

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA

JOSÉ GASPAR NAYME NOVELLI

**Confiança Interpessoal na Sociedade de
Consumo: a Perspectiva Gerencial**

São Paulo

2004

JOSÉ GASPAR NAYME NOVELLI

**Confiança Interpessoal na Sociedade de Consumo: a
Perspectiva Gerencial**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Rosa Maria Fischer

São Paulo
São Paulo - Brasil

Novelli, José Gaspar Nayme
Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial
/ José Gaspar Nayme Novelli. -- São Paulo, 2004.
228 f.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Administração 2. Sociedade de consumo 3. Consumo I. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658

**Para Bia e Bel,
fontes eternas de renovação de confiança**

AGRADECIMENTOS

Uma das características marcantes no desenvolvimento deste trabalho foi a enorme disponibilidade e cooperação de uma grande quantidade de pessoas que, no decorrer da pesquisa, revelaram-se companheiros na jornada e amigos.

A começar, aqueles diretamente envolvidos no dia-a-dia do meu trabalho na Gerência de Direcionamentos e Performance Estratégicos do Banco do Brasil em Brasília: Mateus, Douglas, Verinha, Sidnei, Felipe, Nadja, Giselle e Menê; bem como outros amigos do Banco que compartilham comigo a curiosidade mobilizadora do trabalho acadêmico: Américo, Bento, Raul, Jorge, Gustavo, Joca, Paulo Lopes, Corina, Fernando e Djalma.

Além deles, cabe registrar meu apreço aos executivos da Unidade Estratégia e Organização a quem estou diretamente vinculado – Jussara e Glauco – pelo apoio e pela tranquilidade oferecidos para a realização dos créditos e da pesquisa.

Meu agradecimento ao Diego pela paciência e capacidade didática exercidas em nossas discussões sobre o modelo estatístico da tese, em inúmeros finais de semana. A mesma gratidão ao Luiz, da LARC, pelo socorro em momentos fundamentais na definição e aplicação da metodologia de pesquisa.

Agradeço, também, aos professores André Fischer, Joel Dutra, na banca de qualificação, e Mazzon, no delineamento da tese, pela clareza e a qualidade inestimáveis de suas contribuições.

À professora Rosa Maria Fischer, minha referência de comportamento ético, de educadora e de intelectual, mais uma vez, meu profundo reconhecimento. A expectativa de ser seu orientando foi inspiração a motivar-me para a realização do doutorado.

Vale registrar, também, a colaboração do grupo de orientandos da professora Rosa que, em nossas reuniões, procuraram comigo encontrar alternativas teóricas e metodológicas para o trabalho.

À Ana Lucia, porto seguro em momentos turbulentos, que sempre e incondicionalmente esteve ao meu lado e com quem, novamente, aprendi muito mais sobre a vida. Pai e mãe, sei que, embora longe, vocês estiveram mais perto que nunca, o que também vale para os meus irmãos.

A todos que me ajudaram a refletir sobre o tema, inclusive, e em especial, os participantes das pesquisas, muito obrigado!

RESUMO

Este Estudo procura compreender a instalação e os efeitos da “sociedade de consumo”, emergente nas últimas três décadas, sobre a confiança interpessoal no interior das organizações, do ponto de vista do quadro gerencial. Objetiva, adicionalmente, propor meios para tornar a confiança aspecto redutor da vulnerabilidade do homem no ambiente das organizações.

O contexto da “sociedade de consumo” é analisado pelas categorias institucionais “dinamismo econômico” e “tranqüilidade social”, que reconfiguram o grau de interdependência das pessoas no trabalho e trazem novos riscos e incertezas aos relacionamentos. Esse ambiente pode tanto atuar em favor da maior produtividade, quanto debilitar a coesão e os laços de cooperação no trabalho, o que implica reconstruir o conceito de confiança interpessoal sobre bases que agregam aspectos relacionados ao nível de análise, à natureza dos relacionamentos e às expectativas entre os atores envolvidos no processo de confiança.

Os resultados das análises sugeriram a existência de uma ordem implícita para manifestação da confiança no interior das organizações: variáveis do ambiente economicamente dinâmico influenciam as variáveis da tranqüilidade social, que condicionam a confiança interpessoal. Além disso, observou-se que a confiança reduz a percepção de vulnerabilidade no trabalho, de maneira a criar um ciclo virtuoso: estimula a noção de possibilidade, que mobiliza para a ação, resultando em realizações e reconhecimento, que diminuem a complexidade do ambiente, não só tornando-o mais previsível, mas também alimentando a percepção de menor vulnerabilidade.

ABSTRACT

This study aims to understand both the establishment and effects of the “consumer society”, a phenomenon that has increased over the last three decades, on interpersonal trust in organizations from the perspective of managers. Additionally, it aims to propose means of transforming trust into an aspect that reduces vulnerability when taking part in an organization’s complex environment.

The “consumer society” condition is analyzed under the institutional categories of “economic dynamism” and “social tranquility”. These interfere in people’s interdependence in their jobs and bring new risks and uncertainties to relationships. This environment can either help to increase productivity or to debilitate cohesion and cooperation in the workplace. This implies reconstructing the concept of interpersonal trust upon foundations that combine aspects related to the level of analysis, the nature of relationships and the expectations of the people involved in the process of trust.

The results of the analysis suggested the existence of an implicit order for the manifestation of trust within organizations. The economically dynamic environment variables influence the social tranquility variables, which in turn cause interpersonal trust. It was also observed that trust reduces the perception of vulnerability in the workplace and creates a positive cycle. Trust stimulates the notion of possibility, which triggers action, resulting in accomplishments and recognition. This reduces the environment’s complexity, making it become more predictable while reinforcing the perception of less vulnerability.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
APRESENTAÇÃO	1
RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	4
1.1 Formulação do problema.....	8
1.2 Método de análise	10
1.3 Objetivos da pesquisa.....	14
1.4 Delimitação do estudo	14
1.5 Organização dos próximos capítulos.....	15
2 SOCIEDADE DE CONSUMO	17
2.1 Fortalecimento das empresas e enfraquecimento da tradição no contexto da Modernidade	18
2.2 Sociedade da produção: vítima de novo padrão de produtividade	25
2.2.1 Limites do desenvolvimento humano pelo trabalho na sociedade industrial	28
2.2.2 Crescimento do setor econômico de serviços	29
2.2.3 Emergência da organização flexível.....	31
2.3 Hora e vez da sociedade de consumo.....	35
2.4 Face triunfante da sociedade de consumo: o dinamismo econômico	39
2.5 Face apreensiva da sociedade de consumo: a redução da tranqüilidade social	47
2.5.1 Desequilíbrios sociais resultantes	50
2.5.2 Mapeamento da (in)tranqüilidade social	55
3 CONFIANÇA	63
3.1 Eixos teóricos da abordagem da confiança	64
3.2 Conceito de confiança	69
3.3 Confiança como antídoto contra a vulnerabilidade do homem	74
3.4 Confiança nos relacionamentos dentro das organizações	80
3.4.1 Confiança sistêmica e confiança interpessoal	81
3.4.2 Antecedentes da confiança interpessoal no processo gerencial	84

3.5 Considerações finais sobre o referencial teórico.....	89
3.5.1 Hipóteses do Trabalho	90
4 MÉTODO DE PESQUISA	93
4.1 Justificativa do método	93
4.1.1 Etapa quantitativa	97
4.1.1.1 Método de coleta de dados	98
4.1.1.2 Instrumento de coleta de dados	100
4.1.1.3 Preparação dos dados para análise	102
A) Edição dos dados	102
B) Codificação dos dados	103
C) Ajuste estatístico dos dados	106
D) Apresentação do Modelo de Equações Estruturais (SEM).....	107
4.1.2 Etapa qualitativa	117
4.1.2.1 Método de coleta de dados	118
4.1.2.2 Instrumento de coleta de dados	121
4.1.2.3 Preparação dos dados: a aplicação da análise de conteúdo para exame dos dados	123
4.2 Plano amostral	126
4.2.1 Amostragem não-probabilística	127
4.2.2 Características dos sujeitos da amostra	129
4.3 Matriz de amarração metodológica da pesquisa	130
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	133
5.1 Caracterização e perfil da amostra da etapa quantitativa	134
5.2 Análise multivariada - Modelo de Equações Estruturais (SEM)	139
5.2.1 <i>Software</i> escolhido: <i>AMOS</i>	144
5.2.2 Matriz de entrada	145
5.2.3 Modelo de mensuração	147
5.2.3.1 Fatores de dinamismo econômico e tranqüilidade social	148
5.2.3.2 Fatores de confiança transacional e confiança transformadora	150

5.2.3.3 Confiabilidade	153
5.2.4 Estimação e estruturação do modelo	159
5.2.5 Análise de erros de especificação	167
5.3 Etapa qualitativa: análise de conteúdo	168
5.3.1 Apresentação em profundidade dos resultados das entrevistas	169
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	183
6.1 Considerações sobre a relação entre os construtos do modelo teórico	183
6.2 Considerações sobre a vulnerabilidade humana no ambiente	198
7 CONCLUSÕES	203
7.1 Direcionamentos para futuras pesquisas	207
7.2 Limitações do Estudo	208
BIBLIOGRAFIA	210
ANEXOS	223
ANEXO A – Questionário Estruturado	223
ANEXO B – Roteiro de Entrevista	228

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Taxas de crescimento industrial no Brasil	30
Quadro 2	Síntese das principais características e dos efeitos da reestruturação nas empresas.....	34
Quadro 3	Síntese dos principais fatores da sociedade da produção e da sociedade de consumo	38
Quadro 4	Estimativas das despesas realizadas pelas empresas do <i>Universo Anpei</i> em atividades inovadoras – Base 1993/1999	42
Quadro 5	IPC M (base: índice de agosto/1994 = 100)	43
Quadro 6	Investimentos externos diretos (US\$ bilhões)	44
Quadro 7	Investimento industrial em % do PIB (preços constantes em 1980)	45
Quadro 8	Indicadores de retorno de investimento por setores econômicos em US\$-Brasil.....	46
Quadro 9	Taxas de desemprego nas regiões metropolitanas do Brasil e na região metropolitana de São Paulo	56
Quadro 10	Variação percentual do perfil do desemprego (taxas médias anuais) – 1989/1999	56
Quadro 11	Participação dos empregados sem carteira assinada em relação à ocupação total por região metropolitana (%)	57
Quadro 12	Diferencial dos rendimentos dos empregados com e sem carteira assinada por região metropolitana (%)	57
Quadro 13	Rendimento mensal médio, nível de ocupação e massa de rendimentos dos ocupados na região metropolitana de São Paulo – 1989/1999 (R\$ janeiro/2000)	58
Quadro 14	Número de greves e média de trabalhadores por greve – Brasil – 1992/1999..	60
Quadro 15	Síntese do comportamento dos indicadores dos ambientes de dinamismo econômico e tranquilidade social	60
Quadro 16	Elementos componentes da confiança transacional e transformadora	87
Quadro 17	Construtos do modelo de pesquisa	92
Quadro 18	Caracterização da pesquisa	94
Quadro 19	Diferenças entre pesquisas exploratória e descritiva	96
Quadro 20	Comentários sobre edição dos dados	103
Quadro 21	Planilha de codificação dos itens do questionário	104
Quadro 22	Diferença entre pesquisas quantitativa e qualitativa	118
Quadro 23	Vantagens e desvantagens de perguntas abertas e fechadas	121
Quadro 24	Matriz de amarração metodológica	131

Quadro 25	Estatísticas descritivas de CIDADE	134
Quadro 26	Estatísticas descritivas de TEMPO	134
Quadro 27	Estatísticas descritivas de IDADE	135
Quadro 28	Estatísticas descritivas de SEXO	135
Quadro 29	Estatísticas descritivas de NATUREZA JURÍDICA DA EMPRESA	136
Quadro 30	Estatísticas descritivas de NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA	137
Quadro 31	Estatísticas descritivas de SETOR ECONÔMICO DA EMPRESA	139
Quadro 32	Avaliação da normalidade univariada	142
Quadro 33	Teste de Kolmogorov Smirnov para normalidade multivariada	143
Quadro 34	Descrição das variáveis utilizadas para mensuração das variáveis latentes	145
Quadro 35	Estatística descritiva dos resultados das questões do questionário	146
Quadro 36	Total da variância explicada variáveis do ambiente externo (dinamismo. econômico e tranquilidade social).....	148
Quadro 37	Variáveis distribuídas em cada fator	149
Quadro 38	Total da variância explicada variáveis da confiança (transacional e transformadora)	151
Quadro 39	Variáveis distribuídas em cada fator	152
Quadro 40	Matriz de correlação das variáveis do ambiente externo	153
Quadro 41	Matriz de correlação das variáveis de confiança	155
Quadro 42	Médias dos construtos, desvios padrão e medidas de confiança	156
Quadro 43	Erro padrão e nível de significância.....	160
Quadro 44	Variâncias estudadas do modelo	161
Quadro 45	Resumo do modelo	163
Quadro 46	Principais indicadores de ajuste do modelo	167
Quadro 47	Índices de modificação nos erros do modelo	168
Quadro 48	Respondentes da pesquisa	169
Quadro 49	Percepção sobre o trabalho num ambiente economicamente dinâmico	171
Quadro 50	Características do ambiente que causam sentimento de intranquilidade na vida profissional	172
Quadro 51	Tradução numa palavra ou numa expressão sobre o que significa trabalhar num ambiente de confiança entre as pessoas	174
Quadro 52	Diferenças entre a confiança existente hoje nos relacionamentos no trabalho daquela de anos atrás (dez aproximadamente)	176
Quadro 53	Principais atitudes e práticas que retratam a existência da confiança no trabalho	177

Quadro 54 Principais desafios atuais para a coordenação de equipes.....	178
Quadro 55 Estímulos no ambiente organizacional que fortalecem e fragilizam a incorporação da confiança no relacionamento entre as pessoas	180
Quadro 56 Existência de alguma influência do ambiente economicamente dinâmico no nível de estabilidade profissional	182
Quadro 57 Influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes	184
Quadro 58 Correlação de variáveis	186
Quadro 59 Principais atitudes e práticas que traduzem confiança interpessoal	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tridimensionalidade dos eixos de análise do tema confiança	69
Figura 2 Papel da confiança frente à complexidade do ambiente e à vulnerabilidade do ser.....	79
Figura 3 Path diagram do modelo de equações estruturais	114
Figura 4 Seqüência das etapas	115
Figura 5 Variância e comunalidade	150
Figura 6 Path diagram do modelo de equações estruturais (pesos das regressões padronizadas e erros associados a cada variável)	158
Figura 7 Influência entre os construtos do ambiente externo e confiança (H3, H4, H5 e H6)	196
Figura 8 Influência entre os construtos do ambiente externo e confiança (H3, H4, H5, H6 e H7)	198

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Frequência de funcionários por seu número nas empresas	137
Gráfico 2 <i>Box plot</i> das variáveis do estudo	140

APRESENTAÇÃO

O traço marcante no atual modelo de gestão das organizações é a máxima eficiência orientada para resultados sistematicamente crescentes. As naturezas tecnológica e mundializada das relações comerciais intensificam a busca incessante da eficiência, o que acarreta benefícios e dificuldades para o gerenciamento no mundo corporativo.

Consideradas “coisas do passado”, ancoradas na sociedade industrial, relações de longa duração entre empresa e empregado, nessa visão, não se encaixam no modelo da eficiência, cujo modo de operação se caracteriza principalmente pela introdução do trabalho flexível.

É freqüente serem mencionados nos relatórios de administração das empresas se não os ganhos proporcionados, ao menos as vantagens gerenciais da flexibilização da organização do trabalho. O termo flexibilidade organizacional é entendido neste Estudo como paradigma da gestão da produção, que preconiza a diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho, com base em inovação tecnológica (Tenório, 2000:15).

A consolidação, nos últimos anos, da organização flexível no trabalho operou no sentido de dar sustentação a idéias liberais clássicas renovadas, versando sobre liberalização de mercados e preços. Sob a denominação de neoliberais, estas idéias vieram acompanhadas por orientações políticas não muito precisas (privatizações, flexibilização das relações de trabalho, estabilidade macroeconômica).

À medida que os indicadores de produtividade alcançaram padrões de desempenho inéditos, com o apoio de técnicas flexíveis de trabalho, os indicadores sociais sofreram abalos também incomuns. Chega a se verificar disseminado na sociedade o estímulo à busca da satisfação de interesses particulares, sem se vislumbrarem as conseqüências coletivas.

Estudos sociais acadêmicos, em particular no campo dos fenômenos organizacionais, devem incluir o desafio de compreender as contradições da vida

humana na sociedade atual, sob pena de abraçar escopo de análise demasiadamente restrito, que pouco contribui para a explicação de situações socialmente produzidas.

Nas últimas décadas, com a afirmação da sociedade orientada para o consumo, profundas implicações ocorreram nos relacionamentos tanto de cunho político – avanço do neoliberalismo – quanto social – individualismo.

Como efeito, empresas e trabalhadores sofrem com o desgaste de compromissos e ações coletivas, pois, dependendo dos ventos que soprarem a economia (mais recessiva ou mais aquecida), as partes envolvidas apressam-se a afrouxar seus vínculos. Perde o Estado, também, que passa a ter mais dificuldades em gerenciar desequilíbrios sociais resultantes de desequilíbrios econômicos.

Nesse contexto, cresce o fascínio que o termo confiança exerce sobre as pessoas. Afinal, é algo recorrente, desde explicar a formação (ou a deformação) de alianças históricas entre povos ou dentro das nações, até ser expressão de fácil utilização em manuais de auto-ajuda. Serve, ainda, para formular (fáceis) justificativas de comportamento do cotidiano das vidas pública ou privada, das atitudes e das crenças de efêmeras e, às vezes, pouco importantes conseqüências.

No âmbito do discurso empresarial, a confiança tem vindo atrelada, nos últimos tempos, à idéia de descentralização, trabalho em equipe, cooperação, competitividade ou a qualquer proposta de modelo gerencial que sirva de antítese ao trabalho burocrático, arcaico, rotineiro. De tão usado, e pouco praticado, o conceito de confiança tornou-se objeto reificado, algo que se acredita se explique por si, sem que haja pleno conhecimento de seu sentido, chegando ao limiar da banalização.

Por tudo que representa para o homem, pela capacidade de decepcionar, de encantar, de emocionar ou de manipular, a confiança tem recebido atenção da literatura acadêmica, em especial após a década de noventa, e, preponderantemente, dos campos da Psicologia, da Antropologia e da Economia.

Na teoria organizacional, os estudos são mais escassos. Quando disponíveis, têm viés mais teórico que empírico, nem sempre realizados com a abrangência que permite referenciar a explicação desse fenômeno no cenário das empresas.

A oportunidade para melhor perceber os desdobramentos do exercício da confiança nas empresas pode se dar em diversos níveis: institucional (macro), organizacional (meso) e pessoal (micro). Todos sensibilizados por variáveis do contexto externo, como o social, o político, o cultural e o econômico, a serem estudados nesta tese sob o ângulo da “sociedade de consumo”. As opções realizadas neste trabalho serão apresentadas logo a seguir e detalhadas no capítulo específico sobre o tema, a fim de situar o emprego do construto confiança na pesquisa.

Contextualizar a análise desse fenômeno e as suas relações com o ambiente externo, sob o ponto de vista da teoria organizacional, é o desafio a que se propõe este texto. Procura-se contribuir para que o termo confiança passe a ser mais “operacionalizável” no cotidiano das empresas, fazendo que deixe de representar o “cálice sagrado” da gestão, perdido no tempo, do qual todos estão à procura, sem muita esperança de encontrá-lo.

A metodologia empregada abrangeu duas fases: descritivo-causal, visando testar hipóteses postuladas para o Estudo, por meio de técnica multivariada de equações estruturais, e exploratória, visando aprofundar as razões que orientaram as percepções extraídas da fase anterior.

1 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O inconformismo do economista e pensador Robert Kurz (2003) sobre o rumo dos eventos no mundo atual oferece uma pista introdutória para a compreensão de um certo incômodo presente nos relacionamentos humanos:

O novíssimo *homem novo* no novíssimo “Admirável Mundo Novo” do século 21 foi pensado como um ser que pensa e sonha economicamente 24 horas por dia, se valoriza ininterruptamente e considera todas as relações, até pessoais e íntimas, como *relações de freguesia*.

De forma subjacente, o autor retrata o dilema entre considerar hoje os relacionamentos como questão de mera obrigação formal, uma espécie de abnegação necessária para o alcance de objetivos de natureza econômica, e, de outra parte, considerar a natureza humana socialmente orientada para concretizar, com sucesso, suas realizações. Bauman (2003:6) descortina esse dilema quando assinala que o indivíduo “[...] precisa dos outros como do ar que respira, mas, ao mesmo tempo, ele tem medo de desenvolver relacionamentos mais profundos, que o imobilizem num mundo em permanente movimento”. Em outras, palavras, o excesso de movimento pode servir de instrumento à paralisia dos relacionamentos sociais.

Sennett (1988:399) aponta os riscos e os percalços do esvaziamento dos vínculos de associação e de compromisso mútuo entre os cidadãos. Faz um corte para o mundo do trabalho e observa que as habilidades multifuncionais do trabalhador moderno agem no sentido de dotar o processo produtivo de mais flexibilidade para ter mais capacidade de adaptação ao ambiente externo. Tal flexibilidade, porém, restringe a capacidade de formação de laços de identidade entre grupos, pois os relacionamentos não se dão mais entre pares que comungam a mesma especialização (trabalho como meio para o estabelecimento de vínculos).

Essa análise remete ao fato que, na década de oitenta, mudanças inéditas nas arenas econômica, social e interpessoal “pipocaram” no mundo ocidental. Das principais rupturas no modelo de gestão, destacam-se a maior abertura para absorção de transformações provenientes do ambiente externo e a criação de estruturas para oferecer respostas rápidas e objetivas para os clientes. Com relação a este aspecto, DiMaggio

(2001:210) destaca, como consenso entre os autores que estudam mudanças organizacionais, o achatamento de estruturas hierárquicas, o investimento nos trabalhos em equipe e o menor detalhamento das descrições de cargo. Tudo orientado para proporcionar um trabalho mais cooperativo em ambiente de concorrência mais complexo.

Como pano de fundo, a organização flexível do trabalho forneceu não só a concepção para melhor lidar com tais rupturas, mas também as principais ferramentas a serem utilizadas no cotidiano das empresas.

Após alguns anos de prática desse modelo, nota-se uma fissura pela qual escorre, ora de forma gradual ora de forma abrupta, a energia para viabilizar essa nova organização: a formação e a manutenção de equipes coesas.

A coesão é elemento-chave para o estabelecimento de redes internas que compartilhem *expertises*, competências e melhores práticas (LIMERICK e CUNNINGTON, 1994:79). O principal pilar sobre o qual se sustenta a coesão é a existência de confiança entre os membros do grupo.

Um aspecto sobre o tema de pesquisa que chama a atenção é o número reduzido de estudos que enfocam o conceito e os efeitos da confiança a partir de um panorama que potencializa a produtividade nas empresas, compensado, de outra parte, pela menor estabilidade das ações e pela previsibilidade sobre o futuro no trabalho. Afinal, a existência de atributos de confiança interpessoal, dentre outros aspectos, abranda a necessidade de formalização de contratos e reduz ou elimina controles hierárquicos (ZAHEER e VENKATRAMAN, 1999; DAVIS *et al.*, 2000), contribuindo para a redução de custos de transação no interior das empresas.

Relações de confiança expressam desafios, no mínimo, entre duas partes: confiado e confiante. Da parte do confiante, a decisão é quase sempre problemática: decidir se investe ou não confiança no potencial realizador do confiado; da parte do confiado, se mantém o trato ou o quebra, principalmente quando a decisão por uma ou outra opção o beneficia (COLEMAN, 1990:96).

Mas o esforço de enfrentar esse desafio vale a pena. O efeito, no decorrer dos anos, de uma baixa confiança no trabalho é prejudicial para a saúde das pessoas e para a competitividade consistente da empresa. Hoje é difícil se trabalhar isoladamente. Baixa confiança no trabalho reduz o espírito empreendedor e a criatividade das pessoas (SCHACHAT, 2003).

O desafio para a teoria organizacional não reside em estimular a adoção de práticas de confiança na empresa, mas em compreender como superar a contradição estrutural, atualmente observada, entre o discurso explicitado quanto à centralidade do homem no processo produtivo e as práticas efetivamente utilizadas de flexibilização salarial e flexibilização do mercado de trabalho. Uma vem atuando em sentido contrário em relação à outra.

Ao se aprofundar a análise dessa contradição estrutural, verifica-se que importantes estudos consideram a criatividade e a inovação, há algumas décadas, motores da nova economia (ULRICH, 1995, 1998 e 2000; YEUNG e BERMAN, 1997; YOUNDT, 1996; O'REILLY III e PFEFFER, 2000), o que coloca o homem no centro do processo produtivo. Essa perspectiva de novo papel para o trabalhador altera os fatores determinantes do sucesso do taylorismo-fordismo, no qual escala e estabilidade eram cruciais; velocidade e flexibilidade passam a ser fundamentais (LAUBACHER e MALONE, 2000).

Com efeito, é verdade que, no Brasil, esse novo contexto de organização de trabalho elevou a produtividade em 2,55%, entre 1992 e 1998, em 40 setores econômicos (DIEESE/2000-2001). Índices expressivos foram alcançados em campos importantes da economia como agropecuária (4%), têxtil (5,3%), veículos (9,6%) e siderurgia (10,3%).

A partir desse novo padrão de produtividade, no mesmo período, 17% das pessoas empregadas passaram à condição de não-empregadas e, mesmo entre os ocupados, 16,4% começaram a trabalhar sem carteira assinada, o que se traduz pelo fato de 73,1% das pessoas que entendiam ser “melhor pagas” no início daquele período se consideraram em condições inferiores no final dele, ou seja, pioraram de situação (IBGE, 2002).

Números similares constam de estudo realizado por Rodrik (2001):

- emprego “desprotegido” (empregado sem carteira assinada) subiu de 63,6% do total de trabalhadores no Brasil em 1986 para 68,3% em 1996. Índices bem mais elevados que os do México (50%) e os da Argentina (34%) no mesmo período;
- 80% dos empregos criados na América Latina, nas décadas de 1980 e 1990, ocorreram na economia informal.

A flexibilização salarial¹, particularmente nos países em desenvolvimento, e a flexibilização do mercado de trabalho², as duas associadas à desregulamentação e à privatização, trouxeram ainda mais insegurança aos menos preparados para o trabalho na economia moderna.

Nesse ambiente são turvas as respostas sobre que expectativas os mercados eficientes devem satisfazer e, principalmente, com que plausibilidade se pode afirmar que os mercados funcionam de modo tão eficiente que permitem se esperarem conseqüências socialmente justas (HABERMAS, 2001:118), inclusive dentro das organizações.

No limite, com frágil controle social externo, o funcionamento do mercado pode afetar a capacidade de o Estado abrir possibilidades futuras de uma vida coletiva melhor e menos ameaçada (HABERMAS, 1987). Se a sociedade moderna conquistou, nas últimas décadas, por meio de avanços tecnológicos e organizacionais, melhorias na produtividade e na qualidade dos produtos e dos serviços, em paralelo, problemas sociais moldaram quadro de insegurança com relação ao futuro, com a convergência de desemprego estrutural, a intensificação do trabalho e os níveis inéditos de estresse.

Diversos teóricos resumem essa situação como mero “custo de reajuste do sistema”, em que os benefícios têm sido menores que o preço pago. Stiglitz (2002:35) afirma que a situação se encontra deteriorada: “O meio ambiente foi destruído e os processos políticos corrompidos, além de o ritmo acelerado das mudanças não ter dado aos países tempo suficiente para uma adaptação cultural”.

¹ Políticas salariais restritivas adotadas pelos governos visando ao combate à inflação.

² Contratação do trabalhador diretamente por empresa, como assalariado sem carteira assinada, ou empresa terceirizada ou ainda como trabalhador autônomo (DIEESE, 2001).

Em síntese, o discurso da centralidade do homem e a prática da flexibilização agem em favor de potencializar o econômico, em prol da maior competitividade da empresa, contudo fazendo-se concessões no campo social.

A importância de estudar o tema da influência do ambiente externo no grau de confiança interpessoal nas organizações, conceitos posteriormente operacionalizados em detalhes, encontra eco, em última análise, no exame de um paradoxo no atual ambiente de trabalho. Este demanda maior engajamento e menor alienação, ao mesmo tempo em que oferece menos segurança e mais dispersão espacial entre os envolvidos no processo de trabalho.

Certamente paradoxos como este são comuns em momentos de transição de modelos; porém, cabe aprofundar a análise das dificuldades dele decorrentes para a gestão de pessoas e as alternativas de solução para minimizar seus efeitos negativos.

Este trabalho se ampara em fundamentos da teoria social para melhor contextualizar e compreender esse fenômeno, pois não são abundantes os trabalhos acadêmicos no âmbito da Administração a respeito, assim como levantamentos empíricos que o investiguem, ainda mais quando focado na realidade brasileira.

1.1 Formulação do problema

Se o ambiente empresarial nos anos 1990 se apresentou economicamente dinâmico, no Brasil se revelou socialmente intranquilo (POCHMANN *et al.*, 2003). A conjugação de ambas as condicionantes gera, como uma das principais conseqüências, a erosão da confiança interpessoal nas organizações, em razão da incessante pressão por maiores níveis de rentabilidade (LABICH, 1996; McSULSKIS, 1997; MOORE, 1997; HARARI, 1999; WALKER INFORMATION GLOBAL NETWORK/HUDSON INSTITUTE, 2000; MEISINGER, 2002; WATSON WYATT WORLDWIDE, 2002).

É nesse contexto que o “comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais” emerge como uma das principais filosofias e princípios de gestão para os próximos anos e, ao mesmo tempo, uma das mais complexas para implementação (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2000:29) no cenário organizacional.

Crescem, porém, as barreiras para a construção desse comprometimento em face da existência de um clima de ressentimentos no interior das empresas, decorrente das reorganizações em processos de gestão – *downsizings*, *outsorcings*, dentre outros (NELSON, 1997; CAPOWSKI, 1997), conforme se pôde depreender dos dados sobre produtividade e relações de trabalho, apresentados no tópico anterior. Powell (2001:40) traz evidências sugestivas que empregados, especialmente gerentes, percebem-se menos seguros no trabalho que no passado e, conseqüentemente, menos leais a seus empregadores.

A incerteza incorpora-se ao dia-a-dia, e a instabilidade surge como fato normal na vida. No limite, para Dejours (2001:76), fazendo uma abordagem psicossocial da situação, instala-se ambiente de consentimento para com o mal, cujo exercício entre os homens se erige em norma de conduta e valor. O mal é evidenciado pela tolerância, pela não-denúncia e pela participação de indivíduos em atos de (ou que geram) injustiça e sofrimento infligidos a outros.

Entre os trabalhadores, disseminou-se a percepção que rupturas na relação de trabalho podem ocorrer independentemente do desempenho, gerando mal-estar no local de trabalho, expresso pelos sentimentos de descontentamento e ansiedade (DOLLIVER, 1998; HAASS e LITAN, 1998; BURBACH *et al.*, 1998), ainda mais quando a economia está em crise, com efeitos negativos no nível de lucratividade das empresas. Quando as condições se invertem e o desenvolvimento econômico se mostra vigoroso, são os empregados que saem, buscando melhores oportunidades, livres de qualquer acordo previamente firmado com a empresa.

Como nas últimas décadas o Brasil vem experimentando períodos espasmódicos de crescimento econômico, o trabalhador tornou-se sistematicamente o elo mais frágil nessa cadeia, sofrendo amiúde com tais rupturas. Com base em informações do IBGE, a maioria dos brasileiros não usufrui os direitos sociais previstos em lei: não têm direito a 13º salário (54%), férias remuneradas (55%) ou plano de saúde (81%). Ganham pouco (56% faturam no máximo dois salários mínimos), trabalham muito, quando conseguem uma vaga, já que 11% estão desempregados e 16% fazem “bicos” (FOLHA DE S. PAULO, 2002).

Essas rupturas no ambiente de trabalho não só podem significar a redução ou a eliminação de direitos ou condições de trabalho, mas também podem levar o trabalhador a se ver socialmente subjugado por um processo de exclusão que não compreende e sobre o qual não exerce controle.

O processo de gestão com foco econômico nas relações de trabalho, com visão utilitarista e de curto prazo, tanto na situação atual de vulnerabilidade no mercado de trabalho quanto na de aquecimento da economia, compromete os laços de cooperação longitudinal no longo prazo.

Essas pressões, muitas vezes, nem são acompanhadas por aumento de flexibilidade nos esquemas de trabalho. Shoshana e Maxmin (2003:135) citam dados relativos à Pesquisa Nacional das Mudanças na Força de Trabalho, de 1997, periodicamente realizada nos Estados Unidos, na qual cerca de 45% dos entrevistados disseram que podiam escolher, dentro de uma faixa de horário, a que horas desejavam iniciar e terminar as jornadas de trabalho, mas apenas 25% podiam mudar o horário de trabalho conforme o necessário.

O conjunto de circunstâncias que agregam a visão de competitividade das empresas e a necessidade de existência de alguma estabilidade ou previsibilidade nas relações de trabalho levam à proposição dos seguintes questionamentos, que configuram o problema de investigação desta tese:

O ambiente externo, caracterizado por atributos economicamente dinâmicos e socialmente intranquilos, condiciona as relações de confiança interpessoal dentro das organizações? A existência de confiança interpessoal no trabalho pode se tornar aspecto que neutraliza a sensação de vulnerabilidade do homem nesse ambiente?

1.2 Método de análise

Para analisar a existência de relações de confiança na empresa, é adotada a perspectiva da análise institucional. Esta opção acontece em razão de tal exame oferecer ferramentas que contribuem para explicações de como ambientes externos influem nos procedimentos e nos comportamentos internos da empresa (SCOTT, 1999:216). Imagens, motivações e orientações dos atores sociais – gerentes das empresas – são deduzidas do contexto mais ampliado em que atuam.

Sob essa perspectiva, a produção da confiança é facilitada pelo conhecimento, pelas normas e pelos recursos de ação social. Com base nessas características, a confiança diz respeito ao entendimento de se os atores sociais, individualmente, estão mais inclinados a confiar um no outro sob condições específicas de certo ambiente institucional e não fazê-lo sob outras condições (BALESTRO e MESQUITA, 2002).

Caracterizar a distinção entre instituição e organização é fundamental para compreender o papel da confiança para a empresa. As instituições estão circunscritas ao campo mais ampliado de regras que regulam padrões de comportamento na sociedade, enquanto as organizações se situam no campo micro, como “usuárias” dessas regras, fazendo adaptações e julgamentos próprios.

Para North (*apud* POWELL e DIMAGGIO, 1999:21), o propósito de tais regras é definir a forma como o “jogo” (relacionamento) se desenvolve, enquanto o objetivo dos “jogadores”, nas interações que ocorrem dentro da empresa, é combinar atitudes e coordenar estratégias, dado o conjunto de regras previamente estabelecido.

Semelhante perspectiva autoriza supor que padrões institucionais surgem e persistem quando seus benefícios são maiores que os custos de transação, caso não existam. Os padrões institucionais facilitam o processo de relacionamento voltado para a negociação, a execução e o cumprimento de obrigações pontuais.

Tais relacionamentos são permeados por conflitos de interesses entre os atores dentro da empresa, fazendo que sejam desenvolvidas estruturas de interação bem elaboradas, sob as quais a confiança joga papel fundamental.

A rejeição que o institucionalismo tem acerca da intencionalidade se fundamenta em uma teoria alternativa da ação individual que destaca a natureza não reflexiva e rotineira, bem como o pressuposto que considera a maior parte da conduta humana baseada nos interesses constituídos pelas instituições (*idem*: 49).

A confiança é objeto de estudo que se ajusta a essa análise, em razão de possuir orientação de comportamento visando criar uma estrutura coerente para produzir estabilidade e continuidade nos relacionamentos, em geral, e no interior das organizações em particular. O ponto de vista institucional é útil tanto para avaliar a

consolidação de comportamentos favoráveis ao estabelecimento da confiança interpessoal, quanto para observar barreiras a iniciativas a esse comportamento.

Para analisar o problema da pesquisa, foi realizada uma investigação com um grupo de profissionais caracterizados como gerentes assalariados das organizações. Estes são identificados como profissionais com poder de decisão sobre funções empresariais. A amostra considerará atributos de ordem pessoal (cidade de origem, sexo, tempo de empresa e idade) e organizacional (porte, setor econômico e natureza jurídica da empresa).

A escolha desse grupo de profissionais se justifica em razão de recair indistintamente sobre tais sujeitos mudanças na perspectiva da ação gerencial nos últimos anos, em maior ou menor grau, em especial após a disseminação de técnicas de flexibilidade organizacional, a partir da década de 1970. O papel dos gestores desde então tem transitado de uma ênfase de controle tecnoburocrático, que obedece a rígido planejamento técnico de atividades, para uma ação gerencial predominantemente *dialógica* (TENÓRIO, 2000:200).

Como atores do problema, o quadro gerencial das empresas obtém alguns benefícios dessa situação, tais como:

- melhorias no salário, maior autonomia e poder de decisão, *status*, superiores àqueles trabalhadores de atividades operacionais, geralmente em razão de revisões nos processos produtivos. Importa frisar que pesquisa publicada pela consultoria PriceWaterhouseCoopers³, entre 2001 e 2002, sobre a evolução da remuneração de executivos brasileiros, constatou variação positiva média de 6,99% no salário fixo de executivos brasileiros, em especial nos cargos de presidente, vice-presidente e gerente de primeiro nível;
- contínuos investimentos na qualificação e no estímulo à diversidade de conhecimentos e competências;

³ Participaram da pesquisa 95 empresas localizadas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul, divididas nos segmentos de metalurgia, bens de consumo, químico, tecnologia, engenharia, construção civil e serviços, sendo 46% de capital nacional, 8% de multinacional e 46% misto.

- maior conhecimento do processo produtivo da empresa, que se encontrava restrito no regime taylorista-fordista, ou, em outros termos, esses trabalhadores têm conhecimento do conjunto do processo antes privativo dos grupos dirigentes (SAVIANI, 1994:157).

Mesmo com tais benefícios e a ampliação de responsabilidades, os gerentes, em particular, não conseguem moderar a ansiedade frente à intensa pressão sobre o trabalho ou ao risco de repentina ruptura nas relações de trabalho. O medo de serem lançados em uma situação de desemprego⁴ ou precarização⁵ gera mal-estar e os faz criar estratégias de defesa.

Dessa forma, eles são simultaneamente vítimas e beneficiários da instalação de ambiente economicamente dinâmico. Se não se beneficiam tanto como os executivos das vantagens econômicas advindas de tal dinamismo, também não se encontram mais protegidos de rupturas nas relações de trabalho, como seus colegas subordinados.

Ao mesmo tempo, há reorientação do perfil gerencial sob a perspectiva que requer um gerente capaz de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e pela habilidade técnica (TENÓRIO, 2000:198) dos grupos com os quais interage vertical e horizontalmente. O dilema se instala quando o gerente é pressionado pela eficiência econômica e pela eficiência “interativa”, ou seja, ao mesmo tempo produzir resultados e buscar maior entendimento e consenso na sua equipe.

A amplitude de desafios para o quadro gerencial – capacidade de controle e mobilização – associada ao contexto competitivo de atuação das empresas – torna mais complexo – e também mais intrigante – o papel desse profissional na realidade social em foco.

⁴ Taxas de desemprego segundo nível de instrução superior cresceram de 3,8% (1989) para 8,3% (1999) na região metropolitana de São Paulo (Dieese, 2001).

⁵ Contratação flexibilizada em São Paulo: 20,9% (1989) e 33,1% (1999) (DIEESE, 2001).

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo central deste trabalho é

Identificar o relacionamento entre variáveis sociais e econômicas, do ambiente externo, e variáveis da confiança interpessoal nas empresas, sob o ponto de vista do quadro gerencial, a fim de propor meios para tornar a confiança uma característica organizacional com capacidade de reduzir a vulnerabilidade do homem no complexo ambiente das organizações contemporâneas.

Já os objetivos específicos são:

1. Identificar a percepção de importância de fatores econômicos e sociais no processo decisório das organizações;
2. Comprovar o agrupamento de variáveis em fatores associados ao ambiente externo e à confiança interpessoal;
3. Caracterizar as relações de dependência entre fatores do ambiente externo e fatores da confiança interpessoal sob a perspectiva do quadro gerencial;
4. Comprovar a existência de naturezas diferentes de confiança interpessoal, bem como relações de dependência entre elas;
5. Identificar as principais atitudes e as práticas que traduzem a existência de confiança interpessoal na empresa;
6. Verificar os aspectos representativos da percepção de vulnerabilidade dos gerentes nas organizações, causada pela ausência de confiança interpessoal.

1.4 Delimitação do estudo

O foco de análise das variáveis sociais e econômicas deste trabalho, caracterizadas como sociedade de consumo, não se concentra no exame de questões relacionadas ao estudo de *marketing* – *market share*, propensão de consumo, comportamento do consumidor. Adota como parâmetro o exame da dinâmica do consumo na sociedade moderna. Procuram-se explicações para os motivos que levaram à evolução do papel do consumo na sociedade de um papel subordinado na vida social para um papel de preponderante regulador dos padrões de relacionamento entre as pessoas na sociedade moderna.

A compreensão desse fenômeno contribui para o entendimento da situação da confiança no interior das empresas. Em função da abrangência conceitual do termo confiança, várias teses podem ser realizadas com objetivos distintos: confiança no âmbito das relações financeiras e no do mercado de capitais, confiança no âmbito de trocas psicológicas entre indivíduos, confiança como atributo da configuração histórica de nações e, até mesmo, confiança como sinônimo de compromisso ou comprometimento da pessoa com a organização.

Embora o conceito de confiança tenha raiz comum, o corte epistemológico que se faz neste trabalho o distingue do foco em Economia, Antropologia ou História, na medida em que se adota a perspectiva da teoria organizacional, com apoio na teoria social, como se discorrerá no próximo tópico.

