com uma trajetória construída através de um desempenho destacado no segmento em que atua desde os primórdios de sua criação.

Ao se tomar contato com a empresa, as primeiras impressões transmitidas revelam a força da cultura na consecução dessa trajetória de sucesso e longevidade. A preservação de valores centrais, expressa na referência à família como uma base sólida guardadora de valores essenciais ao sucesso, a ousadia e coragem para empreender e o poder de responder positivamente a situações adversas, consolidando a crença na própria capacidade de realização e recuperação, além da referência nas figuras de lideranças, são exemplos de

aspectos que foram colaborando para solidificar a identificação das pessoas que por ela passaram ou nela se encontram, como uma empresa preocupada não só com a consecução de seu sucesso, mas, também preocupada com todos aqueles que com ela de alguma forma colaboram.

Um contexto no qual conhecimento e competência são importantes, mas antes de tudo, algum vínculo com a história da organização, seja pela relação de algum familiar, vizinho ou conhecido com a mesma ou simplesmente por ter sua própria história vinculada à região em que a empresa se estabeleceu e cresceu, ou ainda, por ter suas raízes ligadas ao campo onde os produtos da empresa realmente mostram sua capacidade e oferecem sua maior contribuição, determina o reconhecimento de uma ligação mais significativa.

Os relatos das histórias de vida de membros da organização evidenciam um sentimento de orgulho pela oportunidade de pertencer e participar na construção da história da organização e de gratidão por ter obtido seu próprio sucesso e crescimento e de suas famílias através desta oportunidade. Arriscando uma analogia com a própria atividade agrícola, é como se as pessoas tivessem encontrado na Empresa ALPHA o solo fértil para plantar seus sonhos, ideais e expectativas de crescimento e desenvolvimento e, em troca, oferecessem toda sua vitalidade, obtida por intermédio de um cuidado visto como muito especial, para fazer sempre melhor e gerar novos equipamentos e ferramentas capazes de melhorar ainda mais o cultivo do solo que irá gerar oportunidade aos que ainda vêm depois.

Foi este contexto que despertou o interesse por identificar que dimensões compõem as relações estabelecidas entre as pessoas e esta organização. Como referido no capítulo anterior,

o caminho escolhido para buscar este entendimento foi o da aproximação com os elementos que permeiam o imaginário das pessoas e balizam sua forma de vinculação com o contexto da organização.

A seguir, acrescenta-se uma leitura sobre a presença de elementos relacionados às diferentes dimensões da confiança, identificados na cultura da organização.

## **3.2 Resultados da Empresa Alpha**

### **3.2.1 Dimensão Demonstração de Capacidade**

A passagem por inúmeras situações difíceis nas quais, sucessivamente, obteve-se resultados positivos, tem consolidado a confiança na capacidade individual dos membros e do coletivo da Empresa ALPHA. Pode-se dizer que a dimensão *demonstração de capacidade* constitui uma categoria impregnada à cultura da organização. Expressa nas entrevistas realizadas para este estudo ou na observação informal do cotidiano da organização, a *demonstração de capacidade* revela-se como uma crença incondicional na capacidade de realização da organização e das pessoas que a compõem.

A *demonstração de capacidade* não chega a ser a demonstração de competências ou habilidades técnicas ou funcionais específicas, mas uma espécie de sentido prévio que produz a percepção individual e coletiva da existência de potencial para ultrapassar desafios e vencer

barreiras. Essa dinâmica é coerente com as idéias apresentadas por Tzafrir e Harel (2000), quando chamam a atenção para o consenso existente entre inúmeros autores de que a percepção de poder ou capacidade intensifica a disposição individual e coletiva para assumir riscos.

Membros da organização, quando indagados sobre como percebem o estilo de trabalho (a cultura da Empresa ALPHA), evocam em suas narrativas histórias que expressam a dimensão demonstração de capacidade:

“... na minha visão o que tem de mais destaque na questão cultural assim da empresa é ... Vou pegar um exemplo de um projeto de produto em países como .... França, Inglaterra... tem na faixa de dois anos para realizar um projeto de um produto... Quando nós começamos a produzir tratores aqui para o mercado externo, nós tivemos quatro meses pra desenvolver um produto. E no final desses quatro meses esse produto tava pronto, desenvolvido, pronto, os protótipos funcionando em testes. Então até os americanos começaram a vir pra cá, a gente começou a ter contato com eles, eles mesmo falavam isso que eles ficavam admirados com a interação que tinha entre as áreas para fazer e acontecer no prazo de quatro meses. Porque eles tinham certeza que não ia acontecer...” (Entrevista 2).

“..... o jeitão EMPRESA ALPHA é aquela coisa assim que se tu tem que fazer uma tarefa cai todo mundo de cabeça, a gente faz mesmo ..., não tem hora, não tem dia, a gente supera os prazos, se a meta é para amanhã, a gente entrega hoje, então a gente tá sempre buscando isso. Isso é um conceito assim que desde o meu tempo como cotista ...não mudou. Particpei de vários lançamentos, de vários produtos e é sempre assim: a gente prepara o trator hoje para estar na feira amanhã ou preparava a colheitadeira, ou a retroescavadeira, enfim. Para mim... por todas essas, talvez, essas coisas todas e crises que nós já passamos, que a gente superou junto, a gente se considera vencedor” (Entrevista 1).

“Você encontra aqui garra, vontade, determinação para resolver as coisas, porque pode ver: a gente pensa e acaba acontecendo. A gente trabalha para isso. Olha só do que lembrei agora... Em 1972 nós participamos de uma gincana estadual e essa gincana tinha como prêmio máximo um Opala, o carro do momento. E aí nós montamos a equipe “Marca da Empresa ALPHA”. Eram todas as pessoas da empresa que pelo menos dirigiam e até pessoas de dentro da fábrica que nos ajudavam a criar coisas, a encontrar coisas, já tinha esse espírito e como nós passamos a triplicar a produção, a capacidade ou quadruplicar a capacidade de produção dos implementos de um ano pra outro, nós passamos a ter essa garra também participando de uma gincana. E participamos e ganhamos. Fizemos uma rifa do prêmio e compramos um terreno que é a nossa associação. Aí participamos de uma segunda gincana e nós aí ficamos acho que em segundo, ganhamos uma moto, rifamos e aí nós construímos um prédio. E aí está associação! Saiu desse momento. Isso enraizou essa vontade... Eu acho que esse espírito guerreiro nasceu daí, dessa gincana e que nós vencemos e construímos e... O espírito guerreiro que prevalece até

hoje e várias gincanas aconteceram, por isso que eu digo que a gente peca de vez em quando na organização, porque tá no sangue da gente em fazer e acontecer”(Entrevista 4).

“Outra questão também... são as várias razões sociais que a empresa teve... vejo...[que]as pessoas que estão aqui hoje assimilam bem as mudanças, .. digo é esse grupo mais antigo, não [os]que estão chegando... a gente que passou por essas crises e as várias etapas de mudança, [de] razão social da empresa...,essas pessoas a gente sabe que se precisar aqui elas vão pra cá, se precisar ir pra cá elas vão pra cá, a gente consegue... elas se adaptam bem, então acho que isso é determinante” (Entrevista 3).