Ao examinar a confiança entre pessoas, cujo cenário são as organizações, verificou-se forte articulação dos fatores ambientais com os comportamentos internos, em face da influência de padrões de relacionamento institucionalmente formados. O escopo da tese, portanto, limita o estudo da confiança ao universo da empresa, de um lado, mas amplia a visão do problema, por outro, quando considera os efeitos positivos da existência de relacionamentos de confiança para uma vida no trabalho mais tranqüila, com menor sensação de vulnerabilidade.

1.5 Organização dos próximos capítulos

Os Capítulos 2 e 3 relatam a estrutura teórica dos principais construtos desta tese: ambiente externo sob a forma da sociedade de consumo e confiança interpessoal.

O próximo capítulo inicia-se com a apresentação do cenário de algumas transformações socioeconômicas que reordenaram o curso da modernidade no século XX. Ressalta-se a ascensão do padrão de eficiência operacional, obtido por meio de projeções custo-produtividade como modelo para a gestão de empresas. A partir desse contexto, é formulada análise sobre os pressupostos que levaram a sociedade a organizar-se em torno do modelo da produção industrial e o paulatino esgotamento de tal modelo.

Procura-se, ainda, nesta etapa da tese, identificar as repercussões e os desequilíbrios resultantes da instalação do modelo organizado para a sociedade de consumo, economicamente dinâmico, inclusive, e os custos sociais provenientes da adoção de um ambiente que privilegia o acionista e o cliente.

No que tange ao Capítulo 3, a proposta é analisar o conceito de confiança como construto que exerce influência em relacionamentos, com repercussões nas performances individual e corporativa. Para tanto, são resgatadas as diversas ênfases do conceito de confiança, optando pelo desenvolvimento no trabalho do construto confiança interpessoal, condicionado pelas características da sociedade de consumo.

No Capítulo 4, é descrito o método do trabalho propriamente dito, bem como o modelo conceitual que relaciona variáveis do ambiente externo e do ambiente interno, por meio de análises multivariadas e de análise de conteúdo, resultantes do desenvolvimento de entrevistas pessoais.

O Capítulo 5 objetiva a descrição dos registros das informações colhidas das etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa e a apresentação de argumentos, que traduzem tanto o ajuste do modelo estatístico quanto a síntese das percepções dos respondentes obtidas de entrevistas em profundidade. O Capítulo 6 discute os resultados apresentados no Capítulo 5 à luz da teoria esposada nesta tese.

A última parte alinha as conclusões do trabalho e as recomendações para a continuidade de futuros estudos.

2 SOCIEDADE DE CONSUMO

**Estamos num planeta de
tantas comunicações e pouca
compreensão.**

Edgar Morin em “As Duas Globalizações”

Mudanças estruturais na economia capitalista mundial nos três últimos decênios alteraram a dinâmica dos negócios. Em conjunto, a racionalidade tecnológica e o lugar dominante assumido pelos mercados financeiros foram responsáveis por índices crescentes de eficiência econômica (produtividade) em todos os setores (CHESNAIS, 2001).

O volume de produtos e serviços e a disponibilidade de novos canais reduziram custos e preços e abriram mais oportunidades para o acesso a bens e produtos e o seu consumo. Com mais opções, compradores e investidores exerceram maior poder de mudança em hábitos de consumo, tornando o processo de gestão mais complexo.

Para aprofundar as explicações da situação atual do ambiente externo, em geral, e da ascensão da sociedade de consumo, em particular, foram resgatadas duas categorias institucionais como centro de análise do cenário ambiental (REICH, 2002:260):

- *dinamismo econômico* – características do mercado de trabalho voltadas para fornecer benefícios decorrentes da economia baseada na inovação e na facilidade crescente de mudança de expectativas dos consumidores, abrindo oportunidades para novos investimentos e maiores taxas de retorno,
- *tranqüilidade social* – características do mercado de trabalho voltadas para oferecer mais segurança financeira, redução do grau de ruptura nas relações de trabalho e estabilidade na vida pessoal, na familiar e na comunitária.

É importante frisar que esses conceitos, assumidos como dimensões complementares, servirão de referência para o aprofundamento da análise das principais características da sociedade de consumo, inclusive para o caso brasileiro.

Na primeira metade do século passado, preponderaram características do ambiente de “tranquilidade social”; na segunda metade, de “dinamismo econômico”.

As formas de relacionamento em jogo na sociedade submeteram-se a uma ou outra categoria, de certa forma, acomodando-se segundo os padrões de interação socioeconômicos prevalentes.

Entre eles inexistiu ruptura, seja qual for o momento histórico, dentro de uma análise maniqueísta, mas seqüência de eventos que molda a vida social ao redor de um ou de outro, segundo as peculiaridades de cada momento. Este trabalho abre foco para as circunstâncias prevalentes nos últimos trinta anos, em especial na década de 1990.

A argumentação é construída, de um lado, pela caracterização de mudanças estruturais na economia e no papel das empresas na modernidade e, de outro, pelo deslocamento de pressupostos inerentes à organização da sociedade centrada na produção, com foco na indústria, para a sociedade centrada no consumo, com foco na oferta de serviços.

2.1 Fortalecimento das empresas e enfraquecimento da tradição no contexto da modernidade

O declínio do valor da tradição visando regular relacionamentos na sociedade e, em paralelo, o espaço relevante ocupado pelas organizações como instrumento de alavancagem econômica levam à consolidação de um modelo de relacionamento social na modernidade orientado para o consumo.

Em pesquisa realizada por Eboli (1996:17), é formulado um conceito sobre modernidade integrando diversas campos do conhecimento e suas implicações conjuntas para a gestão organizacional. Em linhas gerais, a modernidade deve ser compreendida como resultante de um processo reformador de diferentes áreas humanas (tecnológica, econômica, política e cultural), que encerra a noção de liberdade, inquietude, conflito e contradição. Seu caráter dialético favorece o poder, o crescimento, a autotransformação e a transformação do ambiente, devendo ser compreendida dentro de um panorama histórico.

Da análise etimológica do termo modernidade se depreende sua aplicação do ponto de vista relacional (HABERMAS, 2001:168): “A palavra *modernus* foi utilizada inicialmente no final do século V para diferenciar um presente tornado *cristão* de um passado romano *pagão*”. Tal expressão vem do latim *modo*, que significa *recentemente*. O moderno se refere a algo contemporâneo, novo, diferente de um tempo passado e obsoleto. Há, portanto, conotação de descontinuidade proposital do novo diante do antigo.

Mesmo raciocínio segue Featherstone (1995:20): “A modernidade contrapõe-se à ordem tradicional implicando progressiva racionalização e diferenciação econômica e administrativa do mundo social”.

O termo foi sendo empregado, ao longo da história, para expressar a consciência de nova época, o Renascimento, quando se inicia o período moderno, em relação à Antiguidade; o final do século XVIII, recolocando o clássico em lugar do romântico nas artes, na política e na filosofia, com as idéias do Iluminismo e as ondas revolucionárias, até o início do século XX, e o período inaugurado após o Primeiro Conflito Mundial (ÉBOLI, 1996:16).

Este marco referencial aponta para um mosaico complexo de amplas dimensões componentes da modernidade. Sob o ângulo da civilização ocidental, vale destacar alguns aspectos que a moldaram: economia baseada no mercado, propriedade privada, racionalidade instrumental e “a quantificação, a legitimidade burocrática, o espírito do cálculo racional e o desencantamento do mundo” (LÖWY, 1993:119). Este aspecto faz alusão às conseqüências dolorosas das últimas Grandes Guerras, dos regimes totalitários e da exploração devastadora do homem nas relações de trabalho e nas relações com o meio ambiente.

No horizonte de cada um dos períodos da modernidade, esteve presente a consciência de mudança histórica, com a construção e a interpretação das normas e do processo de convívio social de maneira distinta da fase anterior.

O conceito de modernidade, por conseguinte, está estritamente ligado ao de progresso, isto é, à valorização positiva da novidade (Ibidem:119). Por ser específico à modernidade do século vinte, o progresso moldou-se por uma fisionomia com ritmo e

dinâmica únicos, diverso de qualquer outra época. O desenvolvimento de novas matérias plásticas, formas de energia, novas tecnologias industriais, militares e medicinais, novos meios de transporte e comunicação revolucionaram a economia, as formas de circulação da riqueza e a própria vida.

Foram selecionados dois pensamentos complementares para contribuir para a explicação dos efeitos da modernidade na vida social, ambos associados ao objetivo de compreender a ascensão e os efeitos da sociedade de consumo para os relacionamentos no trabalho.

A Teoria Crítica, formulada no início do século passado por filósofos da Escola de Frankfurt, considera a homogeneização do homem na sociedade industrial o mal maior da modernidade. Criticam a “teoria tradicional”, de estilo cartesiano, que segrega a práxis do pensamento e, por isso, reforça o estabelecimento de princípios gerais. Para eles, as ciências humanas devem ser esclarecedoras, emancipatórias (TENÓRIO, 2000), reputando ao conhecimento o mesmo nível de importância que à ação.

Observou-se, contudo, que o progresso da humanidade transformou a razão em mero instrumento a serviço da barbárie e da regressão social. Nesse ponto, Habermas rompe em certa medida com a tradição frankfurtiana (LÖWY, 1992:123) e reconcilia modernidade e ideologia do progresso. Ao abordar a evolução da modernidade, ele faz uma síntese dos benefícios acarretados para a sociedade:

A era moderna gira primordialmente sob o signo da liberdade subjetiva. Esta se realiza, na sociedade, sob a forma de um espaço de manobra garantido pelo direito privado para persecução racional dos interesses próprios; no Estado...na formação da vontade política; no foro privado, sob a forma de autonomia ética e auto-efetivação do domínio público relacionado com esta esfera privada, finalmente, como processo de formação consumado através da apropriação da cultura tornada reflexiva (1990:89).

Embora se possa entrever o reconhecimento de proveitos da era moderna para o desenvolvimento humano, a supervalorização da tecnologia, para Habermas, em detrimento de preocupações de natureza social, reduz a modernidade a um caráter instrumental. A modernidade é vista como centrada na ciência, norteadas para a utilidade de uma elite econômica, em lugar de mecanismo promotor do progresso centrado no sujeito.

Outra reflexão de peso acerca dos efeitos da modernidade é realizada por Giddens (1991, 1997). Para ele, a modernidade acelerou o processo de abandono da tradição na sociedade, especialmente a partir da segunda metade do século vinte, com a introdução de novas esferas de interdependência econômica entre as instituições (públicas e privadas, estados e empresas) e crescimento do “comércio invisível” (serviços tecnológicos e financeiros).

O papel da tradição na história do homem cumpre o objetivo de estimular a memória coletiva que, por meio de rituais ou símbolos, sustenta a solidariedade social (GIDDENS, 1997:80) e oferece segurança ontológica para o homem enfrentar o mundo e os seus perigos.

Os pilares sustentadores da sociedade tradicional – peso do passado nas decisões sobre o presente e valorização proporcionada por conteúdos normativos e morais de conexão com o passado – foram se esvaindo com a redução do pluralismo e a indefinição do espaço de atuação humano. Para Giddens (1997:130), o espaço é “descentralizado em termos de *autoridades*, mas recentralizado em termos de oportunidades e dilemas, porque está concentrado em nova forma de interdependência”. Esta “recentralização” se materializa no paradoxo, descrito no Capítulo anterior, entre oportunidades de desenvolvimento e intranquilidade nas relações de trabalho, proporcionadas pela sociedade de consumo.

Giddens (Ibidem:65), assim, compreende a instalação da modernidade no século XX como a reunião de novas características que impulsionaram os rumos da vida econômica:

- capitalismo de caráter competitivo e fortemente expansionista, orientado para a inovação tecnológica;
- vigilância do Estado, orientada para o controle da informação e a supervisão social;
- poder militar controlando os meios de violência no contexto da industrialização de guerra;

- industrialismo, entendido como o uso de fontes inanimadas de energia material, combinado com o papel central da maquinaria no processo de produção, visando à transformação da natureza.

A atuação convergente dessas características produziu efeitos na vida social. Houve intensificação das relações em escala mundial, por meio da ligação de localidades distantes, de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorridos em lugares distantes. O forte viés financeiro presente na economia capitalista acentua a interdependência entre os agentes econômicos.

Por se conjugar o papel de destaque da dimensão econômica na vida social à desvalorização de elementos tradicionais na sociedade, abriu-se campo para atuação sem precedentes das organizações empresariais, o que representou uma das maiores transformações ocorridas na modernidade.

Corporações gozam, hoje, maior poder econômico e influência nos sistemas políticos que em outras épocas – tanto em seus países de origem quanto em outros em que possuam filiais – expandindo a divisão internacional do trabalho, não somente em relação às tarefas, mas também quanto à especialização regional (Ibidem:70).

Nos últimos cem anos, as organizações empresariais ergueram-se de agentes econômicos isolados para “uma unidade estratégica num mercado internacional competitivo e como um agente de utilização de novas tecnologias” (TOURAINÉ, 2002:150). Para tanto, concorreu a perda da força da tradição como instituição reguladora das relações sociais. Sem a pressão da tradição, não havia sentido em preservar o passado, defender os ritos e imaginar o futuro desenhando-se fundamentalmente de forma coletiva, o que permitiu a abertura de espaço para novas fronteiras geográficas, atitudes e comportamentos.

É previsível supor que as mudanças estruturais operadas no ambiente econômico sujeitam o deslocamento da tradição de seu papel social regulador. Como imaginar na economia capitalista mundial a ação dos mercados e dos operadores financeiros como guardiões de uma “memória coletiva”? No reino da tradição, as ameaças ao homem são mais óbvias e tangíveis. Os riscos de hoje são mais fluidos, não

se podendo sentir ou tocar a maior parte deles, apesar de em comum terem a capacidade de expor a todos suas conseqüências.

A importância da tradição começou a ceder terreno com a modernidade do início do século passado, para ser quase completamente soterrada no final dele, em face das mudanças socioculturais dos anos sessenta e setenta, bem como as econômicas a partir dos anos oitenta.

Do ponto de vista econômico, um dos marcos referenciais para a decolagem de novo ciclo de mudanças se inicia no limiar dos anos 80. As taxas reais dos bônus do Tesouro americano subiram de 2-3% a.a. para 10-12% a.a. (CHESNAIS, 2001), a fim de criar um fluxo constante de financiamento dos déficits orçamentários americanos. Esta iniciativa fez crescer os mercados financeiros globalizados, capazes de garantir a liquidez mundial.

Especificamente quanto à realidade latino-americana, no início da década de 1980, as principais economias saíam de ferozes ditaduras políticas e sofriam déficits crônicos e hiperinflação, que as impediam de realizar qualquer projeto de desenvolvimento sustentado.

Se, do ponto de vista político, a democracia implantou-se na maior parte do Continente, assegurando estabilidade política, do ponto de vista econômico, um conjunto de princípios orientados para o mercado foi traçado pelas instituições financeiras internacionais, por meio da implantação de rígido programa de ajustes estruturais. Este programa se baseava em austeridade fiscal, privatização e liberação do mercado, conhecido como *Consenso de Washington*.

Em face do estado caótico dessas economias, o modelo procurou garantir superávit na balança de pagamentos visando adequar o Estado para obtenção de disciplina fiscal e ainda ter algum fôlego para aplicação em projetos de investimento.

O problema, como sustentam Stiglitz (2002:85) e Chomsky (2002:22), é que tais direcionamentos se tornaram um fim em si, na medida em que doses excessivas e padronizadas estavam sendo colocadas em prática depressa demais, sem a adoção de políticas complementares. Em conseqüência, os resultados ficaram aquém do esperado

no que concerne aos índices de crescimento econômico, à redução da pobreza e à desconcentração de renda. As ações em curso em diversas economias latino-americanas conservaram, mesmo que involuntariamente, a estrutura para concentração de riqueza, por um pensamento hegemônico sobre a atuação do Estado, radicalizando a ênfase no desenvolvimento de uma sociedade economicamente dinâmica.

Mesmo num cenário de dificuldades macroeconômicas, observou-se a emergência de novo modelo de relacionamento entre acionistas e dirigentes, cujo parâmetro, apesar de considerar as possibilidades mercadológicas, norteou-se por indicadores de rentabilidade do mercado financeiro.

O resultado para a relação da empresa com os empregados foi imediato. Com novo patamar de rentabilidade à disposição dos investidores, aumentou-se extraordinariamente a pressão sobre as empresas e, em decorrência, sobre os executivos, buscando retorno próximo senão maior que o alcançado no mercado de capitais.

O compromisso dos dirigentes com os acionistas passou a ser valor prevalente em relação a todos os demais, o que é nomeado como *Corporate Governance* por Chesnais (2001:49). As novas exigências de produtividade levaram à colocação do setor empresarial privado, no final do século passado, como o motor de mudanças nos hábitos de consumo da sociedade.

Somou-se ainda a perda do papel dominante da tradição no ambiente da organização, em face da indefinição do espaço de atuação e da maior interdependência entre pessoas, e teve-se como um dos principais desdobramentos dessa situação a reestruturação do padrão de rentabilidade na empresa.

As fortes repercussões sobre os indicadores sociais reformataram o papel da empresa como elo para implementação de políticas sociais – distribuição de renda e pleno emprego – em virtude do relevo a ser dado a novos critérios de eficiência, dos pontos de vista mercadológico e financeiro.

A introdução de um grau máximo de retorno sobre investimentos, obrigando a novos patamares de produtividade, tanto sobre o mercado de trabalho quanto sobre a

organização das tarefas, agiu no sentido de tentar impor ao fator trabalho rentabilidade e liquidez proporcionais aos oferecidos pelo mercado financeiro aos capitais investidos.

Sob a formação desse novo contexto, pôde-se observar o declínio que começou a tomar conta dos mecanismos de organização social voltados para a produção concebidos no final do século XIX e preponderantes até meados do século passado.

2.2 Sociedade da produção: vítima de novo padrão de produtividade

O esforço para produzir ganhou vigor com o ciclo de industrialização vigente a partir do final do século dezanove, sustentado no princípio da produção do maior volume possível de bens. Esta sociedade, orientada para a produção, seguiu a máxima “quanto maior, melhor”. Quanto mais se produzia, maior a chance de sucesso empresarial.

Produzir era prioritário para a geração do progresso. O espaço ocupado por enormes contingentes de pessoas e máquinas procurou refletir, nessa sociedade, uma imagem de progresso caracterizada por Bauman (2001:134) como pesada ou concreta, seja para sociedades capitalistas seja para socialistas.

A premissa instalada uniu as concepções de produção, progresso e tamanho. A utilização de imensos espaços físicos para fabricação se tornou condição para o desenvolvimento da riqueza, o que vicejou, também, pelos escritórios, embora nascida no “chão de fábrica”.

A modernidade do início do século passado foi conquistada, sobretudo, por meio do domínio das plantas industriais – General Motors, Ford, Boeing etc. – que buscaram o controle do ritmo e o da velocidade do tempo. Simplificando, uniformizando e coordenando o tempo, almejava-se, acima de tudo, neutralizar mudanças incontroláveis no interior da empresa.

Nesse ambiente, a produção e o trabalho se destacaram como dimensões complementares. O trabalho na indústria representou o eixo pelo qual transitavam as identidades e os projetos de vida, agindo como elemento que consolidava planos de longo prazo, mediante esforços coletivos que visavam assegurar cenário de

previsibilidade. O produto manufaturado denotava o fruto dileto da modernidade, obtido por meio da racionalidade taylorista-fordista.

Shoshana e Maxmin (2003:248) relatam curiosa análise semântica dos termos “produzir” e “consumir”, que reflete a percepção de produção vigente no século passado:

Uma rápida olhada no *Oxford English Dictionary* nos mostra uma confusa história. “Produzir”, nos informa, significa “conduzir, dar à luz”. Sua forma mais geral de uso baseia-se em significados do início do século XVI: “Trazer à existência ou fazer existir...dar origem a, realizar, executar, causar, fazer”[...] E “consumir”? Seus significados básicos remetem ao início do século XIV: “Aprender completamente, fazer desaparecer, comer tudo, devorar, desgarrar-se, usar destrutivamente, gastar”. O *Roget's* é mais pitoresco: “Devorar, engolir, tragar, absorver, desperdiçar, experimentar”. A história dessas duas palavras é clara. Produtores são bons e consumidores, maus. Produtores criam, o que requer habilidade e trabalho árduo. Há honra e valor em seu esforço. Consumidores simplesmente destroem. O consumo não necessita de habilidade, apenas apetite.

A produção ordenou homens e mulheres de acordo com o suposto valor da contribuição de seu trabalho ao empreendimento da espécie como um todo (BAUMAN, 2001:158). Na concepção vigente no ambiente empresarial de boa parte do século passado, produzir era o destino e a vocação natural da humanidade; o consumo, mera consequência. Com enormes carências a suprir, a demanda por consumo era natural, realimentando o ciclo que se consolidava em meados do século passado.

A sociedade da produção engajou seus membros, prioritariamente, como produtores e soldados (BAUMAN, 1999:88), focalizando padrões de comportamento que moldaram os relacionamentos. Era uma sociedade obcecada pelo volume, pela acumulação de poupança.

A “fábrica fordista” foi o lugar onde se celebrou o encontro face a face do capital e do trabalho, “até a que a morte os separe” (BAUMAN, 2001:134). Casamento de tempo e espaço rigidamente controlado, visando garantir a perpetuidade do papel produtivo das partes envolvidas. Quanto mais o casamento perdurasse, se possível com o mínimo conflito, melhor.

A vida social, portanto, regulava-se na sociedade da produção em torno da fábrica e dos seus principais protagonistas – o capital (privado ou estatal) e o trabalho.

A concepção da produção, permanentemente ascendente, combinada à busca de espaços para utilização cada vez maior, tornava a necessidade de planejamento fator vital para a expansão futura de qualquer empreendimento.

Nessa brecha, nasceu o estado de bem-estar social, voltado a evitar rupturas no processo produtivo:

Poucos de nós se lembram hoje de que o estado de bem-estar foi, originalmente, concebido como um instrumento manejado pelo estado, a fim de reabilitar os *temporariamente* os inaptos e estimular os que estavam aptos a se empenharem mais...Os dispositivos da previdência eram então considerados uma rede de segurança, estendida pela comunidade como um todo, a todos oferecendo coragem para enfrentar o desafio da vida (BAUMAN, 1998:51).

Se capital e trabalho buscavam relacionamento de longo prazo, natural que houvesse acordo que proporcionasse a uma das partes (empregados) segurança para subsistência e à outra (empregadores e Estado) disponibilidade para arcar com custos marginais. O relacionamento sustentou-se por um contrato de dependência mútua entre o emprego e o capital para a reprodução do crescimento.

Tal pacto, mediado pelo produto (mercadoria) na sociedade orientada para a produção, nasceu da expectativa de previsibilidade e estabilidade prometida para aqueles que gravitavam em torno da máquina, o que ensejou, para o indivíduo, a perspectiva do longo prazo para os projetos pessoais.

O ato de produzir, assim, ultrapassou a simples disponibilidade de bens. Teve valor de construção de ordem social. Objetivava fazer diminuir a miséria, via geração de empregos, e aumentar a prosperidade, via distribuição de lucros privados, na sociedade capitalista, e fortalecimento do Estado, no Socialismo.

O potencial e a concretização de geração e distribuição de bens fizeram que a produção alcançasse cada vez mais mercados, a custos menores, fortalecendo um movimento cujo fim não se vislumbrava e não se concebia esgotar.

Algumas questões, todavia, começaram a corroer a crença na indústria, em particular, e na sociedade da produção como vocação natural do trabalho dirigido ao progresso. Como salienta Bauman (2003), a modernidade sólida, relativa à era produção da primeira metade do século passado, teve aspecto medonho: o autoritarismo nas

relações humanas. “No limite, o totalitarismo (do Estado e da empresa) poderia chegar e sacrificar a liberdade em nome da segurança e da estabilidade” (Ibidem:5).

2.2.1 Limites do desenvolvimento humano pelo trabalho na sociedade industrial

Em síntese, a sociedade da produção produziu bens que propiciaram mais conforto para a vida, por um lado, e definiu um modelo de eficiência que esvaziou o potencial criativo humano no trabalho, por outro.

Alguns autores (BAUDRILLARD, 1996; MARCUSE, 1999; VIRILIO, 1999) constataam que as distinções pessoais, reveladas na idéia clássica do trabalho, deram lugar, na sociedade da produção (industrial), a uma estrutura comum de desempenhos padronizados, apoiados na organização técnica para a produção. Ao invés de libertar, a tecnologia do século vinte reduziu, na visão desses autores, a autonomia e a capacidade de cada homem determinar sua vida.

Arendt (1993) realiza uma reflexão fundamental para o entendimento da frustração do homem frente ao trabalho no mundo moderno, a partir da distinção de algumas atividades humanas: labor, trabalho e ação.

O *labor* refere-se ao trabalho pela sobrevivência, de caráter corporal, passivo e sujeito ao ritmo da natureza. Dele são derivadas atividades que obedecem a um ciclo interminável, repetidas a cada dia. O labor, para os gregos, tinha cunho servil, sendo visto com desdém (Ibidem:94) pelos demais membros da sociedade, pois as atividades se voltavam para a manutenção e para a satisfação das necessidades da vida. Na visão dos gregos, a necessidade de alguém realizar essas tarefas justificaria a existência da escravidão, já que os cidadãos deveriam estar voltados a ações mais dignas.

Trabalho é assim designado quando as atividades executadas têm termo certo, início e fim do qual resulta um objeto com ideal de permanência e estabilidade. Enquanto o *labor* traz na atividade corporal sua idéia dominante, as mãos simbolizam o elemento central no *trabalho*, pois se referem à idéia de construção/criatividade e de utilidade das quais resulta um objeto, mediador da relação do homem com a natureza.

A *ação* é retratada como o espaço da palavra e o do discurso, atividade pela qual o homem atinge a plenitude de sua humanidade, em contraposição à mera existência

corpórea. “No homem, a alteridade, que ele tem em comum com tudo o que existe, e a distinção, que ele partilha com tudo o que vive, tornam-se singularidade, e a pluralidade humana é a paradoxal pluralidade de seres singulares” (Ibidem:189).

O desenvolvimento de tecnologias deveria suprimir do *labor* muito de suas características físicas, reservando a realização de atividades mais enriquecidas e desafiadoras para os trabalhadores.

Com a assimilação do conceito de produtividade ao trabalho humano, organizando e dividindo tarefas com o fim de formar excedentes para geração de riquezas, o *trabalho* passou a ser executado à maneira do *labor* (Ibidem:242).

Não era esse o sonho de modernidade imaginado pelos iluministas, que concebiam um feixe de novas características reguladoras do comportamento humano liberto, emancipado e racional. A racionalidade se limita ao saber empírico e à capacidade preditiva, fornecendo domínio instrumental dos processos, relacionados à técnica (máquinas) em lugar de centrados no sujeito. Liberdade e ação, por essa via, são controladas dentro e fora da empresa industrial por supervisores e valores morais inflexíveis, o que consolida a frustração decorrente da manutenção do trabalho como labor.

2.2.2 Crescimento do setor econômico de serviços

Uma segunda constatação, de natureza econômica, coloca em cheque a vocação da indústria como modelo do trabalho dirigido ao progresso, a partir da ascensão do setor de serviços na economia.

O crescimento econômico gerado na sociedade industrial aumentou a prosperidade principalmente nos países do Primeiro Mundo. Com maior renda, pessoas, empresas e instituições, paulatinamente, tornaram-se sequiosas em trocar dinheiro por tempo e comprar serviços em lugar de realizá-los por conta própria (alimentação, comunicação e informação, transporte).

Essa busca por serviços chegou a tal nível que em 1993 o Setor já era responsável por 74% do PIB americano e da força de trabalho e por 58% do PIB

mundial (BATESON e HOFFMAN, 2001:30-31). No Brasil, a participação do setor Serviços no PIB alcançava 57% em 1998, segundo dados do OIT (DIEESE, 2001).

A capacidade geradora de empregos pelo setor industrial, existente na sociedade da produção, iniciou um ritmo de contenção na última década, pois mudanças no processo e na organização do trabalho fizeram que produtividade e quantidade de emprego estabelecessem uma relação inversa.

É importante destacar que a sociedade da produção não se resumiu à atividade econômica industrial, mas a um padrão de relacionamento no trabalho que nasceu na indústria e permeou as relações sociais em outros setores da vida econômica, inclusive fora da empresa.

Nos anos noventa, a indústria conheceu brutal redução de pessoal ocupado, em paralelo ao aumento da produtividade no Setor. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, no Anuário Estatístico RAIS, em dezembro de 2001, a indústria de transformação detinha 4.976.462 de postos de trabalho contra 8.773.810 do setor de Serviços no Brasil – diferença de aproximadamente 55% das vagas. O declínio do volume de empregos gerados na indústria pode ser visualizado no próximo Quadro.

ANOS	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Pessoal Ocupado	- 7,7	- 1,9	- 2,2	- 1,9	- 11,2	- 5,8	- 9,2	- 7,3	0,6
Produtividade	4,6	9,5	10,8	4,3	14,9	10,9	8,4	7,6	5,7

Quadro 1 – Taxas de crescimento industrial no Brasil

Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Mensal (www.ibge.gov.br)

Serviços sempre foram oferecidos ao mercado, porém com escopo de abrangência limitado e funcionamento (organização, rotina, atendimento, vendas, políticas de RH etc.) pautado pela lógica da indústria, orientada segundo os pressupostos decorrentes da sociedade da produção.

Hoje, porém, o setor de Serviços ocupa lugar antes reservado à indústria como formulador ostensivo das premissas do modo de vida atual, seja quando enfatiza a necessidade de monitoramento da satisfação dos clientes, seja quando dita valores e comportamentos dirigidos à inovação rápida e permanente de suas ofertas. Os serviços

oferecem ao prestador e ao consumidor uma expectativa diferente da do relacionamento pautado na sociedade da produção: a perspectiva do curto prazo.

2.2.3 Emergência da organização flexível

Para ser factível a obtenção de novo patamar de lucratividade, o processo produtivo sofreu uma série de reestruturações nas últimas décadas, segundo Leite (1997:10), a partir:

- do abandono das empresas dos tradicionais centros industriais (com forte tradição operária e social);
- do rápido processo de focalização da produção;
- da desverticalização das empresas e da exteriorização de partes do processo produtivo (terceirização), levando a um processo de desemprego sem correspondentes políticas compensatórias.

Ao lado da independência e do menor controle sobre o capital, a reestruturação produtiva vem favorecendo um processo tanto (extremamente rápido) de precarização do trabalho, quanto (inédito) de concentração da renda em escala mundial (Ibidem:11).

Dentre os elementos que condicionam este novo ambiente, encontra-se a *especialização flexível*, cuja ênfase reside na colocação no mercado de produtos de forma rápida e variada, baseando-se em avanços tecnológicos que permitem constante reconfiguração de programas e agilidade na comunicação (SENNETT, 2000:54). Flexibilidade, retomando conceito anteriormente salientado de Tenório (2000:15), é compreendida como paradigma da gestão da produção que preconiza a diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho, sob a trajetória de inovação tecnológica em direção – e neste ponto é reforçado o paradoxo – à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa.

O conceito de flexibilidade incorpora o de especialização. Este está contido naquele. A especialização é mais uma técnica, um método de trabalho, inserido no modelo de gestão flexível do processo produtivo.

Vale ressaltar que a gestão flexível, antes de se reduzir a um conjunto de técnicas e processos de produção, refere-se à organização da gestão da empresa de forma a atender a diferentes demandas de bens e serviços com qualidade a públicos diferenciados. Tenório (Ibidem:164) menciona um leque de dimensões complementares aplicadas à gestão flexível: adaptação da produção a novas demandas de mercado, atitude dos trabalhadores em mudar de posto de trabalho, debilidade das restrições jurídicas que regulam o contrato de trabalho, sensibilidade dos salários frente à situação econômica da empresa ou à do mercado e possibilidade de as empresas, com a concordância do Estado, subtraírem parte das deduções sociais e fiscais.

A introdução da organização flexível do trabalho obedeceu a um processo com origem na sociedade industrial. A consolidação da industrialização, segundo Negri (2003:61-64), ocorreu por meio de três ondas, que qualificam diferentes processos de trabalho e normas de consumo. Na primeira, entre 1870 e a Primeira Guerra Mundial ou a Revolução Russa de 1917, a força-trabalho, anexada ao ciclo produtivo, observou um padrão de qualificação diverso de momentos anteriores, o que lhe permitiu algum conhecimento do ciclo laboral. Com relação às normas de consumo, o autor afirma que subsalário e superprodução são aqui faces de uma mesma moeda, oferecendo taxas de produtividade do capital que objetivam o máximo de exploração da força de trabalho.

A segunda fase durou até 1968 (data simbólica), sendo marcada pelo reinado incontestado de técnicas de organização e processo de trabalho, genericamente nomeadas como taylorismo e fordismo, que impulsionaram a produtividade no trabalhar. O salário passou a ser mecanismo que permitia a aquisição e a disseminação de bens de consumo produzidos pela indústria de massa.

A passagem para os anos 1970 incorporou, do ponto de vista da sociologia do trabalho, duas modificações estruturais: o trabalho material (concreto) perdeu sua centralidade no processo produtivo e a produção foi submetida às escolhas de mercado, o que significava obediências às curvas de consumo.

Surgiu, então, o aparato que visava dotar de maior agilidade tanto a produção quanto a organização do trabalho (ANTUNES, 2002:35), moldando, com o menor custo

possível, o processo e a força de trabalho diretamente relacionados à demanda do mercado consumidor.

Especificamente quanto à especialização flexível, uma das principais inspirações da especialização flexível foi o toyotismo, implantado originalmente em fábricas da Toyota no Japão do pós-Guerra e rapidamente disseminado pelo mundo a partir dos anos setenta. Citando Coriat, Antunes (2002:31-32) fala das quatro fases do advento do *toyotismo*: operação simultânea de várias máquinas pelo trabalhador; aumento da produção sem aumento do número de trabalhadores; reposição de insumos somente após a fabricação ou venda do produto e inserção no mesmo modelo de empresas subcontratadas e fornecedores.

Pode-se acrescentar ainda o desenho do processo produtivo de forma mais maleável, a fim de adaptar a produção às exigências do mercado consumidor, e a maior ênfase no trabalho de grupo, o que levou à possibilidade de maior participação dos empregados nas decisões concernentes à produção.

Se não significou ruptura do taylorismo e do fordismo, a especialização flexível também não se mostrou como pálida adaptação. Ela promoveu a aproximação do *saber* em relação ao *fazer* no trabalho, com limites quanto à plena autodeterminação no processo de trabalho e à descentralização das definições sobre estratégias e orçamento. Não há como negligenciar avanços detectados no processo produtivo, como a descentralização de parte das decisões operacionais, apoiada pela introdução de novas tecnologias.

Embora repudiasse a rotina burocrática, a operação na especialização flexível não se apresentou como a negação da burocracia, mas sua reinvenção, pois foram introduzidas novas estruturas de poder e controle do trabalhador. Este dominou o local de trabalho, mas não adquiriu maior controle sobre o processo de trabalho.

Mais uma vez foi possível observar as implicações do modelo de gestão flexível para os gerentes, sujeitos desta pesquisa. Maiores responsabilidades lhes foram associadas (ANTUNES, 1999:85). Desde questões psicossociais, como a capacidade de comunicação e mobilização dos times de trabalho, até as de natureza administrativa, como planejamento e organização da qualidade, identificação das necessidades de

desenvolvimento do grupo ou dimensionamento do desempenho em relação a custos e orçamento. Sem ainda deixar de citar as responsabilidades de cunho técnico, como estabelecimento de padrão de produção em face do desempenho apresentado e conhecimento de processos e produtos da empresa.

Enfim, uma gama de capacitações exigidas do gerente próximas do interminável, que se renovam quase que diariamente.

	Conteúdos	Efeitos sobre Emprego	Outros Efeitos
Conduta Empresarial	Desverticalização da produção, focalização em atividades competitivas e lançamento de novos e diversificados produtos.	Redução do emprego direto e maior subcontratação de trabalhadores.	Aumento da produtividade.
Investimentos em Tecnologia	Mudança da base técnica da produção.	Redução do emprego direto na produção.	Aumento de produtividade e qualidade.
Novas relações de produção	Alteração na organização da produção (<i>just in time, lay out</i> , logística, redução do tamanho da planta)	Redução do emprego no controle de qualidade, na manutenção, na administração e no controle de estoques.	Rapidez nas decisões sobre o que e o quanto produzir.
Novas formas de gestão de recursos humanos	Alteração na organização interna do trabalho (redução de hierarquia, trabalho em <i>ilhas</i>) e trabalho mais qualificado no núcleo estável e pouco qualificado nas atividades secundárias.	Redução do emprego nos segmentos administrativos e de supervisão.	Maior treinamento dos empregados, eventual estabilidade e alteração na jornada de trabalho, informatização do trabalho nos postos secundários.
Mudanças no sistema de relações de trabalho	Incentivos monetários de acordo com a produção.	Redução do emprego regular nas atividades secundárias.	Maior disciplina e eficiência no trabalho.

Quadro 2 – Síntese das principais características e dos efeitos da reestruturação nas empresas

Fonte: Adaptado de Pochmann (1999:36)

A abordagem de ângulos diversos acerca da perda de força da produção como paradigma do progresso – rígidos limites ao desenvolvimento humano no trabalho, crescimento de importância do setor de Serviços na economia e emergência da especialização flexível – procurou já indicar as causas que levavam ao despertar de

novo padrão socioeconômico de progresso: a sociedade de consumo, com natureza de formação, funcionamento e efeitos bastante diversos da sociedade da produção.

2.3 Hora e vez da sociedade de consumo

Uma das lógicas que explica o surgimento e a relevância da sociedade de consumo é desenvolvida por Baudrillard (1995). O sociólogo francês partiu de diversas referências teóricas para explicar o conceito de consumo:

- Econômica – O indivíduo procura nos objetos a satisfação de suas necessidades pessoais, de forma independente e racional.
- Psicológica – O indivíduo é levado a consumir a partir de alguma motivação pré-existente.
- Psicossociológica – Agrega a dimensão cultural ao postulado dos economistas, segundo a qual o indivíduo procura satisfação no ato de consumir.

Ao ser um pouco mais específico, Featherstone (1995:31) aborda as três referências como:

- econômica – Tem como premissa a expansão da produção capitalista de mercadorias, por meio de bens e locais de consumo;
- sociológica – As pessoas utilizam as mercadorias e os serviços de forma a criar vínculos ou estabelecer distinções sociais;
- psicossociológica – Tem como premissa o envolvimento de prazeres emocionais na prática do consumo. Sonhos e desejos, celebrados no imaginário cultural consumista e em locais específicos de consumo, produzem diversos tipos de excitação física e prazeres estéticos.

Baudrillard (1995) desenvolve, além dessas, sua própria racionalidade para compreender o conceito de consumo e sua relevância na sociedade do século vinte.

A sociedade de consumo se caracteriza pelo rápido crescimento de despesas individuais, dentre elas serviços realizados por outros para benefício particular, conforme apreciado em tópicos precedentes. Tais serviços ou objetos não se associam

meramente a uma utilidade prática, mas a um amálgama de signos de conforto e *status* que invadem a vida. A procura pelo consumo, assim, fundamenta-se na busca de diferenciação em uma sociedade marcada pela massificação tecida no modelo de produção industrial.

Como o consumo, na análise de Baudrillard, ordena signos, que servem para a constituição de uma moral (sistema de valores ideológicos) e um sistema de comunicação, ele não pode ser superficialmente considerado fonte de prazer, mas fato social colocado para o indivíduo quase como um dever. “É o sistema de necessidades que constitui o produto do sistema da produção” (Ibidem:74).

Cabe ao sistema econômico nessa lógica intensificar o individualismo do consumidor, a partir de necessidades socialmente definidas, a fim de satisfazer as necessidades de diferenciação.

Em síntese, a busca de diferenciação – esta sim objetivo maior do consumo – se baseia em símbolos, não nos bens em si e nos seus valores de uso e de necessidades específicas, mas na qualidade que personaliza o indivíduo por detrás do consumidor.

Bauman (2001), em complemento, enfatiza as conseqüências sociais provenientes dessa situação, aprofundadas em abrangência e intensidade com as mudanças tecnológicas e econômicas ocorridas nos últimos trinta anos. Assim como Baudrillard (1995), Bauman afirma que a produção hoje não se dá em função do uso ou da duração do objeto ou do serviço, mas em função de sua rápida destruição e substituição por outro serviço ou objeto.

Featherstone (1995:121) usa a expressão “cultura de consumo” para acentuar um mundo em que as mercadorias tangíveis e intangíveis são centrais para a estruturação da sociedade contemporânea.

Embora o ato de consumir acompanhe o homem ao longo de sua história, os pressupostos se tornaram diversos de qualquer outro momento. O consumo, nesse sentido, deixa de ser ato meramente instintivo de satisfação de necessidades para se converter em fundamento das relações sociais.

Bauman (2001) caracteriza a modernidade nesse estágio de consumo como “líquida ou leve”, pois evidenciada por objetos e relacionamentos fluidos, móveis, que não se conseguem apalpar ou “prender pelas mãos”. Próprio da sociedade de consumo, esse ambiente tem como símbolo o *software*. O espaço não tem qualquer relevância para o resultado. A ausência de controle sobre o espaço físico favorece as mudanças, inclusive as mercadológicas, tão caras para os consumidores.

O tempo é princípio que dita a produção na sociedade de consumo. Quanto mais facilmente substituível for o produto, no menor ciclo de tempo, mais o consumidor se sente inspirado a consumir.

Com isso, o tempo, ao invés de dominado, passa a dominar as relações de negócios. O tempo fundamental é o instantâneo, *on-line*, repelindo qualquer iniciativa de domínio. A vida é regida com o mínimo de normas, “orientada pela sedução, por desejos sempre crescentes e quereres volátil – não mais por regulação normativa” (BAUMAN, 2001:90).