Classificar o tipo de confiança evidenciada através destes elementos, se estratégica, pessoal ou organizacional, não constitui tarefa fácil. À primeira vista talvez poderíamos afirmar que se trata de uma espécie de autoconfiança generalizada, o que finalmente nos leva a concluir que é uma forma de expressão da confiança organizacional em si mesma através da participação de seus membros, que em sua fala dão destaque para aqueles elementos que reforçam a existência de uma cultura com crenças arraigadas de que a capacidade da organização é maior e os estimula e habilita para novos desafios.

### **3.2.2 Dimensão Disponibilidade**

A importância atribuída aos aspectos relacionados à disponibilidade, acessibilidade e receptividade é evidente na fala dos membros da organização. Estes referem em seus relatos a evolução na relação com o nível de gestão da organização valorizando o aumento da abertura nesta relação, evidenciando a colaboração deste aspecto no estabelecimento da confiança.

A dimensão *disponibilidade*, lembrada na literatura da confiança por Butler (1991), tem um papel como um importante antecedente à construção de relações de confiança.

A opção pela inclusão desta categoria de análise no presente estudo está relacionada à observação na organização e nos relatos coletados de evidências significativas de que os elementos que a compõe como a noção de disponibilidade, acessibilidade e receptividade são atributos valorados no contexto da organização e que sofreram uma importante evolução ao longo do tempo transformando as relações das pessoas com a organização:

“...[como] eu vejo na relação chefe/subordinado ... a gente teve uma época [que] se chamava até a época do chicote. Na época na empresa tu tinhas que cumprir horário e era ali, das sete e meia às dezoito horas ... qualquer coisa que tu fizesse, nesse período que não fosse na tua atividade tu tinha que ter autorização, então aparecia na advertência : “afastado do setor sem autorização”. Isso acabou, isso acabou. Hoje, o nosso vice presidente ... puxa vida, ele entra na fábrica, ele conversa com todo mundo, ele conhece todo mundo .... Por quê? Porque ele também vem de lá. Quando eu entrei aqui, se não me engano, ele era estagiário de Engenharia, ou era encarregado na área da Qualidade. Ele tava começando também. Foi um cara que passou também por várias etapas e talvez por isso.. que a fábrica vamos dizer assim, ela tá com essa cara e, mesmo quando a Empresa ALPHA Corporation assumiu tudo, a gente não perdeu essa relação ...né., vamos dizer assim, da fábrica com a superintendência, com a diretoria. O vice-presidente aproxima-se bastante, isso é importante. Olha, sensacional. O cara, ele tá sempre presente, né, ele tá sempre, quando a gente, ele sempre perguntando qual é a opinião o que dá pra mudar, o que não dá. Talvez até porque a gente talvez tenha essa possibilidade também de conversar mais com ele. Ele transmite muita tranquilidade” (Entrevista 3).

“(...) A relação entre o corporativo da empresa e nós aqui dentro foi a principal mudança que eu assisti. Me parece que hoje a gente tem um espaço... uma distância hoje muito pequena entre o staff da empresa e os funcionários. Na época que nós éramos multinacional ainda, nós éramos XYZ a gente não tinha contato nenhum, basicamente, nenhum. Hoje a gente, o presidente da empresa, por exemplo, vem na fábrica, ele corre o risco, sabe, de conversar com alguém da fábrica, alguém operacional. Nosso vice presidente de Manufatura, ele conversa com as pessoas da fábrica, ele vem hoje, solicita que alguém ajude nesse diálogo, né? E ele conversa direto com o pessoal. Fato este que não acontecia antes. Então, essa proximidade com a corporação dá uma certa, uma certa confiança pro funcionário, pro colaborador. Saber que ele não tá sozinho, ele não tá esquecido. Isso é um ponto fundamental e que eu acho que foi a grande mudança em todo esse tempo Isso eu noto quando eu vou em outras empresas, as pessoas têm medo da chefia ... o relacionamento não é exatamente igual ao daqui (...)” (Entrevista 2).

Na análise desta dimensão da confiança é interessante notar que diferentemente do que ocorre nas demais dimensões, a evidência dos elementos a ela relacionados como disponibilidade, acessibilidade e receptividade são mencionadas de forma direta no âmbito da confiança pessoal (relação das pessoas com seus gestores diretos) e em segundo plano no

âmbito da confiança estratégica (das pessoas com a alta administração/tomadores de decisão), enquanto que no âmbito da confiança organizacional, isso ocorre de forma indireta, aparentemente como uma consequência das condições que se estabelecem formando a base para uma relação de confiança pessoal e estratégica.

### **3.2.3 Dimensão Comportamento Confiável**

A dimensão *comportamento confiável* constitui uma das categorias de análise mais ricas na observação do caso estudado. No relato dos participantes da pesquisa e na observação diária das interações e eventos na organização encontram-se inúmeros indícios de uma longa história de promessas cumpridas, compromissos mantidos e consistência nas posições assumidas que culminaram na construção de uma forte relação baseada em confiabilidade, integridade e previsibilidade.

As expectativas positivas mantidas pelos membros da organização em relação à mesma permeiam todo o relato de sua relação com a organização, evidenciando a crença na existência efetiva de confiabilidade. Esta expectativa presente na relação pessoas-organização está alicerçada em expectativas positivas atendidas ao longo do tempo e que contribuíram de forma significativa para que seus membros viessem a se colocar de forma mais vulnerável nesta relação (mais dispostos a assumir riscos) e com alto grau de reciprocidade (no sentido de mostrarem-se disponíveis a retribuir os benefícios advindos desta relação).

Vale notar que este aspecto parece ter uma influência direta no papel central que a organização assumiu no sentido de oferecer oportunidades aos seus membros em momentos em geral críticos ou de grande dificuldade em suas vidas e, ao longo do tempo, continuou respondendo positivamente as suas expectativas de desenvolvimento pessoal, atendimento de condições de sobrevivência e manutenção de suas famílias, oferecendo oportunidades de crescimento. Os fragmentos das entrevistas realizadas, apresentados a seguir, ilustram essa dimensão, expressa em quase todos os relatos:

“..... minha ligação com a empresa já vem de vários anos, porque aqui foi o meu primeiro emprego, minha primeira oportunidade de trabalho. Eu entrei aqui em 1989, na época através de um projeto social.... A partir de que eu comecei e surgiu uma oportunidade para três dos alunos que mais se destacavam passarem a ser funcionários... na época eu comecei como ajudante, ajudante de fábrica, ajudante de produção, passei o contrato e comecei trabalhando na fábrica e ali começou uma relação assim de muito carinho que o pessoal teve comigo. Aí a gente foi se destacando, fui me dedicando, pois sabia que eu precisava crescer, pra dar um suporte pra minha família. Tudo o que eu fazia na época eu sempre colocava minha mãe à frente e ela foi uma grande incentivadora minha, então assim..., eu [decidi] me dedicar a este trabalho, ... procurar estudar ..., e [acreditei em] buscar um espaço pra mim e vou chegar lá. E aqui como eu continuei estudando, as oportunidades foram aparecendo...então logo depois eu passei a técnico e veio o surgimento da oportunidade de eu passar a ser supervisor... foi é uma conquista... uma conquista que talvez nem eu quando entrei aqui esperava assim que fosse chegar... tão rapidamente... hoje, o que eu tenho não é muito, mas alguma coisa que eu tenha ...assim, material, tudo eu conquistei aqui dentro. Se hoje eu posso dar uma condição boa pra minha família, hoje eu já sou um cara casado, tenho meu filho hoje eu posso ajudar a minha mãe, posso retribuir, hoje eu vejo que a minha família numa condição muito melhor e isso me motiva mais ainda. Teve uma época que eu tava muito doente e mesmo assim... eu não queria parar de trabalhar, eu não parei de estudar e precisei me afastar... fiquei muito doente mesmo... pensei e agora se eu perder o emprego? Vou perder toda a oportunidade que ganhei... e eu acho que só essa importância, na época de eu ter me mantido aqui e a empresa continuou apostando em mim, me dando todo o suporte e segurando a minha oportunidade, eu não tenho assim, como não ter uma relação. Eu acho que isso é uma ligação, não tem como separar. Metade da minha vida eu to aqui e mesmo que eu tenha que me desligar da empresa, sei lá, hoje, amanhã, depois de amanhã, sei lá, eu pedir desligamento, essas coisas vão ficar marcadas... Assim, é impossível tu não associar as coisas para uma relação quase de família, é o meu primeiro e meu único emprego, eu passei a metade da minha vida aqui, entendeu, eu passei a metade da minha vida aqui... então eu não tenho como não associar. A minha família toda ela já tá, de uma forma ou de outra, ela já tá ligada a EMPRESA ALPHA, ela já tá ligada a EMPRESA ALPHA por essa, essa ligação de longos anos, assim, entendeu? E eu, como eu continuo estudando ainda hoje, em graduação eu vejo essa possibilidade ainda de crescimento, eu sinto ainda que eu vou conseguir dar um retorno maior ainda para a empresa, a empresa pode apostar em mim de ter um retorno maior ainda, né?” (Entrevista 1).

“Eu acho que eu levo... uma espécie... de uma contribuição que eu acho que consegui... não eu só, eu sei que tem uma parcela, não vou ser, digamos, ah, tem que ser humilde, não, mas têm coisas que eu sei que tô contribuindo, não sozinho... então eu levo isso comigo, então... eu não preciso falar pros quatro ventos. Pra mim faz bem. Eu sei que eu contribuí” (Entrevista 4).

“... Nesses vinte anos [que estou] aqui na empresa... de três em três anos acontece uma coisa boa comigo e eu mudo de função, de atividade, uma promoção e sempre acontece uma coisa nova e paralela a isso, a gente vai crescendo, se desenvolvendo...” (Entrevista 2).

Além dos aspectos relacionados às próprias histórias pessoais dos entrevistados, que acabaram por atribuir um significado especial à relação que estabeleceram com a organização, seus relatos ainda evidenciam que a relação de confiabilidade estabelecida entre as pessoas e a organização foi desenvolvida por sucessivas demonstrações de comportamentos íntegros, agregando-lhes a crença e, por que não dizer, a convicção de que a organização, sempre que possível, responderia de forma previsível e consistente, preservando a congruência em seus atos. Isto é possível de se observar mesmo quando fazem referências a períodos de grandes mudanças, demonstrando sua percepção quanto à manutenção por parte da organização de compromissos, promessas e, em especial, de integridade na tomada de decisão:

“ ...Foi em 96 que nós tivemos uma queda brusca nos volumes de produção... nós vínhamos num crescente e de repente, a produção caiu, acho que os programas de financiamento, eles diminuíram, ... a empresa teve que demitir algumas pessoas, para algumas pessoas foi colocada a opção da demissão voluntária e, além de tudo isso, foi diminuído vinte por cento no salário das pessoas. Então, vários colegas que tinham todo um compromisso aí fora, com dívidas, com contas tiveram até que se desligar para poder pegar algum dinheiro, para poder pagar as suas contas. Isso foi um fato marcante negativo... eu acho que, claro, a demissão foi uma coisa obrigatória porque a mão de obra tava diretamente ligada ao custo do produto... Mas ela conseguiu administrar isso de tal forma que esse período foi um período muito ruim, mas não durou muito tempo, menos de um ano, a empresa começou a se reerguer novamente. E, por exemplo, tu não tens como não elogiar, ... uma empresa onde tu trabalha por 15 anos... e mesmo nos nossos períodos de crise nunca, sequer atrasou um dia o salário, eu nunca soube o que é uma comunicação: [como] o pagamento não vai sair hoje, vai sair amanhã... isso nunca aconteceu..., então isso é uma ligação de credibilidade é um somatório de coisas que pesam... para que tu faças coisas que não estão somente na cartilha. Hoje nós fazemos coisas diferenciadas, tomamos atitudes diferenciadas, a gente veste a camisa porque tu tens que valorizar essas coisas, a gente sempre dá um pouco mais, eu costumo dar um pouco mais de mim, sem visar retorno...” (Entrevista 1).

A observação desses elementos na relação pessoas-organização confirma as referências identificadas nos estudos sobre confiança, consenso entre inúmeros autores (GABARRO, 1978; JOHNSON-GEORGE e SWAP, 1982; BUTLER, 1991 apud TZAFRIR e HAREL, 2002), de que a primeira circunstância que afeta o comportamento confiável tem relação com a confiabilidade desenvolvida em um sistema ou indivíduo com base em uma expectativa positiva resultante de uma interação reciprocamente positiva ao longo do tempo.

Ainda, é interessante notar que mesmo que o foco da investigação junto aos entrevistados tenha sido direcionada para o âmbito intra-organizacional, a referência a partes externas de relacionamento da organização como clientes, fornecedores e concessionários enquanto parceiros foi algo freqüentemente relacionado a lembranças de uma história de interação positiva e recíproca ao longo do tempo. Os fragmentos abaixo, extraídos dos relatos evidenciam as referências neste sentido:

“... Nós temos ainda na empresa, eu não sei exatamente quantos fornecedores, ou quantos parceiros a gente tem cadastrado hoje que efetivamente trabalham com nós, mas a Empresa ALPHA mantém junto com ela uma relação de parceria com alguns fornecedores que eu acho é fundamental para isso acontecer. Nós temos fornecedores que a gente pode realmente chamar de parceiros hoje aqui dentro, não são todos, alguns são simplesmente fornecedores e outros são parceiros, empresas que querem crescer junto, que querem que aconteça o resultado, e querem participar disso. Querem levantar a taça junto com a empresa. Então, eu acho que é primordial a atuação desses parceiros. Então, a gente só consegue desenvolver nosso trabalho nessa velocidade com a ajuda desses parceiros, que se mostraram durante esse tempo, que se destacaram assim e que cresceram junto com e a empresa também ...” (Entrevista 2).

“... A gente percebe muito assim a preocupação da empresa com o cliente, a ligação que ela tem com o cliente, ela vai até o cliente e traz o cliente até ela. Ela apresenta o cliente para os seus funcionários. Os clientes conhecem seus funcionários. Isto também é outro motivo que as pessoas gostam muito, acham muito interessantes. A empresa mostra a cara, então acho que essa relação que ela tem com o nosso cliente ela é bastante forte...acho que é uma coisa importante também....o funcionário está participando de tudo isso, isso também é outra coisa que soma bastante pontos” (Entrevista 1).