Outra faceta a abordar na sociedade de consumo é que a expectativa de satisfação passa a ter tanta importância quanto a satisfação em si. O pior dos eventos é a percepção de vazio quanto à novidade que está por vir ou os novos e inéditos objetos de consumo (BAUDRILLARD, 1995:42). Em decorrência, a economia volta-se para esses objetos e para o oferecimento de serviços obedecendo a tais pressupostos básicos, de curto prazo. “É evidente que uma das características centrais da cultura de consumo é a disponibilidade de uma vasta série de mercadorias, bens e experiências para serem consumidas conservadas, planejadas e desejadas pela população em geral” (FEATHERSTONE, 1995:160).

Produtos e serviços são dirigidos para satisfação imediata, com o compromisso de não ultrapassar determinado tempo previsto, abrindo espaço para outra experiência, que realimenta e mobiliza o ciclo. A sociedade de consumo envolve o esquecimento em lugar da aprendizagem, tornando os consumidores “acumuladores de sensações” (TOURAINÉ, 2002:91).

Essa visão é completamente diferente da do eixo sobre o qual se assenta a sociedade produtora, baseado na estabilidade das pesadas estruturas de edificações e nas

relações de longo prazo. O consumo associado ao curto prazo, além das repercussões mercadológicas, pressiona as relações de trabalho:

O trabalho escorregou do universo da construção da ordem e controle do futuro (na sociedade industrial) em direção do reino do jogo; atos de trabalho se parecem mais com as estratégias de um jogador que se põe modestos objetivos de curto prazo, não antecipando mais que um ou dois movimentos...Com isso, ninguém pode razoavelmente supor que está garantido contra a nova rodada de “redução de tamanho”, “agilização” e “racionalização”, contra mudanças erráticas de demanda de mercado e pressões caprichosas mas irresistíveis de “competitividade”, “produtividade” e “eficácia”. (Bauman, 2001: 159 e 185)

Em síntese, a sociedade consumidora moderna valora, sobretudo, o movimento, a novidade e a instabilidade, entendida como natural ao processo de consumo. O estímulo à percepção de que nenhuma necessidade é ou deve ser inteiramente satisfeita e nenhum desejo percebido como sendo o último (Bauman, 1999:88) mantém-se na mente do consumidor.

O Quadro seguinte mostra em resumo as principais mudanças da sociedade orientada para a produção daquela orientada para o consumo.

	SOCIEDADE DA PRODUÇÃO	SOCIEDADE DE CONSUMO
Modelo	Pesada ou Concreta	Leve ou Líquida
Atores Predominantes	Produtores e Trabalhadores	Consumidores e Acionistas
Natureza	Indústria	Serviços
Orientação	Manutenção (Menor dinamismo)	Renovação (Maior dinamismo)
Espaço	Ênfase na quantidade/volume	Ênfase na qualidade/resultado
Tempo	Controlado	Não controlado
Símbolos	<i>Hardware</i>	<i>Software</i>

Quadro 3 – Síntese dos principais fatores da sociedade da produção e da sociedade de consumo

Fonte: Adaptado de Bauman (1999 e 2001)

A decadência do espaço como valor estratégico para a gestão das organizações, aliada à perda do controle sobre o tempo, abriu as portas para a sociedade utilizar, na plenitude, os atributos do consumo, basicamente sustentada pela capacidade de renovação de bens, serviços e hábitos.

Sobre o processo de valorização do consumo, vale frisar o complemento de Touraine (2002:152):

É somente a partir de 1968, data guardada por sua carga simbólica, que os países da Europa ocidental começam a se juntar aos Estados Unidos numa sociedade de consumo na qual este país havia entrado bem mais cedo, principalmente depois da grande depressão e da guerra. Esta transformação é tão recente e tão profunda que nós ainda não a assimilamos.

Os parâmetros da sociedade de consumo contribuem para o enfraquecimento da tradição e o fortalecimento do papel das organizações como fornecedoras dos meios para a permanente satisfação de (novas) necessidade dos indivíduos. O consumo gera combustível para manutenção de um sistema economicamente dinâmico e abre caminho para índices cada vez maiores de rentabilidade das empresas.

2.4 Face triunfante da sociedade de consumo: o dinamismo econômico

Em 1993, quase dois terços de todos os empregos na economia norte-americana dependiam, direta ou indiretamente, dos gastos do consumidor, o que o torna responsável por mais de 79 milhões de empregos, que deverão chegar a 92 milhões em 2005 (ZUBOFF e MAXMIN, 2003:79).

Como reflexo, observou-se nos países capitalistas avançados, e nas franjas desenvolvidas do Terceiro Mundo, maior riqueza, educação e produção científica.⁶

A competitividade entre organizações motivou a introdução, no mercado, de produtos/serviços com aspectos inovadores, baseados em menor custo agregado – gerando menor preço – e melhor *performance*. Essa situação demanda flexibilidade na oferta de produtos por força de demandas dos clientes e ofertas da concorrência.

⁶ O aumento de riqueza, educação e produção científica, embora significativo em termos absolutos, tem abrangência restrita. Em 1990, 2.718 bilhões de pessoas viviam com menos de dois dólares por dia. Em 1998, esse número subiu para 2.801 bilhões de pessoas, segundo dados do Banco Mundial, *Global economic prospects and the developing countries 2000* (Washington, Banco Mundial, 2000) (STIGLITZ, 2002:304)

É nesse sentido que Reich (2002:260) cunha o termo “dinamismo econômico” para representar o ambiente de ascensão da sociedade de consumo, no qual se encontram os benefícios decorrentes da economia baseada na inovação e na facilidade crescente de mudanças de expectativas dos consumidores.

Como os principais interlocutores desta sociedade são os consumidores e os acionistas (Quadro 3), um ambiente economicamente dinâmico distingue-se por indicadores mercadológicos e financeiros. Esta vinculação é coerente com o que Reich (2002:260) caracteriza como uma sociedade que valoriza a inovação e a facilidade crescente de mudança de expectativas dos consumidores.

O equilíbrio entre o aumento das vendas e o aumento do valor para os acionistas está na agenda das empresas atualmente. Investigações acadêmicas (JOHNSON e SOENEN, 2003) mostram que a gestão eficiente do capital e a das estratégias de mercado voltadas ao crescimento são fatores discriminante de sucesso.

McGrath e Kroeger (2001) estimam, baseados em pesquisa realizada com 350 CEO e gerentes executivos sediados na Europa, na Ásia e na América do Norte, que as organizações exploram menos de 50% de seus potenciais de crescimento. O ambiente permite o dobro do crescimento que tais organizações realmente estão alcançando. Este fato ocorre em razão de muitas empresas ainda não conseguirem balancear objetivos voltados para lucratividade e crescimento, impondo-se limites estreitos para inovar, investir ou expandir-se geograficamente.

Empresas com crescimento consistente são aquelas com flexibilidade para adaptação às necessidades dos consumidores, preservando a rentabilidade do negócio. Referenciado em Reich (2002) e ratificado por estudos acadêmicos que trazem a reflexão acerca de novas oportunidades para o sucesso das organizações, propõe-se que o construto dinamismo econômico seja expresso por meio dos seguintes indicadores:

➤ Mercadológicos

- Despesas realizadas pelas empresas em atividades inovadoras (processos e produtos);
- Preço ao consumidor;

➤ Financeiros

- Quantidade de recursos para investimento;
- Retorno sobre investimentos.

Os investimentos, na década de 1990, buscaram gerar eficiência e renovação de produtos e mercados (BIELSCHOWSKY, 2002:150). Indicadores mercadológicos e financeiros serviram para contextualizar o desempenho no ambiente empresarial brasileiro nos anos noventa, a partir de modificações introduzidas na lógica de funcionamento da sociedade da produção.

A reflexão sobre as características emergentes na sociedade de consumo contribuiu para a identificação das variáveis mercadológicas e financeiras que prevaleceram na formação de um ambiente de dinamismo econômico, além de servir como insumo para a formulação do questionário na etapa de levantamento de dados da pesquisa.

A reprodução e o crescimento dos lucros, bem como a satisfação de consumidores/clientes e acionistas, espelham os elementos cruciais para a prática das empresas na sociedade de consumo. Afinal, é o consumidor quem fornece rentabilidade ao empreendimento.

Como a pesquisa se realiza com gerentes de empresas sediadas no Brasil, optou-se por serem destacadas informações extraídas da experiência brasileira ao longo da década de noventa.

➤ Mercadológicos

Despesas realizadas pelas empresas em atividades inovadoras (processos e produtos)

ANO	DESPESAS				TOTAL
	P&D	SERVIÇOS TÉCNICOS	AQUISIÇÃO TECNOLOGIA	ENGENHARIA NÃO ROTINEIRA	
1993	1.166.007	398.418	270.079	456.045	2.290.550
1996	1.528.596	240.622	294.042	628.941	2.692.202
1999	2.394.931	725.978	641.028	349.149	4.111.087

Quadro 4 – Estimativa das despesas realizadas pelas empresas do *Universo Anpei** em atividades inovadoras – Base 1993/1999

* Universo *Anpei* – Base de dados da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras, aproximadamente 1.100 empresas, assumidos como válidos pelo Ministério de Ciência e Tecnologia.

Nota: Os valores monetários, expressos em R\$ 1.000, de 1999, foram atualizados pelo Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna – IGPI-DI (médias anuais da FGV).

Fonte: dados brutos ANPEI

Elaboração: Coordenação de Estatísticas e Indicadores – Ministério da Ciência e Tecnologia

Dados referentes à Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC) 2000, realizada pelo IBGE e publicada em 2002, em mais de 70.000 empresas industriais com 10 ou mais pessoas ocupadas, corroboram os números acerca do avanço de investimentos em inovação pelas empresas. Destacam-se a correspondência entre ganhos de competitividade/lucro e implementação de produtos e processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados.

Os principais impactos dessa inovação, ressaltados como importantes (alta e média) para a competitividade das empresas, são manutenção ou ampliação da posição das empresas no mercado (79,6% e 71%), aumento da capacidade produtiva (69,3%) e possibilidade de implementação da flexibilidade da produção (64,8%).

Preço ao consumidor

O indicador tem como função, nesta pesquisa, fornecer indícios sobre o reflexo da obtenção de maior eficiência operacional e produtividade nos índices de preços. Para isso, revela o comportamento dos preços no Brasil ao longo da maior parte dos anos noventa, posteriormente à implementação do plano de estabilização monetária (Plano Real).

O Quadro abaixo mostra o índice que melhor capta a evolução de preços para o consumidor, o IPC-M (base do primeiro ao último dia do mês).

ANOS	Geral	Alimentação	Vestuário	Transporte	Despesas Gerais	Saúde	Educação	Habitação
Mar/1996	143,9	122,8	118,9	119,0	132,1	144,7	168,2	187,0
Mar/1999	170,5	135,9	110,8	149,0	148,5	187,7	203,6	232,9

Quadro 5 – IPC-M (base: número índice de agosto/1994 = 100)

Fonte: Fundação Getúlio Vargas – Instituto Brasileiro de Economia

Os setores com índices maiores que a média são aqueles predominantemente de serviços, que, nos primeiros anos do Plano Real, oscilaram bastante até encontrar seu ponto de equilíbrio no final da década. Nos setores onde houve participação significativa da indústria, o índice médio relativo a cada um foi menor que o da inflação no período.

Não é objetivo deste trabalho investigar as origens de tais números, apenas comprovar que, de 1994 a 1999, o índice de preços em setores com maior concentração de produtos industrializados esteve abaixo da inflação no período, o que, de alguma forma, demonstra a oferta de produtos mais acessíveis para o consumo, em termos de preço.

A reunião de aspectos como a implementação de técnicas de reestruturação produtiva nas empresas, a privatização de empresas estatais e a adoção de políticas liberais de comércio promoveram alterações estruturais da economia, com taxas crescentes de evolução na produtividade industrial.

No período 1990/1993, a produtividade do trabalho subiu à taxa média de 6,21% a.a., mantendo tendência de alta no período 1994/97, chegando a uma média de 7,97% a.a., de acordo com Rossi Júnior e Ferreira (1999:5). Para esses autores, a queda no emprego foi fator predominante para se alcançarem esses números.

Segundo dados do PIM/IBGE, a produtividade do trabalhador industrial (FELÍCIO, 2001:451), tomando-se como base um índice 100, em 1991, cresceu para 185,89 em 2000. Portanto, produtividade maior leva a preços relativos menores.

➤ Financeira

Quantidade de recursos para investimento

O Quadro a seguir apresenta informações sobre recursos externos para investimento no mercado internacional.

A partir de relatórios do Banco Mundial, nota-se, na segunda metade da década, a disponibilidade de recursos externos para aplicação no Brasil e em outros países do Mundo.

	Brasil	Argentina	México	Canadá	Índia	Rússia	Austrália
1997	19.7	9.2	12.8	11.5	3.6	6.6	7.6
2000	32.8	11.7	13.3	62.8	2.3	2.7	11.5

Quadro 6 – Investimentos externos diretos (US\$ bilhões)

Fonte: Banco Mundial (Disponível em: www.worldbank.org/data. Acesso em: 9.4..2003, às 16h30.

Embora constatado volume de investimento menor na Índia e na Rússia, em face de crises econômicas conjunturais naqueles Países, no período, não houve desinvestimentos.

Houve crescimento expressivo dos investimentos estrangeiros no Brasil, em especial no final da década, mesmo considerando que a desregulamentação financeira ofereceu condições satisfatórias para a valorização do capital.

O próximo Quadro mostra que o ritmo de investimentos no Brasil, na segunda parte da década de 1990, mostrou recuperação em relação a seu início e à década de 1980, embora num ritmo mais baixo que no auge do ciclo de investimento dos anos setenta.

1972 – 1980	4,5
1981 – 1988	3,2
1992 – 1993	2,0
1995 – 1997	3,3

Quadro 7 – Investimento industrial em % do PIB (preços constantes de 1980)

Fonte: Estimativa com base em R. Fonseca, *Relações capital-produto*, BNDES-PNUD, 1997 (BIELSCHOWSKY, 2002:214)

Pesquisa realizada em 508 empresas industriais, entre outubro de 2000 e janeiro de 2001 (Ibidem:273), resultado de iniciativa conjunta da Confederação Nacional da Indústria e da CEPAL, em nove estados brasileiros, ratifica a percepção de crescimento na taxa de investimento da indústria. A pesquisa mostra a confiança das empresas em continuar investindo no aumento da capacidade produtiva. A capacidade de competição no mercado interno, as perspectivas com relação às vendas domésticas e a evolução de vendas nos últimos anos estão entre os principais determinantes que justificam a decisão de investir. Tudo isso associado à melhoria de competitividade para atuação no mercado.

É importante destacar que os atos terroristas de setembro de 2001, nos EUA, reduziram o ímpeto de investimentos não só no Brasil como em todo o mundo. Mesmo assim eles se situaram por volta de 16,6 bilhões em 2002 e 13 bilhões para 2003, de acordo com dados do Banco Central do Brasil.

Retorno sobre investimentos

Para identificar elementos que pudessem representar o retorno de investimentos, foram pesquisadas informações consolidadas de cinco setores econômicos de ponta, vitais para o crescimento econômico, tanto pelo que significam em termos de volume de negócios, quanto pela utilização de recursos humanos e tecnológicos especializados.

Em razão de mudanças nas estruturas produtiva, distributiva e financiadora na agropecuária ao longo da última década, o setor de alimentos foi o único que apresentou

decréscimo na rentabilidade do patrimônio líquido até 2000, embora conseguisse manter o volume de vendas.

	Vendas (US\$ mil)			Rentabilidade do patrimônio ajustado (%)		
	1990	1995	2000	1991	1995	2000
Alimentos	19.718	19.453	19.453	- 0,3	- 0,8	- 11,7
Automotivo	16.618	25.922	28.394	- 25,2	- 20,4	7,7
Eletroeletrônico	9.398	11.843	14.371	- 18,4	5,0	6,3
Farmacêutico	763,3	2.476	2.621	- 17,8	31,6	1,7
Telecomunicações	4.770	8.120	23.586	- 4,6	2,8	8,4

Quadro 8 – Indicadores de retorno de investimento por setores econômicos em US\$ - Brasil

Fonte: Portal Exame – Melhores e Maiores (9.4.2003 – 17 h)

Este conjunto de indicadores de natureza mercadológica e financeira mostra a capacidade de crescimento no setor produtivo brasileiro. Não se pretende nesta pesquisa detalhar o estudo das contradições desse crescimento – regionais, por natureza de setor econômico, faturamento ou porte – mas apontar a evolução global em importantes índices que determinam o construto dinamismo econômico.

A ênfase na produção, dominante no final do século dezenove até há aproximadamente trinta anos, avançou no oferecimento de previsibilidade e estabilidade. Porém, a ascensão da sociedade de consumo provém o sistema de maior capacidade de inovação em bens e serviços, produtividade e retorno crescente sobre investimentos.

Divisa-se, a princípio, que este ambiente economicamente dinâmico implantou-se às custas da redução da segurança no trabalho e da instabilidade na renda dos produtores/trabalhadores, enfraquecendo vínculos e agravando sentimentos de incerteza com relação à estabilidade futura.

Como salienta Bauman (1998:10), “liberdade sem segurança não assegura mais firmemente uma provisão de felicidade do que segurança sem liberdade”. O

próximo tópico trata de efeitos sociais decorrentes da “face triunfante do dinamismo econômico”.

2.5 Face apreensiva da sociedade de consumo: a redução da tranquilidade social

A transição da sociedade da produção para a sociedade de consumo permite identificar a participação decisiva de indicadores de cunhos mercadológico e financeiro para o desenvolvimento da competitividade empresarial. Nesta etapa do estudo, é examinado o custo social germinado em paralelo ao dinamismo econômico dos últimos anos, particularmente sob a ótica do mercado de trabalho.

A intensificação do consumo no final do século vinte transformou o trabalho na indústria, de maneira a forjá-lo para o atendimento a pressupostos da flexibilidade, inerente às oscilações de comportamento dos consumidores. Afinal, o hábito mais comum hoje é o “hábito de mudar de hábito” (BAUMAN, 2001:89).

Os trabalhadores da manufatura, especializados e com capacidade de intervenção no processo produtivo, estão preparados para rapidamente reordenar o ritmo ou a natureza da produção, a fim de enfrentar a contingência de rupturas do consumo provindas do mercado.

O trabalho assalariado, entretanto, deixou de ter, na sociedade de consumo, o mesmo caráter estruturador das relações sociais para o todo da sociedade (HABERMAS, 2001:14) que possuía no início do século. O estado de bem-estar social e as políticas públicas de “pleno emprego” perderam lugar no debate político em favor do incessante esforço de maior rentabilidade e produtividade da economia, seja no setor de serviços, seja na indústria. O enfraquecimento político de objetivos sociais, em face dos novos condicionantes financeiros globais, transformou a existência do emprego em consequência do crescimento econômico.

Segundo Ghoshal e Bartlett (2000:272), essa constatação não é problema, mas solução. O contexto propicia o nascimento de oportunidades de ganhos e busca incessante da eficiência na gestão empresarial. O tradicional contrato de trabalho “empresa x empregado”, que se sustentava pelos pilares da obediência e da especialização, garantia implicitamente a estabilidade no emprego em troca da execução

de tarefas e obediência a políticas/estratégias prévia e rigidamente estruturadas. Essa natureza de relação vem sendo substituída por outra, na qual o trabalhador assume responsabilidade pelo desempenho e compromisso com a aprendizagem, enquanto a empresa a “liberdade da empregabilidade de cada indivíduo” e a promoção de um clima de trabalho instigante e desafiador. As empresas têm mais condições de prover a capacidade de inovar continuamente, buscando manter vantagem competitiva sustentada.

Essa configuração se ajusta ao que se apregoa na lógica do trabalho orientado para o consumo. Com efeito, o novo “contrato” exige, nas palavras dos autores, “a coragem e a confiança de abandonar a estabilidade do empregado vitalício, para abraçar as forças revigorantes do aprendizado contínuo e do desenvolvimento pessoal”, que são resultantes da relação “empregabilidade em troca de competitividade” (Ibidem:276).

À medida que houve a transição da sociedade da produção para a sociedade do consumo, a organização do trabalho reordenou o papel do homem para favorecer o desempenho organizacional.

Diversas pesquisas foram realizadas ao longo da última década com o objetivo de vincular desempenho a resultados organizacionais (MARTELL e CARROLL, 1995; DELAYNE e HUSELID, 1996; PFEFFER, 1998; YOUNDT, SNELL, DEAN, LEPAK, 1996; CHANDLER e McEVOY, 2000). A maior parte desses trabalhos, produzidos em meados da década passada, abrange as primeiras percepções sobre novos métodos de trabalho e seus efeitos, cuja disseminação ocorreu a partir do final da década de 1980.

Outras investigações (LAWLER, 2000; O'REILLY III e PFEFFER, 2000; WALL, 1997) simplesmente defendem a tese de os resultados econômicos estarem associados ao envolvimento dos colaboradores internos, sem entrar no mérito sobre as conseqüências dos impactos dos novos processos de trabalho no dia-a-dia dos trabalhadores.

A despeito do cenário promissor para o trabalhador na sociedade de consumo, desenhado por alguns teóricos, pesquisa realizada pela consultoria organizacional norte-americana Aon Consulting's Ann Arbor, com 2.000 respondentes, apresentada no *Wall Street Journal* (jul. 25, 2002), afirma que os empregados norte-americanos se sentem, de

fato, menos seguros no trabalho e acreditam que seus empregadores não estão contribuindo para a redução do estresse daí resultante – em algum momento até o estimulam. Há sensação entre eles que qualquer problema no fluxo de negócios deriva efeitos para as relações de trabalho, agravando sentimentos de incertezas com relação ao futuro.

A mesma preocupação também é sentida abaixo do Equador. No estudo “Procuram-se bons empregos”, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) analisa o comportamento do mercado de trabalho na América Latina ao longo da década de 1990 e nos anos de 2000 e 2001 (FOLHA DE S.PAULO, 2003^b). O documento revela que a cada ano um em cada quatro trabalhadores troca de emprego (rotatividade de 25%). Os problemas detectados são baixa escolarização dos trabalhadores, baixa produtividade, falta de qualificação de mão-de-obra, baixos salários e desemprego.

Em síntese, observa-se que tal ambiente debilita os laços de cooperação e de mobilização coletiva, contribuindo para a geração de relacionamentos sociais efêmeros, conforme defendem as análises de Bauman (1998, 1999 e 2000), Virilio (1999), Zemke (2000), Hass e Litan (1998) e Burbach *et al* (1998). Lidar com essa tênue margem que separa o curso normal dos acontecimentos e a possibilidade de ruptura nas relações de trabalho é um dos principais desdobramentos da consolidação da sociedade de consumo nos últimos trinta anos.

O ambiente voltado para oferecer maior segurança financeira, reduzir o grau de ruptura nas relações de trabalho e dar estabilidade à vida pessoal, familiar e comunitária é definido por Reich (2002:260) como o de “tranqüilidade social”. Na forma como desenvolvido neste Capítulo, este termo se constitui de melhorias nas condições de bem-estar dos assalariados na sociedade. Ele traduz o mapeamento de condições externas, outorgadas pelas classes dirigentes e pelo Estado ou conquistada pelos trabalhadores, que proporcionam basicamente estabilidade de renda para os trabalhadores. Este trabalho não se concentra em estudar eventuais conflitos, estado emocional ou grau de satisfação do trabalho no interior da empresa associados ao problema de pesquisa mas que requerem abordagem específica.

Dessa forma, a partir do construto apresentado por Reich (2001), são definidos indicadores que sofreram influência no período de reestruturação produtiva, evidenciando rupturas com o modelo de organização de trabalho anterior à década de 1970.

Leite (1997:10-28) e Antunes (2002:47-62), transportando-se para a realidade brasileira, apontam indicadores como taxas de desemprego, precarização do trabalho, redução de rendimento dos trabalhos e perda de poder de mobilização coletiva dos trabalhadores como aspectos centrais relacionados à fragmentação das conquistas obtidas no Estado de bem-estar social.

Propõe-se, então, demonstrar os problemas resultantes da fragilidade de tais indicadores na atual realidade, não só pelo realce e pelo papel que possuíam no período anterior à reestruturação produtiva, mas também pelo caráter mediador que definiam na relação empresa e empregado naquele período (sociedade da produção).

2.5.1 Desequilíbrios sociais resultantes

A concepção do Estado de bem-estar social, ou simplesmente Estado Social, floresceu após a Segunda Guerra Mundial. A composição de fatores variava de país para país, mas, basicamente, nele estavam inseridos aspectos como a ampliação de sistemas de segurança social, as leis de proteção ao trabalho, o salário mínimo, a ampliação de instituições de saúde e de educação, a construção habitacional subvencionada pelo Estado e o reconhecimento dos sindicatos como interlocutores legítimos dos trabalhadores (OFFE, 1991:114).

Na esteira de importantes eventos nos anos 1970, especialmente o choque do petróleo e a dolarização da economia mundial, o Estado Social sofreu críticas fundamentalmente dirigidas: a necessidade de manutenção de uma carga de impostos e aparato administrativo que represava a capacidade de investimento e a existência de excessivo poder dos sindicatos, que restringia a disposição de se trabalhar tão dura e produtivamente quando se comparava com os operários diaristas (Ibidem:116).

Por conseguinte, o reexame do papel do Estado Social vem ocorrendo com a revisão de políticas e serviços sociais visando fortalecer a estabilidade financeira do

Estado e a ação eficiente de seus agentes. Somados, ainda, os efeitos decorrentes da ascensão da sociedade de consumo, analisada no tópico anterior, conclui-se que o ambiente socialmente tranquilo sofreu duro golpe, contribuindo para a redução de compromissos mútuos entre empresa e empregados.

Touraine (2002:193) aponta alguns riscos vinculados a essa situação. Para ele, não existe sociedade que seja apenas um mercado e somente países onde o mercado rodeia o gueto, com iniciativas de inovação e movimento circundando bolsões de exclusão. Quanto mais a sociedade se moldar ao mercado, com aspirações homogêneas e comportamento hegemônico, maior a tendência de a luta pelo dinheiro ser o fim único da vida social e, portanto, conformador da identidade dos trabalhadores.

Reduzir a sociedade à centralidade do mercado enfraquece compromissos individuais para com ações coletivas:

Os países subdesenvolvidos, e mesmo os países em situação intermediária como a maioria dos países da América Latina, parecem arrastados para uma dualização acelerada que aumenta a proporção dos pobres e os afasta cada vez mais das categorias que participam do sistema econômico mundial....uma vez que o que as caracteriza (sociedades desses países) é sua fraca e declinante capacidade de agir sobre si mesmas [...] (Ibidem:193).

Reich (2002), por sua vez, assume que existe hoje um dilema com que se defronta a sociedade: trabalha-se por mais tempo e mais intensamente que antes, e o tempo e a energia que sobram para a vida fora do trabalho estão diminuindo cada vez mais. O trabalho não se encontra mais sob a égide do “pleno emprego”, mas sob a dominância de setores econômico-informais como reguladores do trabalho na sociedade (BECK, 1999:326).

Sob um olhar consideravelmente pessimista acerca do declínio do Estado do bem-estar social, Kurz (1993) afirma que a sociedade não se defronta com um dilema, conforme afirma Reich, mas com uma crise frente à capitulação social e à econômica do Leste Europeu e a corrosão dessas mesmas bases no Ocidente.

Todavia, ambos convergem quando diagnosticam que a origem da situação atual está na quebra do pacto da estabilidade. A sociedade industrial saída do século dezenove contribuiu para a transformação da modernidade, por meio de um pacto implícito consolidado ao longo da primeira metade do século seguinte: a busca da

estabilidade é requisito para assegurar produção e trabalho em larga escala, devendo ser rompido exclusivamente por conta de crises conjunturais episódicas e profundas.

O eixo de ambas as análises se ramifica em uma visão preponderantemente otimista (REICH:2002), considerando que o sistema funciona e é passível de reorientações:

- fontes de lucro na economia – economias de escalas, rapidez na inovação e capacidade de atração e manutenção de clientes;
- efeitos para os trabalhadores – medo de obter rendimentos decrescentes que possam afetar a capacidade de consumo;
- “culpados” – a sociedade como um todo (empresas, indivíduos e governos) sempre procurando produtos e serviços de menor preço, de melhor qualidade e/ou maior rentabilidade.

Kurz (1993) mantém o pessimista sobre o futuro da sociedade. Para este autor, o mundo caminha em direção a uma crise e uma ruptura socioeconômica sem precedentes:

- fontes de lucro na economia – duas fontes de lucro: capital, consideradas suas possibilidades de multiplicação, e desvalorização da força de trabalho, orientado para a produtividade segundo padrões internacionais.
- efeitos para o trabalhador – formação de um exército de rejeitados e despossuídos que não se encaixam nas demandas da organização do trabalho.
- “culpados” – a cientificação e a intensificação da produtividade na sociedade moderna, que ultrapassa a capacidade de absorção do sistema produtor de mercadoria.

Independentemente da visão, otimista ou pessimista, nota-se o surgimento de fortes desequilíbrios sociais nas relações de trabalho. Como analisado, na sociedade de consumo, a mentalidade predominante é a de curto prazo, individualizada e plena de incertezas, sem interesse para a manutenção de vínculo de longo prazo entre emprego e capital. “A reprodução e o crescimento do capital, dos lucros e dos dividendos e a

satisfação dos acionistas se tornaram independentes da duração de qualquer comprometimento local com o trabalho” (BAUMAN, 2001:171). Com a ausência de interesse do Estado em agir como interlocutor válido na relação empresa e empregado, abre-se campo para novo pacto da rentabilidade que agora passa a ser firmado entre acionistas e dirigentes das empresas, ao invés de acionistas e trabalhadores, como na sociedade da produção.

Por essa razão, são incorporadas na gestão flexível da empresa moderna demissões de parcelas dos trabalhadores ou terceirização de partes do processo produtivo, quando se reduz a rentabilidade provocada por oscilações no mercado consumidor. Tal fato muitas vezes aumenta o trabalho informal ou deteriora as condições de trabalho.

A introdução da especialização flexível concorre para a priorização de compromissos com os acionistas, via satisfação dos consumidores, e não com os produtores-trabalhadores, inclusive aqueles de setores competitivos e capacitados para atuação na economia do conhecimento.

Questiona-se, nesse caso, como as empresas podem estimular a inovação, ou lhe dar caráter sustentável, em especial nos setores mais competitivos da economia, se tensões nas relações de trabalho geram conseqüências no grau de envolvimento dos trabalhadores. Ainda mais se for considerado que os valores aderentes ao trabalho perderam a centralidade que possuíam na sociedade industrial, orientada para a produção.

O estímulo, na prática, a relacionamentos de curto prazo busca preservar os ditames de rentabilidade e produtividade, mesmo com a possibilidade de afrouxamento de laços poder ocorrer com mais freqüência. Capital e trabalho, locomovendo-se com maior liberdade, geram compromissos mais tênues com efeitos recíprocos mais danosos, principalmente quando as relações de força se encontram desiguais. Se os produtos têm menor perenidade, o mesmo também se dá na relação de trabalho – temporário, terceirizado, flexível.

A principal conclusão de levantamento realizado pelo *Instituto DataFolha*, com 161 executivos da região metropolitana de São Paulo (gerentes, diretores e

presidentes) (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003) aponta o risco de demissão como o maior temor para quase 1/3 dos dirigentes, cuja recolocação no mercado é tida como cada vez mais difícil.

Se o ambiente atual de trabalho for examinado sob a perspectiva do aumento de fusões e megafusões, de *downsizings*, de *outsourcings*, bem como dos índices crescentes de recolocação de profissionais por empresas especializadas, no Brasil e no exterior, o contexto tende, no mínimo, a desestimular o envolvimento dos empregados em relação às empresas.

Em setores menos competitivos, ocorre a mera e simples redução quantitativa (ANTUNES, 2002:55), com desemprego ou migração para outros setores, subempregos ou trabalhos temporários, acarretando maior desqualificação ou desespecialização do trabalhador. “*Racionalizar* significa *cortar* empregos e não criar empregos, o progresso tecnológico e administrativo é avaliado pelo *emagrecimento* da força de trabalho, *fechamento* de divisões e *redução* de funcionários”, aponta Bauman (1998:50). Os grifos retratam as partes da equação que se forma.

O ambiente de mais dinamismo econômico valoriza o resultado econômico antes de qualquer outro aspecto, por meio do oferecimento de produtos e serviços de melhor qualidade, mais investimentos financeiros e menor número de mecanismos de tutela no processo produtivo. Estes mecanismos de competitividade convivem com a paulatina desintegração de redes de segurança e com a flexibilidade de compromissos.

Não existem ainda instâncias mundiais para a resolução de problemas associados a crises e rupturas violentas na vida social. Falta, o que enfatiza Morin (2002:58), consciência ética e política, a fim de dar à humanidade um sentido de pertencimento à mesma comunidade humana, à mesma diversidade. Nada no ambiente sugere que tal problema será resolvido no curto prazo.

Como resultado, cresce a tendência de desconfiança mútua entre a organização (e os seus dirigentes) e o quadro de trabalhadores, inclusive gerentes, estimulada pelas iniciativas de afastamento ou proposital omissão do Estado nesse processo. “Num regime cujas instituições mudam rapidamente, torna-se absurdo trabalhar arduamente

por muito tempo e para um patrão que só pensa em vender o negócio e subir” (SENNETT, 2000:118). Ou sumir...

A rigor, já se encontra disseminada uma *cultura de insegurança* no trabalho. “Este nível de amargura dificilmente é um caso isolado. Poucas pessoas hoje depositam muita confiança nas organizações onde trabalham ou sentem a sensação de segurança que uma economia crescente deveria trazer.” (ZEMKE, 2000:78)

Surge, então, o conflito: parte-se do pressuposto que a empresa precisa orientar-se para a maior rentabilidade possível, da qual um dos principais condicionantes é a capacidade de criar e inovar. Porém, adotado esse pressuposto, não se garante mais a estabilidade no emprego em face do requisito de flexibilidade no ambiente de trabalho, característica da sociedade de consumo, o que, por sua vez, pode corroer os níveis de envolvimento e ação do gestor com esta mesma empresa.

2.5.2 Mapeamento da (in)tranquilidade social

Embora reconhecendo o dinamismo econômico proveniente da sociedade de consumo, baseada na gestão orientada para eficiência operacional, não se pode considerar bem sucedidas ações que procuram reduzir as tensões oriundas de fissuras nos graus de estabilidade e segurança dos trabalhadores, de acordo com o que pode ser observado nos números apresentados em seguida.

➤ Sociais

Taxas de Desemprego

As taxas de desemprego são crescentes sob quaisquer conceitos, conforme se pode analisar nos Quadros 9 e 10.

Tipo de Desemprego	1990	1996	1999
Aberto - Brasil	4,3	5,4	7,8
Total – SP	10,3	15,1	19,5
Aberto – SP (1)	7,4	10,0	12,3
Oculto – SP	2,9	5,1	7,2
Pelo trabalho precário – SP (2)	2	3,8	4,9
Pelo desalento– SP (3)	0,9	1,3	2,2

Quadro 9 – Taxas de desemprego nas regiões metropolitanas do Brasil e na região metropolitana de São Paulo

Fonte: PED/SEADE-DIEESE; PME/IBGE (MATTOSO, 1999:12)

- (1) Desemprego aberto – Pessoas que procuraram trabalho nos trinta dias e não trabalharam nos sete dias anteriores à entrevista.
- (2) Desemprego oculto pelo trabalho precário – Pessoas que, simultaneamente à procura de trabalho, realizam algum tipo de atividade descontínua e irregular.
- (3) Desemprego oculto pelo desalento – Pessoas que, desencorajadas pelas condições do mercado de trabalho ou por razões circunstanciais, interromperam a procura, embora ainda queiram trabalhar.

Total	18/24 anos	25/39 anos	40 ou mais	Sexo Fem.	Sexo Masc.	Chefe Família	Cônjuge	Filho	Menos de 5 anos escola	5 a 8 anos de escola	9 a 11 anos de escola	Mais de 11 anos de escola
110,3	116,0	135,5	211,4	95,2	111,6	197,3	239,2	81,4	110,6	96,3	102,9	123,9

Quadro 10 - Variação percentual do perfil do desemprego (taxas médias anuais) – 1989/ 1999

Observação: No Brasil (total, faixa etária e sexo) e em São Paulo (posição na família e escolaridade).

Fonte: PME/IBGE. Elaboração IPEA (MATTOSO, 1999:13)

Precarização do Trabalho

O indicador mais reconhecido como precarização do trabalho é traduzido pelo conceito do trabalho sem carteira assinada, intensificado nos últimos anos, como se observa nos dois próximos Quadros.

	RJ	SP	PA	BH	RE	SA	TOTAL
1991	23,36	19,09	17,84	20,99	24,75	21,10	20,81
1996	26,73	24,04	20,79	25,12	27,08	24,52	24,79
1999	26,40	26,65	23,14	26,57	29,95	24,79	26,39
2000	27,16	28,23	23,78	27,47	29,85	26,87	27,53

Quadro 11 – Participação dos empregados sem carteira assinada em relação à ocupação total por região metropolitana (%)

Fonte: PME/IBGE (FELÍCIO, 2001:49)

	RJ	SP	PA	BH	RE	SA	TOTAL
1991	15,86	35,13	- 3,44	15,24	45,27	77,97	30,11
1996	12,95	40,54	-6,82	11,13	20,90	27,47	27,35
1999	6,25	37,11	- 5,4	2,61	10,12	38,52	22,06
2000	5,03	36,35	- 6,31	-1,68	9,41	31,84	20,14

Quadro 12 – Diferencial dos rendimentos dos empregados com e sem carteira assinada por região metropolitana (%)

Fonte: PME/IBGE (FELÍCIO, 2001:51)

Há ainda um dado subsidiário, oriundo do PNAD/IBGE, apresentado por Cardoso e Fernandes (2000:46), no qual é possível visualizar mudança significativa na composição média do pessoal ocupado na indústria e no setor de serviços. Com relação ao Setor Secundário, nos anos oitenta, a estruturação dos trabalhadores estava dividida entre 61,45% no núcleo estruturado e 38,55% no núcleo pouco estruturado (composto por empregado assalariado sem carteira assinada). Entre 1992 e 1998, essa diferença se reduziu, com o grupo estruturado passando a 55,20% e o núcleo pouco estruturado a 44,80%. No Setor Terciário, houve também alteração na composição média entre o núcleo estruturado e o não-estruturado: 55,46% e 44,54% respectivamente, nos anos oitenta, igualando-se, praticamente, os números em 1998 – 49.54% e 50,46%.

De acordo com o que mostram os números, em primeiro lugar as condições de salário e de proteção ao emprego se degradaram de maneira geral; em segundo, o emprego foi calculado com o mínimo de folga, o que é descrito por Gounet (2000:104) como “a fábrica mínima”, ou ainda, a estruturação organizacional mínima.

Dados recentes do IBGE (*apud* FOLHA DE SÃO PAULO, 2003^a) mostram que, desde dezembro de 2003, a taxa de desemprego em seis regiões metropolitanas cresceu 2,5 pontos percentuais, passando de 10,5% para 13% em junho de 2003.

No mesmo período, a participação dos trabalhadores com carteira assinada declinou de 45,5% para 44,7% nas regiões metropolitanas. A expansão da informalidade se dá em razão do menor rendimento do trabalhador, do enfraquecimento do nível de atividade econômica, da redução de barganha de quem procura emprego e da maior entrada de mulheres e jovens no mercado.

Rendimentos dos Trabalhadores

A contratação em condições de eventualidade e de precariedade, bem como a deterioração do mercado de trabalho, promoveu, no entender de Mattoso (1995:93), maior insegurança na renda. Os salários são baixos, e há grande dispersão de rendimentos. As razões que explicam esse quadro são várias:

Encontram-se na formação do mercado de trabalho urbano, nas dificuldades impostas na organização sindical, na regulação dos salários exercida pelo Estado por longo período e no intenso e duradouro processo inflacionário, contido apenas em meados da década de noventa (DIEESE, 2001:79)

Anos	Rendimento Médio Mensal (1)		Ocupados com Rendimentos		Índice da Massa de Rendimentos (2) (3)
	Valor em R\$	Índice (2)	Milhares de pessoas	Índice (2)	
1989	1.079	100,0	6.192	100,0	100,0
1993	807	74,8	6.494	104,9	78,4
1996	968	89,7	6.925	111,8	100,3
1999	886	82,1	6.950	112,2	92,2

Quadro 13 – Rendimento mensal médio, nível de ocupação e massa de rendimentos dos ocupados na Região Metropolitana de São Paulo – 1989/ 1999 (R\$ - janeiro de 2000)

Fonte: Convênio DIEESE/SEAD, MET/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego. Quadro adaptado do Dieese (2001:86).

Notas: (1) Excluídos os assalariados e os empregados domésticos que não tiveram remuneração no mês, os trabalhadores familiares sem remuneração salarial e os empregados que ganham exclusivamente em espécie e benefícios.

(2) Base: média de 1989 = 100.

(3) O cálculo da massa dos rendimentos considerou o total de ocupados com rendimentos e a média dos rendimentos mensais dos ocupados com rendimentos.

O Quadro 13 merece algumas menções. Após o início de década com altas taxas inflacionárias, resultando em perda do poder de consumo, a implantação do Plano Real em 1994 permitiu recuperação da atividade econômica, rapidamente contida pela crise no balanço de pagamentos a partir de 1997. No final da década, houve perda de quase 10% em relação a 1989.

Outra informação sobre o tema, trazida por Pochmann (1999:149), tendo como fontes FIBGE e MTb, confirma os números anteriores sobre a evolução dos salários, agora sob a perspectiva nacional. Partiu-se de um índice 100 em 1980, os salários desceram para 70 em 1989 e ainda para 50 em 1991, elevando-se a 55 em 1997.

Poder de Mobilização Coletiva dos Trabalhadores

Diversos fatores, ao longo da década de 1990, enfraqueceram o poder de mobilização coletiva dos trabalhadores, coordenada pelo movimento sindical, dentre os quais se destacaram a crise econômica e o aumento do patamar de desemprego, a fragmentação das negociações coletivas, a introdução de novas formas de compensação diferencial (“banco de horas”, participação nos lucros e nos resultados, dentre outras).

Houve, paralelamente, tendência de queda na relação entre sindicalizados e população assalariada (ANTUNES, 2002:69). Na Europa Ocidental, excluídos países como Espanha, Portugal e Grécia, a redução foi de 41% em 1980 para 34% em 1989; no Japão, de 30% para 25% no mesmo período, e nos Estados Unidos de 23% para 16%.

A redução do poder de mobilização coletiva tem importância no estudo da tranquilidade social por oferecer indícios quanto a possível e crescente individualização das relações de trabalho, deslocando o eixo dos relacionamentos cada vez mais “para o universo micro, para o local do trabalho, para a empresa” (Ibidem:73).

Anos	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Nº de greves	557	653	1.034	1.056	1.258	630	546	508
Média de trabalhadores por greve	4.600	5.507	2.665	2.157	2.222	1.284	2.292	2.598

Quadro 14 – Número de greves e média de trabalhadores por greve – Brasil – 1992/1999

Fonte: DIEESE, Banco de Dados Sindicais (DIEESE, 2001:207)

Os principais motivos para o número de greves em 1993, retratado no quadro anterior, recaíram sobre a remuneração (62%) e o não-cumprimento dos direitos (24%). Em 1999, houve praticamente inversão desses números, segundo dados do DIEESE: 37% e 51% respectivamente. Esse deslocamento mostra a ação dos trabalhadores muito mais como de caráter reativo ou defensivo que prepositivo.

Observa-se, portanto, da análise do conjunto dos indicadores deste Capítulo, tendência de valorização, ao longo dos anos noventa, dos indicadores associados ao dinamismo econômico em relação aos aspectos associados à tranqüilidade social, conforme se pode observar no próximo quadro.

INDICADORES	COMENTÁRIO	AVALIAÇÃO
MERCADOLÓGICOS		
Despesas realizadas pelas empresas em atividades inovadoras	Crescente nos anos noventa.	↑
Preço ao Consumidor	Redução de preços médios ao consumidor em relação à inflação, em setores importantes da economia.	↓
FINANCEIROS		
Quantidade de recursos para investimento	Crescimento de investimentos realizados no Brasil, nos anos noventa, em especial no final da década, para aumento da capacidade produtiva.	↑
Retorno sobre investimento	Vendas e rentabilidade ascendente nos anos noventa na maior parte dos setores econômicos pesquisados.	↑

SOCIAIS		
Taxas de desemprego	Crescimento nos anos noventa no Brasil, sob qualquer conceito (aberto ou oculto), em qualquer faixa etária, sexo, posição na família e escolaridade.	↑
Precarização do trabalho	Crescimento dos empregados sem carteira assinada no Brasil (32,3%).	↑
Rendimento dos trabalhadores	Redução dos rendimentos dos assalariados no País; somente na Grande São Paulo, em aproximadamente 10% entre 1989 e 1999.	↓
Poder de mobilização coletiva dos trabalhadores	Redução em todo o mundo, inclusive no Brasil.	↓

Quadro 15 - Síntese do comportamento dos indicadores dos ambientes de dinamismo econômico e tranqüilidade social

Um conjunto de transformações estruturais no sistema econômico mundial, abordadas por Habermas (1987) e Chesnais (2001), e no papel representado pela tradição como reguladora das relações sociais, salientado por Giddens (1997), abriu espaço para as organizações empresariais se colocarem no centro da vida socioeconômica moderna. A industrialização, seja gerada por condicionantes históricos seja imposta à força, propiciou níveis nunca vistos de acesso a bens de consumo. De tal forma que o consumo se colocou num plano superior em relação a qualquer outro período de tempo.

O resgate das obras de Bauman é importante para a compreensão das conseqüências dessa situação, pois este autor não demonstra atitude de resignação frente aos riscos provenientes da sociedade orientada para o consumo. Tanto para Bauman (2001), enfatizando a fluidez e a mobilidade dos relacionamentos, quanto para Baudrillard (1996), apontando a diferenciação pelo consumo como escape da sociedade massificada, a supervalorização do imediato e a do curto prazo potencializam o individualismo na modernidade.

Essa constatação está longe de significar que a vida na sociedade industrial, orientada para a produção, era melhor. Ao contrário, tal modelo decaiu ao longo do

último século por impor limites ao desenvolvimento das habilidades humanas no trabalho e mostrar-se insuficiente para a conquista de novas fronteiras de crescimento econômico.

O individualismo e a superficialidade dos relacionamentos na sociedade de consumo, porém, induzem à perda de referenciais de longo prazo, em favor do salto para maior produtividade, o que debilita a coesão e os laços de cooperação no trabalho.

Ambos os elementos opõem barreiras à construção da empresa do século XXI, sustentada pela estruturação em rede, o que afeta, diretamente, a disposição em se investir na confiança interpessoal.

Resgatar a discussão da confiança sob o ambiente da sociedade de consumo e analisar suas conseqüências para o aperfeiçoamento das relações de trabalho na sociedade é o tema do próximo Capítulo.

3 CONFIANÇA

“Gostar é provavelmente a melhor maneira de ter,
Ter deve ser a pior maneira de gostar.”
José Saramago em “O Conto da Ilha Desconhecida”

No Capítulo anterior, argumentou-se que a ênfase no consumo na sociedade moderna, especialmente nos últimos trinta anos, trouxe benefícios para os clientes – capacidade de as empresas inovarem na qualidade de produtos e processos – e benefícios para os acionistas – incremento no retorno sobre investimentos. Ademais, foram apresentados indicadores que demonstram a menor segurança no emprego e a instabilidade na renda dos trabalhadores, dentre os quais se incluem os quadros gerenciais.

As demandas para que as empresas permaneçam competitivas repercutem em indicadores financeiros e mercadológicos. Manutenção da qualidade, inovação dos produtos e competição por preços apresentam-se como desafios diários. Contudo, não se pode tratar como secundário o custo de prover de dinamismo a economia, que deve estar voltada para o homem.

De forma geral, diversos autores (HANDY, 1995; LEWICKI e BUNKER, 1996; KRAMER, BREWER e HANNA, 1996; JONES e GEORGE, 1998; LANE, 2000; O’REILLY II e PFEFFER, 2000; LAWLER III, 2000) analisam que relacionamentos orientados para formas de cooperação dentro das organizações mostram-se fundamentais. Estudos adicionais apontam, especificamente, a existência de associação entre o nível de confiança interpessoal com:

- a melhoria do clima e a da satisfação organizacionais (CONDREY, 1995; FLAHERTY e PAPPAS, 2000, BRASHEAR *et al.*, 2003);
- a melhoria de *performance* na empresa (aspectos financeiro e mercadológico) (SAKO, 2000; KRAMER, 1999; ZAHEER *et al.* 1998);
- a geração de vantagem competitiva (DAVIS, SCHOORMAN, MAYER e TAN, 2000; BARNEY e HANSEN, 1994; BROMILY e CUMMINGS *apud* DAVIS *et al.*, 2000; HOSMER, 1995; MAYER e DAVIS, 1999)
- e o aperfeiçoamento do processo de gestão de crises conjunturais (WEBB, 2000).

Além de se analisar o eixo conceitual da abordagem do construto confiança, são examinados neste Capítulo os efeitos positivos de sua gestão, inclusive a possibilidade de a confiança reduzir a sensação de vulnerabilidade do homem em relação ao ambiente de trabalho.

O tema confiança abriga, no mundo acadêmico, algumas características convergentes e uma série de divergências conceituais. Em geral, há consenso quanto à confiança instituir um grau de interdependência entre os atores envolvidos num relacionamento (confiado e confiante). Também não se diverge quanto ao fato de a confiança implicar uma situação de risco e de incerteza nas relações de troca. E, por último, caminha-se na mesma direção quanto à crença pelo confiante de que o risco – existente pelo não-cumprimento de uma expectativa – não será tomado como vantagem pelo confiado.

Nesses aspectos cessam os pontos comuns. Três eixos fundamentam a análise sob a qual se edifica o conceito de confiança. O primeiro refere-se à natureza dos relacionamentos – calculável, normativa e cognitiva; o segundo, ao nível de análise – pessoal, sistêmico (organizacional) e na sociedade – e o terceiro, à suposição de expectativa – baseado em características, em processos e institucionalmente. O mapeamento dos eixos é elaborado a partir das contribuições de Lane (2000) e Zucker (1986).

3.1 Eixos teóricos da abordagem da confiança

Antes de conceituar *o que é* confiança, é necessário explicitar *por que* confiar. De acordo com Coleman (1990:97), a confiança nasce em função da avaliação do confiante de que alguém pode fazer melhor determinada ação que ele próprio. E o resultado trará ao confiante a perspectiva de uma situação de maior conforto ou segurança em relação à que se encontrava antes. Esses benefícios são sopesados segundo os custos (e riscos) de se colocarem ao confiado, de antemão, recursos à disposição para realização da demanda solicitada.

Coleman (Ibidem:99) propõe os elementos essenciais, em forma de equação, que definem a opção pelo estabelecimento da confiança. Mais importante que o “resultado” desse cálculo é o raciocínio que deve preceder o investimento da confiança,

ainda mais em razão de o conceito de confiança estar intimamente ligado ao de risco, como se verá nas próximas páginas.

p = chance de se receber um benefício (probabilidade que o confiado seja confiável)

L = potencial perda (se o confiado não é confiável)

G = potencial de ganho (se o confiando é confiável)

Decisão: SIM se $\frac{p}{1-p}$ é maior que L/G

$$\frac{p}{1-p}$$

Decisão: INDIFERENTE se $\frac{p}{1-p}$ é igual a L/G

$$\frac{p}{1-p}$$

Decisão: NÃO se $\frac{p}{1-p}$ é menor que L/G

$$\frac{p}{1-p}$$

Do ponto de vista da natureza dos relacionamentos, as principais características de cada uma das abordagens são:

Confiança calculável

- Natureza econômica (escolha racional), na qual prepondera o interesse próprio, legitimamente reconhecido.
- Referência ao cálculo da relação custo/benefício das transações, segundo as expectativas que têm entre si, confiado e confiante, orientadas principalmente para situações repetidas e relações duradouras.
- Indivíduos escolhem o curso de ação voltados a acumularem ganho máximo de utilidade.
- Referência conceitual a partir dos trabalhos de Williamson (1993) e Chiles e McMackin (1996).

Confiança normativa

- Natureza social, em que se destaca a existência de responsabilidade entre os indivíduos que comungam os mesmos referenciais culturais.
- Referência ao compartilhamento, pelos indivíduos, de valores determinados coletivamente, com papéis e regras de comportamentos rigidamente estabelecidos.

- Perspectiva dos atores é agir segundo obrigações de lealdade e responsabilidade com a coletividade.
- Referência conceitual baseada nos trabalhos de Fukuyama (1995) e Misztal (1995).

Confiança cognitiva

- Natureza social.
- Referência à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento, baseada em respostas previsíveis de uma parte em relação à outra.
- Perspectiva dos atores é reduzir as complexidades nas interações sociais.
- Referência conceitual considerando os trabalhos de Giddens (1991 e 1997) e Luhmann (1996).

O segundo eixo teórico sobre o estudo da confiança é relativo aos níveis de análise: pessoal, sistêmico e na sociedade.

Confiança pessoal

- Nível micro.
- Referência à confiança baseada nas interações familiares entre indivíduos, derivadas de membros de um mesmo grupo social.
- Perspectiva dos atores é estabelecer um processo interativo a partir de laços informais.
- Referência conceitual considerando o trabalho de Barney e Hansen (1994).

Confiança sistêmica

- Nível *meso* (intra e interorganizacional).
- Referência à construção da confiança baseada em experiências positivas e contínuas do uso dos sistemas de interação disponíveis na sociedade moderna.

- Controle dos mecanismos da confiança mais complexo que na confiança pessoal; porém, a perspectiva dos atores também é a resolução de problemas, segundo a crença no funcionamento de sistemas especialistas ou na expectativa de comportamentos repetidos (esperados) na relação entre pessoas.
- Referência conceitual nos trabalhos de Giddens (1991 e 1997) e Luhmann (1996).

Confiança na sociedade

- Nível macro.
- Referência à noção generalizada de confiança segundo padrões culturais entre os membros de uma comunidade, podendo chegar até à nação.
- Perspectiva dos atores é a solidariedade baseada em certos princípios ou certos sistemas abstratos de confiança.
- Referência conceitual considerando o trabalho de Peyrefitte (1999).

O terceiro eixo se refere à expectativa que se tem entre confiado e confiante, a partir do modelo apresentado por Zucker (1986). Para esta autora, a produção de confiança é condição para o desenvolvimento de sistemas socioeconômicos complexos.

Confiança baseada em características

- Caráter de produção determinístico, de acordo com cultura, ética e religião comuns a determinado grupo social.
- Pressuposição de características atribuídas que não são criadas deliberadamente, mas encontradas em comunidades que convivem e preservam seu isolamento.

Confiança baseada no processo

- Caráter de produção incremental, orientada para um processo gradual de construção de confiança.
- Pressuposição de certo grau de estabilidade nos relacionamentos, contexto de homogeneidade na formação de cada um de seus membros e mudanças lentas.

Confiança institucional

- Caráter de produção deliberado, orientado para a estruturação de relacionamentos segundo mecanismos legais ou de interesses compartilhados entre pessoas, dentro ou entre organizações, sendo comum nas relações entre pessoas nas sociedades modernas.
- Pressuposição de existência de confiança além de fronteiras de grupos, fora, portanto, do círculo de familiaridade/intimidade.

Dentre as diversas possibilidades de corte epistemológico na perspectiva tridimensional do conceito de confiança, a pesquisa condiciona suas reflexões pela análise do interpessoal no ambiente da organização, de acordo com o caminho descrito nos objetivos desta tese. Tais interações se moldam em redes de relacionamento de diferentes graus, segundo os ambientes econômico e social nas quais estão imersas (SHAPIRO, 1987:625), contextualizado pela discussão da sociedade de consumo.

O conceito de confiança está, assim, relacionado à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento, inserido no sistema intraorganizacional, de natureza institucional.

A identificação do escopo no qual se inserem as dimensões do conceito de *confiança interpessoal* (meso, cognitiva e institucional), representado pela Figura 1, serve para visualizar os elementos que as compõem dentro do construto mais amplo de *confiança*. Porém, acredita-se que somente com o ponto de vista interpessoal, sem descer mais um nível de investigação, não é possível delimitar os desdobramentos da confiança no interior das organizações. Por essa razão são introduzidos no tópico 3.4.1 deste capítulo os conceitos de *confiança transacional e confiança transformadora* com propriedades distintas, embora ambos oriundos da mesma fonte: a confiança interpessoal.

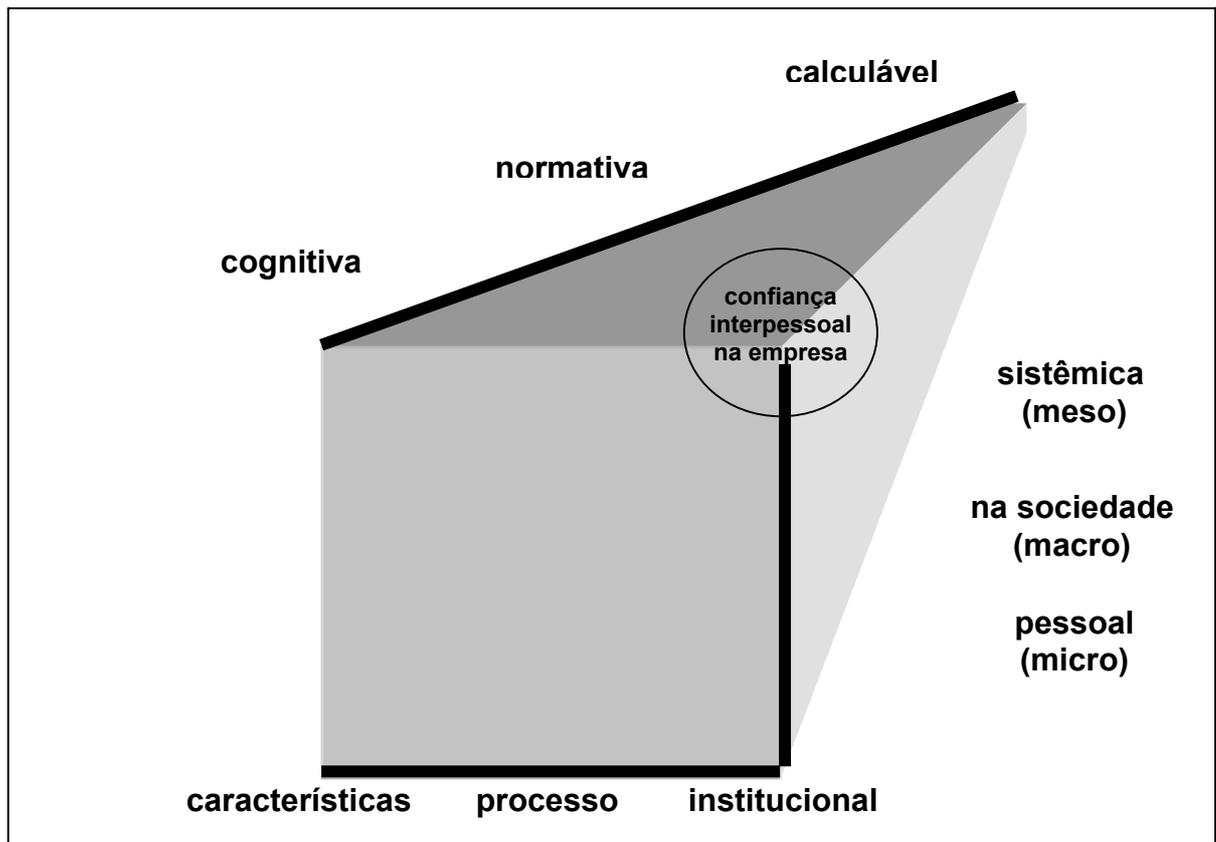


Figura 1 – Tridimensionalidade dos eixos de análise do tema confiança.

3.2 Conceito de confiança

Após apresentar o eixo tridimensional sob o qual se assenta o conceito de confiança, este tópico aprofunda o exame das abordagens cognitiva, sistêmica e institucional, selecionadas para o estudo.

Muitos trabalhos sobre confiança se dirigem mais a demarcar territórios que a esclarecer, abrir fronteiras, estabelecer relações ou criar novos conhecimentos sobre o tema. Na arena econômica, ressaltam-se estudos com foco em estimar ganhos e perdas nas relações de troca, no campo psicológico, atributos existentes no papel de confiado e confiante e, no sociológico, propriedades incorporadas nas relações sociais.

As implicações para a prática da pesquisa, em decorrência, divergem (ROUSSEAU, 1998:396). Quando o foco de interesse se concentra em **resultados econômicos**, os pesquisadores, em geral, conceituam confiança como causa potencial na escolha de algum cenário segundo experiências anteriores. A visão puramente

sociológica enxerga confiança como resultado de arranjos institucionalmente estabelecidos. Lewicki e Bunker (1996) consideram a visão puramente **psicológica** quando se estuda a confiança com foco na personalidade individual e no seu desenvolvimento específico, ou quando o foco é na criação ou na destruição da confiança num grupo específico, segundo parâmetros situacionais e históricos desse grupo.

Já numa visão psicossocial, a confiança se manifesta como elemento moderador de relacionamentos, desde o nível pessoa x pessoa até organização x organização. Chama-se essa confiança de **relacional** (ROUSSEAU, 1998:399), em razão de derivar de interações repetidas no tempo entre confiado e confiante ou informações disponíveis pelo confiante acerca do confiado.

Sobre este último enfoque será desenvolvido o escopo conceitual de confiança, com realce nas particularidades da gestão organizacional, campo de estudo da administração.

A análise do ponto de vista cognitivo em geral se contrapõe à idéia da confiança de caráter normativo, como a propugnada por Fukuyama (1996:41). Esta forma de confiança nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável e cooperativo, baseando-se em normas compartilhadas por seus membros. Não se prevêem mudanças no padrão de confiança em ambientes de inovação, turbulentos e de rápida aplicação de conhecimentos (KERN, 2000). Não pressupõe, também, a perseguição de parcerias intraorganizacionais de interesses mutuamente convergentes sem caráter oportunista (DAS e TENG, 1998), já que as relações mais relevantes cingem-se àqueles com o mesmo padrão de formação cultural.

A estabilidade social (FUKUYAMA, 2000; DOWNES *et al.*, 2002), como fundamento para a formação da confiança, encontra dificuldade de prosperar no contexto de transações abrangentes na sociedade contemporânea, a não ser que se considere que qualquer outro relacionamento diferente dessa natureza não seja digno de confiança, o que se demonstrará não ser aplicável.

A perspectiva cognitiva evita caracterizar a confiança sob uma face oportunista, limitada a uma visão de cunho exclusivamente funcionalista, voltada à

maximização de ganhos e à minimização de perdas pessoais nas interações sociais. Foge, assim, do senso comum no qual se baseiam estudos que vinculam a confiança a compromissos legais ou a boa vontade das pessoas, sem o objetivo de contribuir para o entendimento das razões que estimulam (ou não) o relacionamento cooperativo, sustentável no longo prazo (HARDY, PHILLIPS e LAWRENCE, 2000).

Na confiança cognitiva, há compartilhamento de esquemas de interpretação e de sentidos. Como assinala Kramer (1999:573), concentrar a formação de confiança exclusivamente em expectativas de trocas recíprocas é mera versão de uma transação econômica repetida, o que é teoricamente frágil para justificar atitudes cooperativas.

Rosseau *et al.* (1998) formulam extenso levantamento literário sobre a natureza dos estudos acadêmicos relacionados à confiança, comprovando que a maioria dos textos sobre o tema tem foco micro, em determinada empresa, sem maior preocupação em referenciá-los ao contexto no qual se inserem. Ora, esse tipo de análise, fortemente baseada em experiências psicológicas, como formuladas por Jones e George (1998) e Eleangoven e Shapiro (1998), explica parcialmente os benefícios e os problemas para a gestão organizacional da confiança interpessoal

Kramer e Tyler (2000:10) reforçam a importância da natureza sistêmica no estudo sobre a construção da confiança. Ambos pressupõem que as relações de confiança se dão imbricadas num conjunto de variáveis externamente concebido.

Como esse exame ocorre no âmbito da gestão empresarial, as relações de confiança dentro das empresas são influenciadas por normas técnicas e padrões sociais de comportamento no trabalho, longe, portanto, de posturas altruístas entre aqueles que protagonizam a vida social na empresa.

Agregar a influência de padrões institucionais ao arbítrio individual, embora não elimine a idéia de os atores agirem racionalmente orientados por interesses próprios, torna a reflexão sobre confiança mais complexa e permite escapar de armadilhas simplificadoras: cálculo de benefícios numa relação comercial e repetida de compra e venda de algum produto ou serviço.

Nessa linha de análise, conforme ensina Luhmann (1996), a confiança reduz a complexidade social e garante mais segurança para escolhas que se façam necessárias, na medida em que contribui para superação da ausência de informações disponíveis sobre determinado tema e generaliza expectativas de comportamento. “A experiência de segurança baseia-se geralmente num equilíbrio entre confiança e risco aceitável”, ressalta Giddens (1991:43).

Por ser ainda mais objetiva nesta direção, Shapiro (1987:626) considera confiança como uma relação social na qual alguém investe recursos, autoridade ou responsabilidade na ação de outro para agir em seu nome, sob incertezas com relação ao resultado futuro.

Do ponto de vista da abrangência e da natureza do relacionamento, os conceitos até agora apresentados mostram que a confiança possui duas características presentes em quase todas as linhas de pensamento: confiança implica investimento de risco (de retorno) oferecido a alguém (pessoa) para agir em favor de outro.

Dentro das organizações, os gerentes, nos relacionamentos que mantêm com os subordinados, os pares ou os superiores hierárquicos, podem exercer o papel de atores fundamentais para tornar construtivas tais relações. Equipes de trabalho multidisciplinares em competências e conhecimentos precisam estar unidas. E a cola que as une é a confiança. “Diga-me quanto respeito você exige e concede, o quanto você confia e é digno de confiança, e eu direi se você é ou não um bom gerente.” (ADIZES, 1998:161)

De uma perspectiva organizacional, a confiança é semeada entre os gerentes quando eles constróem, de forma compartilhada, credos e expectativas. Mais específico, Coleman (1999:91) afirma que a confiança é esperança ou expectativa que as ações dos outros irão melhor satisfazer nossos interesses que se nós próprios a realizássemos. A introdução do fator risco no processo de estabelecimento da confiança ocorre neste ponto, quando se percebe assimetria de tempo entre o investimento de recursos, quase sempre efetuado em momento anterior ao retorno da ação por parte do confiado.

Assim, ao conceito de confiança, incorporam-se os seguintes pressupostos:

- a confiança reduz a complexidade do ambiente, na medida em que propõe ao indivíduo a garantia da realização de determinado compromisso que isoladamente ele não teria condições ou informação suficiente para fazer;
- a confiança se dá numa relação que envolve riscos, calculados ou não, de frustração.

A idéia de risco substitui a noção de sorte, pois risco pressupõe a compreensão, senão total, pelo menos parcial, do conjunto de circunstâncias que envolvem a decisão. Confiança e risco se entrelaçam, com a confiança normalmente servindo para reduzir ou minimizar perigos aos quais estão sujeitos tipos específicos de atividades (GIDDENS, 1991:42).

A confiança (inter)pessoal é refletida em situações relativamente abertas em que as partes exercem influência mútua e novas formas de comportamento são possíveis. O salto para a confiança sistêmica ocorre quando a sociedade supõe crenças gerais e comuns, que não podem ser satisfeitas pela confiança pessoal, haja vista a extensão de elos de causa-efeito hoje existentes para o exercício do limitado poder seletivo individual. Quando existem instituições mediadoras das relações – industriais, comerciais, certificadoras – e sistema legal eficiente e confiável, a confiança tende a ser um mecanismo de coordenação social homogêneo (BALESTRO e MESQUITA, 2002). Com isso, é possível generalizar expectativas de comportamento.

A reflexão em torno da instalação de ambiente de confiança nas organizações tem como fim demonstrar alternativas para lidar com a complexidade do contexto e reduzir a sensação de vulnerabilidade do homem na vida social, em especial nos relacionamentos interpessoais, favorecendo a capacidade de ação e estimulando a cooperação no trabalho.

Para estabelecer uma relação como a que existe entre o carcereiro e seu prisioneiro, a confiança não faz falta. Basta aplicar a força para privar o prisioneiro de sua liberdade e basta manter a ameaça da força para evitar que ele a reconquiste. As relações de trabalho de um regime de servidão não requerem confiança, mas um aparato repressivo que permita a aplicação da força, quando a dita relação sofrer a ameaça de se desintegrar (Echeverría, 1999:93).

Luhmann (1996:72), além da interdependência entre os atores envolvidos nos relacionamentos de confiança e o respectivo risco de frustração, aponta outras características fundamentais para a compreensão da confiança:

- necessidade de a conduta subsequente ter de honrar a confiança posta e deixar de lado seus próprios interesses (compromisso mútuo);
- conhecimento da situação exata e suposição de o outro também conhecê-la;
- existência de requerimentos normativos e cognitivos (ética).

Para propor uma definição sobre confiança, decidiu-se agregar essas considerações formuladas por Luhmann às contribuições de Giddens (1991:41), em virtude de unirem dimensões complementares – natureza dos relacionamentos, nível de análise e suposição de expectativas – e, mais especificamente, os atributos cognitivo, sistêmico e institucional.

O conceito de confiança neste trabalho refere-se, portanto, à crença, considerados os riscos envolvidos, na probidade ou na correção dos princípios de uma pessoa ou um sistema para realizar ações em favor do confiante, projetando um dado conjunto de resultados ou eventos.

3.3 Confiança como antídoto contra a vulnerabilidade do homem

Confiança em si é necessário quando se quer autonomia, assumir riscos, provar capacidades e aceitar responsabilidades, acreditar em seu próprio julgamento. A confiança no outro é requerida para delegar, descentralizar, tolerar divergências, saber trabalhar em equipe e procurar associações (PEYREFITTE, 1999:449-450). Confiar é opção que facilita o acolhimento da inovação e suscita a crença em soluções de problemas coletivos.

Reconhecer a relevância da confiança nas relações sociais – especificamente no âmbito das organizações – demanda compreender uma circunstância que denuncia a condição humana: lidar com a complexidade do ambiente e reagir à sensação de vulnerabilidade que se instala frente a esse ambiente. Os estudos teóricos defendem a tese de que a confiança contribui para uma existência mais tranqüila do homem no

complexo ambiente que o rodeia, mesmo quando assume ou percebe os riscos que corre em confiar nos outros.

Para melhor compreender a relação entre complexidade do ambiente e percepção de vulnerabilidade, são retomadas as reflexões filosóficas de Heidegger, originalmente publicadas na primeira metade do século passado, contidas nos dois volumes de *Ser e Tempo* (1999).

Heidegger observa que todo homem é um “ser”. Como tal, o filósofo contesta a análise que procura oferecer um contorno, uma forma, um conceito para o ser, principalmente quando examinado sob uma perspectiva fragmentada – corpo x alma, racionalidade x irracionalidade, dentre outras. Heidegger considera o ser como indefinível, por não percebê-lo como um objeto fixo e concluído que se pode apartar.

O ente, ao contrário, é determinável (branco, azul, grande, pequeno). “O homem é algo que se define num *projeto* sempre retomado. O modo de ser do homem é poder-ser.” (PEREIRA, 2002) Dessa forma, o ser encontra-se sempre em forma inacabada, construindo-se permanentemente a partir das experiências de sua existência. Não é abstrato e indiferenciado e sim portador de história, competências, dificuldades e esperanças.

A existência é considerada a partir das possibilidades do ser, que pode encontrar-se ou perder-se. Num mundo permeado pela cultura de massas, as escolhas são dadas como prontas e acabadas. Decidir-se pelo próprio caminho não se mostra, portanto, tarefa fácil, bem como permitir que as coisas se manifestem como de fato são, sem projeção de categorias prévias.

A originalidade do pensamento heideggeriano jaz na noção de *possibilidade*, de revelação de algo novo (ABBAGNANO, 2001). Em outras palavras, pode-se sempre ser amanhã algo diferente do que se é hoje, desde que se queira.

Instaura-se um conflito interior quando o homem, no momento em que percebe tais *possibilidades* de mudanças, reconhece-se incerto e, por conseqüência, ameaçado, precário e incompleto (ECHEVERRÍA, 1999:94), ou seja, a escolha do “encontrar-se” é repleta de desafios.

Como a existência humana é um conjunto de possibilidades de realizações – e não há certeza de nada – o ser humano se angustia ao descobrir-se lançado no mundo⁷, sem ter escolhido isso, tendo de enfrentar o indeterminado sem saber o que lhe acontecerá.

A agravar ainda tal sensação, concorre o fato de o tempo traduzir o elemento que limita a vida, quando se torna consciente de sua finitude pela perspectiva da morte, sem saber, contudo, o prazo que a vida lhe reserva. Heidegger salienta que o pior a acontecer ao homem é fugir dessa realidade, ser indiferente à morte: “[...] a elaboração dessa indiferença ‘superior’ aliena a presença de seu poder-ser mais próprio” (1990:37). A existência converte-se em decadente quando se dá às costas a esse destino e procura-se fugir de si, escondendo-se dos desafios que a vida lhe proporciona.

Para viver uma existência autêntica, em lugar de alienada, o homem deve decidir por estar sempre retomando a si, consciente das possibilidades de seu ser no tempo, realizando projetos para antecipar o futuro.

Acontece que este mundo não se revela por fatos e acontecimentos lineares e auto-explicáveis. O intrincado, porém genial, pensamento de Heidegger apresenta o “mundo” a partir de três naturezas distintas, ou três submundos coordenados, como prefere Inwood (2002:120): o “mundo” do senso comum, ou seja, aquele no qual os objetos e os sujeitos são simplesmente observáveis à nossa volta; o “mundo” pautado pela profundidade de interações entre as pessoas e o “mundo-próprio”, formado por valores, potenciais e realizações do ser.

O “mundo das interações” diz mais respeito a este trabalho. O ambiente manifesta-se tanto por interações desejáveis, quanto por aversões e idiosincrasias com os que estão à volta. Tais interações se entrelaçam formando um referencial para ação humana pleno de significação, cujo domínio não é simples, podendo angustiar e refrear iniciativas, inclusive paralisando as possibilidades de ação.

⁷ Ser-lançado no mundo é uma das expressões que melhor expressa o pensamento de Heidegger sobre o sentido do ser. Diferente de pedras e árvores, que são *seres-simplesmente-dados*, o homem é um ser possível, entregue a si, projetado para continuamente se renovar no mundo (Inwood, 2002:171).

Quando a angústia priva do homem o significado das coisas, a vida transforma-se em algo fragmentado, pois ele desconhece as partes que a reúnem, bem como as iniciativas mais apropriadas para desafiá-la. Nesse momento, o ser humano reconhece a grande vulnerabilidade que o ameaça e submete sua existência.

A confiança pode servir como mecanismo para reduzir a sensação de vulnerabilidade que se tem, avaliando o quanto de risco alguém está disposto a assumir. “A falta de confiança aumenta o temor” (ECHEVERRÍA, 1999:97), cerceando a assunção de riscos para lidar com a complexidade do ambiente. E, sem iniciativa, o homem não consegue superar seus desafios.

Forma-se um ciclo vicioso somente quebrado pelo estabelecimento de relacionamentos pautados pela confiança, que, em última análise, são o aspecto redutor da vulnerabilidade. Esta é a saída quando se constata o aumento da complexidade social produzida pelas interdependências cultural, comercial e financeira em âmbito mundial, bem como a interdependência funcional, no interior das empresas.

Um dos poucos consensos na teoria organizacional reside na advertência para reorientar o processo de trabalho, tradicionalmente contido em relações de poder assimétricas, baseadas no medo e no controle, para outro mais aberto, que enfatiza o trabalho em equipe (BLOCK, 1990; LAWLER III, 2000; DRUCKER, 2000; O'REILLY III e PFEFFER, 2000; SENGE, 2001). Este se manifesta associado ao diálogo e à troca de experiências, visando até extrair vantagem competitiva existente na diversidade de conhecimentos e competências, que potencializam melhor *performance* organizacional.

Para que as relações mudem a ênfase do controle e do medo para o diálogo, a confiança é fundamental. O processo de interação humana é elemento-chave que permite estabelecer relações voltadas para o futuro.

Lane e Bachmann (1996) recuperam os estudos de Luhmann sobre essa questão, quando salientam a existência de uma fronteira entre o “interno” e o “externo” no estabelecimento dos sistemas sociais. Este implica o mundo de fora, em que tudo pode acontecer e a possibilidade de controle é nula. O outro, interno, é suscetível a um mínimo de controle das propriedades econômicas ou sociais sob nossa jurisdição. Tal

separação é importante para reconhecer o campo de ingerência que cada um pode exercer. É nesse campo que se desenvolvem os mecanismos de redução da complexidade interna do sistema social, capacitando os atores a construir cadeias de ação (Ibidem:367), cujo cenário é o mundo da empresa.

Enquanto Heidegger apresenta o tema das possibilidades humanas, o avanço teórico proposto por Luhmann consiste em retirar da confiança o caráter moral e introduzir a visão institucional, enfatizando o papel da confiança como redutora da vulnerabilidade humana, por meio da redução de risco e incerteza.

Tal redução se torna tangível pela previsibilidade de ações (e reações) entre os atores, abrandando a complexidade interna do sistema empresa. A principal questão, dessa forma, reside em instalar entre os atores sociais “complexos símbolos especialmente sensíveis a rupturas” (LUHMANN, 1996:48). Nas palavras de Lane e Bachmann (1996:370), significados compartilhados que servem como pré-condição fundamental para as interações sociais. “A confiança emerge gradualmente nas expectativas de continuidade, que se formam como princípios firmes com os quais podemos conduzir nossas vidas cotidianas” (LUHMANN, 1996:41).

A previsibilidade embutida em relacionamentos confiáveis distingue-se como fundamento para o domínio básico da vulnerabilidade (ECHEVERRÍA, 1999:98), quando fornece segurança e baliza regras de convivência. Enfrentar a complexidade social por meio da confiança é solução que aumenta a capacidade de o sistema funcionar em um entorno cada vez mais repleto de fatos e circunstâncias. Embora a confiança não seja o único meio para lidar com situações complexas, sua ausência, no limite, causa desarmonia, impasse e imobilismo.

Nas organizações empresariais, o grau de responsabilidades das categorias mais altas (executivas e gerenciais) excede a capacidade do indivíduo em cumpri-las, em face da limitação de habilidades no processamento das informações (Luhmann, 1999:109). Quando se confia, algumas opções custosas são descartadas e certos perigos neutralizados. É necessário confiar para aliviar tal complexidade, que isoladamente não se pode controlar. Dessa situação podem nascer e ser cultivadas relações benéficas entre pares, superiores e subordinados.

Para a criação de um ambiente de interesses compartilhados e menores riscos associados à frustração da confiança, as relações devem se dar num campo de igualdade entre os atores. O caráter sustentável da confiança e o seu efeito redutor da complexidade têm como alicerce considerar o interlocutor como verdadeiramente livre e consciente de seu papel cooperativo para com os demais. Confiar tem como premissa uma relação entre iguais – simétrica e harmoniosa – com o fim de abrandar incertezas e alavancar ações.

A conjunção entre a complexidade do ambiente e a vulnerabilidade do ser reforçam-se mutuamente. A inserção da confiança entre elas pode servir como antídoto para reduzir tanto a complexidade quanto a vulnerabilidade, atuando como fator simplificador de problemas e de reforço de iniciativas, em especial nas organizações, de acordo com o que se observa na Figura a seguir.

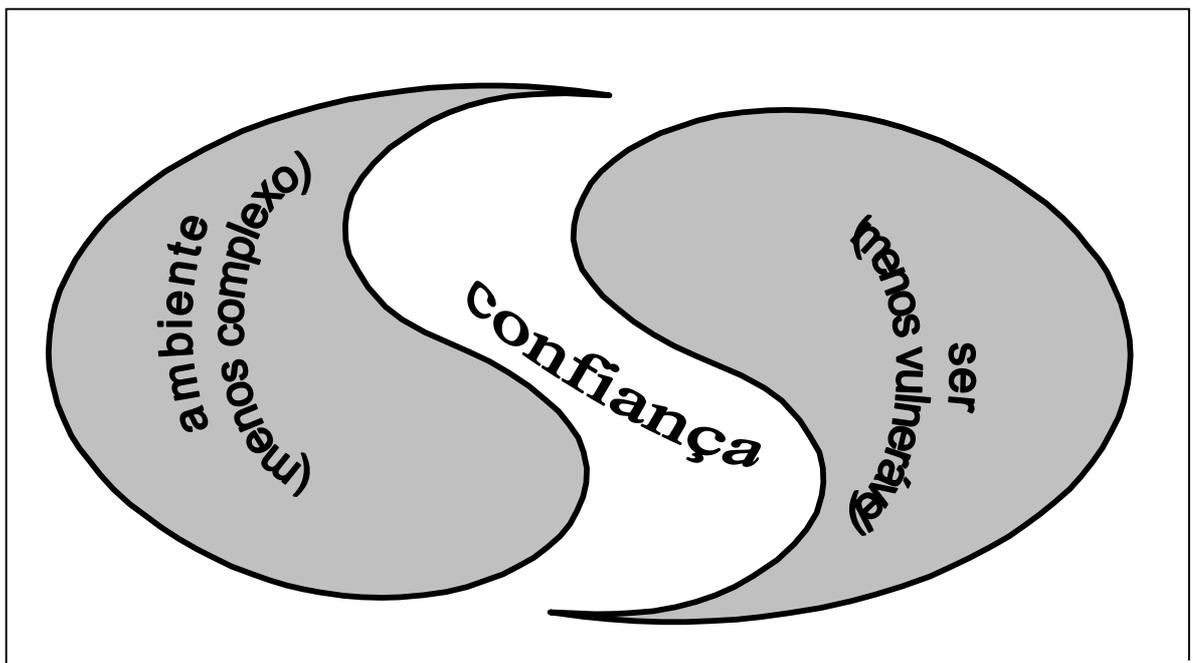


Figura 2 – Papel da confiança frente à complexidade do ambiente e à vulnerabilidade do ser

A complexidade social resulta da soma de complexidades inerentes a cada indivíduo. A partir da compreensão que o homem é um ser incompleto, possuidor de um repertório diverso de respostas, encontrando-se, por isso, em permanente estado de

escolha, a redução da complexidade visa gerar estabilidade de ações (LUHMANN, 1996).

A falta de capacidade humana de controle de todas as ações que cercam o ambiente conspiram favoravelmente para o exercício da confiança. Evitar praticá-la causa aflição, insegurança e, portanto, vulnerabilidade sem, na maior parte das vezes, estar-se consciente dessa situação.

Assim, confiança é um fenômeno social que faz o trabalho dentro das organizações mais fácil e a colaboração possível (SYDOW, 2000:31). A segurança para fazer emergir a confiança interpessoal é fundamento para a capacidade de ação.

3.4 Confiança nos relacionamentos dentro das organizações

Em pesquisa realizada com 115 empregados de empresas de crédito (KORSGAARD *et al.*, 2002:313), comprovou-se que o ambiente externo é fator ao mesmo tempo encorajador da descentralização de tarefas e impulsionador do exercício da confiança. Se, de um lado, esta pesquisa serve para reforçar o pressuposto que a confiança interpessoal tem como pano de fundo condicionantes externos, por outro, os resultados obtidos não mostram que a gestão da confiança seja percebida pelos dirigentes das empresas como fundamental para o desempenho organizacional.