“...Agora de manhã eu estava falando com um concorrente, nesta parte a gente fala... para montar a estratégia: escuta, nós precisamos combater o pessoal do aço, nós

precisamos... esse orçamento ele nasceu em cima de discussões com vários ministros, pessoas e isso tem um peso muito grande no nosso negócio. Relacionamento com os fornecedores eu acho que nós tivemos momentos muito difíceis, mas sempre conseguimos levar o lado, quem sabe, colocar um pouquinho do sangue da gente nesses fornecedores e eles, até alguns de uma forma desorganizada, nos seguiram ao longo desse tempo. E eu acho que hoje eles estão reconhecidos, com o volume em dobro do que eles vinham fabricando... Se a gente olhar, como nós mostramos ao presidente... semana retrasada, todos os nossos indicadores estão positivos, estão dentro do planejamento estratégico da companhia as grandes linhas nós estamos conseguindo... Eu sei o quanto nós contribuimos. Aqui em volta muita gente a gente puxou. Revendedores nós puxamos, digamos, pra valer. Mas acima, essas pessoas que estão na linha de frente, ou dos lados, ou mesmo os da fábrica... A gente também aprendeu a desenvolver muita habilidade pra trabalhar com o meio político, que acho que agente sempre soube fazer bem ao longo do tempo. Desde o ano de 81, 82 que o governador Amaral de Souza que esteve aqui e nós o homenageamos, eu me lembro da importância que ele teve no processo para dar um toque no BRDE, que era o banco que iria aportar o dinheiro pra fazer essa transferência. Então..." (Entrevista 4).

Neste sentido, também cabe notar a abordagem central adotada pela organização nos anúncios de mídia e eventos direcionados a seus diferentes públicos. Nestes espaços, é evidente a intenção de demonstração de interesse em suas necessidades, disponibilidade para cuidar ou auxiliá-los com estas necessidades e uma espécie de agradecimento “antecipado” por sua lealdade, vinculando estas idéias a uma espécie de “receita” de sucesso conjunto.

Poderíamos inferir ainda sobre a presença deste mesmo nível de confiabilidade - identificado na relação pessoas-organização (confiança organizacional), nas relações das pessoas com a alta administração, ou seja, com os tomadores de decisão (confiança estratégica) e na relação das pessoas com seus gestores diretos (confiança pessoal). Todavia, através da análise dos relatos, é possível identificar algumas nuances desta natureza que evidenciam a presença destes elementos referentes ao comportamento confiável na relação das pessoas com a alta administração o que, entretanto, não é tão explícito no que tange à relação das pessoas com seus gestores diretos.

### 3.2.4 Dimensão Compartilhamento de Informações

A empresa utiliza inúmeros canais e programas de comunicação dirigidos aos funcionários e isso é um aspecto reconhecido e valorizado na cultura da organização, podendo ser claramente observável no contexto do caso estudado, conforme evidencia o relato a seguir:

“... a gente nota que a empresa se preocupa muito com a comunicação, o funcionário participa de tudo, o funcionário participa dos eventos, o funcionário ele é bem informado.. O funcionário acompanha o dia-a-dia, o funcionário acompanha a crise, porém, o funcionário é chamado para comemorar um momento bom... a gente sente no dia-a-dia, para [quem] trabalha no dia-a-dia, que rala, que quer saber como vai ser o seu futuro, o futuro da empresa, é importante essa comunicação. A gente nota que isso já vem de cima, a gente percebe hoje no nosso superintendente. O nosso superintendente quando vai lá dar uma informação... é assim. Ele é uma pessoa super carismática e consegue transmitir a mensagem para o pessoal. Essa relação com a empresa... é um somatório de coisas, o crescimento, a informação e a valorização do funcionário” (Entrevista 1).

A franqueza referida pelos entrevistados na comunicação da empresa para com eles indica, conforme sugere a literatura, a existência de uma disponibilidade, por parte da empresa para se mostrar vulnerável no sentido de compartilhar informações e com isso estar sujeita a críticas. Em contrapartida, a adoção dessa postura colabora para o estabelecimento de confiança.

Estas indicações sugerem que a dimensão *compartilhamento de informações* é algo evidente no âmbito da confiança organizacional (relação pessoas-organização) e da confiança estratégica (relação pessoas com a alta administração/tomadores de decisão). Já, quanto à presença desta dimensão no âmbito da confiança pessoal (relação pessoas e seus gestores diretos) não é referida de forma explícita.

### 3.2.5 Dimensão Demonstração de Interesse

A dimensão *demonstração de interesse* pode ser observada no caso em questão, especialmente no que tange às demonstrações de lealdade por parte dos empregados. As narrativas expressam a percepção de que a relação pessoas-organização é pautada pela crença na busca de vantagens compartilhadas e demonstração de preocupação da empresa com relação aos empregados.

De acordo com a literatura sobre confiança a percepção de uma orientação positiva de uma parte em relação à outra – uma percepção efetiva de interesse genuíno, contribui para que o nível de lealdade se acentue alicerçando as bases necessárias para o estabelecimento de uma confiança mútua (CANTRELL, 1984 apud TZAFRIR e HAREL, 2000). Mishra (1996) reforça que esta dimensão pode ser observada sempre que uma parte acredita que não lhe será tirada vantagem indevidamente pela outra, conforme evidenciam os relatos a seguir:

“... Surgiram outras oportunidades em outras empresas, o mesmo cargo, a mesma faixa salarial, até mais um pouco, e no momento final da decisão eu resolvi ficar. Nestes momentos, pesou muito a questão de [que] me acho uma pessoa com uma relativa estabilidade dentro da empresa na atividade que eu faço e os benefícios também que a empresa me proporcionou desde a época que eu entrei aqui até agora. ... Eu diria o seguinte: quando se é criança, se é adolescente, a gente sempre tem um sonho, quero ser isso, quero ser aquilo, geralmente é astronauta, piloto, esse tipo de coisa, médico. Mas a realidade é um pouco diferente. ... eu cresci, comecei a estudar, entrei para o SENAI, ... para ser mais um metalúrgico, assim como meu pai era na época, mais um metalúrgico... meu sonho de infância acabou se tornando a realidade, a realidade foi um pouco diferente. Então, até a minha adolescência, até meus dezessete, dezoito anos simplesmente era mais um metalúrgico... mais um torneiro dentro da empresa, mais um ferramenteiro dentro da empresa e à medida que o tempo foi passando... eu comecei a ter uma visão um pouco diferente, comecei a ter um pouco de ambição, eu acho que a ambição na medida certa ela é bem positiva...a empresa teve uma participação muito grande na minha pessoa como indivíduo, como pessoa aí fora. Eu me tornei um cara mais educado, mais culto, acho que tudo isso em função da empresa, a empresa me trouxe isso, me deu oportunidade de mudar, de ser assim” (Entrevista 2 ).

“Isso é um somatório de coisas... o crescimento, a informação e a valorização do funcionário... são benefícios também... e a empresa sabe que o funcionário requer vários benefícios... a gente tem um bom plano de saúde, condições de trabalho... Conseguir trabalhar com tranquilidade, ter um refeitório legal, bom transporte, isso tudo pesa, um plano de saúde para tua família, [isso] faz a gente pensar na Empresa ALPHA. De uma forma geral, é uma empresa muito boa de se trabalhar e a pessoa que tiver oportunidade de trabalhar é uma pessoa privilegiada. Eu diria mais... que é uma empresa que se preocupa contigo, que te dá condições, te propicia várias oportunidades e que se tu te dedicar, tu vais vencer, tu vais crescer, tu vais..., tu vais estar com o teu currículo fortalecido... porque uma passagem pela Empresa ALPHA, que é uma empresa de ponta, uma empresa conhecida, ela enriquece qualquer currículo.... É uma empresa que tu pode sonhar com algum crescimento...uma empresa que as pessoas têm orgulho de trabalhar .... Uma empresa aqui da região, principalmente, acho que é a empresa mais cobiçada para se trabalhar e os funcionários sentem muito orgulho de trabalhar aqui. Eu indicaria, a qualquer pessoa, como já indiquei... Hoje tem o meu irmão trabalhando aqui e, se eu pudesse, teria toda a família. Se tu fores olhar quem são as pessoas que, geralmente, trazem pessoas pra cá... são as pessoas mais antigas, que conhecem bem a empresa, quem... qual a relação [com] essas pessoas que eles trazem pra cá? Geralmente, são filhos, são irmãos... São parentes diretos. O que tu deseja para um filho teu? O que tu quer para o teu filho? Tu quer o melhor” (Entrevista 1).