Com a multiplicação dos níveis de interação dentro e fora da empresa, necessários ao desempenho das atividades dos gestores na organização, os dirigentes passam a lidar com os riscos potenciais à descentralização dos negócios com mais frequência, vinculados às incertezas acerca de decisões agora tomadas em escalões subordinados, a fim de preservar a celeridade do processo de atendimento às necessidades dos clientes.

Os resultados da pesquisa, nos Capítulos 5 e 6, mostrarão que a variável delegação/autonomia para realização de tarefas ainda permanece como questão complexa e mal resolvida nos relacionamentos intraorganizacionais. Também é fundamental para que a confiança se torne elemento transformador do desempenho na empresa, ainda mais quando se sabe que os contatos não mais derivam de laços construídos socialmente ao longo do tempo, de forma permanente e direta. Em certos

casos, os relacionamentos ocorrem a distância, tanto entre membros da organização quanto entre parceiros negociais.

Sob algumas circunstâncias, os proprietários ou os executivos obrigam-se a flexibilizar o monitoramento de seus empregados durante o desempenho das atividades, o que significa, na visão de Shapiro (1987:634), considerável exercício de poder delegado sem que o desempenho – e não os resultados – do confiado possa ser acompanhado, especificado, medido e avaliado.

3.4.1 **Confiança sistêmica e confiança interpessoal**

A confiança sistêmica, no contexto da modernidade, fornece tranqüilidade ao homem quando lhe permite aceitar tacitamente decisões de cunho eminentemente técnico relativas a circunstâncias sobre as quais não tem conhecimento prévio.

Giddens (1991:87) traduz em sua obra o termo confiança sistêmica como *confiança em sistemas abstratos*, rotineiramente incorporada às atividades cotidianas, reforçadas pelas situações do dia-a-dia.

Tal confiança implica a aceitação de circunstâncias nas quais outras alternativas são amplamente descartáveis. Toma-se o caso das viagens de avião, que envolvem altas doses de confiança em diversos “rostos” peritos que não se conhecem e muito menos se enxergam, como técnicos de controle de vôo, técnicos de manutenção da aeronave, pilotos. Confia-se neles ao mesmo tempo em que se rejeitam outras opções de deslocamento como, por exemplo, com automóveis, sobre os quais se tem mais controle, porém, não os mesmos benefícios (economia de tempo, conforto). O risco consciente existe quando se renuncia a uma parcela (maior ou menor) de informação em função de resultados de benefícios que se pretende com a ação de outro.

Uma característica importante com relação à confiança sistêmica é a redução da capacidade de controle do indivíduo, já que as ações se encontram em mãos especializadas.

Luhmann (1996) aponta diversos mecanismos criados pelos sistemas sociais com capacidade de desenvolver confiança sistêmica:

- normas de comportamento orientadas para a cooperação – conhecimento, transparência, simplicidade, legitimidade e respeito às normas pelos membros do grupo, visando tornar claros os comportamentos esperados, reduzindo a incerteza e alimentando a confiança;
- acesso à propriedade e ao dinheiro – estabelecimento de mecanismos de distribuição da riqueza na sociedade e segurança no valor monetário para garantir o poder de compra e, assim, confiança na saúde financeira do sistema;
- acesso à informação e ao conhecimento – criação de instrumentos adequados e estímulo a atitudes dirigidas à disponibilidade de informação;
- solidariedade interna do sistema para geração de compromisso entre seus membros – estímulo à atuação em redes informais de colaboração e à participação em programas de voluntariado na sociedade;
- valores – discernimento, priorização e compartilhamento de comportamentos, que reforçam o efeito regulador imposto pelas normas.

Todos esses ingredientes do processo de formação da confiança sistêmica sustentam-se uns nos outros. Têm caráter integral, pois, se houver fendas num dos campos – restrições ao acesso da propriedade ou do dinheiro, falta de legitimidade dos valores, imposição de normas –, o todo se ressentir, traduzindo-se por meio da redução de confiança e aumento da complexidade. Garantida a propagação desses balizadores, a existência de confiança favorece a formação de novos elos de relacionamento em sistemas.

O domínio da técnica e o da ciência na sociedade moderna, ao invés de dotar a confiança sistêmica de caráter complementar à pessoal, erigiu-a como hegemônica na vida social. Foram entregues às “mãos especializadas” uma série de iniciativas sobre as quais não se tem o controle.

Se houve avanço significativo na confiança sistêmica, ainda há muito a se percorrer na confiança interpessoal, nesta sociedade que se “destradicionalizou”, conforme apontou Giddens (1997).

Somente com a confiança sistêmica e o apoio da técnica, não se consegue reduzir a vulnerabilidade humana. Desde que as dimensões sistêmica e pessoal estejam integradas, a confiança tem condições de agir como processo de dissolução do medo e de potencial para ação, o que a torna essencial para qualquer compreensão sobre as possibilidades de enfrentamento do ambiente organizacional complexo e dinâmico.

O mesmo reconhecimento obtido pela confiança sistêmica na modernidade não se manifesta, ao menos no mesmo nível, na confiança interpessoal.

Há de se ponderar, assim, se o retraimento dessa natureza de confiança na sociedade moderna não ocorreu exatamente pela segurança propiciada pela confiança sistêmica. Em outras palavras, se a certeza na consecução de fatos externos ao indivíduo não age para excluir a formação da certeza do ponto de vista interno. E, por conseguinte, se tal segurança não está atuando contra a eleição livre de acordos e influências mútuas.

É confortável a garantia de cumprimento proporcionada pela confiança sistêmica, pois envolve menores riscos. Se a sociedade se satisfaz somente com esse nível de confiança, há tendência em refrear iniciativas no campo da confiança pessoal, o que pode gerar atitudes prudentes que debilitam laços cooperativos.

A ampla confiança no sistema, em detrimento da pessoal, denota uma das principais características da modernidade e, também, um dos principais fatores restritivos das relações sociais, inclusive no interior das empresas. Sennett (1988), no brilhante estudo sobre o esvaziamento da esfera pública na vida social moderna, sem pretender aprofundar a análise da questão da confiança, realça como as corporações ao longo do século XX – tanto nas indústrias quanto nos escritórios – atuaram no sentido de substituir o debate e a exposição pelo rígido intercâmbio de formalidades e rituais entre estranhos.

A estrutura formal de relacionamento exerceu influência, especialmente entre a “classe média” das empresas (Ibidem:399), no sentido de produzir novos padrões de significação, dentre os quais, é importante frisar, a redução dos limites entre o eu e o mundo, fazendo que a posição no trabalho fosse um espelho, ou se confundisse com o poder pessoal.

A “privatização” do espaço público, explicitada por Sennett, contribuiu para a compreensão das razões que levaram à imposição de limites para o exercício da confiança pessoal nas empresas. Nas organizações do século XX, o trabalhador foi recompensado pelo cumprimento de determinações provenientes de outros – pessoas ou regulamentos – e abriu pouquíssimo espaço para abordagem de motivações, sentimentos e impulsos próprios, motivadores da construção da confiança pessoal. “A pessoa se protege no trabalho tratando a sua experiência aí como se a personalidade dela fosse um recipiente passivo do funcionamento burocrático” (Ibidem 403).

Fica confuso, então, explicitar a confiança pessoal, estabelecer compromissos, assumir riscos, quando o interlocutor não se mostra na sua inteireza. Até mesmo se esconde por detrás de um vínculo compulsório com a empresa ou com os seus pares no trabalho.

Por isso, os gestores, dentro das organizações, assumem papel central como elos que viabilizam o nível global de confiança na empresa. Afinal, eles iniciam a maior parte das interações verticais, além de contarem com intensa relação com seus pares de outras áreas.

Esperar que a confiança sistêmica contemple a segurança necessária para a redução da complexidade social é lidar somente com parte da solução. Conclui-se que, quanto mais a sociedade evolui tecnologicamente, maior o risco de prescindir da confiança pessoal. Com certo grau de arrogância, supõe-se que a técnica inserida naquela natureza de confiança seja capaz de dar conta de todos os problemas, financeiros e não financeiros, de curto e longo prazo, nas organizações.

3.4.2 Antecedentes da confiança interpessoal no processo gerencial

Atos isolados e pontuais de cooperação não representam a percepção coletiva sobre a existência de ambiente de confiança na empresa (KRAMER, BREWER e HANNA, 1996:358), que não acontece por meio da soma aritmética de atitudes, mas por comportamentos generalizados de cooperação, de potencial geométrico, com cunho transformador (SHAW, 1997; REINA e REINA, 1999; GREY e GARSTEN, 2001).

Algumas variáveis retratam condicionantes que devem preexistir para que a confiança se torne elemento redutor de vulnerabilidades. Elas são chamadas de antecedentes da confiança. Diversos estudos acadêmicos procuram identificar os principais antecedentes que estimulam o surgimento da confiança interpessoal no ambiente de trabalho. Creed e Miles (1996:20) reportam a importância do papel gerencial na predisposição para confiar como uma função:

$$\begin{aligned} \text{Confiança em organizações} = & \\ f \{ & \text{[predisposição incorporada (uma função da filosofia gerencial e suas} \\ & \text{manifestações estruturais)]} + \\ & \text{[características semelhantes (afetadas pelas ações e estrutura organizacionais)]} \\ & + \\ & \{ \text{[experiências de reciprocidade (que são afetadas pelo contexto organizacional} \\ & \text{de reciprocidade)]} \} \end{aligned}$$

Essa equação vai ao encontro das investigações de Nicholson *et al.* (2001), segundo as quais a inclinação para confiar dissemina-se em ambiente favorável para descoberta de interesses comuns, para compartilhamento de perspectivas e de interações, nas quais não são encobertas expectativas próprias.

Outras pesquisas foram realizadas para identificar características antecedentes da confiança interpessoal (MISHRA e MORRISSEY, 1990; GELLER, 1999; RUYTER *et al.*, 2001). Entretanto, todas insistem em caracterizar a emergência da confiança interpessoal associada à predisposição das partes, sem dar maior relevância à influência de variáveis ambientais na construção de tal ambiente, além de os estudos estarem orientados para grupos homogêneos e pontualmente localizados.

O trabalho que se destaca pelo caráter contextualizador, pela abrangência de escopo e pelo delineamento de construtos é o de Reina e Reina (1999). Eles realizaram pesquisa sobre confiança interpessoal com 125 líderes organizacionais, por meio de entrevistas em profundidade com gerentes, supervisores e profissionais de recursos humanos de 67 diferentes organizações nos Estados Unidos e no Canadá. Chegaram a conclusões que ratificam os comentários anteriores:

- existência de percepção de mal-estar nas organizações, relatada nos termos de sensação de descontentamento e ansiedade nas relações que se estabelecem no ambiente de trabalho;
- sentimento que as expectativas não são atendidas e que se tira vantagem do conhecimento/experiência dos empregados (visão utilitarista);
- percepção de exclusão dos entrevistados de decisões que afetam seus trabalhos e suas vidas;
- não-valorização, no dia-a-dia, da criatividade.

Consideraram, dessa forma, ser baixo o nível de confiança dos entrevistados nas organizações (dirigentes, colegas e outros) e, ainda mais relevante, detectaram que isso vem afetando a saúde individual e o desempenho organizacional.

Dos antecedentes da confiança analisados pelos autores, surgiram duas naturezas de confiança interpessoal no interior das empresas: uma de caráter transacional e outra de transformador.

Ambas têm a utilidade de servir como catálogo de tipologia da formação da confiança nas empresas. Em outras palavras, os autores propõem uma taxionomia da confiança, uma (transacional) pressupondo a existência da outra (transformadora).

A confiança transacional é composta de fatores incrementais e recíprocos – *tem de dá-la para obtê-la*. Há três tipos de confiança transacional na visão dos autores: contratual, comunicativa e de competência. Esperam-se, de cada uma delas, comportamentos específicos que contribuirão para edificar a infra-estrutura dos relacionamentos confiáveis no ambiente de trabalho.

A confiança transformadora pressupõe a doação e o recebimento de confiança, a partir de experiências anteriores, tendendo a gerar efeito exponencial – *qualquer que seja a confiança oferecida, muito maior será o retorno de confiança*. Ela é descrita por meio de fatores que expressam convicção, coragem, compaixão e responsabilidade para com o grupo. A confiança dessa natureza cria e alimenta um processo contínuo de

melhoria de relacionamento, que se traduz na superação de desafios atuais e no compromisso com aqueles que posteriormente virão.

A confiança transacional em si não é suficiente para gerar ambiente orientado para a confiança, mas sim para deixar de instalar um ambiente de não-confiança. A transformadora consegue criar uma espiral de confiança interpessoal no interior da organização, que se auto-regula.

A seguir, estão descritas, em linhas gerais, as principais características de cada um dos componentes:

TRANSACIONAL			
Contratual (compreensão entre os indivíduos sobre tudo aquilo que as partes farão e esperarão das demais)	Comunicativa (envolvimento do desejo do compartilhamento da informação)	Competência (respeito às habilidades dos outros)	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerir expectativas • Estabelecer fronteiras • Delegar • Cumprir acordos • Comportar-se consistentemente 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar informação • Dizer a verdade • Admitir erros • Dar e receber <i>feedback</i> • Manter confidencialidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar conhecimento e habilidades dos demais • Respeitar o julgamento e a avaliação dos demais • Ajudar os demais a aprender 	
TRANSFORMADORA			
Convicção	Coragem	Compaixão	Responsabilidade para com o grupo
Consciência do que é realmente significativo na manutenção de acordos, na consistência de comportamentos e nos confrontos sobre valores.	Atitude em favor da autonomia dos demais, da delegação de responsabilidades, da expressão de valores e da assunção de adversidades.	Abertura e honestidade nos diálogos, bem como abertura de oportunidades para a contribuição de outros.	Cooperação recíproca e implementação de espírito de solidariedade.

Quadro 16 - Elementos componentes da confiança transacional e transformadora

Fonte: Adaptado de Reina e Reina (1999)

Comentários adicionais dos participantes da pesquisa de Reina e Reina (1999) mostram que, em momentos nos quais o ambiente de confiança predomina, cresce o sentimento de auto-estima que, por sua vez, afeta positivamente a atitude de assumir riscos, tentar novas alternativas e lidar com a incerteza e a ambigüidade. Como resultado, instala-se um ciclo de melhoria no desempenho individual e no organizacional, baseados em relações de trabalho valorizadoras da confiança e não pautadas fortemente em contratos legais ou garantias de compensação financeira (Ibidem:16).

Luhmann (1996:14) descreve os benefícios desse ciclo de confiança, que se orienta para o futuro:

Onde há confiança, há aumento das possibilidades para a experiência e a ação [...] e também do número de possibilidades que podem reconciliar-se com sua estrutura, por que a confiança constitui-se na forma mais efetiva de redução da complexidade.

Se a confiança sistêmica contribui para a segurança cotidiana, é a confiança interpessoal que consegue oferecer a reciprocidade para os relacionamentos:

A confiança em sistemas assume a forma de *compromissos sem rosto*, nos quais é mantida a fé no funcionamento do conhecimento em relação ao qual a pessoa leiga é amplamente ignorante. *A confiança em pessoas* envolve *compromissos com rosto*, nos quais são solicitados indicadores de integridade de outros (no interior de arenas de ação dadas). (GIDDENS, 1991:91)

A confiança pessoal, dessa forma, imprime segurança nas relações sociais, quando oferece estabilidade e minimiza a possibilidade de rupturas. Ao neutralizar tais aspectos, ela fortalece a capacidade de ação, aumenta a colaboração e auxilia a mobilização de equipes para ações integradas e cooperativas, ainda mais para os sujeitos desta pesquisa: profissionais que tomam decisões ou empreendem projetos complexos, necessariamente integrados em redes e envolvidos com outras pessoas, às vezes em diferentes partes do mundo. Como trabalham sustentados por competências técnicas e relacionais, tendem a fazer que o trabalho ocupe parte preponderante de sua vida, construindo ao longo do tempo expectativas sobre o futuro profissional.

É necessário enfatizar a relevância de duas questões, que são centrais e complementares no estabelecimento de relações de confiança: a sensação de dependência e a de risco envolvidos no processo.

Ambas diferenciam o investimento na confiança interpessoal de mera fé na realização de ações pelo outro. Um indivíduo que não considera alternativas está numa situação de fé, enquanto alguém que reconhece essas alternativas e tenta calcular e reconhecer os riscos engaja-se em confiança. Em situação de fé, uma pessoa reage ao desapontamento culpando outros; na confiança, ela assume responsabilidades parciais e, eventualmente, se arrepende de ter confiado (GIDDENS, 1991:39).

O propósito desta parte do Capítulo consistiu em delinear a influência de um ambiente de confiança para reduzir a vulnerabilidade do ser humano na vida social, caracterizando a existência de dois tipos básicos de confiança: sistêmica e pessoal. Em relação a esta, objeto de análise da pesquisa, aplica-se ainda novo desdobramento: confiança transacional e confiança transformadora.

Os conceitos delineados no Quadro 16 servem de base para análise da confiança no público-alvo da pesquisa, cujo procedimento se encontra descrito na parte metodológica deste trabalho.

3.5 Considerações finais sobre o referencial teórico

Esta tese pressupõe que a confiança, em termos organizacionais, nasce e desenvolve-se ancorada num contexto maior que a simples boa-vontade das partes, conforme se analisou neste capítulo.

A abordagem construída por Luhmann (1996) é de grande importância para o avanço da teoria quando define que os atributos de risco, incerteza e interdependência são inseparáveis do conceito de confiança, seja de que natureza for.

Giddens (1991) contextualiza a teoria de Luhmann para as organizações e considera um novo ambiente de relacionamentos e intercâmbios sob a ótica da globalização, no qual os sistemas abstratos (confiança sistêmica) exercem papel fundamental para a normalidade da vida moderna.

A partir desses dois autores, principalmente, foi possível identificar as características centrais do conceito trabalhado nesta tese: a confiança interpessoal cresce paulatinamente, por meio de experiências positivas de comportamento; tem

caráter de produção deliberada e as organizações empresariais modernas são um *lócus* privilegiado para potencializá-la ou para arrefecê-la.

As reflexões de Heidegger (1999) procuram mostrar que o homem tem capacidade de lidar com a complexidade do ambiente e reagir à sensação de vulnerabilidade. A interação amplia a noção de *possibilidades* de realizações humanas.

Dessa forma, o investimento na confiança interpessoal torna-se recurso com o qual se conta para uma existência dirigida ao agir, à mobilização. Sem confiança, o homem orienta-se para si. Os outros, ao invés de elos complementares para realizações, contrapõem-se a elas.

Com a confiança, cria-se um ciclo de transformação: o aumento de experiências leva à percepção de um risco menor no empreendimento de iniciativas, o que estimula a inovação, reduzindo a sensação de vulnerabilidade em relação ao ambiente complexo, gerando, assim, mais confiança.

A partir da filosofia de Heidegger (1999), foram analisadas, na teoria das organizações, pesquisas que operacionalizam o conceito de confiança interpessoal e trazem elementos para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas nas empresas. O trabalho de Reina e Reina (1999) oferece os fatores de comportamento que refletem o grau de incorporação da confiança interpessoal no trabalho, de forma sintética e com categorias de análise excludentes e integradas.

A reunião das considerações sobre sociedade de consumo e confiança interpessoal apontam para as hipóteses de pesquisa, descritas a seguir.

3.5.1 Hipóteses do Trabalho

As hipóteses de trabalho referem-se a supostas respostas para o problema da pesquisa. São compostas por variáveis independentes e dependentes. A variável *independente* (X) é aquela que influencia, determina ou afeta a denominação da variável *dependente* (Y). Esta consiste nos aspectos a serem explicados ou descobertos, por serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente (Ferrari, 1982:163).

Para investigação do problema de pesquisa, são analisadas relações de ordem de dependência entre quatro construtos: dinamismo econômico, tranqüilidade social, confiança transacional e confiança transformadora. Em determinado momento, o dinamismo econômico influencia a tranqüilidade social. Em outro, ambos são construtos independentes, influenciando a percepção de confiança interpessoal (transacional e transformadora) no ambiente de trabalho, indicada como construto dependente.

O problema de investigação e as hipóteses formam um todo orgânico neste trabalho. A rejeição de hipóteses representa o avanço no conhecimento científico e a demonstração que o problema da pesquisa pode incorporar novas respostas (Salomon, 2000).

À hipótese é atribuído o papel de resposta provisória ao problema, ainda não comprovado. Ao se basear na literatura revisada, identificaram-se os seguintes construtos para a realização da pesquisa, dos quais decorrem as seguintes hipóteses:

- H1:** A percepção das variáveis do ambiente economicamente dinâmico não condiciona a percepção das variáveis do ambiente socialmente tranqüilo;
- H2:** Os construtos dinamismo econômico (DE) e tranqüilidade social (TS) diferem entre si e em relação aos construtos confiança transacional (CTs) e confiança transformadora (CTr);
- H3:** Os níveis de dinamismo econômico não influenciam a confiança transformadora;
- H4:** Os níveis de dinamismo econômico não influenciam a confiança transacional;
- H5:** Os níveis de tranqüilidade social não influenciam a confiança transformadora;
- H6:** Os níveis de tranqüilidade social não influenciam a confiança transacional;
- H7:** O maior nível de percepção da confiança transacional não está relacionado à maior percepção da confiança transformadora.

O modelo apresentado no Quadro 17 lista os quatro construtos e as respectivas variáveis associadas.

CONSTRUTOS AMBIENTE EXTERNO E SOCIEDADE DE CONSUMO	VARIÁVEIS
Dinamismo Econômico	Preço ao consumidor Quantidade de recursos para investimento Retorno sobre investimento Despesas realizadas pelas empresas em atividades inovadoras
Tranquilidade Social	Taxas de desemprego Precarização do trabalho Rendimentos dos trabalhadores Poder de mobilização coletiva dos trabalhadores
Confiança Transacional	Contratual – Compreensão de expectativas sobre o que as partes farão e esperarão das demais Comunicativa – Iniciativas voltadas para o compartilhamento de informações Competência – Percepção de respeito com relação aos conhecimentos e às habilidades dos outros
Confiança Transformadora	Convicção – Atitude em favor da manutenção de acordo e da consistência de comportamentos Coragem – Atitude em favor da autonomia dos demais, de delegar responsabilidades, expressar os valores e assumir responsabilidades Compaixão – Postura de abertura para diálogo e de oportunidades para os outros Responsabilidade para com o grupo – Ambiente de cooperação recíproca

Quadro 17 - Construtos do Modelo de Pesquisa

O Quadro 17 mostra uma conformação de variáveis segundo o modelo teórico, porém, diferente daquela a ser observada ao final da pesquisa, retratada na figura 06: duas variáveis transitarão da confiança transformadora para a transacional, uma desta para a transformadora e uma do dinamismo econômico para a tranquilidade social. Essas mudanças ocorrerão segundo o ponto de vista dos sujeitos da pesquisa, apreendido pelas análises estatísticas, a serem apresentadas e discutidas nos próximos Capítulos.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este Capítulo objetiva ressaltar os elementos que dão forma ao método de pesquisa da tese. De início, descrevem-se as justificativas que baseiam a seleção das etapas quantitativa e qualitativa, bem como os seus respectivos instrumentos de coleta de dados. Em seguida, o plano amostral, os procedimentos de coleta e de tratamento dos dados obtidos são detalhados. Fecha o Capítulo a matriz de amarração metodológica da pesquisa, utilizada em outros trabalhos científicos (COSTA Filho, 2002; ROSA, 2001), proposta por Mazzon⁸, “[...] cujo objetivo é fazer a integração entre o modelo teórico, o problema de pesquisa, os objetivos e as hipóteses formuladas, as perguntas do questionário e as técnicas estatísticas utilizadas” (COSTA Filho, 2002:157).

4.1 Justificativa do método

Como premissa para o desenvolvimento metodológico desta tese, procura-se aplicar os ensinamentos de Cláudio de Moura Castro (1977:75), segundo o qual, em ciências sociais, quem deve ser sofisticado é o pesquisador e não as técnicas que ele utiliza. A forma como são manuseadas as ferramentas é mais importante que a ferramenta em si ou o seu potencial de utilização.

Quando se observa a maior parte das pesquisas produzidas sobre o tema confiança, em especial as mais recentes, percebe-se a utilização complementar de um conjunto de técnicas qualitativas e quantitativas para a análise de diversos ângulos da questão da confiança, seja na sociedade seja nas empresas. Parece ser este o caminho a seguir: formular uma abordagem integrada, extraindo benefícios de ambos os procedimentos para alcançar respostas às questões propostas no problema de pesquisa.

O Quadro 18 apresenta os principais aspectos da pesquisa, o que comprova a necessidade de abordagem das ênfases quantitativa e qualitativa.

⁸ Professor do Departamento de Administração da FEA/USP.

ASPECTOS DA PESQUISA	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
CAMPO DO CONHECIMENTO	Multidisciplinar (Filosofia, Sociologia e Administração)
CAMPO DE ESTUDO	Percepção dos entrevistados sobre a associação entre tranquilidade social, dinamismo econômico e confiança interpessoal
NATUREZA DA PESQUISA	Descritivo-Explicativa (estudo do nexa e da associação entre os construtos acima)
ETAPAS DO ESTUDO	Etapa quantitativa (utilização de <i>survey</i> para obtenção de dados que permitam construir quadros de referência e comprovar hipóteses)
	Etapa qualitativa (utilização de entrevistas em profundidade para exame de explicações que interferem no problema de pesquisa)
TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DOS DADOS PRIMÁRIOS	Aplicação de questionário fechado (dados objetivos, que são descritivos das relações existentes entre as variáveis componentes da tranquilidade social, do dinamismo econômico e da confiança)
	Roteiro de questões abertas (dados subjetivos, que são explicativos das razões que motivam as relações verificadas na etapa quantitativa)
TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS	Análises Multivariadas (análise fatorial e análise do modelo de equações estruturais) Análise de Conteúdo
SUJEITOS DA PESQUISA	Gerentes (grupo de profissionais pressionados a fornecer resultado e obter comprometimento dos subordinados com os objetivos organizacionais)

Quadro 18 - Caracterização da pesquisa

Fonte: Adaptado de Abramo (1979)

Ferrari (1982:241) contribui para melhor caracterização dos limites entre a análise qualitativa e a quantitativa na pesquisa social. Na primeira, o procedimento consiste em aplicar princípios, técnicas e métodos das ciências matemáticas dentro das ciências factuais, por meio de processos estatísticos sob a forma de modelos ou quadros

operacionais. Tais procedimentos podem ter caráter preditivo ou meramente descritivo, se estiverem focalizados exclusivamente nas relações de dependência entre variáveis.

A análise qualitativa difere da quantitativa à medida que não emprega um instrumental estatístico, como base de um processo de análise de um problema. A abordagem qualitativa está menos interessada em predizer relações entre variáveis que explorar a descoberta de novos problemas ou *insights*, que não sejam passíveis de elucidação pelas técnicas quantitativas.

A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados através de uma metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa (RICHARDSON, 1982:38).

A possibilidade de se fazer pesquisa científica em ciências sociais reside no fato de os acontecimentos humanos, históricos e sociais não ocorrerem ao acaso. Eles estão interligados por relações, muitas vezes implícitas e não evidentes (ABRAMO, 1979:26).

Selltiz *et al.* (1975:59) afirmam que os estudos com a finalidade de familiarização com o fenômeno, ou a melhor compreensão, geralmente são denominados estudos exploratórios, aplicáveis a pesquisas de cunho qualitativo. Nos estudos em que se exige precisão nas descobertas ou verificação da freqüência com que algo ocorre são chamados de descritivos, pois requerem a redução de viés, ou a ampliação de precisão da prova obtida. Aqueles estudos orientados para verificação de uma hipótese de relação causal entre variáveis denominam-se causais. Nestes não é necessária somente a redução de viés ou o aumento da precisão, mas, principalmente, inferências a respeito de causalidades.

Brei (2001:63), a partir de Malhotra (2001), propõe diferenças entre pesquisas de cunho exploratório e descritivo:

	Exploratória	Descritiva
Objetivo	Descoberta de idéias e dados	Descrição de características ou funções do problema de pesquisa
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Flexível e versátil • Amostra pequena e não representativa • Análise qualitativa dos dados primários 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcada pela formulação prévia de hipóteses • Amostra representativa • Análise quantitativa dos dados primários
Objetivos	Aprofundamento do exame de um problema e compreensão com maior precisão	Descrição das características de grupos relevantes e estimação de percepções de respondentes acerca de determinado comportamento
Resultados	Tentativos	Conclusivos

Quadro 19 - Diferenças entre pesquisas exploratória e descritiva

Fonte: Adaptado de Brei (2001:63) e de Malhotra (2001:106-107)

Com base nas explicações de Selltiz *et al.* (1975) e Malhotra (2001) em relação aos tipos de pesquisa, quanto à sua finalidade, este trabalho é **descritivo** quando procura identificar, com os gerentes, o grau de influência de variáveis econômicas e sociais do ambiente externo sobre atitudes e práticas que verificam no ambiente interno, as quais contribuem para a formação da confiança interpessoal na empresa. Vale frisar que a análise descritiva aqui realizada permite a inferência de relações causais, ou seja, de saber como determinada variável afeta ou é responsável por mudanças em outras variáveis.

Esta pesquisa é **exploratória** quando busca respostas que expliquem as razões que levam à existência de relações entre o ambiente externo e o interno, investigando os meios que tornam a confiança interpessoal redutora da vulnerabilidade do homem nas organizações.

Em face da natureza do problema de pesquisa, decidiu-se por utilizar, na fase descritiva, uma técnica de levantamento de dados primários que emprega o questionário estruturado, com itens fechados, a fim de permitir a aplicação de análises estatísticas multivariadas, as quais propiciam verificar o comportamento das hipóteses da pesquisa. No desenvolvimento da fase exploratória, utilizou-se um roteiro de entrevista com

questões que permitem respostas abertas, visando investigar a fundo a percepção dos gerentes sobre a relação entre o ambiente externo e a confiança interpessoal. Estes dados qualitativos propiciam ampliar a análise de informações identificadas na etapa quantitativa.

A opção pela complementaridade entre os métodos quantitativo e qualitativo tem o intuito de aprofundar o conhecimento sobre a manifestação da confiança interpessoal nos ambientes organizacionais. Conforme afirmam Sutton e Staw (2003:79), teorias não são as referências teóricas utilizadas, os dados obtidos, os construtos organizados ou as hipóteses previstas, mas respostas às indagações do *porquê*: “A teoria diz respeito às conexões entre fenômenos, [...] enfatiza a natureza das relações causais, [...] mergulha nas sistemáticas de uma ocorrência ou não ocorrência em particular, [...] e vincula-se aos fenômenos sociais mais amplos”.

É com essa ênfase que se construiu a metodologia deste trabalho: buscaram-se os caminhos aparentemente mais precisos para elaborar reflexões que procuram compreender e, em alguma medida, prever o fenômeno da confiança interpessoal atuando nas organizações contemporâneas.

4.1.1 Etapa quantitativa

A pesquisa de natureza quantitativa, com frequência, tem o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos. A abordagem quantitativa é aplicada neste trabalho em função de:

- verificar se os indicadores listados no referencial teórico (Quadro 15) estão de fato agrupados em construtos diferentes, associados entre si por meio de variáveis econômicas e sociais, e se a confiança interpessoal se encontra relacionada às naturezas transacional ou transformadora;
- confirmar se os construtos “dinamismo econômico” e “tranquilidade social” são variáveis condicionantes e antecedentes à instalação de ambiente de confiança interpessoal no interior das organizações.

4.1.1.1 Método de coleta de dados

É importante distinguir os processos de monitoramento e de interrogação/classificação de dados (COOPER e SCHINDLER, 2003:128). O primeiro inclui estudos nos quais o pesquisador inspeciona as atividades de alguém ou a natureza de algum material para extrair respostas. No segundo, o pesquisador questiona os sujeitos e colhe respostas por meios pessoais e impessoais – entrevistas ou conversas telefônicas, instrumentos auto-administrados e instrumentos apresentados antes ou depois de um tratamento.

Estudos tradicionais em metodologia de pesquisa, como o de Selltiz *et al.* (1975), bem como outros mais recentes, como o de Cooper e Schindler (2002), identificam diversos métodos para coleta de dados descritivo-quantitativos – observação, entrevista, *surveys*, técnicas projetivas, exame de registros, dentre outros. Todos possuem a característica comum de oferecer elementos estruturados para o teste de hipóteses.

De acordo com Aaker *et al.* (2001:242), há quatro métodos básicos de *survey*:

- Entrevistas pessoais – é previsto o contato direto entre pesquisador e pesquisado, com controle do ambiente de pesquisa. Tem como desvantagem o fato de a coleta de dados ser onerosa e demorada;
- Entrevistas pelo telefone – não há o mesmo domínio do ambiente de pesquisa pelo entrevistador, porém o custo é menor;
- Entrevistas pelo correio – o entrevistador não tem contato com o respondente, sendo a forma mais barata de coleta de dados;
- Entrevistas por fax – o entrevistador pode ou não ter contato com o respondente, sendo o custo semelhante ao da anterior, dependendo da área geográfica a ser coberta.

Os autores não frisam os métodos eletrônicos, que ocorrem praticamente sem custo, com ampla aplicação nos dias atuais e com a vantagem de possibilitar maior capacidade de monitoramento dos instrumentos pelo pesquisador.

O *survey*, estruturado com questões fechadas neste trabalho, é recomendável para o fim de estabelecer relações entre grupos de respondentes e variáveis.

Além de custos e controle do ambiente, condicionam a escolha do método o tamanho da amostra e o tipo da população. Analisados os fatores favoráveis e os desfavoráveis dos métodos, chega-se à conclusão que a aplicação do questionário fechado em grupos de gerentes permite atender aos objetivos de relacionamento de dependência entre variáveis, custo baixo, rapidez no retorno dos dados, controle do ambiente de pesquisa.

Escolhido o método do *survey*, iniciou-se o processo de coleta de dados, pela abordagem direta do pesquisador a gerentes de organizações nas cidades de São Paulo e Brasília, durante setembro e outubro de 2003.

Embora mais onerosas e demoradas que, por exemplo, os questionários auto-administrados, as entrevistas pessoais têm vantagens significativas: garantia de retorno elevado, pré-filtragem dos sujeitos da pesquisa, aumento da receptividade do entrevistado e garantia de mais consistência nos resultados. “Os entrevistadores podem observar as condições da entrevista, adquirir certeza com perguntas adicionais e reunir informações complementares através da observação.” (AAKER *et al.*, 2001:242)

Aproximadamente 80% dos casos em Brasília foram obtidos de entrevistas diretas realizadas com gerentes participantes de cursos de pós-graduação em diversas áreas (*Marketing*, Recursos Humanos, Finanças, Estratégia e Logística), em quatro centros de ensino. Os demais 20% foram coletados com gerentes de empresas públicas e privadas em que o pesquisador obteve autorização para aplicação.

A coleta de dados na cidade de São Paulo guardou as mesmas características que as de Brasília. Aproximadamente 80% das entrevistas ocorreram com participantes de cursos de pós-graduação nas mesmas áreas que os de Brasília e também em quatro centros de ensino. O restante da amostra foi preenchido com gerentes de empresas privadas às quais o pesquisador teve acesso.

A abordagem dos gerentes que realizam curso de pós-graduação é salutar para a qualidade das informações. Presume-se ser um público que se esforça em aperfeiçoar

sua qualificação profissional, manter-se atualizado e estabelecer contato intenso com seus pares de outras organizações.

Vale ressaltar ainda que nas entrevistas pessoais há, em geral, cooperação, possibilitada pela maior confiança que os entrevistados extraem do contato direto com o entrevistador. A maioria dos respondentes aceitou, imediatamente após o contato, a participação no processo de coleta de dados, cujo prazo de resposta variou de 10 a 20 minutos.

4.1.1.2 Instrumento de coleta de dados

O *survey* empregou um questionário estruturado, com perguntas fechadas, que refletiam medidas e estimativas de relações entre os construtos da pesquisa, bem como um levantamento de variáveis de ordem demográfica e profissional dos respondentes. Foi oferecida uma questão aberta para complementação de respostas, a qual praticamente não foi utilizada pelos respondentes.

A construção do instrumento segue as recomendações de Goode e Hatt (1973:173): exatidão em termos de extensão e finalidade; estabelecimento detalhado das conexões que se pretende posteriormente realizar entre os resultados das questões; vinculação precisa dos itens do *survey* com os construtos da pesquisa; condução suave do respondente de um quadro de referência para outro, sem sobressaltos; redação sucinta e objetiva dos itens a questionar; disposição dos itens de forma a facilitar o manuseio do instrumento; apresentação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características dos sujeitos da pesquisa (pré-teste) e escolha e desenvolvimento de escalas apropriadas ao objetivo da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados solicita ao entrevistado que, primeiramente, identifique o grau de importância de indicadores mercadológicos, financeiros e sociais no dia-a-dia da empresa na qual trabalha, segundo seu grau de percepção.

Em seguida pede que o pesquisado assinale respostas, mantendo a utilização de uma escala do tipo Likert (discordância e concordância), sobre a existência ou não de fatores específicos de confiança interpessoal no interior da empresa. É requerido nesse

procedimento que o respondente avalie cada item dentro de uma série de escalas de seis pontos, de discordância total para concordância total.

Costa Filho (2002), valendo-se das referências de Parasuaman e Mazzon e Aaker *et al.* (2001:161), considera que a escala de Likert pode ter tratamento intervalar sem mais problemas, o que também é referendado por Cooper e Schindler (2003:202). Byrne (2001:71) admite este uso desde que aplicado em amostras grandes (maiores de 30) e que o número de variáveis seja menor que 25.

As variáveis apresentadas aos respondentes agruparam-se em quatro dimensões:

1. variáveis demográficas: cidade, idade, sexo, natureza jurídica da empresa, tempo de trabalho na empresa, número de funcionários da empresa, função exercida na organização e setor econômico no qual a empresa atua;
2. variáveis relativas ao ambiente externo: mercadológicas, financeiras e sociais;
3. variáveis relativas à confiança interpessoal: natureza transacional ou transformadora;
4. abertura para comentário adicional.

Considerou-se, também, o aconselhamento de Rea e Richard (2000:41) quanto à apresentação do instrumento: menção à instituição vinculada ao pesquisador, a fim de angariar maior credibilidade ao instrumento; declaração geral dos objetivos e das metas do estudo; explicação sobre o porquê de o respondente estar sendo convidado a participar do processo; ressalva de que não existem respostas corretas ou incorretas e realce à confidencialidade das informações.

O pré-teste ocupa papel relevante no processo de formulação do instrumento de pesquisa. Seu objetivo é assegurar que o questionário atinja as expectativas do pesquisador em termos das informações que precisam ser obtidas (AAKER *et al.*, 2001:332), corrigindo eventuais deficiências ou ambigüidades.

Foram realizadas duas fases de pré-teste do questionário. Uma com o objetivo de retificação, outra de ratificação. Na primeira, o questionário foi testado em três

grupos diferentes de seis a sete respondentes, representantes do público-alvo. As discussões ocorreram com intervalos de aproximadamente dez dias, em agosto de 2003. Ao final de cada aplicação, o questionário era examinado pelo pesquisador com os participantes, em termos de **fluxo** (facilidade na transição de um tópico para outro), **padrões de não-preenchimento e de imprecisão do vocábulo** (compreensão das razões que levaram a dúvidas quanto ao conteúdo), **tamanho** (cronometragem de preenchimento de cada questão) e **interesse e atenção do respondente** (Ibidem:335).

Concluída a etapa de retificação da proposta inicial do questionário de pesquisa, iniciou-se a fase de ratificação do instrumento, que ocorreu no início de setembro de 2003. Os questionários foram aplicados em três turmas diferentes de cursos de pós-graduação, em Brasília, totalizando cinquenta respondentes, todos gerentes de organizações.

No início da aplicação, anunciou-se aos respondentes o objetivo da pesquisa. Concluído o preenchimento, os respondentes foram convidados a manifestar-se sobre eventuais dificuldades de compreensão dos itens do questionário ou quaisquer outros aspectos que lhes tenham chamado a atenção.

Posteriormente, foram ainda testadas as ferramentas estatísticas que seriam utilizadas para tratamento dos dados.

4.1.1.3 Preparação dos dados para análise

Definido o público-alvo, o método de coleta de dados e o instrumento de pesquisa, efetuou-se o plano para o tratamento dos dados. Os dados obtidos por meio de questionários requerem passar por preparação antes de se proceder à análise e à interpretação por meios estatísticos. Na visão de Aaker *et al.* (2001:442), as principais técnicas de preparação de dados incluem a edição, a codificação e o ajuste estatísticos dos dados.

A) Edição dos dados

O processo de edição dos dados inclui a observação pelo pesquisador de uma série de fatores que podem enfraquecer a consistência das análises, caso não sejam

acompanhados. Cada um desses fatores foi analisado e, sobre eles, realizadas considerações correspondentes, conforme descrito no próximo Quadro.

POTENCIAIS PROBLEMAS	COMENTÁRIOS
Possibilidade de os entrevistadores não estarem fornecendo todas as informações para os respondentes.	Buscou-se minimizar este problema seguindo as recomendações de Rea e Richard (2000:41), repassando-as no início de cada entrevista pessoal.
Omissões dos respondentes inadvertida ou deliberadamente.	A entrevista pessoal checa a compreensão das questões e garante respostas em relação a todos os itens.
Inconsistência dos dados.	Não é possível checar se os dados relativos ao perfil demográfico de fato correspondem à realidade, em especial com relação às organizações de origem. Outras inconsistências nas respostas poderão ser checadas nas análises estatísticas.
Falta de cooperação dos respondentes.	A entrevista pessoal, ao invés de questionários auto-administráveis, favoreceu a cooperação.
Respondente inelegível.	No início do questionário, havia uma pergunta relativa ao cargo exercido pelo respondente (gerencial, assessoria ou outro). Caso o respondente não fosse do quadro gerencial, a entrevista era interrompida. Questionários retornados pela Internet, enviados por respondentes quando não houve a possibilidade de realizar a entrevista na empresa, eram descartados, caso estes não fizessem parte do quadro gerencial.