Além do reconhecimento dos funcionários à demonstração de interesse da organização para com eles quanto a condições para seu desenvolvimento, os relatos evidenciam ainda uma percepção compartilhada quanto à existência de um interesse real nas pessoas, em mantê-las ligadas à organização mesmo em momentos de crise, conforme indicam os depoimentos:

“Eu vejo uma preocupação muito grande da empresa em manter as pessoas que estão trabalhando hoje aqui, em manter [a equipe]... da época que a Empresa ALPHA assumiu o controle dessa empresa poucas pessoas foram demitidas, algumas saíram por conta própria, mas poucas pessoas foram desligadas, pessoas estratégicas ...poucas foram desligadas... Acho que há uma preocupação muito grande da empresa em manter as pessoas, eu acho que é o grande valor que ela tem. Uma empresa é formada por pessoas e máquinas, nada mais que isso e máquinas se compra, vende, deprecia, se troca e as pessoas não. Até como a gente tava falando antes, as pessoas carregam junto com elas... aquele memorial da empresa e isso não se pode perder e a empresa tem essa preocupação na minha visão. Em manter essas pessoas. Então eu acho que realmente chama à atenção essa valorização das pessoas. Com seus problemas, claro, como toda empresa tem, mas...” (Entrevista 2).

Novamente, na dimensão *demonstração de interesse*, os relatos não trazem uma referência direta à existência de confiança pessoal (das pessoas com seus gestores diretos). Talvez, indiretamente, seja possível alguma inferência quanto à existência de confiança

estratégica (das pessoas em relação à alta administração/tomadores de decisão). É no aspecto da confiança organizacional (relação das pessoas com a organização), que esta dimensão e seus elementos como antecedentes à confiança podem ser melhor observados.

### **3.2.6 Dimensão Demonstração de Harmonia**

A dimensão *demonstração de harmonia* - relacionada a elementos que tocam nas crenças e valores compartilhados pelos membros da organização - está, no caso estudado, diretamente associada a duas outras dimensões analisadas neste capítulo: demonstração de capacidade e comportamento confiável. A relação aqui estabelecida diz respeito ao fato de que os valores percebidos como compartilhados na cultura da organização originaram-se em uma história construída ao longo do tempo que acabou por consolidar as bases sobre as quais a confiança pode emergir.

Assim, em congruência com as fontes teóricas consultadas, o que se observa na organização é uma combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, objetivos e valores que acabaram por criar uma identificação das pessoas com todo o contexto da organização, desde seu segmento de atuação, o produto, a marca, reforçando o comprometimento e lealdade desta relação.

É interessante salientar que a análise dos elementos desta dimensão nas relações intra-organizacionais remete à identificação de elementos das demais dimensões, em especial as duas aqui já destacadas, por sua influência na consolidação de crenças e valores. Os relatos

abaixo exemplificam este aspecto demonstrando claramente sua relação com a crença nas próprias capacidades da organização e na confiabilidade neste padrão de desempenho:

“A empresa tem o orgulho do nosso produto, de mostrar que somos líderes no mercado, que temos um espaço muito..., uma fatia bastante grande na parte agrícola. Então, é... a gente, ela vende para o funcionário a imagem que nós somos bons, que a EMPRESA ALPHA é forte, o trator BETA GAMA ele que é forte, o nome pesa e que ela transmite [que]... nós estamos produzindo o melhor produto... nós não somos líderes à toa, e isso mexe com o brio das pessoas, mexe, mexe bastante. Olha, nosso produto é bom, o que nós produzimos é o que tem de melhor..., e isso mexe com as pessoas, isso mexe com o sentimento das pessoas, essa questão da liderança, essa é uma coisa que não veio à toa assim... o trabalho [é] valorizado, o produto que [a gente produz] é... o líder de mercado... isso pesa. Tem uma ligação bastante forte, mas eu acho que o diferencial é a venda dessa imagem... do orgulho da nossa marca, da nossa empresa, da nossa liderança, do nosso espaço. Isso faz com que as pessoas se identifiquem e sigam aquele caminho.”(Entrevista 1).

“... Pô, se tu pegar o exemplo de um lançamento de um produto, é raro o funcionário que não fica lá vidrado, olhando, arrepiado. Eu, que já participei de um evento assim de lançamento, em noventa e, se não me engano foi em noventa e sete, noventa e oito, teve o lançamento de uma linha lá na Expointer, onde teve uma apresentação lá, teve cinquenta e dois tratores lá, fazendo show e tal. Tinha lá um tratorzinho, tinha uma pessoa lá que puxava a fila, que fazia... uma sincronia bastante grande... fazia um *showzinho*... Isso foi uma apresentação à noite lá na Expointer, onde a gente viu que aquela apresentação emocionou quem tava... quem tava lá. Foi um show que emocionou... cinquenta e dois tratores roncando e aquelas pessoas que estavam ali, os funcionários que estavam operando os tratores ... não tinha um que não tremeu na hora, que [não] se emocionou ... foi uma coisa bastante forte e eu, coincidência, eu tava lá. Eu era o cara que tava puxando a fila, o primeiro tratorzinho lá, o cara que tava operando era eu. Pô... tem uma ligação forte com a empresa, não tem quem não arrepiado na hora assim, quando mostra aquele produto lá tu sabes que tu tens um pedacinho teu lá, entendeu? Tu fizeste alguma coisa para aquele produto estar lá e fazer sucesso lá fora e vestir o nome da empresa lá, com aquela força assim. Então aquilo ali... Aquilo ali te pára, entendeu?” (Entrevista 5).

“A marca DELTA GAMA da Empresa ALPHA faz parte da vida do pessoal e eles já enxergam, vamos dizer assim aqui como uma extensão da casa”. (Entrevista 3).

“Então foi você perder uma fábrica, perder um emprego de quatrocentas pessoas, quinhentas naquele momento e gerar outras quinhentas começou a fazer um sentido enorme e depois veio um trator assim, que colheitadeira você montava três, quatro, cinco por dia, no máximo dez, e passar a um trator que você montava 50, 60, 100... você via o produto e no início [e] no fim, caminhando e roncando e foi feita, foi uma etapa interessantíssima e aí passamos um momento que a empresa operacionalmente era rentável... [e] não tinha que cobrir as despesas financeiras que ela tinha. Tudo isso começou... constrói uma relação com o produto, porque o produto é aquela coisa assim, que tem o valor, você vê nascendo, sai, você sabe que isso vai bater no fundo, no fundo, como me disse a primeira pessoa quando eu entrei aqui em 70: você entrou numa empresa que tem uma missão muito nobre, quer dizer produzimos arados, ferramentas para trabalhar a terra e produzir alimentos. Então isso sempre nos momentos de crise bateu forte. Então estamos ajudando a produzir alimentos. E aí também aquela cor forte, o trator, o produto, a colheitadeira, mesmo nos momentos difíceis a gente sempre encontrou uma forma de, até negociando com o

sindicato de ter pelo menos o mínimo possível pra ficar vivo. E aí as coisas foram acontecendo, aquilo da agricultura misturada à mecanização, a marca X da Empresa ALPHA...” (Entrevista 4).

“Que valores? São esses do espírito guerreiro... Em alguns momentos, como você pode ter percebido, a gente peca em organização... mas prevalece esse espírito. Nós podemos, nós chegamos lá, e nós produzimos alguma coisa que a gente vê nascendo, crescendo e saindo para o campo e aí digamos, aquele valor do campo, tchê... eu, particularmente, tenho um amor pela terra enorme e você vê um trator operando, um arado que nós, quando nós produzíamos aqui, era uma dificuldade enorme, a colheitadeira momento nobre que a gente põe a mão...” (Entrevista 6).

“... Então, eu sempre dizia: “um dia eu vou trabalhar aí...” E isso veio a acontecer... a ligação da família com a empresa é muito importante isso acontece exatamente com meu irmão mais novo... a gente saía por aí, para passear com ele e ele via o caminhão passar com os tratores: ah! O trator que o pai faz. E depois que o meu pai se aposentou, que eu vim trabalhar aqui, eu fiz a mesma coisa que o meu pai, eu coloquei o meu irmão na empresa ... hoje o meu irmão trabalha também na parte do Grupo Técnico de Exportação e tem a mesma visão que eu, o mesmo sentimento que eu em relação á empresa... A maioria das lembranças que eu tenho da empresa são lembranças boas, passadas e até hoje até costume dizer sempre quando eu vou lá no meu pai..., ele tá sempre com um camiseta da empresa, um bonezinho na cabeça e sente orgulho ainda de usar... faz mais de dez anos que ele saiu da empresa e ainda sente orgulho de sair com um bonezinho da empresa, me pede sempre uma camiseta, uma jaqueta, alguma coisa para ele mostrar para os colegas dele que ele ainda tem ligação com a empresa. Isso é importante. Quando eu não faço isso, o meu irmão faz. Então, isso é uma relação” (Entrevista 2).

Esta dimensão e seus elementos como antecedentes à confiança podem ser observados no aspecto da confiança organizacional (relação das pessoas com a organização). Provavelmente, eles também perpassem a confiança estratégica e pessoal, mas é no âmbito da confiança organizacional que é mais claramente observado.

### **3.3 Análise dos Resultados da Empresa Alpha**

A análise do caso estudado reforça as referências da literatura no sentido de que a confiança é um laço social construído e alicerçado em bases de relacionamento na organização e que podem se incorporar a própria cultura da organização. Afirmar sobre a

presença de confiança nas relações intra-organizacionais implica identificar indícios dessas bases de relação. No caso investigado, em todas as dimensões de análise, observou-se a existência de elementos da confiança mais ou menos evidentes.

Os aspectos relacionados à *dimensão demonstração de capacidade* são claramente evidenciados. Isto pode ser explicado pelas situações de dificuldade relatadas pelos entrevistados em que o resultado final acabou sendo positivo. Esse tipo de vivência consolidou a crença na capacidade individual e coletiva de enfrentar e superar desafios.

Também são evidentes elementos relacionados à *dimensão disponibilidade*. Porém, estes aparecem mais diretamente vinculados à relação das pessoas com seus gestores diretos, o que significa que esta dimensão valorizada no contexto da organização é mais facilmente percebida no âmbito desta relação do que através de outras formas de manifestação em relação à organização como um todo ou em relação aos tomadores de decisão.

Os aspectos relacionados à *dimensão comportamento confiável* acabam por constituir a mais rica categoria de análise na observação do caso. A manifestação de disposição à vulnerabilidade baseada na confiabilidade instalada no desenvolvimento da relação das pessoas com a organização ajuda a compreender a disposição existente para enfrentar as mudanças contínuas que têm sido promovidas na empresa, sejam elas processuais, estruturais, de composição acionária ou razão social. O sentimento de pertencimento e a crença de que as pessoas e seus vínculos com o trabalho serão respeitados expressa essa dimensão da confiança tão relevante na realização das adaptações ativas da empresa ao seu ambiente de negócios.

No que tange à *dimensão compartilhamento de informações*, seus elementos também aparecem no contexto do caso estudado como um aspecto valorizado na cultura da organização, denotando uma abertura que contribui para o estabelecimento da confiança.

Algo semelhante ocorre com os elementos da *dimensão demonstração de interesse*, que também aparecem como atributos valorizados na cultura da organização, em especial, na forma de uma lealdade expressa pelas pessoas em relação à organização, justificada como uma espécie de retribuição pelo interesse previamente demonstrado pela mesma.

E, finalmente, são os aspectos relacionados à *dimensão demonstração de harmonia*, que também se manifestam de forma bastante evidente no contexto do caso estudado, que acabam por confirmar a presença de uma atmosfera favorável à instalação de relacionamentos com bases na confiança em nome de valores, interesses e objetivos compartilhados.

## **Conclusões**

Este estudo teve como foco o fenômeno da confiança intra-organizacional, buscando-se identificá-la enquanto um elemento intrínseco à cultura de uma organização tida como uma empresa longeva e de sucesso, buscando compreender que papel ela exerce na cultura de uma organização com estas características. A proposta foi analisar como os pressupostos teóricos relativos à confiança, cultura e desempenho se manifestam e se inter-relacionam.

**O objetivo geral** proposto foi analisar como a confiança pode representar, enquanto um laço social, uma alternativa às relações intra-organizacionais baseadas em controles formais e burocráticos, buscando-se identificar se esta chega a constituir um fator diferenciador quando se faz presente como um elemento intrínseco à cultura organizacional orientando políticas e práticas de gestão e influenciando na trajetória de sucesso e longevidade das organizações.

O desenvolvimento de uma proposta visando a identificação das implicações entre a existência de bases sólidas para o estabelecimento da confiança na cultura organizacional e desempenho organizacional, associado a uma trajetória de sucesso e longevidade foi um dos propósitos deste estudo. A partir do mapa conceitual apresentado, pode-se considerar que uma proposta de viabilização de integração destes elementos à dinâmica da organização foi identificada na análise do caso estudado. Mesmo que de forma parcial, todas as dimensões que indicam a existência de um ambiente propício ao desenvolvimento de relações de confiança foram encontradas no contexto da empresa.

Ao resgatar a trajetória de vida, profissional e pessoal dos integrantes da organização e explorar com os mesmos a história da organização, lembrando dos fatos mais marcantes em sua percepção, foi possível desvendar uma significativa história de interação estabelecida entre pessoas e a organização que desenvolveu laços profundos e deixou marcas positivas que seguem influenciando esta relação de forma a consolidar cada vez mais este vínculo.