Quadro 20 – Comentários sobre a edição dos dados

Fonte: Adaptado de Aaker *et al.* (2001)

B) Codificação dos dados

A codificação envolve a atribuição de números ou outros símbolos para respostas, permitindo que possam ser agrupadas em um número limitado de classes e categorias (COOPER e SCHINDLER, 2003:343). Os dados de fontes primárias – aqueles de natureza inédita, recolhidos, organizados e formulados pelo pesquisador (FERRARI, 1982:225) – têm codificação bastante direta, em especial neste trabalho, quando foram usados apenas números para sua compilação.

Quatro regras, sugeridas por Cooper e Schindler (2003:343), foram examinadas minuciosamente no estabelecimento do conjunto de categorias: *adequação*

– divisão de dados apropriada para testar as hipóteses e as relações do trabalho;
exaustão – apresentação de uma lista adequada de alternativas para resposta;
exclusividade mútua – os componentes da categoria devem ser mutuamente exclusivos -
 e *dimensão única* – necessidade de um conjunto de categoria seguir um único princípio classificatório, definido em termos de um conceito.

O sistema utilizado para a codificação dos dados foi o *SPSS 10.0 for Windows*, sendo o questionário configurado desta forma:

ITEM	GRUPAMENTO	DESCRIÇÃO	NOME	ESCALA
1	Perfil	Cidade 1 = Brasília 2 = São Paulo	cidade	Nominal
2	Perfil	Idade 1 = 18 a 25 anos 2 = 26 a 35 anos 3 = 36 a 45 anos 4 = 45 a 55 anos 5 = mais de 56 anos	idade	Nominal
3	Perfil	Sexo 1 = masculino 2 = feminino	sexo	Nominal
4	Perfil	Natureza da empresa onde trabalha 1 = setor público 2 = empresa pública ou de economia mista 3 = setor privado	nat.emp.	Nominal
5	Perfil	Tempo de trabalho na empresa 1 = menos de 01 ano 2 = de 01 a 03 anos 3 = de 04 a 06 anos 4 = mais de 07 anos	tempo	Nominal
6	Perfil	Nº de funcionários na empresa 1 = até 50 funcionários 2 = de 51 a 200 funcionários 3 = de 201 a 500 funcionários 4 = de 501 a 1000 funcionários 5 = mais de 1000 funcionários	num.func.	Nominal
7	Perfil	Função exercida na organização 1 = gerência 2 = assessoria 3 = outra	função	Nominal
8	Perfil	Setor econômico em que a empresa está inserida 1 = industrial 2 = comercial ou serviços 3 = agrícola/agroindustrial 4 = outro	set.econ.	Nominal

I.A	Ambientes econômico e social	Desenvolvimento de atividades inovadoras 1 = nenhuma importância 6 = muita importância	at.inova	Intervalar (6 pontos)
I.B	Ambientes econômico e social	Rendimento (salário) dos empregados 1 = nenhuma importância 6 = muita importância	salário	Intervalar (6 pontos)
I.C	Ambientes econômico e social	Lucratividade ou retorno de investimentos 1 = nenhuma importância 6 = muita importância	lucratividade	Intervalar (6 pontos)
I.D	Ambientes econômico e social	Mobilização dos funcionários em prol de seus interesses 1 = nenhuma importância 6 = muita importância	mobiliza	Intervalar (6 pontos)
I.E	Ambientes econômico e social	Preservação de emprego dos trabalhadores por parte dos dirigentes 1 = nenhuma importância 6 = muita importância	emprego	Intervalar (6 pontos)
I.F	Ambientes econômico e social	Preço de produtos e dos serviços oferecidos 1 = nenhuma importância 6 = muita importância	preço	Intervalar (6 pontos)
I.G	Ambientes econômico e social	Recursos para investimentos em capacidade produtiva 1 = nenhuma importância 6 = muita importância	cap.prod	Intervalar (6 pontos)
I.H	Ambientes econômico e social	Aperfeiçoamento das relações de trabalho 1 = nenhuma importância 6 = muita importância	rel.trab	Intervalar (6 pontos)
II.A	Antecedentes da confiança interpessoal	Compartilhamento de informações de interesse geral • Likert = discordância x concordância	comp.inf	Intervalar (6 pontos)
II.B	Antecedentes da confiança interpessoal	Reconhecimento de habilidades • Likert = discordância x concordância	reconhec	Intervalar (6 pontos)
II.C	Antecedentes da confiança interpessoal	Expectativa de desempenho mutuamente conhecida • Likert = discordância x concordância	exp.des	Intervalar (6 pontos)
II.D	Antecedentes da confiança interpessoal	Coerência entre discurso e prática • Likert = discordância x concordância	dis.prát.	Intervalar (6 pontos)
II.E	Antecedentes da confiança interpessoal	Delegação de responsabilidades e autonomia • Likert = discordância x concordância	delegação	Intervalar (6 pontos)
II.F	Antecedentes da confiança interpessoal	Considerações de conseqüências pessoais quando da tomada de decisões administrativas • Likert = discordância x concordância	cons.pess.	Intervalar (6 pontos)
II.G	Antecedentes da confiança interpessoal	Existência de espírito de colaboração entre funcionários de diferentes áreas • Likert = discordância x concordância	cooperação	Intervalar (6 pontos)

Quadro 21 – Planilha de codificação dos itens do questionário

É importante frisar que a escala de diferencial semântico, de classificação bipolar (“nenhuma importância” e “muita importância”), utilizada dos itens I.A a I.H, adapta-se aos objetivos da pesquisa quando há necessidade de mensurar a direção e a

intensidade de significados de uma atitude ou um objeto (Ibidem:202). A escala de Likert, empregada dos itens II.A a II.G, é freqüentemente usada quando se pretende expressar atitudes favoráveis ou desfavoráveis sobre algum objeto de interesse, no caso, em relação a fatores antecedentes da confiança interpessoal na empresa na qual se trabalha.

A única questão em aberto praticamente não atraiu esclarecimentos adicionais, apenas considerações salientando aspectos já manifestos em respostas anteriores.

C) Ajuste estatístico dos dados

Há procedimentos prévios, na utilização de qualquer técnica multivariada, que devem ser analisados com fim de compreender as características básicas dos dados, oferecendo uma visão geral dos números à disposição do pesquisador.

O primeiro refere-se ao exame do contorno, do formato, das distribuições das variáveis. Em geral, esta visão é conseguida por meio de gráficos (histogramas, matrizes).

Num segundo momento, são analisados os “dados ausentes”, mais conhecidos pelo nome original de *missing data*, que verificam se a ausência de dados em determinada variável compromete a análise dos resultados ou mesmo afeta o tamanho da amostra disponível para avaliação. Há uma série de soluções estatísticas que podem ser utilizadas para a superação do problema. Contudo, como já se havia assinalado, os *missing data* na pesquisa foram rigidamente controlados na coleta dos dados (entrevistas pessoais). Houve somente seis na variável *preço dos produtos ou dos serviços*, detectados com profissionais que exercem cargos gerenciais no Congresso Nacional, em Brasília, onde não se consegue visualizar tal situação na sua realidade, o que faz sentido.

O terceiro procedimento checka a existência de *outliers*, que são observações (dados) com uma característica identificável absolutamente distinta da do comportamento das outras extraídas da análise de uma variável. Eles podem ser “problemáticos” se não representativos da população e, dessa forma, não percebidos

pelo pesquisador. Em geral, são originários de erros de codificação e de eventos extraordinários com ou sem explicação adequada.

E, por fim, requer-se o exame de algumas suposições que prejudicam a aplicação de modelos estatísticos multivariados: *suposição de normalidade*, que pode ser percebida pela distribuição dos dados em um histograma ou pelos testes estatísticos (SHAPIRO-WILKS ou KOLMOGOROV-SMIRNOV); *suposição de homocedasticidade*, a fim de conferir a existência de níveis semelhantes de variância no conjunto de variáveis preditoras, que podem ser corrigidas por meio de testes (teste de Levene e Box's M), e *suposição de linearidade*, visando assegurar medidas de associação correlacionais, podendo ser checada por meio do teste ANOVA da regressão múltipla.

Esse conjunto de procedimentos tem por fim checar se os dados obtidos se ajustam aos requisitos necessários para aplicação de técnicas multivariadas (COSTA Filho, 2002:165), de certa forma, impondo-se como pré-condição para a aplicação de tais técnicas.

D) Apresentação do modelo de equações estruturadas (SEM)

Análises univariadas traduzem informações considerando apenas uma variável. As informações são descritas por meio de frequências e estatísticas de medida central (média, moda, mediana). De forma geral, as análises univariadas proporcionam uma visão resumida dos dados catalogados. Já as análises bivariadas, além da descrição de dados, identificam relacionamentos entre duas variáveis.

Quando a análise de variáveis é igual ou superior a três, como no caso desta pesquisa, o pesquisador pode empregar a análise multivariada como ferramenta essencial para a investigação integrada dos dados. As análises multivariadas oferecem ao pesquisador a possibilidade de considerar simultaneamente todas as informações obtidas pelas várias medidas que realiza.

Hair Jr. *et al.* (1998) afirmam que a disseminação de técnicas estatísticas multivariadas, tanto na academia quanto nas empresas, ocorreu nas últimas décadas em face da popularização de microcomputadores e do desenvolvimento de potentes

softwares, que tornaram acessíveis modelos estatísticos complexos. Pode-se ressaltar que a análise é considerada verdadeiramente multivariada, se os efeitos obtidos do exame integrado das variáveis for diferente da soma dos efeitos obtidos de análises individuais.

Vale ressaltar que a modelagem de equações estruturais se sustenta em teorias ou experiências anteriores às especificadas pelo pesquisador. “A teoria provê a sustentação lógica dos relacionamentos que estiverem sendo especificados, determinando a inclusão ou omissão de relações, e oferecendo uma explanação consistente e abrangente sobre o fenômeno pesquisado” (ROSA, 2001:207).

As considerações formuladas ao longo do referencial teórico indicam que a eficácia e a aplicação de uma técnica multivariada nesta pesquisa somente poderá ser útil se, no problema de pesquisa, estiverem presentes alguns pressupostos básicos:

- existem relações múltiplas e elas ocorrem simultaneamente entre as variáveis de perfil, ambientes econômico e social e confiança interpessoal;
- é necessário acessar tais relações de forma compreensível, contribuindo para desenhar uma visão sistêmica do problema;
- deve-se procurar representar conceitos não observados – como o caso dos construtos “dinamismo econômico”, “tranquilidade social”, “confiança transacional” e “confiança transformadora” – em variáveis que possam explicar o modelo de pesquisa e estimar os erros de mensuração.⁹

Este conjunto de características denota a técnica de modelagem de equações estruturais, ou SEM, como geradora de análises claras e testáveis, dando ao pesquisador controle sobre o modelo, com interface gráfica amigável e rígidos testes para detecção do ajuste do modelo, para a comparação simultânea de coeficientes de regressão, médias e variâncias (STATISTICAL SUPPORT, 2001).

⁹ Como salientam Cooper e Schindler (2003:183), o estudo ideal é aquele projetado e controlado para se conseguir mensuração precisa das variáveis. Como 100% de controle sobre o processo de pesquisa é impossível de ser obtido, o erro existe em qualquer estudo. Ao pesquisador é requerido estimá-lo para avaliar o quanto a validade (quanto o teste mede de fato o que se pretende medir) e a confiabilidade (acuidade e precisão dos procedimentos) do estudo estão sendo afetadas.

Enfim, é fundamental desenvolver um modelo de análise e coleta de dados que, ao mesmo tempo em que sistematize as relações existentes no referencial teórico, possa fornecer explicação consistente e compreensiva sobre o fenômeno estudado.

Sob tais condicionantes, a aplicação da técnica **Modelo de Equações Estruturais**, ou *Structural Equation Model* (SEM), é recomendada por diversos autores para estudo de fenômenos organizacionais (BYRNE, 1994, 2001; HAIR Jr. *et al.*, 1998; BENTLER, 1995; ULLMAN, 1996; TRÓCCOLI, 1999), sendo utilizada em recentes trabalhos acadêmicos no Brasil (PERILLO, 2000; BREI, 2001; ROSA, 2001; COSTA Filho, 2002; COSTA e LARÁN, 2003), particularmente no campo de conhecimento do *marketing*.

Com base em algumas definições da Modelagem de Equações Estruturais, a partir de agora caracterizado neste trabalho como SEM, pode-se determinar as vantagens da aplicação de tal técnica em face do objetivo geral e dos específicos deste trabalho:

É uma coleção de técnicas estatísticas que permite o exame de um conjunto de relações causais ou não, entre uma ou mais variáveis independentes, discretas ou contínuas, e uma ou mais variáveis dependentes, também contínuas ou discretas (ULLMAN, 1996:709).

É uma técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e análise fatorial (examinando conceitos não mensuráveis – fatores – com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente (HAIR Jr. *et al.*, 1998: 583).

É uma metodologia estatística que associa um teste de hipóteses confirmatório em análise multivariada de uma estrutura teórica que dá suporte sobre alguns fenômenos (BYRNE, 1994:3).

A modelagem de equações estruturais capacita o pesquisador a testar um conjunto de equações de regressão simultaneamente, permitindo exame de complexos modelos e relações entre construtos. O pesquisador primeiro especifica um modelo baseado na teoria, determina como medir os construtos, coleta os dados e os introduz para análise em um *software*, que especifica o modelo e gera os resultados.

O uso dessa ferramenta na pesquisa traz contribuições fundamentais para o alcance dos objetivos propostos no trabalho:

- utiliza como subsídio a análise fatorial para examinar correlações entre o conjunto de variáveis observadas, reunindo as informações associadas a cada construto latente. Há dois tipos de análise fatorial: exploratória (situação em que as conexões entre as variáveis latentes e observáveis são desconhecidas ou imprecisas) e confirmatória (situação em que o pesquisador tem informações preliminares sobre o modelo de conexão das variáveis, previamente postuladas para confirmação) (BYRNE, 2001:6). Como estudos anteriores analisaram a confiança interpessoal nas organizações, com relevo para o de Reina e Reina (1999), pode-se partir da teoria já desenvolvida para aplicação da técnica de análise fatorial confirmatória, pois análises exploratórias já foram realizadas;
- consegue estimar simultaneamente relações de dependência múltiplas entre diversas variáveis, por meio de mecanismos que estudam uma série de equações estruturais (de regressão), contabilizando o erro de mensuração de cada uma no processo de estimação do modelo;
- possui natureza confirmatória da base teórica proposta pelo pesquisador em lugar de natureza exploratória de modelos. O pesquisador escolhe um modelo único e usa o SEM para acessar sua significância estatística;
- consegue lidar com variáveis não observáveis diretamente (latentes). No âmbito da Psicologia, por exemplo, uma variável latente é motivação; no da Economia, capitalismo. Como não são observáveis diretamente, essas variáveis também não podem ser medidas diretamente. Neste trabalho, as variáveis latentes são representadas por “dinamismo econômico”, “tranquilidade social”, “confiança transacional” e “confiança transformadora”;
- requer o desenho de um modelo pictórico que clarifica a conceituação da teoria sob estudo.

Em relação a procedimentos multivariados tradicionais, menos potentes na avaliação de erros de medida, a técnica SEM oferece estimação explícita dos parâmetros de erro da variância. Segundo assinala Byrne (2001:13), os parâmetros centrais no modelo de equações estruturais referem-se aos coeficientes de regressão, as variâncias e as covariâncias das variáveis independentes representadas no sistema.

O desenvolvimento pretendido para a aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais seguirá os estágios propostos por Hair Jr. *et al.* (1998), conforme descrito, a seguir, em suas principais características:

Estágio 1 – Desenvolver um modelo baseado na teoria

Prevê-se o estabelecimento de um modelo estruturado de relações causais, espelhado nos Capítulos 2 e 3. A utilização do potencial explicativo proporcionado pela técnica SEM somente é possível caso haja um modelo que provenha de estudos acadêmicos ou de modelos que já tenham sido propostos. Não se recomenda a utilização da modelagem de equações estruturais sem construtos fortemente baseados em teoria prévia. Em resumo, este procedimento estatístico não fornece por si só “pistas” sobre como se comportam eventuais relações causais, mas “confirmação” de relações desenvolvidas em bases teóricas sólidas.

Assim, a força da relação causal não se encontra nos métodos analíticos em si, mas nas justificativas teóricas que embasam a análise. Por impulso, o pesquisador sempre tem o intuito de incluir no modelo o maior número possível de variáveis. Contudo, ele deve ponderar as dificuldades das diversas relações existentes e, por conseqüência, o eventual obstáculo em se alcançar significância estatística. Conforme afirmam Hair *et al.* (1998), os modelos devem pautar-se pela concisão e pela moderação (econômica).

Para Byrne (2001:7), três variantes se distinguem na concepção do modelo de equações estruturais:

- estritamente confirmatória – o pesquisador postula um único modelo baseado na teoria, coleta os dados e testa as hipóteses. Com os resultados obtidos, ele rejeita ou confirma o modelo;
- modelo alternativo – o pesquisador propõe vários modelos alternativos. Com os resultados obtidos, seleciona o mais apropriado;
- modelo regenerador – o pesquisador, tendo proposto e rejeitado um modelo derivado teoricamente, passa a considerá-lo exploratório, ou seja, modifica alguns pressupostos e faz nova estimação. Em razão de parte do modelo proposto neste

trabalho (confiança transacional e transformadora) ter sido testado nos Estados Unidos e no Canadá, detectou-se a necessidade de alguns ajustes para adequação à realidade brasileira. Estas alterações serão apresentadas no próximo capítulo.

O modelo regenerador é o objeto de utilização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. O modelo de agrupamento de variáveis imaginado no referencial sofreu algumas (poucas) adaptações, conforme se mostrará a seguir.

Estágio 2 – Construção de um diagrama de relações causais (*path diagram*)

Devem ser indicadas todas as relações causais referentes ao objetivo geral da pesquisa. Existe um conjunto de variáveis chamadas latentes, que se configuram a partir de outras (Quadro 17), chamadas de manifestas ou observáveis.

Os elementos básicos do diagrama de caminhos (*path diagram*) são:

- construto – conceito baseado na teoria;
- setas – relação causal direta de uma variável ou construto em relação ao outro;
- variáveis independentes do modelo (dinamismo econômico e tranquilidade social) – chamadas de variáveis exógenas, pois causam influência em outras variáveis do modelo;
- a variável dependente do modelo (confiança) – chamada de endógena, pois é condicionada pelo construtos dinamismo econômico e tranquilidade social.

O *path diagram* permite ao pesquisador não somente apresentar um retrato das relações entre os construtos, mas também demonstrar as relações associativas entre construtos e entre variáveis.

Há duas suposições básicas sobre os *path diagrams*: todas as relações causais do modelo devem estar indicadas e as relações causais são lineares.

A Figura 3 apresenta, em maiores detalhes, os símbolos e a nomenclatura usados na formulação do *path diagram* do modelo teórico, inicialmente proposto para o desenvolvimento dos trabalhos, mas, como salientado, a ser alterado a fim de comportar

adaptações verificadas na análise dos dados. O próximo Capítulo apresentará a Figura 3 com adaptações posteriormente realizadas na configuração do modelo.

Esquemáticamente, o retrato de um modelo de equações estruturadas é traduzido em quatro símbolos geométricos – um círculo (ou elipse), um quadrado (ou retângulo), uma reta (ou arco) de mão única e uma reta (ou arco) de duas mãos (TRÓCCOLI, 1999):

- retângulos ou quadrados significam uma variável observada ou manifesta;
- círculos ou elipses significam uma variável não observada ou latente;
- setas acompanhadas das letras E ou D indicam distúrbios (D) ou variâncias não explicadas (E). Uma seta unidirecional significa que a variável na base da seta “causa” a variável na ponta da seta;
- setas bidirecionais significam associações não analisadas entre duas variáveis;
- duas setas unidirecionais ligando duas variáveis significam relação de *feedback* ou de causalidade recíproca.

A Figura 3 apresenta agregada a cada variável, latente ou manifesta, dependente ou independente, algum grau de erro de mensuração (α , β , χ , δ , ϕ , e γ). É importante frisar que os usuários da técnica SEM buscam relações entre as variáveis observadas e não observadas usando *path diagrams*.

Figura 03 - Proposição de um Modelo Teórico de Influências sobre a Confiança na Empresa

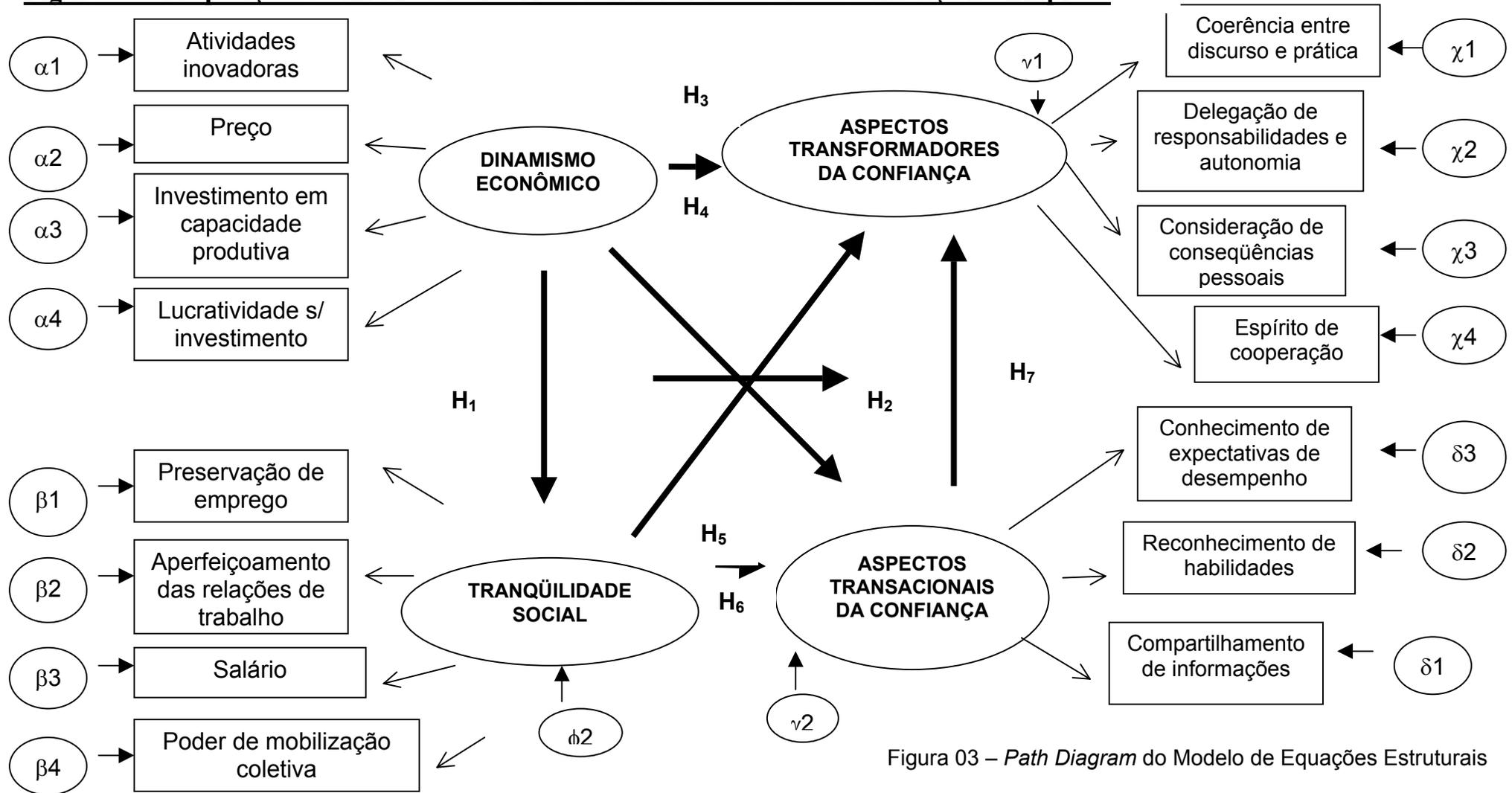


Figura 03 – Path Diagram do Modelo de Equações Estruturais

Estágio 3 – Conversão do *path diagram* em modelo estrutural e de mensuração

O objetivo deste estágio reside em relacionar as definições operacionais dos construtos à teoria para que haja condições de realização dos testes empíricos apropriados. Este estágio enuncia:

- as equações estruturais que definem as relações causais ou de correlação entre os construtos, traduzidas pela presença de variáveis independentes, dependentes e a especificação do erro de mensuração em cada uma delas;
- o modelo de mensuração que especifica que variável mede quais construtos;
- o conjunto de matrizes que indicam quaisquer correlações hipotéticas entre os construtos ou as variáveis, a fim de especificar a confiabilidade da matriz de correlações.

Todas essas decisões são necessárias para relacionar as definições operacionais dos construtos à teoria, a fim de serem feitos os testes empíricos apropriados.

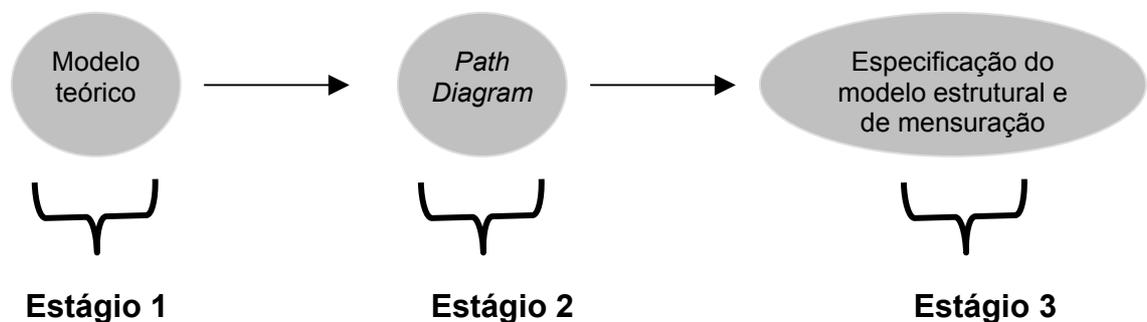


Figura 4 – Seqüência das etapas

Estágio 4 – Escolha do tipo de matriz de entrada e a estimação do modelo proposto

Os Estágios 1, 2 e 3 estavam vinculados diretamente às definições da parte teórica. A partir de agora, inicia-se o trabalho com os dados colhidos com os respondentes para alimentar o modelo. É indispensável que previamente sejam aferidas as suposições de independência, linearidade e normalidade exigidas para o emprego da técnica multivariada. Algumas atividades se destacam neste estágio:

- estudar a associação, em termos de intensidade e sentido, entre as variáveis, por meio de uma matriz de correlação, visando entender o padrão de relações entre os construtos e entre as variáveis;
- estimar o modelo de mensuração. Diversos processos de estimação (*bootstrapping*, simulação, *jackknife*) estão à disposição do pesquisador. Por meio deles, o pesquisador pode gerar outros tantos modelos alternativos, a fim de alcançar e propor o modelo mais adequado ao estudo;
- escolher o tipo de matriz mais apropriado ao propósito do estudo. Como a matriz de correlações é mais adequada para compreensão do padrão de relacionamento entre construtos e torna possível a comparação de coeficientes dentro de um modelo, ela foi selecionada para compor os procedimentos no trabalho.

Estágio 5 – Avaliação da identificação do modelo estrutural

Nesta etapa, busca-se uma solução única, viável e “interpretável” do modelo, a fim de evitar o aparecimento de distorções no modelo. Como assinala Costa Filho (2001:171) “[...] seria o equivalente em álgebra a um sistema ter mais incógnitas que equações, o que impede a resolução do mesmo”.

Pode acontecer, porém, de o modelo proposto ter dificuldades em gerar estimativas únicas, significativas e lógicas. Uma forma de evitar essa situação é a determinação dos graus de liberdade, que se referem às diferenças entre o número de correlações/covariâncias e o verdadeiro número de coeficientes do modelo proposto. Essa questão é relevante pois, quanto mais fraco for o grau de liberdade, menor a possibilidade de generalização. Menos poderoso, portanto, torna-se o teste.

Estágio 6 – Avaliação dos critérios de ajuste do modelo (*Goodness-of-Fit*)

São avaliadas várias medidas (de adequação absoluta, ajustes incrementais e parcimônia) para indicar se as estimativas excedem limites aceitáveis. A primeira etapa a seguir é a apreciação de estimadores que excedem limites metodologicamente aceitáveis (*offending estimates*): variância do erro negativa ou não significativa, coeficientes padronizados muito próximos ou superiores a 1 e erro padrão do coeficiente

estimado muito elevado. Esses desvios precisam ser resolvidos para avaliar os resultados do modelo.

Estágio 7 – Interpretação e modificação do modelo

O objetivo deste Estágio é fazer a correspondência dos resultados com a teoria proposta. Devem ser feitas questões tais como se as principais relações teóricas são estatisticamente significantes; se as relações estão na direção hipotética ou se há algum indício de necessidade de reestruturação do modelo.

4.1.2 Etapa qualitativa

Em geral, o uso de pesquisa qualitativa é recomendável para (SAMPSON, 1991:31): obter informações quando o conhecimento sobre o fenômeno não é suficiente; identificar ou explorar algum problema; identificar a relevância ou estabelecer a prioridade de padrões de comportamento, crenças, opiniões e atitudes ou obter maior quantidade de dados sobre crenças e atitudes.

A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995:58). Esta natureza de pesquisa procura compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos participantes da situação em estudo.

As principais características das pesquisas qualitativas concentram-se na valorização do contato direto do pesquisador com os sujeitos da pesquisa; na observação integral dos dados colhidos, sem exercício de redução a variáveis; na ênfase no processo e não simplesmente nos resultados; no descobrimento de significado pelo investigador dos dados colhidos e na utilização de enfoque indutivo, de questões e interesses amplos para investigações específicas.

Além desses itens, que se aplicam ao problema deste estudo, a pesquisa qualitativa é sugerida quando não se pode descobrir, por determinada amostra ou por meio de questionário fechado, os condicionantes e as explicações de certos tipos de comportamento. A complexidade e a subjetividade inerentes ao fenômeno estudado permitem esperar que os dados quantitativos não sejam suficientemente explicativos.

Após a aplicação das técnicas para determinação das relações de dependência entre as variáveis estudadas na etapa quantitativa, a abordagem exploratório-qualitativa foi aplicada neste trabalho, com a finalidade de aprofundar a análise das principais constatações da etapa quantitativa e explorar as razões de possíveis causas que interferem na redução da sensação de vulnerabilidade humana nas organizações, a partir da instalação de um ambiente de confiança interpessoal.

4.1.2.1 Método de coleta de dados

Boudon (1989) analisa os métodos qualitativos a partir das características gerais dos métodos quantitativos. Estes pressupõem uma população de objetos de observação comparável entre si. Já os qualitativos, afirma o autor, são particularmente interessantes quando o pesquisador se propõe a analisar um fenômeno singular, pois em diversas ocasiões são de mais fácil e rápida aplicação, além de consumir menos custos na aplicação.

Não existe “o” método qualitativo, mas algumas alternativas para sua utilização. Dentre elas, postular a existência de leis da história; fazer implicações lógicas entre um fenômeno de natureza geral e o fenômeno que se quer explicar e analisar um fenômeno social implicado no conjunto dos demais (método funcional). Abramo (1977) destaca, dentre as principais características do método qualitativo, o fato de as amostras serem expressivas, com revelações interessantes, ao invés de representativas, como ocorrem nas pesquisas quantitativas. Outras distinções são feitas entre ambos os métodos:

PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
dados não podem ser significativamente quantificados	dados quantificáveis
não estruturada	estruturada
pequeno número de respondentes	amostras de respondentes significativas
Oferecimento de informações complementares ou dados iniciais sobre um problema	projetos de pesquisa conclusivos

Quadro 22 – Diferença entre pesquisas quantitativa e qualitativa

Fonte: Parasuraman (1986)

A pesquisa qualitativa tem a vantagem de possibilitar a exploração de novas complexidades que gravitam em torno do problema de pesquisa, de forma mais aprofundada, sem, contudo, possibilitar generalizações.

A coleta de dados de um pequeno grupo, a ausência de estrutura formal, a abordagem exploratória, buscando mais explicações e menos descrições, são aspectos da pesquisa qualitativa demonstrados por Colwell (1990) que coincidem com as proposições de Parasuraman (1986). Para aquele autor, a ausência ou a presença de estrutura formal de questionário não torna o instrumento mais ou menos científico. O que lhe dá caráter científico é a possibilidade de aprofundar questões, gerar novos *insights* sobre o problema e oferecer maior poder explicativo.

Aaker *et al.* (2001:207) salientam que o método qualitativo é menos estruturado e mais intensivo que as entrevistas padronizadas baseadas em questionários. Existe relacionamento maior e mais flexível entre o pesquisador e o respondente. Por conseqüência, os dados resultantes têm mais profundidade e riqueza de contexto.

Quando se considera a abrangência e se percebem as possibilidades decorrentes, diversas abordagens são adaptáveis às questões de administração para a pesquisa exploratória: entrevistas não estruturadas, técnicas de projeção, estudos de casos, estudos etnográficos, análise de documentos, dentre outras.

De acordo com Cooper e Schindler (2003:132), da combinação dessas abordagens, surgem quatro técnicas exploratórias com muita aplicação para o pesquisador no campo da administração:

- análise de dados secundários – consiste no exame de literatura e estudos realizados por terceiros (arquivos de dados das organizações, pesquisas publicadas).
- *surveys* de experiência – entrevistas com o fim de buscar idéias em relação a questões ou aspectos importantes acerca do assunto tratado;
- desenho em dois estágios – esforços no sentido de obter conhecimentos prévios sobre o problema de pesquisa, definindo claramente, num primeiro momento, a questão da pesquisa e, posteriormente, desenvolvendo o desenho da pesquisa;

- *focus group* (grupos de foco) – originários da Sociologia, os grupos de foco são amplamente utilizados em pesquisas nas organizações, principalmente as relacionadas ao *marketing*. Como ferramenta de entrevista de grupo, esta técnica tem o potencial de produzir dados a serem posteriormente utilizados para enriquecimento de análises de hipóteses e compreensão de problemas de pesquisa.

Neste trabalho, são utilizados dois estágios para prospecção e análise dos dados. O primeiro, já explicitado, levanta informações sobre as possíveis relações causais entre as variáveis do ambiente e as da confiança interpessoal na empresa. O segundo explora as principais proposições oriundas da aplicação da primeira técnica, de forma a oferecer subsídios que ampliem as explicações sobre o fenômeno pesquisado e indiquem caminhos para o aprofundamento da análise do tema em outros trabalhos.

Ambos os estágios utilizam como instrumento o questionário. Na fase quantitativa da pesquisa, ele se apresenta como mecanismo estruturado com respostas fechadas. Na fase qualitativa, há um roteiro de entrevistas para comportar respostas abertas e diálogo mais espontâneo.

Segundo Richardson (1985:145), os roteiros de perguntas abertas caracterizam-se por perguntas e afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações, pois o pesquisador não está interessado em antecipar respostas, deseja maior elaboração das opiniões do entrevistado. Respostas abertas propiciam ao entrevistado que desenvolva seu próprio raciocínio e empregue formas próprias de expressão.

O direcionamento das questões nesta etapa é considerado como “não-estruturado”, o que indica a não-limitação de respostas, mas o fornecimento de “[...] uma estrutura de referência para as respostas, algumas vezes chamada de *perguntas abertas*” (COOPER e SCHINDLER, 2003:278).

Esse direcionamento é diverso do dos questionários estruturados, conforme utilizado na etapa quantitativa, nos quais se apresenta ao respondente um conjunto fixo, *fechado*, de escolhas.

O Quadro a seguir destaca vantagens e desvantagens de perguntas fechadas e abertas:

PERGUNTAS FECHADAS	
<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de codificação. • Facilidade de preenchimento. • Adequação para envio por correio, fax, Internet ou outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade de o entrevistado oferecer ao entrevistador todas as percepções possíveis. • Alternativas de respostas por vezes não se encaixam à maneira de pensar do entrevistado. • Efeito halo – viés sistemático que se introduz ao trazer uma impressão/percepção generalizada de um tópico para outro do questionário.
PERGUNTAS ABERTAS	
<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Maior liberdade de resposta para o entrevistador e o entrevistado. • Maior exploração do objeto de estudo. • Abertura para introdução de novos <i>insights</i> sobre o problema de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de classificação e codificação. • Maior disponibilidade de tempo do entrevistado para respostas. • Riscos de comparações indevidas dos dados colhidos, bem como inferências inapropriadas.

Quadro 23 - Vantagens e desvantagens de perguntas abertas e fechadas

Fonte: Adaptado de Richardson (1985:147-148)

A natureza do assunto em estudo, aliada ao tipo de dado necessário e à metodologia, indica a importância de oferecer um espaço para respostas livres pelos sujeitos da pesquisa. Diversas pessoas podem responder aparentemente da mesma forma, embora com significados diferentes. Esse aspecto tanto se apresenta como desafio para o pesquisador, quanto fundamento para consecução do objetivo do estudo.

4.1.2.2 Instrumento de coleta de dados

A escolha da técnica de abordagem qualitativa está condicionada pelos objetivos da pesquisa e pela relação a ser estabelecida com a abordagem quantitativa, como é o caso deste trabalho. Qualquer que seja a técnica a ser utilizada, é necessário preservar os requisitos de confiabilidade – possibilidade de outros pesquisadores

fazerem as mesmas relações entre os conceitos e os dados coletados com os mesmos instrumentos – e de validez – exatidão dos dados e adequação às conclusões.

Dentro do repertório de técnicas qualitativas, as entrevistas constituem-se como um dos mais utilizados meios para obtenção de informações. Os tipos mais comuns de entrevistas são (SAMPSON, 1991:32; AAKER *et al.*, 2001:209): individual “em profundidade”; entrevista em grupo e entrevista semi-estruturada. Richardson (1985:41) insere neste rol a observação, realizada com o intuito de explicar o funcionamento de estruturas sociais e a natureza de relacionamentos, particularmente nos campos da Psicologia e da Antropologia.

Para discussão de questões em profundidade, de natureza complexa, a entrevista oferece ao pesquisador o meio adequado para o levantamento de informações (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000:131).

Na realização das entrevistas com perguntas abertas, os respondentes devem ser encorajados a se sentirem à vontade para expressar sua percepção sobre o tema em análise. Cooper e Schindler (2003) salientam que o entrevistador tem papel preponderante para o sucesso na aplicação da técnica. Ele estimula a participação sem dirigir as opiniões dos entrevistados, dá precisão aos temas de análise sem fechar-se a novos *insights*, aprofunda pontos sem perder-se em aspectos menos relevantes. Mais especificamente, as entrevistas abertas servem para melhor visualizar práticas discursivas, ou seja, diferentes maneiras por que as pessoas, por meio do discurso, ativamente produzem realidades psicológicas e sociais (SPINK e GIMENES, 1994:153).

Os principais tópicos observados no planejamento da aplicação do questionário com as perguntas abertas neste estudo se referem à:

- construção das questões a partir da análise dos resultados da etapa quantitativa, abordando exclusivamente os temas que demonstraram requerer mais detalhamento, sem pretender confirmar percepções da etapa anterior, a fim de verificar como se manifestam as representações da percepção de confiança, de um lado, e de vulnerabilidades frente ao ambiente de complexidade social, de outro, segundo os respondentes;

- seleção de respondentes dentro do perfil necessário para o aprofundamento de algumas questões: gerentes de organizações, exercendo funções ligadas às áreas de Recursos Humanos ou *Marketing* das empresas e obedecendo aos critérios adotados para selecionar a amostra da etapa quantitativa (sexo, setor econômico, natureza jurídica e porte da empresa). Metade dos entrevistados participou da etapa quantitativa, enquanto a outra metade não, visando manter segmentação para verificar eventuais diferenças nas respostas;
- formulação de questões que favorecem o relacionamento entre entrevistado e entrevistador, ensejando a possibilidade de aprofundamento de tópicos quando necessário;
- abertura para o entrevistado escolher o melhor dia, horário e local para as entrevistas planejadas, com duração aproximada de quarenta e cinco minutos.

Foram realizados cinco pré-testes com gerentes de organizações na primeira quinzena de outubro de 2003. A cada entrevista realizada, eram verificadas omissões, examinado o processo de abordagem, incorporadas sugestões e aprimoramentos. Cooper e Schindler (2003:295) assinalam que o valor do pré-teste nas entrevistas com perguntas abertas é útil tanto para revisão de itens quanto para o treinamento do entrevistador e da sua equipe.

4.1.2.3 Preparação dos dados: a aplicação da análise de conteúdo para exame dos dados

Todos os benefícios decorrentes do emprego de dados qualitativos para o alcance de objetivos de pesquisa podem se dissipar caso o processo de análise não cumpra os procedimentos que lhe assegurem precisão.

Diversas questões contribuem para a redução da confiabilidade dos dados e, por conseqüência, a validade de sua interpretação, desde aspectos relacionados à organização do roteiro do questionário, ao número de questões, por exemplo, até a deficiências metodológicas e conceituais para codificação dos conteúdos.

Via de regra, segundo Freitas e Janissek (2000:15), há todo um esforço do pesquisador orientado para a coleta dos dados, que não se transfere em termos de tempo e técnica, para a investigação do significado e das implicações desses mesmos dados.

Os dados oriundos das entrevistas são classificados em categorias, criadas pelo pesquisador, segundo critérios que facilitem a análise e a interpretação (MARTINS, 1994). O processo de análise envolve a observação de regularidades no discurso dos respondentes, buscando-se expressões dentro de categorias que tenham convergência interna e divergência externa. Tais categorias devem ser internamente consistentes, mas distintas umas das outras.

A análise dos dados qualitativos se guia pela técnica de análise de conteúdo, que se refere a um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Como resumem Aaker *et al.* (2001:223), é técnica usada para examinar unidades de material escrito por meio de regras cuidadosamente aplicadas. Não se esgota em um instrumento; ao contrário, é marcada por grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto (BARDIN, 2000:31).

A análise de conteúdo, geralmente, é utilizada quando o tema de pesquisa exige exame em profundidade de expressões que procurem observar motivos de satisfação, insatisfação ou opiniões subentendidas que se manifestam por diversas formas de comunicação (FREITAS e JANISSEK, 2000:37).

Algumas recomendações indicadas por Richardson (1985:176-177) se revelam particularmente apropriadas para a análise de conteúdo do material coletado nesta pesquisa:

- sobre a sistematização – o planejamento, a coleta e a análise devem respeitar as regras da metodologia científica;
- sobre a objetividade – não misturar critérios de classificação. Classificar a totalidade do texto e não classificar um mesmo elemento do conteúdo em mais de uma categoria;
- sobre a inferência – identificar com clareza as causas ou os antecedentes de uma mensagem e avaliar os possíveis efeitos desta.

Toda análise de conteúdo deve basear-se em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa, pois qualquer atividade registrada com sua própria sintaxe e semântica (livros, capítulos, documentos históricos, entrevistas, propagandas) está sujeita à mensuração e à análise (COOPER e SCHINDLER, 2003:347).

Dessa forma, as fases da análise do conteúdo organizam-se segundo o modelo de (BARDIN, 2000:95):

- Pré-Análise – o objetivo desta fase é tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de análise. Devem ser esclarecidos os objetivos da técnica, as regras de representatividade da amostra, de abertura para participação de todos os pesquisados sobre todas as questões e a preparação do material e do ambiente de coleta de dados.
- Exploração do Material – esta fase consiste essencialmente nas operações de codificação, desconto ou enumeração dos dados, segundo regras previamente formuladas, que se cumprem no processo de análise léxica.
- Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação – procedimento voltado para tornar os dados significativos e válidos. São apresentados no Capítulo 5 (item 5.3.1) quadros de resultados que colocam em relevo informações que contribuem para o alcance dos objetivos da tese.

Diferente da análise léxica, que se resume à contagem de palavras ou atributos, a análise de conteúdo por categorias segue um processo sistemático e complexo, selecionando categorias, mutuamente exclusivas, a partir de palavras-chave e unidades referenciais. “Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2000: 153)

Por isso, a etapa de tratamento dos dados segue um plano de unificação sintática, depois a codificação e a redução dos dados, seguindo com as inferências sobre o contexto e, eventualmente, a análise descritiva de alguns dados.

Dentre as diversas técnicas de análise de conteúdo apresentadas por Bardin – por categorias, avaliação, enunciação, expressão, relações e discurso – a que se considera

mais apropriada é a categorial, pois está diretamente associada com os propósitos da análise de dados qualitativos para este trabalho:

- Confirmação, por intermédio de técnicas não-estruturadas, da aderência da estrutura de indicadores mercadológicos, financeiros e sociais aos construtos “dinamismo econômico” e “tranquilidade social”.
- Identificação da existência de associação entre a instalação de ambiente de confiança interpessoal e a redução da percepção de vulnerabilidade humana nas organizações e quais iniciativas dos sujeitos da pesquisa traduzem tal redução.

Com relação a esta técnica, observa Bardin (idem:153):

No conjunto das técnicas de análise de conteúdo, a análise por categorias é de citar em primeiro lugar: cronologicamente é a mais antiga; na prática é a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou *análise temática*, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples.

4.2 Plano amostral

Qualquer discussão de mérito acerca da amostragem probabilística e da amostragem não-probabilística mostra claramente a superioridade técnica da primeira (COOPER e SCHINDLER, 2003:167).

Na amostragem probabilística, todos os membros da população têm uma chance conhecida de seleção para a amostra (AAKER *et al.*, 2001:385). Sob tais condições, há uma chance, também significativa, de redução ou eliminação de vieses. Além disso, há também possibilidade de estimar a amplitude da provável presença de erros de amostragem.

A despeito das vantagens desse tipo de amostra, como a representatividade da população e a capacidade de inferência, motivos de ordem teórica e prática levam o pesquisador a escolher o outro tipo de amostragem.

Não necessariamente todas as pesquisas têm por objetivo a generalização. Em especial nas pesquisas acadêmicas em ciências sociais, de cunho exploratório, objetiva-se estudar as condições ou as variações de um fenômeno. Do ponto de vista prático,

custo e tempo são atributos relevantes em ponderações sobre a melhor amostragem. Como se estudará a seguir, uma amostragem não-probabilística “[...] cuidadosamente controlada freqüentemente produz resultados aceitáveis, de forma que o pesquisador nem mesmo considera a amostragem probabilística” (COOPER e SCHINDLER, 2003:167).

Com base nessa premissa, amostras foram selecionadas para momentos específicos das etapas quantitativa e qualitativa desta pesquisa. Em ambos os casos, a seleção teve por base amostras não-probabilísticas, nas quais se deixa de verificar a segurança de que todos da população tenham alguma oportunidade de nela estarem incluídos (CHEIN, 1975:577).

4.2.1 Amostragem não-probabilística

A suposição básica em amostras não-probabilísticas consiste em escolher casos satisfatórios segundo a necessidade do pesquisador, o correto julgamento e a adequada estratégia. Aaker *et al.* afirmam (2001:392) que, se por um lado, os custos e o trabalho envolvidos são eliminados, também o é a precisão com que a informação pode ser apresentada.

Todavia, a seleção da amostragem não-probabilística surgiu como a única alternativa viável para o trabalho. O sujeito da pesquisa, quadro gerencial de organizações brasileiras, não está *a priori* associado a qualquer dado do perfil (sexo, natureza jurídica da empresa, setor econômico em que está inserido, idade). Certamente, a população total desse grupamento de profissionais não está disponível em dados oficiais confiáveis. E mesmo que estivesse sob essa nomenclatura, podem estruturar-se em função que não se associa com a finalidade precípua do cargo: responsabilidade pela coordenação de equipes.

Seja pela inviabilidade técnica de acesso, seja pela ausência de requisito metodológico, a amostragem não-probabilística, no contexto do trabalho, ofereceu-se como a opção que viabilizava a execução do projeto. Há situações específicas recomendadas para o uso da amostragem não-probabilística, como em pesquisas exploratórias ou trato de populações homogêneas.

Quatro tipos apresentam-se como os mais usuais na amostragem não-probabilística (Ibidem:392):

- “Bola de neve” (*snowball*) – quando se tem necessidade de atingir populações pequenas e especializadas (ONGs, institutos de pesquisas, universidades);
- Conveniência – quando se contratam unidades da amostra que sejam convenientes para se apreender uma reação rápida sobre determinado tema (turma de estudantes, mulheres de determinada área da empresa);
- Quotas – quando se tem a necessidade de incluir um número mínimo de subgrupos específicos da população (percentual de entrevistas por área geográfica de determinada cidade ou por sexo, renda) e
- Intencional – quando o pesquisador emprega sua decisão, associada a uma variedade de tendências e teoria, para identificar as amostras representativas.

Cooper e Schindler (2003:169) preferem inserir a amostragem *por quotas* como subtipo da amostragem não-probabilística, assim como o subtipo amostragem *por julgamento*. Os autores defendem que, para ser intencional, a amostragem segue necessariamente os critérios de julgamento e quotas.

No primeiro, o pesquisador seleciona membros da população que atendam a critérios pré-estabelecidos. No segundo critério, há refinamento ou melhoria da representatividade dos participantes da amostra. A lógica subjacente é que certas características relevantes descrevem as dimensões da população, o que propicia ao pesquisador algumas dimensões para controle de estimações.

Este foi o procedimento adotado para o levantamento de dados, principalmente em relação à etapa quantitativa, mais sensível que a qualitativa à acuidade estatística.

O maior benefício da escolha da amostragem intencional encontra-se na facilidade de acesso e no baixo custo, embora os resultados não sejam recomendáveis para qualquer generalização sobre a população.

Goode e Hatt (1973:296) fazem esta importante advertência:

A técnica varia de um pesquisador para outro, mas em geral o padrão é deixar ampla liberdade de escolha ao entrevistador, com a restrição de que determinadas características (idade, sexo, *status* sócio-econômico, raça etc.) dos informantes representem a área (cidade, campo, estado, nação) ou o grupo investigado (leitores de um determinado jornal, consumidores de certos produtos etc.).

É importante considerar que a maior representatividade dos sujeitos da pesquisa proporcionada pela amostragem por quotas não supõe que os resultados sejam representativos da população.

4.2.2 Características dos sujeitos da amostra

Com relação aos participantes da pesquisa quantitativa, uma das questões mais difíceis de responder sobre a análise multivariada Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é relativa ao tamanho da amostra. Seu tamanho deve considerar o nível de comparação desejado entre os subgrupos, o nível de confiança esperado e quão homogênea ou heterogênea é a população. Além desses aspectos, deve presumir o orçamento disponível para a realização da pesquisa.

A fim de determinar o tamanho da amostra, adotam-se as recomendações de Bentler (1995:6), já assumidas em pesquisa acadêmica similar (COSTA Filho, 2002), dentre as quais se indica o número de 5 casos por parâmetro livre a ser estimado, para distribuição normal e elíptica. Tal recomendação parte de uma regra prática que considera que o número de parâmetros livres (coeficientes, variâncias e covariâncias) costuma ser o dobro da quantidade de variáveis observadas. Como se trabalhou com 15 variáveis nos itens II (variáveis econômicas e sociais) e III (confiança interpessoal) do questionário de pesquisa, chega-se a uma amostra também aproximada de 150 casos (15 x 2 x 5).

Como são oito itens de controle, para refinar ainda mais as análises estatísticas, foram somados 50 casos, totalizando 200 questionários de resposta.

Desses 200 questionários, 100 foram obtidos na cidade de Brasília e 100 na de São Paulo. A decisão de dividir a amostra em dois ambientes deveu-se ao desejo de refinamento da representatividade, já que em São Paulo há, proporcionalmente, mais gerentes do Setor Privado. Em Brasília, a participação do Setor Público é expressiva. Este foi o único condicionante *a priori* estabelecido para o alcance dos 200 casos.

Os demais itens acerca do perfil (idade, sexo, natureza jurídica da empresa, tempo de trabalho na empresa, número de funcionários na empresa e setor econômico em que a empresa está inserida) são variáveis extraídas da literatura de diversas pesquisas sobre confiança interpessoal, que servem de controle para as análises descritas no próximo Capítulo.

As entrevistas da etapa qualitativa foram realizadas exclusivamente em São Paulo. Considerou-se apropriado focar nesta etapa a participação de gestores inseridos em setores de ponta da economia, mais facilmente encontrados em São Paulo, e também gerentes diretamente afetados pelas turbulências e pelas rupturas no mercado de trabalho, o que ratifica a seleção daquela Cidade. Além disso, a realização de pré-testes em Brasília permitiu vislumbrar que os conteúdos abordados eram mais frequentes no contexto da realidade paulistana, aspecto este que realmente se constatou durante o trabalho de campo.

4.3 Matriz de amarração metodológica da pesquisa

A matriz de amarração metodológica de pesquisa é instrumento de metodologia proposto pelo professor José Afonso Mazzon, do Departamento de Administração da FEA/USP, cujo objetivo é fornecer ao pesquisador uma ferramenta que integre os principais elementos do modelo teórico: problema de pesquisa, hipóteses propostas e técnicas estatísticas utilizadas para verificação das hipóteses (TELLES, 2001).

Esta matriz permite vislumbrar a estratégia metodológica formulada não só para testar as hipóteses do modelo, mas também para aprofundar o conhecimento sobre razões subjacentes às influências recíprocas entre os construtos.

PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESES	TÉCNICA DE PESQUISA	QUESTÕES	TÉCNICA DE ANÁLISE
O ambiente externo, caracterizado por atributos economicamente dinâmicos e socialmente tranquilos, condiciona as relações de confiança interpessoal dentro das organizações?	Comprovar o agrupamento de variáveis em fatores associados ao ambiente externo e à confiança interpessoal.	H2: Os construtos dinamismo econômico (DE) e tranquilidade social (TS) diferem entre si e em relação aos construtos confiança transacional (CTs) e confiança transformadora (CTr).	Entrevista estruturada fechada	II-A a II-G	Análise fatorial confirmatória e ANOVA
O ambiente externo, caracterizado por atributos economicamente dinâmicos e socialmente tranquilos, condiciona as relações de confiança interpessoal dentro das organizações?	Identificar a percepção de importância de fatores econômicos e sociais no processo decisório das organizações.	H1: A percepção das variáveis do ambiente economicamente dinâmico não condiciona a percepção das variáveis do ambiente socialmente tranquilo.	Entrevista estruturada fechada Entrevista em profundidade	I-A a I-H 1 e 2	Modelo de equações estruturais Análise de conteúdo
O ambiente externo, caracterizado por atributos economicamente dinâmicos e socialmente tranquilos, condiciona as relações de confiança interpessoal dentro das organizações?	Comprovar a existência de naturezas diferentes de confiança interpessoal, bem como relações de dependência entre elas.	H7: O maior nível de percepção da confiança transacional não está relacionado a maior percepção da confiança transformadora.	Entrevista estruturada fechada	II-A a II-G	Modelo de equações estruturais

PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESES	TÉCNICA DE PESQUISA	QUESTÕES	TÉCNICA DE ANÁLISE
O ambiente externo, caracterizado por atributos economicamente dinâmicos e socialmente tranqüilos, condiciona as relações de confiança interpessoal dentro das organizações?	Caracterizar as relações de dependência entre fatores do ambiente externo e fatores da confiança interpessoal sob a perspectiva quadro gerencial.	H3: Os níveis de dinamismo econômico não influenciam a confiança transformadora.	Entrevista estruturada fechada	I-A a II-G	Modelo de equações estruturais
		H4: Os níveis de dinamismo econômico não influenciam a confiança transacional.			
		H5: Os níveis de tranqüilidade social não influenciam a confiança transformadora.	Entrevista em profundidade	3 e 4	Análise de conteúdo
		H6: Os níveis de tranqüilidade social não influenciam a confiança transacional.			
A existência de confiança interpessoal no trabalho pode se tornar aspecto que neutraliza a sensação de vulnerabilidade do homem nesse ambiente?	Identificar as principais atitudes e práticas que traduzem a existência de confiança interpessoal na empresa.	-	Entrevista em profundidade	4	Análise de conteúdo
	Verificar os aspectos representativos da percepção de vulnerabilidade dos gerentes nas organizações, causada pela ausência de confiança interpessoal.	-		5 e 6	

Quadro 24 – Matriz de amarração metodológica

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta apresentação se concentra na caracterização dos resultados relativos aos atributos economicamente dinâmicos e socialmente intranquilos que condicionam as relações de confiança interpessoal nas organizações, além de discorrer sobre aspectos que neutralizam a sensação de vulnerabilidade do homem em tal ambiente.

A ausência de necessidade de generalização para a população de gerentes brasileiros, o que é especialmente verdadeiro, dada à pluralidade, quase infinita, de descrições de cargos e perfis gerenciais, somada aos limites impostos pelo tempo e pelos custos de preparação do trabalho, levam à seleção de amostras menores e mais controláveis. Esse aspecto reconhecidamente contribui para viabilizar o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas. Considerações práticas associadas à natureza desta pesquisa recomendam, assim, o levantamento de dados por meio de amostragem do tipo não-probabilística. Sopesados todos os requisitos necessários à preservação da confiabilidade e da validade da pesquisa, reconhece-se que a amostragem não-probabilística gera resultados aceitáveis academicamente, desde que cuidadosamente controlada (COOPER e SCHINDLER, 2001:167).

Foram colhidos 200 questionários válidos no processo de levantamento dos dados da fase quantitativa. O tratamento uni e bivariado é aconselhável, num primeiro procedimento, quando se pretende conhecer as principais características contidas no perfil dos respondentes. Um segundo procedimento exigiu maior complexidade de tratamento por meio de técnicas multivariadas, em razão de se buscar investigação aprofundada das relações entre aspectos do ambiente externo e da confiança interpessoal.

Seguindo a mesma linha de raciocínio metodológico, de forma intencional, para a etapa qualitativa (entrevistas em profundidade), foram selecionados 8 participantes, incluídos 4 participantes que preencheram o questionário estruturado, na etapa anterior, de diferentes sexos e de organizações de diversas naturezas jurídicas e porte. Os resultados obtidos são apresentados neste Capítulo.

5.1 Caracterização e perfil da amostra das etapas quantitativa

A metodologia da pesquisa, propositadamente, dividiu a coleta de dados entre gerentes de São Paulo e Brasília. Trinta e cinco por cento dos respondentes da Capital Federal são provenientes das áreas pública ou estatal. A amostra em São Paulo foi composta com 95% de gerentes atuantes no Setor Privado.

CIDADE	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
<i>Brasilia</i>	100	50	50
<i>São Paulo</i>	100	50	100

Quadro 25 - Estatísticas descritivas de CIDADE

Com relação ao tempo de trabalho na empresa, a maior parte dos respondentes (40,5%) tem mais de 7 anos. Este atributo é importante, porque a vivência e o acúmulo de experiências sobre o ambiente de trabalho que se está avaliando são requisitos que qualificam as respostas dos gestores. Somando-se aos que têm entre 4 e 6 anos de trabalho, o número de funcionários com mais de 3 anos de trabalho, na mesma empresa, alcança 67,5% da amostra.

TEMPO NA EMPRESA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
<i>Menos de 1 ano</i>	17	8,5	8,5
<i>De 1 a 3 anos</i>	48	24	32,5
<i>De 4 a 6 anos</i>	54	27	59,5
<i>Mais de 7 anos</i>	81	40,5	100
MÉDIA	2,99		

Quadro 26 - Estatísticas descritivas de TEMPO

É natural haver correspondência positiva entre o tempo na empresa e a idade dos respondentes. Por isso, 73% da amostra têm idade entre 26 e 45 anos: 42% na faixa de 26 a 35 anos; 31% na faixa de 36 a 45 anos.

Reside nesse aspecto diferença entre gerentes do Setor Público, incluindo empresas de economia mista, e do Setor Privado. Neste, a maior parte encontra-se na

segunda faixa (46,8%) – de 26 a 35 anos – enquanto nos outros setores a faixa preponderante é a posterior (47,5%) – de 35 a 46 anos.

Quando realizado cruzamento entre tempo de empresa e setor econômico, observa-se que quase um terço dos respondentes do Setor Privado tem menos de 3 anos na empresa, número significativamente maior que aqueles inseridos na pública/estatal (8%).

IDADE DO RESPONDENTE	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
<i>De 18 a 25 anos</i>	19	9,5	9,5
<i>De 26 a 35 anos</i>	84	42,0	51,5
<i>De 36 a 45 anos</i>	62	31,0	82,5
<i>De 46 a 55 anos</i>	30	15,0	97,5
<i>Mais de 56 anos</i>	5	2,5	100

Quadro 27 - Estatísticas descritivas de IDADE

Dentre os gerentes da amostra, aproximadamente dois terços são do sexo masculino e um terço do feminino. Esta relação não surpreende. No Guia Exame 2003, *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*, a radiografia da amostra de quase 400.000 funcionários, em cem empresas pesquisadas, indica que apenas 35% dos gerentes são do sexo feminino. Embora a amostra da tese não seja probabilística, há uma relevante coincidência com os dados da pesquisa *Exame*, o que mostra que ambas as amostras refletem a mesma característica de composição da população dos gerentes.

Não se observou alterações na proporcionalidade de homens e mulheres quando cruzados os dados com cidade, natureza da empresa, tempo ou idade.

SEXO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
<i>Masculino</i>	137	68,5	68,5
<i>Feminino</i>	63	31,5	100

Quadro 28 - Estatísticas descritivas de SEXO

Como já adiantado, a maior parte dos respondentes provém do Setor Privado (75%), embora haja importante representação de gerentes do Setor Público, empresa pública ou de economia mista (25%).

NATUREZA JURÍDICA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
<i>Setor Público</i>	19	9,5	9,5
<i>Empresa pública ou de economia mista</i>	21	10,5	25,0
<i>Setor privado</i>	160	75,0	100,0

Quadro 29 - Estatísticas descritivas de NATUREZA JURÍDICA DA EMPRESA

Em relação ao tamanho da empresa em que trabalham, os respondentes concentram-se nos dois extremos da amostra: 28,5% do total pertencem a empresas até 50 funcionários e 38,5% em empresas com mais de 1000 funcionários. Ambas as faixas totalizam mais de dois terços da amostra.

Não é de se estranhar o grau de participação de representantes dessas faixas na amostra, em razão do perfil das empresas brasileiras. Segundo dados do IBGE (2001), as empresas de grande porte, consideradas aquelas com mais de 500 funcionários, absorvem 45% do total de empregos registrados, mais que o dobro do que representa o **emprego assalariado** em unidades com até 19 pessoas (20%). A forte presença das grandes organizações no mercado de trabalho evidencia-se também quando se analisa o volume de salários pagos. Empresas com mais de 500 funcionários reúnem 62% da massa assalariada.

Embora micro e pequenas empresas (até 100 funcionários) se destaquem no total do pessoal ocupado (48%), as unidades de grande porte sobressaem na geração de empregos assalariados.

O elevado número de gerentes da amostra desta pesquisa que pertencem a empresas com mais de 500 funcionários (46,5%) assemelha-se às informações do último Censo do IBGE. Neste Censo é indicado que empresas com até 19 funcionários participam com 20% do total de pessoal assalariado. O perfil da amostra guarda alguma similaridade: 28,5% dos gerentes pertencem a empresas com até 50 funcionários.

Gerentes do Setor Público, das empresas públicas e das de economia mista somam 41% daqueles que trabalham em organizações com mais de 1000 funcionários (Congresso Nacional, bancos oficiais, autarquias e empresas de economia mista). Já 93% dos gerentes das empresas com até 50 funcionários são oriundos do Setor Privado.

Assim, os gerentes do Setor Público participam mais fortemente da amostra das grandes organizações, enquanto os do Setor Privado são a quase totalidade nas demais faixas.

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
<i>Até 50 funcionários</i>	57	28,5	28,5
<i>De 51 a 200</i>	29	14,5	43,0
<i>De 201 a 500</i>	21	1,5	53,5
<i>De 501 a 1000</i>	16	8	61,5
<i>Mais de 1000</i>	77	38,5	100
MÉDIA	3,13		

Quadro 30 - Estatísticas descritivas de NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

O Gráfico a seguir mostra visualmente a distribuição dos respondentes segundo o critério quantidade de funcionários por empresa.

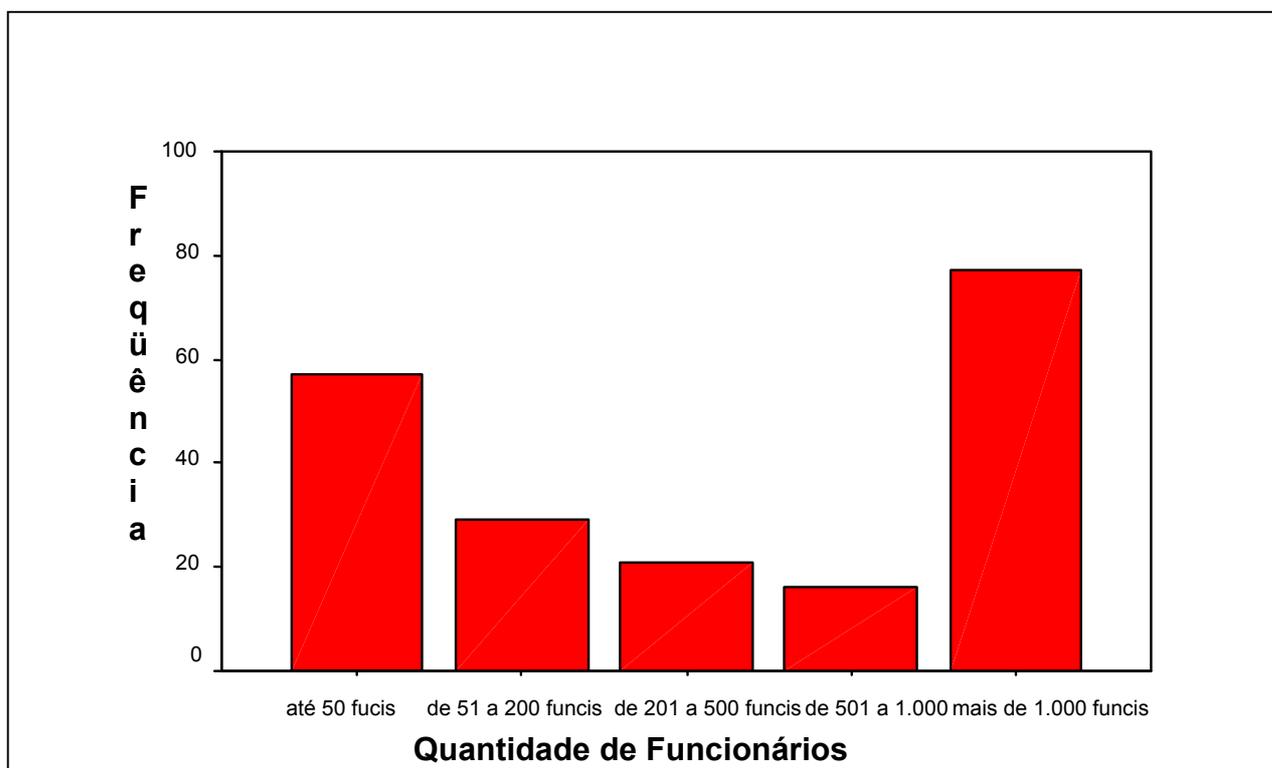


Gráfico 1 – Frequência de funcionários por seu número nas empresas

Com relação ao setor econômico em que se encontra a empresa, observou-se certa proporcionalidade entre indústria e comércio/serviços (14,5% e 77,5%,

respectivamente), em face dos dados do IBGE (2001). A quantidade de empresas industriais (indústrias extrativas e de transformação) no Brasil se situa em torno de 10% em relação aos demais setores, embora o pessoal ocupado gire aproximadamente em 18,5%, números que também se encontram próximos daqueles obtidos na amostra.

Optou-se por agregar comércio e serviços numa mesma categoria, embora se possa entender que comércio faça parte do setor de serviços, pois, para muitos respondentes, tal diferença não se revela claramente. O conceito de “serviços” gera certa ambigüidade. Como a finalidade é segmentar entre gerentes da indústria e do setor de serviços, não se verificou qualquer impeditivo teórico em agregar comércio e serviços sob a mesma rubrica.

Algo semelhante aconteceu com parte dos gerentes servidores públicos. Aproximadamente 8% da amostra, que somam 16 casos, em geral oriundos de autarquias públicas e órgãos do Legislativo, não se sentiram confortáveis em assinalar setor comercial ou de serviços, selecionando a opção “outros”. Esse fato também não prejudica a análise daqueles oriundos da indústria e da área de serviços.

Foi surpreendente, contudo, o fato de 48% dos gerentes no Setor Industrial serem provenientes de Brasília. Afinal, de acordo com o IBGE (2001), o Setor Industrial representa 4,5% do número de empresas do Distrito Federal. É plausível supor que o elevado número de casos de gerentes do Setor Industrial na amostra de Brasília, 14% do total, tenha ocorrido em razão de a pesquisa ter sido realizada no âmbito de cursos de MBA, origem de 80% dos questionários. Organizações industriais específicas poderiam ter seus funcionários participando de algum evento diretamente vinculado à sua atividade. Qualquer que seja o motivo, a representatividade de gerentes do Setor Industrial em Brasília foi o único viés claramente identificado em relação ao Censo do IBGE. A repercussão desse fato para os objetivos da pesquisa não é, contudo, significativa.

Diferenças não foram observadas entre a distribuição das proporções do setor econômico da empresa (indústria e serviços/comércio) com a idade dos respondentes (praticamente metade deles tem menos 35 anos) e o tempo de empresa (praticamente um terço com menos de 3 anos). Entretanto, a representatividade de gerentes, em

empresas com menos de 50 funcionários, é quase o triplo no setor comercial/serviços em relação à da indústria, não se alterando também na faixa de empresas com mais de 1.000 funcionários. Do total de mulheres, mais de dois terços estão trabalhando no setor comercial/serviços.

SETOR ECONÔMICO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
<i>Setor industrial</i>	29	14,5	14,5
<i>Setor comercial ou de serviços</i>	155	77,5	92,0
<i>Outros</i>	16	8	100

Quadro 31 - Estatísticas descritivas de SETOR ECONÔMICO DA EMPRESA

Sinteticamente, pode-se delinear, da amostra, o perfil dos sujeitos da pesquisa como gerentes do sexo masculino, com aproximadamente seis anos de trabalho na empresa, na faixa de trinta e cinco anos de idade, com trabalho majoritariamente em empresas privadas do setor comercial/serviços com até 200 funcionários.

5.2 Análise multivariada – Modelo de Equações Estruturais (SEM)

A adoção de qualquer técnica multivariada exige, preliminarmente, a verificação de procedimentos para checar o atendimento de algumas premissas, conforme destacado no Capítulo anterior.

Não se detectou *offending estimates* (estimavas “ofensivas”) nos resultados obtidos, como variâncias negativas, médias negativas, dentre outras.

A identificação de registros caracterizados como *missing values* (respostas não preenchidas pelos participantes da amostra) alcançou somente seis respostas faltantes, 3% do total de casos da variável PREÇO. Esse fato ocorreu em razão de os respondentes não terem se sentido em condições de identificar valores para produtos ou serviços oferecidos por sua instituição. Há recomendações acerca da possibilidade da exclusão de dados faltantes, desde que abaixo de 5% do total (ROTH, 1994). Contudo, obedecendo a uma das sugestões de Hair Jr. *et al.* (1998), os dados faltantes foram substituídos pela média das outras 194 respostas fornecidas para a variável, a fim de reduzir eventuais erros de estimavas e evitar perda de informações.

Um segundo procedimento refere-se à identificação de registros com valores extremos (*outliers*), que podem distorcer as estatísticas, afirmam Tabachnick e Fidell (1996:66).

Uma das formas mais simples e eficazes de análise dos resultados ocorre por meio de *box plot*, uma distribuição pictórica dos dados em cada variável. Esse gráfico permite analisar variâncias desiguais, assimetrias e valores extremos. Os ingredientes básicos do *box plot* são um espaço retangular que abranja 50% dos valores dos dados; uma linha central marcando a mediana e passando por toda a extensão da caixa; linhas que se estendem aos limites inferiores e superiores representando a distância entre o menor e o maior valor observado entre o primeiro e o terceiro quartis (25% e 75%) e identificação dos valores extremos, assinalados com os símbolos “o” e “*” (COOPER e SCHINDLER, 2003: 371; HAIR Jr. *et al.*, 1998:43), que excedem os limites dos eixos inferiores e superiores.

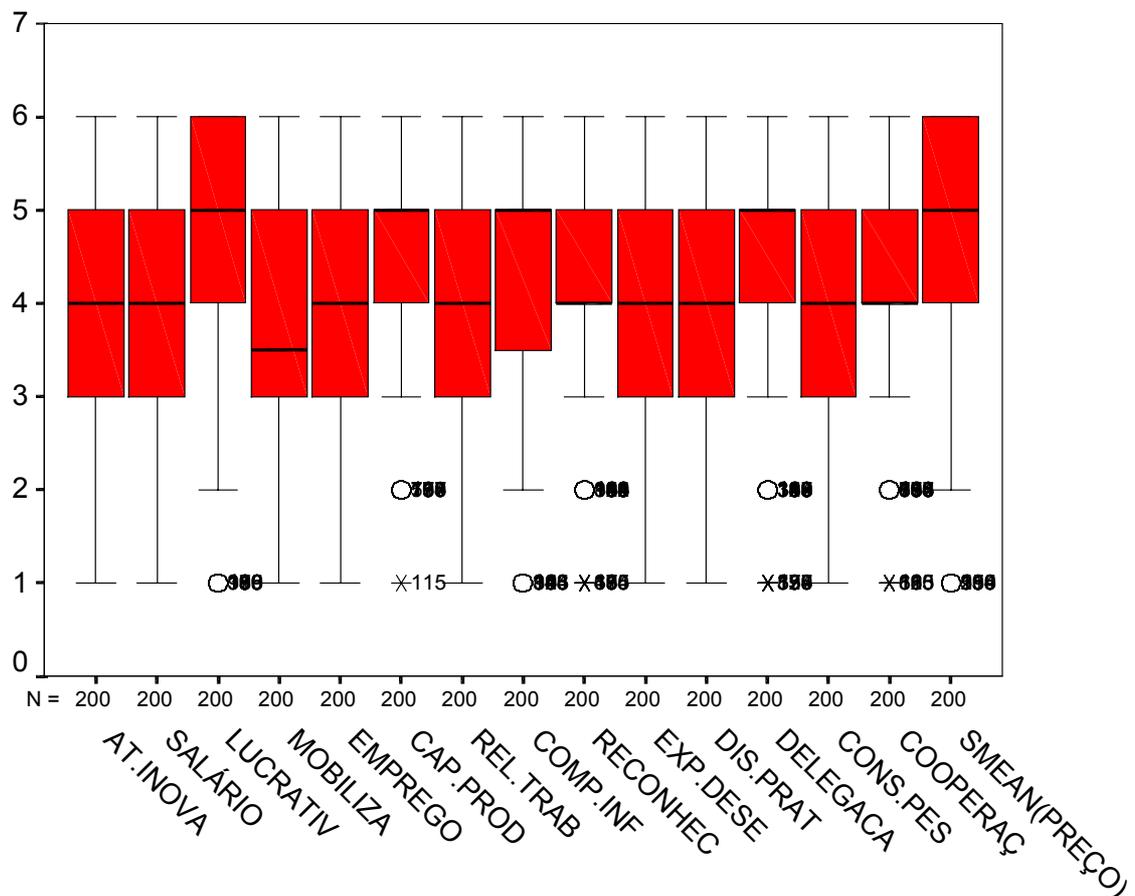


Gráfico 2 – Box plot das variáveis do estudo

Algumas considerações podem ser realizadas a partir do Gráfico 2:

- similaridade no perfil das respostas das variáveis relacionadas ao construto tranquilidade social: desenvolvimento de atividades inovadoras (*at. inova*), salário dos empregados (*salário*), preservação do emprego por parte dos dirigentes (*emprego*), aperfeiçoamento das relações de trabalho (*rel.trab*) e mobilização dos funcionários em prol de seus direitos (*mobiliza*). Esta com a mediana tendendo um pouco mais abaixo que as demais.
- semelhança, também, no comportamento das variáveis lucratividade ou retorno sobre investimento (*lucrativ*) e preço dos produtos adequados aos oferecidos no mercado (*preço*), associadas ao construto dinamismo econômico. A variável recursos para investimento em capacidade produtiva (*cap.prod*) diferencia-se das demais, concentrada na escala entre 4 e 5.
- em relação ao construto confiança transacional, o comportamento das variáveis reconhecimento das habilidades dos empregados (*reconhec*) e espírito de cooperação (*cooperaç*) é praticamente idêntico, ou seja, concentrado na parte superior do eixo. As demais – compartilhamento de informações (*comp.inf*) e consideração de conseqüências pessoais na tomada de decisões (*cons.pes*) – apresentam-se menos concentradas. Este mesmo raciocínio vale para as três variáveis relacionadas ao construto confiança transformadora – coerência entre discurso e prática (*dis.prat*), delegação de responsabilidades e autonomia (*delegaca*) e conhecimento de expectativas de desempenho (*exp.dese*).

Foram identificados cinco casos (números 38, 39, 113, 180 e 193) que representam *outliers* da amostra. Eles foram retirados para testar a existência de diferenças significativas no ajuste do modelo. Como não se observou alteração nos construtos e nos modelos estruturais com ou sem os *outliers*, preferiu-se manter os casos.

Identificados os problemas decorrentes de *outliers* e *missing data*, efetuou-se a avaliação do atendimento às premissas da análise multivariada. O primeiro aspecto a considerar é a normalidade. A verificação direta dos histogramas das 15 variáveis observáveis demonstrou que praticamente todas não apresentavam distribuição normal.

Mesmo assim, realizou-se teste de significância de curtose e assimetria para verificação univariada, sob um valor z crítico de 2,58, a um nível 0,01 de significância. A assimetria positiva faz a curva tender para a esquerda e a negativa para a direita. Se a curva apresenta pico acentuado, fina e longa, a curtose é positiva; ao contrário, achatada, é negativa.

Há testes de significância tanto para assimetria quanto para curtose que procuram avaliar os valores obtidos contra uma hipótese nula de zero (TABACHNICK e FIDELL, 1996:66). O erro padrão para curtose é aproximadamente $s_s = \sqrt{6/N}$, em que N é o número de casos. A curtose obtida é então comparada com zero usando uma distribuição z , em que $z = S - 0 / S_s$, sendo S o valor reportado como curtose. O erro padrão para assimetria é aproximadamente $S_k = \sqrt{24/N}$. O valor de assimetria obtido é comparado com zero usando a distribuição z , em que $z = K - 0 / S_k$, em que K é o valor reportado para assimetria.

O Quadro a seguir mostra os resultados.

	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
AT. INOVA	-,405	,172	-,651	,342
SALÁRIO	,036	,172	-,463	,342
LUCRATIV	-1,033	,172	,129	,342
MOBILIZA	,025	,172	-,823	,342
EMPREGO	-,586	,172	-,293	,342
PREÇO	-,868	,175	,057	,347
CAP.PROD	-,550	,172	-,345	,342
REL.TRAB	-,314	,172	-,729	,342
COMP.INF	-,691	,172	-,353	,342
RECONHEC	-,670	,172	,120	,342
EXP.DESE	-,578	,172	-,287	,342
DIS.PRAT	-,458	,172	-,641	,342
DELEGACA	-,952	,172	,360	,342
CONS. PES.	-,511	,172	-,582	,342
COOPERAÇ	-,758	,172	,302	,342

Quadro 32 – Avaliação da normalidade univariada

Os resultados mostram significativa assimetria e curtose, o que sugere a necessidade de se trabalhar com dados não normais ($z = 6,8493$). Embora a presença de normalidade seja um aspecto que favorece a análise multivariada, o fato de os resultados

apontarem para a não-normalidade não invalida o processo de análise, apenas demanda que o pesquisador registre a ocorrência.

Para a detecção da normalidade multivariada, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (Quadro 33). Este teste baseia-se na grandeza da diferença absoluta entre os valores observados e os esperados das distribuições acumuladas, de acordo com Newbold, citado por Rosa (2001:253). Os resultados indicam a rejeição da hipótese de normalidade para todas as variáveis, dado o nível de significância ($\alpha= 0,01$).

	Estatística	Casos	Sig.
AT. INOVA	,181	200	,000
SALARIO	,170	200	,000
LUCRATIV	,245	200	,000
MOBILIZA	,169	200	,000
EMPREGO	,203	200	,000
CAP. PRODU	,220	200	,000
REL.TRAB	,166	200	,000
COMP.INF	,214	200	,000
RECONHEC	,216	200	,000
EXP. DESE.	,220	200	,000
DIS. PRAT	,193	200	,000
DELEGACA	,260	200	,000
CONS. PES	,209	200	,000
COOPERAÇ	,211	200	,000
PREÇO	,211	200	,000

Quadro 33 – Teste de Kolmogorov-Smirnov para normalidade univariada

Bentler (1995:47) sugere utilizar o teste qui-quadrado de Satorra-Bentler para checar a robustez de tais dados não normais à violação do pressuposto da distribuição normal. Neste aspecto, assim como no dos *outliers*, os resultados obtidos não indicam a necessidade de transformação dos dados.

Outra suposição a ser analisada se refere à existência de homocedasticidade, ou seja, igualdade na dispersão de variâncias dentro dos grupos de variáveis e verificação de linearidade.

Assim como a suposição de linearidade, em que se verifica uma linha regular de relação entre duas variáveis, para este trabalho se aceita a suposição de homocedasticidade e linearidade de relacionamentos entre as variáveis, conforme é

recomendado para a utilização da técnica SEM (HAIR Jr. *et al.*, 1998), já que o modelo se encontra bem ajustado, como se verá nos próximos tópicos.

5.2.1 Software escolhido: *AMOS*

Existem no mercado diversas ferramentas estatísticas para a modelagem de equações estruturais. Hair Jr. *et al.* (1998:607) citam programas que podem ser usados para a estimação de modelos. Dentre os mais manuseados, por serem de aplicação flexível a grande número de situações de pesquisa, estão o LISREL, o AMOS, o EQS e o PROC CALIS do SAS.

A opção pela utilização do software AMOS ⁴¹⁰ nesta pesquisa se deu pela maior simplicidade na interface com o usuário, características que lhe têm granjeado crescente popularidade de parte dos pesquisadores.

Este *software*, além da interface com o Microsoft Windows, permite a elaboração das equações de forma diferenciada. Em uma abordagem, trabalha-se diretamente com o *path diagram* do SEM (*AMOS Graphics*). Em outra, trabalha-se diretamente com o delineamento de equações (*AMOS Basic*).

Para os pesquisadores que não detêm profundo conhecimento estatístico, o emprego do *AMOS Graphics* apresenta-se como excelente opção. Afinal, o fluxo de associações entre as variáveis é desenhado na cabeça do pesquisador e, posteriormente, disposto no *software*, sem dificuldades operacionais.

O *AMOS* tem a capacidade de estimar os parâmetros do modelo, os pesos das regressões padronizadas, a correlação para cada variável endógena no modelo, os efeitos totais observados, os pesos para as regressões das variáveis não observadas em relação às variáveis observadas, bem como as médias, as variâncias, as covariâncias e as correlações de todas as variáveis de determinado modelo (ARBUCKLE, 1994:135).

Merece destaque a capacidade do *AMOS* de automaticamente estimar os erros específicos em cada relação com os fatores, o que corresponde às letras α , β , χ , δ , ϕ , e γ da Figura 3.

¹⁰ AMOS é um acrônimo da expressão *Analysis of Moment Structures*, de acordo com Byrne (2001:15).

5.2.2 Matriz de entrada

Depois de especificado o modelo de relação entre o ambiente externo (dinamismo econômico e tranquilidade social) e a confiança interpessoal na empresa, desenhado na Figura 3, o passo seguinte se refere à estimação da associação entre os fatores pesquisados.