A trajetória de sucesso da organização é reconhecida por seus integrantes como algo que sentem terem ajudado a construir e, nas palavras dos dirigentes da organização, um trabalho resultante do esforço de todos seus integrantes. Esta percepção compartilhada reforça a crença nas próprias condições da organização de ultrapassar desafios e alcançar patamares ainda mais altos de sucesso. Esta confiança na própria capacidade, aliada a outros aspectos como a existência de disponibilidade e acessibilidade dos níveis mais altos de gestão para com os demais integrantes da organização, de um comportamento íntegro e previsível e o cumprimento de promessas por parte da organização, de uma abertura para compartilhar informações com transparência e também para aceitar idéias, associados ainda a demonstrações genuínas de interesse para com as pessoas e a percepção de crenças, valores e objetivos compartilhados parecem ser os indícios principais da presença da confiança nas relações estabelecidas entre a organização e as pessoas que as integram. Não que dificuldades não tenham ocorrido ao longo desta trajetória, pelo contrário, elas parecem ter sido expressivas; entretanto, a própria cultura desenvolvida no contexto da organização acabou por consolidar certos valores que nortearam a forma como as decisões foram conduzidas, acabando por configurar um padrão de relações capaz de influenciar no desempenho da organização.

Algumas dimensões da confiança não chegam a ser percebidas em sua totalidade no padrão de relações vigente na cultura da organização. Em sua maioria, são percebidas no âmbito da confiança organizacional, ou seja, uma percepção de que a relação estabelecida com a organização é sólida o suficiente para tornarem-se mais vulneráveis nesta relação e até assumir riscos em seu nome. Já a manifestação das dimensões de confiança no nível da confiança estratégica ocorre algumas vezes, mas normalmente associada à confiança organizacional, dificilmente sendo reconhecida isoladamente. E, finalmente, se há uma possibilidade de aprimoramento no sentido de melhor cultivar os elementos antecedentes ao estabelecimento de uma relação de confiança, esta oportunidade encontra-se no âmbito da confiança pessoal, aquela passível de se observar no contexto das relações das pessoas com seus próprios gestores. A presença de elementos da confiança neste nível até ocorre, mas não é destacada com a mesma ênfase que a confiança organizacional e estratégica pelos integrantes da mesma. No exercício da observação participante, as evidências da presença dos elementos da confiança neste nível são igualmente pouco expressivas se comparadas aos demais, constituindo assim uma oportunidade para tornar esta relação ainda mais próspera.

Apesar de haver por parte da alta administração e de uma parte dos integrantes da organização uma percepção sobre o valor deste padrão de relações desenvolvido ao longo da trajetória da organização, isso ainda parece algo visto como meio “mágico”, que se consolidou por uma espécie de coincidência e pouco reconhecido como um diferencial estratégico da organização, capaz de elevá-la a uma posição diferenciada perante os seus competidores. Talvez uma maior consciência sobre a efetiva contribuição desta configuração de suas relações intra-organizacionais possa levar a organização a trabalhar e desenvolver

ainda melhor seu ambiente interno no sentido deste aspecto de sua cultura efetivamente vir a constituir um diferencial estratégico. A proposição não é de criar uma tipologia ou instrumentos rígidos para manipular a cultura, mas sim, através de uma abordagem mais compreensiva de como esta relação se estabelece e fortalece, poder lançar mão de um trabalho de fortalecimento de crenças e valores que até aqui demonstraram somente contribuir para o crescimento das pessoas e da organização.

Um dos fatores dificultadores para a adoção desta abordagem é a baixa evidência destes elementos no âmbito das relações entre as pessoas e seus próprios gestores, que se sabe exercem uma significativa influência na cultura e na ação da organização. Talvez essa constatação seja a chave que indique por onde iniciar um trabalho de solidificação dos valores-chaves e dos demais aspectos integrantes da cultura que constituem a pré-condição para o estabelecimento da confiança e, conseqüentemente, o aumento das possibilidades da continuidade de uma trajetória de sucesso e alto desempenho.

Em síntese, pode-se afirmar que a organização estudada apresenta importantes evidências da existência em sua cultura dos elementos que constituem as dimensões necessárias para o estabelecimento da confiança intra-organizacional, porém ainda com possibilidades de desenvolvimento desta relação capazes de trazer uma melhoria ainda mais significativa ao seu desempenho como já tem mostrado ao longo de sua trajetória. Vale salientar que nos últimos anos a empresa passou por mudanças ainda mais significativas envolvendo o crescimento do nível de complexidade e a expansão do próprio negócio, que talvez tenham impactado em sua condição de preservar ou seguir disseminando os valores centrais a sua cultura. Entretanto, de acordo com a literatura pesquisada são justamente estes

momentos a “prova real” de que a organização efetivamente diferencia-se por sua capacidade de aprender com a própria experiência, utilizando-se das competências desenvolvidas ao longo de sua trajetória e da relação que estabeleceu com as pessoas que as integram, para atravessar estes períodos e ainda obter um incremento de seu desempenho no longo prazo.

A abordagem do problema e as análises realizadas não pretendem ser esgotadas neste estudo. Os resultados encontrados sugerem outras possibilidades que podem ser aprofundados por futuras pesquisas:

- Estudos sobre percepção da confiança em seus diferentes níveis: organizacional, estratégico e pessoal;
- Estudos sobre mudanças de cultura que analisem experiências de transição de modelos baseados em controles formais e burocráticos para um padrão de relação baseado na confiança;
- Estudos que explorem com profundidade o papel da alta administração e dos demais níveis de gestão na implementação de uma cultura de confiança;
- Estudos que explorem a percepção da alta administração e dos demais níveis de gestão sobre a influência da cultura da confiança na melhoria do desempenho organizacional e na consecução de uma trajetória de sucesso no longo prazo.

Considerando-se os objetivos inicialmente propostos para o estudo, pode-se afirmar que o mesmo parece ter alcançado êxito. Em relação ao objetivo geral, de analisar como a confiança pode representar, enquanto um laço social, uma alternativa às relações intra-organizacionais baseadas em controles formais e burocráticos, buscando-se identificar se esta

chega a constituir um fator diferenciador quando presente como um elemento intrínseco à cultura organizacional, foi possível verificar no caso estudado uma associação significativa entre a trajetória de sucesso e longevidade da organização e a presença das dimensões da confiança nas relações estabelecidas entre as pessoas e a organização. O caso estudado, corroborando outros estudos, sugere que no contexto competitivo atual, a confiança torna-se cada vez mais importante já que confere bases para que gestores e equipes elaborem estratégias de ação e disposição subjetiva para lidar com situações nas quais as garantias quanto às condições do trabalho e do negócio no futuro imediato são cada vez mais incertas. Quanto mais rápidas as mudanças ambientais e organizacionais, maiores os riscos pessoais no investimento em relações de trabalho duradouras. Assim, confiar na estratégia de uma organização, na capacidade dos gestores, no interesse da Empresa com relação às pessoas contribui para que indivíduos e equipes engajem-se em suas atividades e tornem as ações coletivas eficazes e competitivas.

No que se refere às limitações da presente pesquisa, destacam-se primeiramente as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa (YIN, 1994), com menção obrigatória à questão da impossibilidade de generalização estatística das conclusões obtidas. Todavia, é importante ressaltar que, no que diz respeito ao caso estudado, a criação de categorias de análise para entendimento dos resultados obtidos valeu-se do referencial teórico pesquisado que, adotado como base para qualquer inferência, permitiu um razoável grau de segurança em relação às conclusões obtidas. Além da adoção desta abordagem, algumas técnicas como a triangulação - com observações participantes, entrevistas em profundidade, análise documental e análise de conteúdo, atribui maior confiabilidade aos dados obtidos com o estudo.

Um segundo aspecto importante de ser mencionado como limitador do estudo é a própria complexidade inerente a “inter” ou “multi” disciplinaridade dos temas-chave envolvidos no mesmo. A inserção das dimensões da confiança no âmbito da cultura e sua relação com desempenho organizacional suscitam a necessidade de uma maior aproximação entre diferentes ciências, tais como Administração, Sociologia, Psicologia e Antropologia, como alternativa para construção de um conhecimento mais integrado do tema. Apesar de necessário, este movimento é um movimento mais ideal e por isso é apresentado aqui como uma limitação, uma vez que apesar de ser percebido como necessário ainda não é propriamente uma realidade conquistada, dadas as inúmeras divergências no que se refere a métodos, teorias e ideologias de cada uma destas ciências.

## Referências Bibliográficas

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat, Jean-François. **O indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1994.

BACHMANN, Reinhard; KNIGHTS, David; SYDOW, Jorg. Trust and Control in Organizational Relations. **Organization Studies**, EGOS, v. 22, n.2, p.337-365, 2001.

BARBOSA, Livia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p.6-19, out./dez. 1996.

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.

BIGLEY, G. A.; PEARCE, J. L. Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. **Academy of Management Review**, v.23, n.3, p.405-421, 1998.

BUTLER, J. K., Jr. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. **Journal of Management**, v. 17, n.3, p.643-663, 1991.

BUTLER JR, John K. Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. **Psychological Reports**, v.53, p.441-416, 1983.

BUTLER JR, John K. Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. **Group e Organization Management**, v.24, n.2. Sage Publications, INC., p. 217-238, June1999.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2003.

CAVEDON, Neusa R. Cultura Organizacional: Gerenciável, Homogênea e Quantificável? In: BITENCOURT, C. (org) e colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHANLAT, Jean-François. (Prefácio). In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). et al. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações**. In: DAVEL, Eduardo (org); VERGARA, Sylvia Constant (org). et al. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEUTSCH, M. Cooperation and trust: Some theoretical notes. **Nebraska Symposium on Motivation**. Lincoln: Nebraska University Press: p.275-320, 1962.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: o doce controle no clube dos raros**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

FURASTÉ, Pedro A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico. Explicação das Normas ABNT**. 12.ed. – Porto Alegre: s.n., 2003.

GABARRO, J. J. The development of trust influence and expectations. In: ATHOS, G. A. and GABARRO, J. J. (eds). **Interpersonal behavior: communication and understanding in relationship**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 290-303, 1978.

GALFORD, Robert; DRAPEAU, Anne S. The Enemies of Trust. **Harvard Business Review**, February, 2033.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GEERTZ, Clifford. **Available Light: Anthropological Reflections on Philosophical Topics**. Princeton: Princeton University Press, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.

GREY, Chris; GARSTEN, Christina. Trust, Control and Post-bureaucracy. **Organizational Studies, EGOS**, v.22, n.2, p.229-250, 2001.

GUBER, Rosana. La etnografía: Método, campo y reflexividad. **Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y Comunicación**. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2001.

HERZOG, Valerie L. Trust Building on Corporate Collaborative Project Teams. **Project Management Journal**, v.32, n.1. Project Management Institute, p.28-37, Mar. 2001.

JENNINGS, E. E. **Routes to the executive suite**. New York: McGraw-Hill, 1971.

JOHNSON-GEORGE, C.; SWAP, W. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in specific other. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.43, p.1306-1317, 1982.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Corporate Culture and Performance**. Free Press, 1992.

KRAMER, R. M. AND TYLER, T. R. **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, M. R. e Tyler, R. T (eds.) **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage, p.114-139, 1996.

LEWICKI, R.J.; McALLISTER, D.J. and BIES, R.J. Trust and distrust: New relationship and realities. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v.63, p.967-985, 1985.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

MASCARENHAS, André O. Etnografia e Cultura Organizacional: Uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.2, p.88-94, Abr./Jun. 2002.

MAYER, R.C. and DAVIS, J. H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*. v. 84, n. 1, p. 123-136, 1999.

MAYER, Roger C; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, David F. An Integration model of organizational trust. Academy of Management. *The Academy of Management Review*. Mississippi: July 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO; Otávio Cruz; GOMES, Romeu. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MISHRA, A. K. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In: Kraemer, R.M. e Tyler (eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, p.261-287. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

MORGAN, Gareth. A Criação da Realidade Social – Organizações vistas como Culturas. In: *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OUCHI, William G. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PARDINI, Daniel J. Cultura Corporativa Forte e Ascendente Proporcionando Longevidade e Liderança em Organizações Brasileiras: Reflexões sobre um Estudo Metodológico nos Grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. *XXIV ENANPAD*, Anais, 2001.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. *Vencendo a Crise*. São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, Andrew. A Cultura das Organizações é Administrável? In: *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

PFEFFER, JEFFREY. “The “New Employment Contract” and the Virtual Worke Force” In *The Human Equatioun: Building Profits By Putting People First*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 1998, p.161-194.

REVISTA VEJA – Edição Especial. **Agronegócio: Retratos de um Brasil que dá Lucros**. Editora Abril: São Paulo. Edição especial n.30, ano 37, Abr. 2004.

ROBINS, Stephen. Cultura Organizacional. In: **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROUSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management*. **The Academy of Management Review**; Mississippi State; July 1998.

ROULEAU, Linda. Emoção e Repertórios de Gênero nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org).et al. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUPPEL, Cyntia P.; HARRINGTON, Susan J. The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. **Journal of Business Ethics**,v.25. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, p.313-328, 2000.

SCHEIN, Edgard H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v.45, n.2, p.109-119. Feb. 1990.

SERVA, M. JÚNIOR, P. J. Observação participante e pesquisa em administração, uma proposta antropológica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.35. n. 3, p. 64-79, maio/jun. 1995.

SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: A model and general implications. **Academy of Management Review**, v.23, n.3,p.422-437, 1998.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela; ELLIS, Kathleen; WINOGRAD, Gaynelle. Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. **Organization Development Journal**, v.18, n.4, p.35-48, Winter 2000.

SPREITZER, Gretchen M.; MISHRA, Aneil K. Giving Up Control Without Losing Control: trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. **Group e Organization Management**, v.24, n.2. Sage Publications, p.155-187, June 1999.

TAVARES, MARIA DAS Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TZAFRIR, Shay S.; HAREL, Gedalياهو H. Trust-ME: A scale for measuring manager-employee trustworthiness. Academy of Management. **The Academy of Management Review**; Mississippi State, Aug. 2002.

WOOD JR., Thomaz. **Eram os deuses executivos?** Carta Capital, 5/3/1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.2, p.229-239, 1972

ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 – 1920. **Research in Organizational Behavior**, v.8, p.53-111, 1986.

WHITNEY, J. D. **The trust factor: Liberating profits and restoring corporate vitality**. New York: McGraw-Hill, 1994.

## **ANEXO A – Roteiro de Entrevistas**

### **Identificação:**

Sexo:

Idade:

Tempo de atuação na Empresa:

Cargo/Nível na Estrutura:

Área:

### **Questões orientadoras para entrevistas semi-estruturadas:**

1. Como tomou contato com a empresa pela primeira vez e como foi esse contato?
2. Relato da história pessoal na empresa.
3. Relato dos fatos mais marcantes em sua trajetória pessoal na empresa.
4. Relato dos acontecimentos/fatos/momentos mais marcantes na história da empresa.
5. Que aspectos na cultura/“jeitão” da empresa são mais marcantes, a distinguem de outras empresas?
6. Quais os valores mais importantes na empresa?
7. Quando um dia você deixar a empresa o que irá levar de mais significativo deste período que esteve na mesma?