O modelo de mensuração das variáveis é dado pelo Quadro abaixo.

Variáveis	Descrição	Natureza	
at. Inov.	Desenvolvimento de atividades inovadoras em processos e produtos.	observada	exógena
Salário	Rendimento (salário) dos empregados.	observada	exógena
Mobiliza	Mobilização dos funcionários em prol da defesa de seus interesses.	observada	exógena
Emprego	Preservação do emprego dos trabalhadores por parte dos dirigentes da empresa.	observada	exógena
Rel.trab	Aperfeiçoamento das relações de trabalho.	observada	exógena
Preço	Preço de produtos ou serviços adequados aos oferecidos no mercado.	observada	exógena
Lucratividade	Lucratividade ou retorno sobre investimentos realizados.	observada	exógena
Cap.prod	Recursos para investimento em capacidade produtiva (equipamentos, materiais).	observada	exógena
Comp.info	Compartilhamento de informações de interesse geral.	observada	exógena
Reconhec	Reconhecimento das habilidades dos empregados no desempenho das atividades.	observada	exógena
Exp.dese	Expectativas de desempenho existentes são mutuamente conhecidas	observada	exógena
Dis.prat	Coerência entre o discurso e a prática dos dirigentes.	observada	exógena
Delegaca	Delegação de responsabilidades e autonomia são presentes no cotidiano da empresa	observada	exógena
cons.pes	Conseqüências pessoais são consideradas quando tomadas decisões de natureza administrativa.	observada	exógena
cooperaç	Espírito de cooperação entre funcionários de diferentes áreas.	observada	exógena
dinamismo econômico	Benefícios decorrentes da economia baseada na inovação e na facilidade crescente de mudanças de expectativas dos consumidores.	não observada	endógena
tranquilidade social	Benefícios decorrentes da segurança financeira, redução do grau de rupturas e estabilidade na vida pessoal, familiar e comunitária do trabalhador	não observada	endógena

confiança transacional	Comportamentos específicos que contribuem para edificar a infra-estrutura dos relacionamentos no ambiente de trabalho.	não observada	endógena
confiança transformadora	Comportamentos alimentadores de um processo contínuo de melhoria de relacionamento, que se traduz por compromissos para o enfrentamento de desafios.	não observada	endógena

Quadro 34 - Descrição das variáveis utilizadas para mensuração das variáveis latentes

Algumas adaptações no modelo constante da Figura 3 foram realizadas após a análise fatorial das variáveis, como já adiantado. Embora os fatores extraídos tenham confirmado a presença das quatro variáveis latentes – dinamismo econômico, tranqüilidade social, confiança transacional e confiança transformadora – houve necessidade de alguns ajustes no agrupamento das variáveis observadas. O Quadro a seguir já considera este novo desenho, destacando as variáveis dentro de cada construto com maiores médias (grau de importância).

Os procedimentos utilizados na análise fatorial estão detalhados nos itens 5.2.3.1 e 5.2.3.2.

CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	CASOS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Dinamismo econômico	LUCRATIV.	200	4,7350	1,4716
Dinamismo econômico	PREÇO*	200	4,5650	1,3546
Dinamismo econômico	CAP.PROD.	200	4,5200	1,1646
Tranqüilidade social	AT. INOVA.	200	4,3450	1,3171
Tranqüilidade social	EMPREGO	200	4,2400	1,3157
Tranqüilidade social	REL. TRAB.	200	4,1500	1,3478
Tranqüilidade social	SALÁRIO	200	3,7550	1,2299
Tranqüilidade social	MOBILIZA	200	3,6200	1,4197
Confiança transacional	COOPERAÇ	200	4,2900	1,2179
Confiança transacional	COMP. INFO	200	4,2450	1,4124
Confiança transacional	RECONHEC.	200	4,1350	1,2141
Confiança transacional	CONS. PES	200	3,9550	1,3006
Confiança transformadora	DELEGAÇÃO	200	4,3800	1,2899
Confiança transacional	EXP.DESE	200	4,0600	1,1973
Confiança transformadora	DIS.PRAT	200	3,9200	1,3795

Quadro 35 - Estatística descritiva dos resultados das questões do questionário

Fonte: SPSS

* Foram identificados 6 *missing data* na variável PREÇO, substituídos pela média dos 194 casos de respostas à questão, conforme sugerem Byrne e Hair Jr. *et al.*

5.2.3 Modelo de mensuração

Análise fatorial é um termo geral empregado na utilização de diversas técnicas com um fim comum: reduzir a um número administrável variáveis que formam um grupo e se sobrepõem às características de mensuração (COOPER e SCHINDLER, 2001:465). Essa análise permite que se forme uma combinação linear de variáveis com algum grau de correlação entre si para formação de construto, sob a denominação de fator.

Dessa forma, a análise fatorial é técnica de exame da interdependência entre as variáveis de determinado modelo, procurando analisar estruturas suficientes para explicar uma série maior de variáveis observáveis, ao invés de relações entre tais variáveis. A identificação de variáveis relacionadas num mesmo fator (variável latente) serve como passo preliminar à análise dos níveis de dependência entre as variáveis, a serem contempladas por meio do modelo de equações estruturais (SEM). Diversos itens medem a mesma coisa. “Supõe-se que, se as variáveis empíricas se relacionam entre si, é porque elas têm uma causa comum que produz esta correlação” (PASQUALI, 2003:289), chamada de fator, ou construto, como neste trabalho.

Para este Estudo, são apresentados os resultados da análise fatorial confirmatória, feita para validar o modelo de medidas proposto na Figura 3. Outra possibilidade seria realizar um estudo exploratório para extrair os fatores da pesquisa. Porém, este procedimento não se mostrou necessário, pois foi possível desenhar uma estrutura teórica fundamentada no conhecimento pré-existente sobre a relação entre as variáveis no modelo (Figura 3).

Verificou-se, assim, se as variáveis dispostas como observadas correspondem aos fatores (variáveis latentes) “dinamismo econômico”, “tranquilidade social”, “confiança transacional” e “confiança transformadora”. Com esse procedimento, confirmou-se o agrupamento de um conjunto de variáveis a determinado fator, numa tentativa de melhor compreender relações complexas.

5.2.3.1 Fatores dinamismo econômico e tranqüilidade social

De acordo com Hair Jr *et al.* (1998:97), o delineamento da análise fatorial passa pela matriz de correlações e distribuição das variáveis em cada fator.

Procura-se descobrir a melhor combinação das variáveis em relação aos fatores. Para extrair um número ótimo de fatores, definiu-se o *eigenvalue* (autovalor) como critério. Quando dividido pelo número de variáveis, o autovalor gera uma estimativa da quantia de variação total explicada pelo fator. Cada uma contribui com um valor para o total da variância (COOPER e SCHINDLER, 2001:467). Foram extraídos dois fatores pelo critério da raiz latente, que explicam 56,6% da variação de todas as variáveis. Ambos os fatores têm carga maior que 1, o que é significativo para o desenvolvimento da investigação.

Os resultados obtidos da análise fatorial confirmatória são os seguintes:

<i>Componentes</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Autovalores iniciais	3,396	1,116	0,855	0,659	0,585	0,531	0,489	0,370
% da variância	42,446	13,952	10,684	8,239	7,307	6,642	6,110	4,619
% acumulado	42,446	56,399	67,083	75,322	82,629	89,271	95,381	100,00
Extração da soma do quadrado das cargas	2,834	0,526						
% da variância da soma do quadrado das cargas	35,419	6,574						
% da variância acumulada	42,446	56,399						

Quadro 36 - Total da variância explicada - variáveis do ambiente externo (dinamismo econômico e tranqüilidade social)

Método de extração: *Principal Axis Factoring*

A análise fatorial identificou duas dimensões distintas no ambiente externo, que podem ser traduzidas nos fatores “tranqüilidade social” (TS), fator 1, e “dinamismo econômico” (DE), fator 2.

Quando analisada uma matriz de valores (item “extração inicial”), o pesquisador tem somente uma indicação preliminar dos componentes a extrair, dada a melhor combinação linear das variáveis. Com a “extração rotacionada”, obtém-se melhor retrato da correlação entre as variáveis, permitindo maior segurança e eficácia

na análise, inclusive quanto ao grau de influência de cada variável junto ao fator. A rotação redistribui a variação total, concentrada principalmente sobre um fator, para todos os fatores, criando padrões mais significativos, como se pode observar no Quadro a seguir:

	Extração Inicial*		Extração Rotacionada**		Comunalidades
Atividade Inovadora	0,758	-0,02	0,562	0,432	0,502
Salário	0,708	-0,04	0,691	0,246	0,539
Lucratividade	0,458	0,465	0,102	0,645	0,427
Mobilização	0,570	-0,088	0,514	0,260	0,332
Emprego	0,604	-0,380	0,713	-0,042	0,510
Preço	0,432	0,303	0,175	0,498	0,278
Cap. produtiva	0,567	0,151	0,374	0,452	0,344
Rel. trabalho	0,653	-0,038	0,553	0,349	0,428

Quadro 37 - Variáveis distribuídas em cada fator

* Método de extração dos componentes principais: *Principal Axes Factoring*

** Método de rotação: *Varimax* com *Kaiser Normalization* (O método de rotação ortogonal *Varimax* busca maximizar a soma das variâncias das cargas da matriz de fatores, sendo o método de rotação mais intensamente utilizado nos procedimentos de análise fatorial.)

A “extração rotacionada” agrega consistência à análise dos fatores, melhorando a interpretação e reduzindo ambigüidades, assegurando maior significância prática. As duas colunas dos fatores rotacionados conseguem melhor “separar” as variáveis entre si e equilibrar a distribuição entre os dois fatores. Os números em negrito representam ao redor de que fator se agrupará a variável. Por exemplo, as variáveis *lucratividade*, *preço* e *cap. produtiva* identificam-se com o mesmo fator, ou seja, “dinamismo econômico”; as demais, com o outro fator, “tranquilidade social”. Se fossem utilizados os resultados da extração inicial, somente a variável *lucratividade* comporia o segundo fator, assim mesmo com número muito próximo ao outro fator, o que resultaria em uma distribuição desequilibrada (sete variáveis agrupadas em um fator e uma em outro).

A única diferença em relação ao modelo originalmente proposto na Figura 3 obtido das reflexões contidas no referencial teórico, refere-se ao deslocamento da variável *desenvolvimento de atividades inovadoras (processos e produtos)* do fator DE para o fator TS.

A percepção dos gerentes sobre a importância que se dá à variável *desenvolvimento de atividades inovadoras*, nas suas empresas, está mais próxima à percepção sobre as variáveis associadas ao fator “tranquilidade social” que àquelas associadas ao fator “dinamismo econômico”, e às suas respectivas variáveis (*preço, investimento em capacidade produtiva e lucratividade*). Tal mudança pode ser explicada pela diversidade de gerentes participantes da amostra. Como foram analisadas percepções de sujeitos provenientes de empresas de diferentes portes e natureza, a atividade de inovação, em muitas delas, principalmente nas pequenas empresas prestadoras de serviços e de comércio, não é prática comum.

O termo “comunalidades”, ainda no Quadro 37, retrata a quantidade total de variância comum, ou seja, as estimativas de variância em cada variável, que são explicadas pelos dois fatores (DE e TS). Revela, portanto, a quantidade total da variância original de cada variável compartilhada com todas as outras variáveis incluídas no estudo (HAIR Jr *et al.*, 1998:88).

O tamanho da comunalidade define a qualidade da representação comportamental da variável em relação às demais observadas (PASQUALI, 2003:298). Quanto mais alta a comunalidade, melhor, pois se tem maior capacidade de explicação dos agrupamentos. A Figura abaixo é representativa da comunalidade:

UNIDADE	VARIÂNCIA TOTAL	
COMUNALIDADE	COMUM	ESPECÍFICA E ERRO

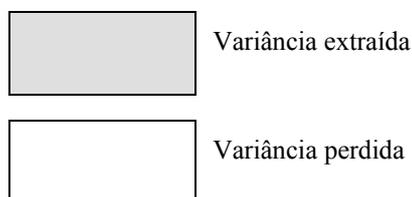


Figura 5 – Variância e comunalidade

Fonte: Hair Jr. *et al.* (1998:102)

5.2.3.2 Fatores de confiança transacional e confiança transformadora

Diferente da extração do melhor modelo dos fatores relacionados ao ambiente externo, no caso dos fatores relacionados à confiança, o critério estabelecido

não foi o autovalor. Este critério não conseguiu diferenciar o conjunto de variáveis em dois fatores. Por isso, optou-se pela definição *a priori* de dois fatores. Juntos, ambos têm capacidade de explicação do modelo maior que dos fatores do ambiente externo, 56,39%, no ambiente externo, e 61,30%, na confiança interpessoal. As comunalidades encontradas nas análises revelam também o alto poder de explicação dos fatores.

Os resultados obtidos da análise fatorial encontram-se a seguir:

Componentes	1	2	3	4	5	6	7
Autovalores iniciais	3,501	0,790	0,717	0,599	0,548	0,449	0,396
% da variância	50,015	11,290	10,238	8,553	7,834	6,417	5,653
% acumulado	50,015	61,305	71,401	80,007	87,875	94,335	100,00
Extração da soma do quadrado das cargas	2,981	0,307					
% da variância da soma do quadrado das cargas	42,588	4,385					
% da variância acumulada	50,015	61,305					

Quadro 38 – Total da variância explicada - variáveis da confiança (transacional e transformadora)

Método de extração dos componentes principais: *Principal Axis Factoring*

Foram identificadas, assim, duas dimensões distintas de confiança, que podem ser traduzidas nos fatores “confiança transacional” (CTs), fator 1, e “confiança transformadora” (CTr), fator 2.

Da mesma forma como na análise do ambiente externo, também foi utilizada a “extração rotacionada” para se alcançar a melhor correlação possível entre as variáveis. É facilmente percebido que a rotação do modelo melhora a distribuição das variáveis. Na extração inicial não se consegue qualquer distribuição de agrupamento. Na outra, rotacionada, sim! O agrupamento das variáveis é mostrado no quadro a seguir:

	Extração Inicial*		Extração Rotacionada**		Comunalidades
Comp. inform.	0,632	-0,002	0,464	0,428	0,303
Reconhecimento	0,741	0,268	0,728	0,303	0,621
Exp. desejada	0,668	-0,058	0,453	0,494	0,449
Dis. prática	0,692	-0,379	0,255	0,747	0,622
Delegação	0,629	-0,164	0,353	0,546	0,422
Cons. pessoal	0,589	0,197	0,567	0,252	0,385
Cooperação	0,605	0,151	0,548	0,297	0,389

Quadro 39 - Variáveis distribuídas em cada fator

* Método de extração dos componentes principais: *Principal Axes Factoring*

** Método de rotação: *Varimax* com *Kaiser Normalization* (O método de rotação ortogonal *Varimax* busca maximizar a soma das variâncias das cargas da matriz de fatores, sendo o método de rotação mais intensamente utilizado nos procedimentos de análise fatorial.)

No que tange à confiança, há mudanças em relação ao modelo teórico proposto por Reina e Reina (1999), referência para a pesquisa da confiança interpessoal nas organizações.

Aos aspectos transacionais, básicos para o estabelecimento da confiança, *compartilhamento de informações de interesse geral e conhecimento das expectativas de desempenho*, agregaram-se as *considerações de conseqüências pessoais quando da tomada de decisão* e o *espírito de cooperação entre os funcionários*. O atributo *conhecimento de expectativas de desempenho*, originalmente alocado no construto confiança transacional, ficou agrupado em confiança transformadora, junto a *coerência entre o discurso e a prática* e a *delegação de responsabilidade e autonomia*.

Não é difícil encontrar explicações para a diferença entre a teoria esposada e os resultados obtidos. A princípio, o trabalho de Reina e Reina (1999) não se pautou por referenciais estatísticos na definição dos fatores “confiança transacional e transformadora”, que comprovariam o agrupamento das variáveis. Embora haja essa lacuna, tal trabalho traz contribuição inédita para operacionalização de conceitos relativos à confiança interpessoal nas empresas.

Com a aplicação de técnicas estatísticas sofisticadas, como é o caso do modelo de equações estruturais, baseado em análise fatorial, embora sem uma amostra probabilística, e ainda considerando peculiaridades próprias da realidade brasileira, é

presumível alguma adaptação no modelo proposto por Reina e Reina (1999), especialmente quanto à validação, na realidade brasileira, dos agrupamentos de variáveis entre confiança transacional e transformadora.

É importante destacar que há equilíbrio na quantidade de variáveis relativas à confiança transacional (4) com as da confiança transformadora (3). Aquelas estão dentro do agrupamento considerado básico para se evitar a instalação do ambiente de desconfiança. As variáveis associadas à confiança transformadora – *coerência entre discurso e prática, delegação de responsabilidade e autonomia e conhecimento de expectativas de desempenho* – potencializam a geração de confiança interpessoal. Sobre tais variáveis, recaem a maior parte das percepções diferenciadas segundo o sexo dos respondentes, a natureza da empresa, o número de empregados e o setor econômico, o que representa desafios específicos para a gestão da confiança interpessoal.

5.2.3.3 Confiabilidade

A matriz de correlações das variáveis do ambiente externo, no qual se encontram os construtos DE e TS (Quadro 40), mostra que somente em 2 das 28 correlações não há significância, o que não só é altamente positivo para a aplicação de técnicas multivariadas, mas também confirma a importância de se buscarem soluções para o problema de investigação, além de ratificar a precisão das hipóteses que sustentam o modelo.

		AT.INOVA	SALÁRIO	LUCRATIV	MOBILIZA	EMPREGO	PREÇO	CAP.PROD	REL.TRAB
AT..INOVA.	Correlação de Pearson	1,000	,456**	,377**	,474**	,425**	,278**	,367**	,466**
	Significância	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	194	200	200
SALÁRIO	Correlação de Pearson	,456**	1,000	,275**	,404**	,549**	,230**	,377**	,456**
	Significância	,000	,	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	194	200	200
LUCRATIV.	Correlação de Pearson	,377**	,275**	1,000	,250**	,059	,329**	,283**	,241**
	Significância	,000	,000	,	,000	,407	,000	,000	,001
	N	200	200	200	200	200	194	200	200
MOBILIZA.	Correlação de Pearson	,474**	,404**	,250**	1,000	,329**	,119	,284**	,429**
	Significância	,000	,000	,000	,	,000	,099	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	194	200	200

EMPREGO	Correlação de Pearson	,425**	,549**	,059	,329**	1,000	,217**	,295**	,371**
	Significância	,000	,000	,407	,000	,	,002	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	194	200	200
PREÇO	Correlação de Pearson	,278**	,230**	,350**	,119	,217**	1,000	,380**	,285**
	Significância	,000	,001	,000	,099	,002	,	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194
CAP.PROD.	Correlação de Pearson	,367**	,377**	,283**	,284**	,295**	,380**	1,000	,385**
	Significância	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000
	N	200	200	200	200	200	194	200	200
REL.TRAB	Correlação de Pearson	,466**	,456**	,241**	,429**	,371**	,285**	,385**	1,000
	Significância	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,
	N	200	200	200	200	200	194	200	200

Quadro 40 - Matriz de correlação das variáveis do ambiente externo (** $\alpha=0,01$)

Em razão da qualidade dos dados, o exame da significância global da matriz, pelo teste Medida de Adequação da Amostra (MSA), alcançou 0,822. Este teste serve para verificar a adequação da análise fatorial para o modelo. Hair Jr. *et al.* (1998:122) sugerem o mínimo de 0,50.

O teste de Bartlett, que corrobora este índice, fornece a probabilidade estatística de que a matriz esteja constituída por correlações significativas (0,001), ou seja, testa-se somente a presença de correlações não zero, não os padrões dessas correlações (Ibidem:122). O teste de Bartlett apresentou resultados significativos ($p<0,001$ – 418,083 para fatorial confiança e 402,105 para o fatorial ambiente externo), indicando a adequação da matriz de correlação.

Uma das principais medidas para avaliar a consistência interna dos dados é o alfa de Cronbach. Este coeficiente verifica se os itens do instrumento são homogêneos e refletem o mesmo construto implícito (COOPER e SCHINDLER, 2001:187), podendo variar de 0 a 1. Pasquali (2003:204) reforça a importância do teste, destacando que o alfa de Cronbach é um coeficiente geral que reflete o grau de covariância dos itens entre si, servindo assim de indicador de consistência interna do próprio teste. Para o modelo todo, o alfa alcançado é de 0,87.

As variáveis relativas ao ambiente externo apresentam um alfa padronizado de 0,80. Em relação ao construto “tranquilidade social”, o alfa foi de 0,79, porém 0,60 para o “dinamismo econômico”. De todos os alfas analisados, este é o mais baixo,

provavelmente em virtude de as correlações observadas entre as variáveis deste construto (DE) serem um pouco menores que as dos demais.

Os resultados da matriz de correlação da confiança interpessoal (Quadro 41) são ainda mais vigorosos, pois não se encontram relações não-significativas, conforme se pode observar a seguir.

		COMP. INF	RECONHEC	EXP..DESE	DIS. PRÁT	DELEGAÇ	CONS. PES	COOPERAÇ
COMP.INF	Correlação de Pearson	1,000	,470**	,440**	,410**	,431**	,356**	,370**
	Significância	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
RECONHEC	Correlação de Pearson	,470**	1,000	,423**	,430**	,432**	,503**	,504**
	Significância	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
EXP. DESE	Correlação de Pearson	,440**	,423**	1,000	,493**	,392**	,389**	,467**
	Significância	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
DIS. PRÁT	Correlação de Pearson	,410**	,430**	,493**	1,000	,509**	,309**	,373**
	Significância	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
DELEGAÇ	Correlação de Pearson	,431**	,432**	,392**	,509**	1,000	,385**	,291**
	Significância	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
CONS. PES	Correlação de Pearson	,356**	,503**	,389**	,309**	,385**	1,000	,354**
	Significância	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
COOPERAÇ	Correlação de Pearson	,370**	,504**	,467**	,373**	,291**	,354**	1,000
	Significância	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
	N	200	200	200	200	200	200	200

Quadro 41 - Matriz de correlação das variáveis de confiança (** $\alpha=0,01$)

Os números foram ainda mais expressivos que os dos construtos anteriores. O teste MAS alcançou 0,862 (mínimo de 0,50) e o de Bartlett, 422,338, parâmetros semelhantes aos dos construtos do ambiente externo.

Para as variáveis associadas à confiança interpessoal, o Alfa de Crombrach encontrado é de 0,83. Especificamente para o construto “confiança transacional”, o alfa é de 0,79, enquanto para a “confiança transformadora”, 0,67. O próximo Quadro apresenta um resumo dos principais resultados dos construtos.

CONSTRUTO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	ALFA DE CROMBACH
Dinamismo Econômico	4,61	1,33	0,60
Tranquilidade Social	4,02	1,34	0,79
Confiança Transacional	4,13	1,27	0,79
Confiança Transformadora	4,15	1,33	0,67

Quadro 42 - Médias dos construtos, desvios-padrão e medidas de confiança

Se de um lado os testes fatoriais confirmatórios realizados no modelo proposto (Figura 3) ratificam a existência de quatro construtos associados ao problema de pesquisa, por outro, reconfiguram algumas variáveis. Das quinze variáveis incluídas no modelo, quatro transitaram de construtos: *desenvolvimento de atividades inovadoras* passou de DE para TS; *conhecimento de expectativas de desempenho* transitou de CTs para CTr; enquanto *consideração de conseqüências pessoais e espírito de cooperação entre os funcionários* deslocaram-se de CTr para CTs.

Foi introduzido no modelo, diferente daquele proposto na Figura 3, a covariância entre as variáveis emprego e salário (construto “tranquilidade social”), representada por uma seta bidirecional. Em análise preliminar dos resultados do modelo, observou-se forte relação entre elas sem significar que uma está causando a outra. A identificação da relação provocou melhora importante no ajuste do modelo.

Apresenta-se, a seguir, na Figura 6, nova configuração do modelo a ser testado pela técnica SEM, incluindo as modificações observadas na análise fatorial. É importante esclarecer que:

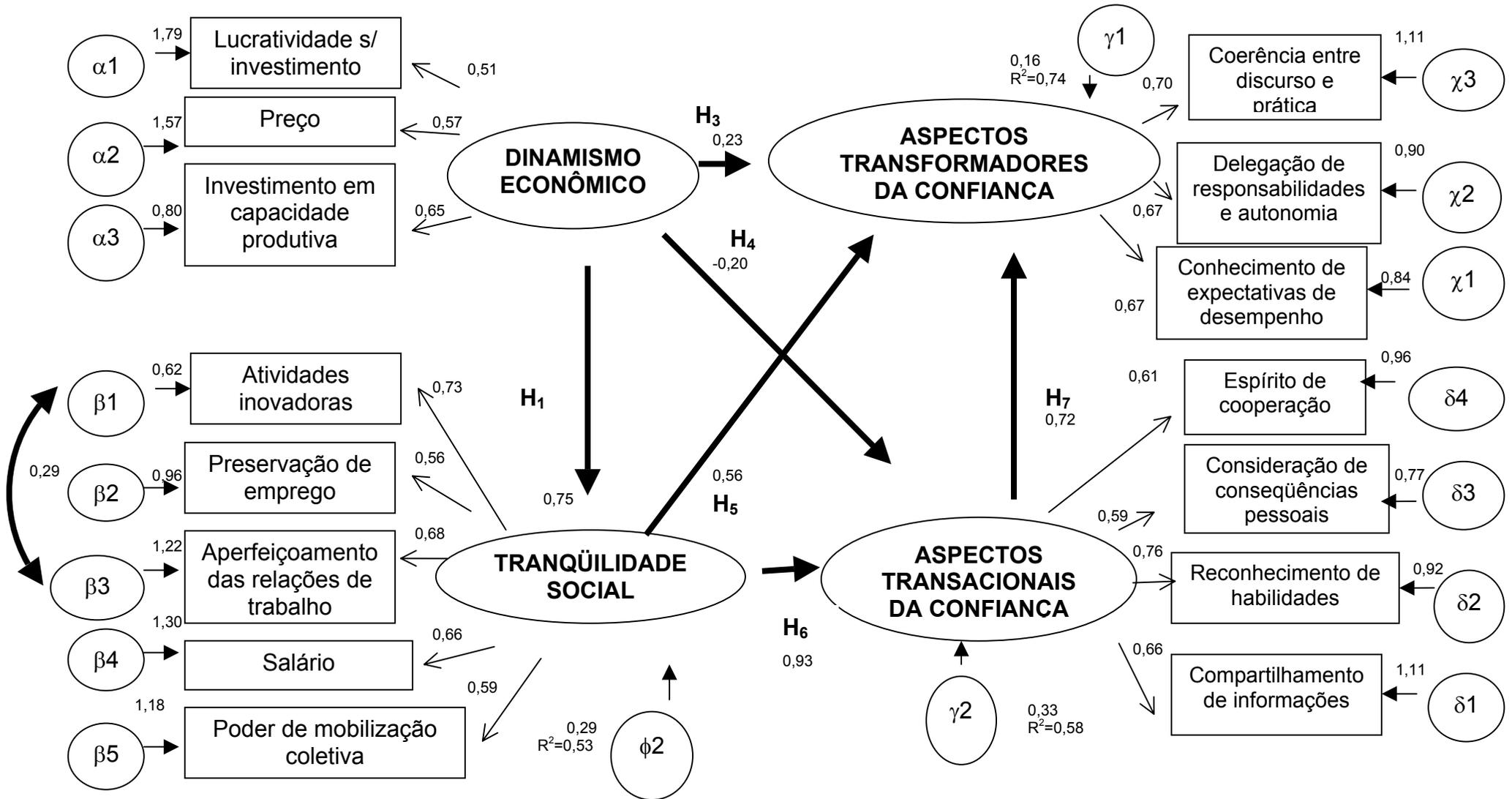
- estão associados a cada relação entre variáveis e construtos os erros de mensuração encontrados, indicados nas setas após α , β , χ , δ , ϕ , e γ ;
- estão indicados os coeficientes de regressão entre cada construto e as suas respectivas variáveis e entre os próprios construtos. Os pesos padronizados das regressões, no conjunto de variáveis latentes e observáveis, representam a medida de associação entre duas variáveis, ou seja, a quantidade de mudança numa variável dependente que é atribuível na mudança de uma unidade na variável independente

ou preditiva. O coeficiente de regressão permite estimar o quanto de aumento ou redução em uma variável trará de conseqüências para a outra;

- estão, por fim, indicados os coeficientes de determinação (R^2) do poder de explicação da regressão dos construtos com relação significativa de um construto. Por exemplo, 58% da variância da confiança transacional é explicada pela tranquilidade social.

Figura 6 - *Path Diagram* do Modelo de Equações Estruturais (pesos das regressões padronizadas e erros associados a cada variável)

Modelo Teórico de Influências do Ambiente sobre a Confiança na Empresa após Análise Fatorial



5.2.4 Estimação e estruturação do modelo

Além da elaboração do modelo com base na teoria exposta pelo pesquisador, é necessário, na utilização da técnica SEM, definir a estruturação dos parâmetros a serem estimados (coeficientes de regressão, de variância, covariância), visando identificar a necessidade de eventuais ajustes no modelo. Considera-se que um modelo está identificado quando existe uma única solução numérica para cada um de seus parâmetros, comparando-se o *número de pontos de dados* com o *número de parâmetros que devem ser estimados* (TRÓCCOLI, 1999).

O modelo simplesmente identificado (*just identified*) ou sub-identificado não permite que a extração seja calculada. Há necessidade de o número de pontos ultrapassar aqueles obtidos do modelo identificado.

Os parâmetros de estimação deste modelo são baseados na técnica da máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimation* - MLE). Além de ser o procedimento mais comum de estimação, esta técnica é coerente com as recomendações da teoria para uma estimativa inicial, que a sugerem para amostras até 500 casos, proporcionando bons índices de aderência (ROSA, 2001:211), ou de aproximadamente 150 sujeitos, conforme afirmam Hair Jr. *et al.* (1998:605).

Os parâmetros de estimação proporcionados pelo *software AMOS* são mostrados nos próximos Quadros (43 e 44). O teste *t* foi utilizado a fim de verificar se os coeficientes de regressão de cada uma das relações nos Quadros são significativamente diferentes de zero, o que explica o impacto de um construto/variável sobre outro.

Um exame dos resultados revela que todas as estimativas em ambos os quadros estão bem razoáveis.

		Erro Padrão	<i>P</i>
Tranqüilidade Social	← Dinamismo Econômico (H1)	0,16	0,00
Confiança Transacional	← Dinamismo Econômico (H4)	0,23	0,28
Confiança Transacional	← Tranqüilidade Social (H6)	0,23	0,00
Confiança Transformadora	← Confiança Transacional (H7)	0,19	0,00
Confiança Transformadora	← Dinamismo Econômico (H3)	0,22	0,19
Confiança Transformadora	← Tranqüilidade Social (H5)	0,30	0,82
Comp.inf	← Confiança Transacional	-	-
Reconhec	← Confiança Transacional	0,11	0,00
Cooperação	← Confiança Transacional	0,11	0,00
Cons. pessoal	← Confiança Transacional	0,11	0,00
Dis. prá	← Confiança Transformadora	-	-
Delegação	← Confiança Transformadora	0,11	0,00
Exp. desejada	← Confiança Transformadora	0,10	0,00
Salário	← Tranqüilidade Social	-	-
Mobilização	← Tranqüilidade Social	0,14	0,00
Emprego	← Tranqüilidade Social	0,11	0,00
Rel. trabalho	← Tranqüilidade Social	0,14	0,00
At. inovadora	← Tranqüilidade Social	0,14	0,00
Preço	← Dinamismo Econômico	-	-
Lucratividade	← Dinamismo Econômico	0,20	0,00
Cap.produtiva	← Dinamismo Econômico	0,17	0,00

Quadro 43 – Erro padrão e nível de significância

Fonte: Resultados aplicação do *software* AMOS

Os testes estatísticos, apresentados no Quadro anterior, mostram, baseados num nível de significância de 0,05% (*P* iguais a 0,00), que as hipóteses de relação causal podem ser rejeitadas, exceto que:

- dinamismo econômico não influencia diretamente confiança transacional;
- dinamismo econômico não influencia diretamente confiança transformadora;

- tranqüilidade social não influencia diretamente a confiança transformadora.

As demais relações são estatisticamente significantes. Os padrões de erro apresentam-se dentro de parâmetros aceitáveis.

	Coeficiente Estimado	Erro Padrão	P
Dinamismo econômico	0,59	0,16	0,00
$\phi 2$	0,29	0,09	0,00
$\gamma 2$	0,33	0,10	0,00
$\gamma 1$	0,16	0,07	0,03
$\delta 1$	1,11	0,13	0,00
$\chi 3$	1,11	0,12	0,00
$\delta 4$	0,96	0,12	0,00
$\chi 2$	0,90	0,11	0,00
$\chi 1$	0,84	0,10	0,00
$\beta 4$	1,30	0,14	0,00
$\beta 5$	1,18	0,13	0,00
$\beta 2$	0,96	0,11	0,00
$\beta 3$	1,22	0,15	0,00
$\alpha 2$	1,57	0,18	0,00
$\alpha 1$	1,79	0,11	0,00
$\alpha 3$	0,80	0,10	0,00
$\beta 1$	0,62	0,08	0,00
$\delta 2$	0,92	0,10	0,00
$\delta 3$	0,77	0,09	0,00

Quadro 44 - Variâncias estudadas do modelo

Fonte: Resultado da aplicação do *software* AMOS

Embora o método da máxima verossimilhança (MLE) seja recomendável para o modelo em análise, ele se mostra sensível a amostras que não apresentam normalidade. Utilizou-se o recurso de maior precisão na estimação. Nesse sentido, a ferramenta *bootstrapping* torna-se recomendável para o aprimoramento da estimação, segundo a literatura (TABACHNICK e FIDELL, 1996; BYRNE, 1994 e 2001; HAIR Jr *et al.*, 1998). Quatro passos foram realizados:

- designar a amostra original como a população a ser estudada;
- tirar várias amostras desta amostra original (até milhares de vezes);
- estimar o modelo para cada nova amostra;
- estimar o parâmetro final segundo a média dos parâmetros estimados ao longo de todas as amostras.

O parâmetro final estimado e as suas respectivas estimativas de confiança são derivados diretamente de múltiplos modelos de estimação, provenientes de diferentes amostras (HAIR Jr. *et al.*, 1998:606). Assim, os resultados da aplicação da ferramenta *bootstrapping* estão contemplados no Quadro 45.

Após o modelo ter sido especificado e estimado, são calculados vários índices que procuram medir sua qualidade. Busca-se aqui a identificação de uma solução que seja única, viável e interpretável (*goodness-of-fit statistics*).

Um componente que delinea um “bom” modelo é o ajuste entre a matriz de covariância da amostra e a matriz estimada das covariâncias da população (TRÓCCOLI, 1999). O resumo do modelo, de uma amostra com 200 respondentes, é apresentado no Quadro a seguir.

MEDIDA DE AJUSTE	MODELO PROPOSTO	MODELO SATURADO	MODELO INDEPENDENTE
1. Número de parâmetros (NPAR)	37	120	15
2. Qui-Quadrado (CMIN) (p=0,000)	123,00	0,00	1.035,70
3. Graus de liberdade (DF)	83	0,00	105
4. CMIN/DF	1,48	-	9,86
5. Quadrado médio residual (RMR)	0,08	0,00	0,54
6. Índice <i>goodness-of-fit</i> (qualidade do ajuste) (GFI)	0,92	1,00	0,38
7. GFI ajustado (AGFI)	0,89	-	0,29
8. Índice de parcimônia do GFI ajustado (PGFI)	0,64	-	0,33
9. Índice de ajuste normalizado (NFI)	0,88	1,00	0,00
10. Índice de ajuste relativizado (RFI)	0,85	-	0,00
11. Índice de Ajuste incremental (IFI)	0,96	1,00	0,00
12. Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,95	-	0,00
13. Índice de ajustamento comparativo (CFI)	0,96	1,00	0,00
14. Coeficiente de parcimônia (PRATIO)	0,79	0,00	1,00
15. Parcimônia NFI (PNFI)	0,70	0,00	0,00
16. Parcimônia CFI (PCFI)	0,76	0,00	0,00
17. Parâmetro de não-centralidade (NCP)	40,0	0,00	930,70
- Abaixo de 90	14,23	0,00	831,23
- Acima de 90	73,75	0,00	1.037,61
18. Raiz quadrada do erro de aproximação (RMSEA)	0,05	-	0,21
19. Critério de informação de Akaike (AIC)	197,00	240,00	1.065,70
20. Critério Browne-Cudeck (BCC)	202,68	260,98	1.068,32
21. Índice de variação cruzada esperada (ECVI)	0,99	1,21	5,36
22. Índice de Hoelter .05 (HFIVE)	172	-	25
23. Índice de Hoelter .01 (HONE)	189	-	28

Quadro 45 - Resumo do modelo

Fonte: Resultado da aplicação do *software AMOS*

Toda a interpretação dos resultados da análise estrutural do modelo é baseada nos ensinamentos de Hair Jr. *et al.* (1998) e Byrne (2001), sendo desenvolvida em blocos, com informações afins.

Primeiramente, vale ressaltar as razões que levam à apresentação de três modelos no Quadro 45: proposto, saturado e independente. O estabelecimento dos dois últimos auxilia a identificação da solidez do modelo estudado (proposto). Ambos, saturado e independente, retratam os extremos do modelo pesquisado. Como o próprio nome sugere, neste último, todas as variáveis são dispostas de maneira livre de qualquer dependência. Por consequência, todas as correlações entre as variáveis são próximas de zero, ou seja, completamente não relacionadas. O modelo saturado representa valores cujas variâncias e covariâncias das variáveis observadas são minimamente restritas. O outro modelo é mais restritivo.

Exceto em casos específicos, a maioria dos índices do modelo proposto deve situar-se entre os outros dois, dando a entender bom ajuste do modelo.

Tróccoli (1999) considera que um bom ajuste do modelo, geralmente, é indicado por um qui-quadrado *não significativo*. Shafer *et al.* (2002) assinalam que um qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade, com resultado abaixo de 2, traduz um modelo bem ajustado. Tanto o modelo é não-significativo, quanto a divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade é menor que dois (1,48).

Em razão da grande sensibilidade da técnica SEM aos pressupostos de linearidade e normalidade, os resultados são aceitáveis quando se realizam novos testes para verificar o ajuste do modelo (*goodness-of-fit*), ou seja, se o modelo se adere aos dados empíricos.

O índice “quadrado médio residual” representa a média residual, derivada do ajuste da matriz de variância-covariância do modelo hipotético, em relação à matriz de variância-covariância dos dados da amostra. A literatura recomenda que um bom ajuste se encontra em índices abaixo de 0,05. O valor de 0,08 obtido não pode ser interpretado como discrepante, pois está muito próximo do ideal, considerando que o independente se encontra em 0,54.

As duas medidas de GFI (GFI propriamente dito e AGFI) são fundamentais para análise do modelo, sendo muito utilizadas como parâmetro para apresentação dos dados pelos pesquisadores. Elas trazem resultados consistentes: 0,92 e 0,89 respectivamente.

Tradicionalmente, o índice de parcimônia do GFI (PGFI) agrega a complexidade (número de parâmetros estimados) do modelo hipotético para o ajuste global do modelo. “Tipicamente o PGFI tem valores menores que o nível geral percebido como *aceitável* em outros índices de ajuste do modelo”, segundo Byrne (2001:82). Pelo raciocínio desta autora, um PGFI de 0,6 mostra-se consistente com dados do qui-quadrado. O número obtido de 0,64, portanto, satisfaz os requisitos de qualidade do modelo.

O índice de ajuste normalizado (NFI) tem a finalidade de traduzir um critério prático de análise da adequação do modelo. Valores acima de 0,90 são indicativos de um modelo com boa qualidade de ajuste. O modelo proposto alcançou 0,88, muito próximo do ideal. Outros critérios procuram confirmar os valores do NFI que, eventualmente, podem subestimar o ajuste em pequenas amostras.

O RFI (índice de ajuste relativizado), o IFI (índice de ajuste incremental) e o TLI (índice Tucker-Lewis) são índices mais sofisticados de verificação das medidas de ajustes de modelo que o NFI. Eles apresentam números bem consistentes: 0,85, 0,96 e 0,95, respectivamente, confirmando os dados do NFI.

De todos eles, Bentler (1995) sugere que o índice mais robusto é o ajustamento comparativo (CFI), que também não deve ser menor que 0,95. Tal índice avalia o ajuste em termos relativos a outros modelos, procurando empregar abordagem diferente da dos índices anteriores (TRÓCCOLI, 1999). O número obtido da amostra é 0,96, entre valores de 0 a 1.

Para checar esses resultados, são utilizados índices de análise da parcimônia do modelo, ou seja, um bom ajuste do modelo, o que é desejável. Esse tipo de medida oferece base para comparação entre modelos de diferentes complexidades e objetivos. Na amostra da pesquisa, o índice de parcimônia do modelo encontra-se por volta do aceitável, 0,70.

Outro importante conjunto de estatísticas se refere ao parâmetro de não-centralidade (NCP). Os valores provenientes do qui-quadrado têm como objetivo demonstrar se o modelo é sustentável, não podendo ser rejeitado. Se o modelo hipotético se encontra incorreto, o qui-quadrado tem distribuição estimada por um parâmetro não centralizado (BYRNE, 2001:84), que, por sua vez, se associa aos graus de liberdade. Ao se retornar ao Quadro 45, descobre-se que o modelo apresenta um parâmetro de não-centralidade de 40,00. Este valor representa o qui-quadrado menos os graus de liberdade (123 - 83). Com um grau de confiança de 90%, pode-se dizer que o parâmetro de não-centralidade se encontra no intervalo de 14,23 a 73,75.

A próxima informação é uma das mais relevantes, pois bastante disseminada entre os pesquisadores por expressar o grau de ajustamento do modelo proposto. A raiz quadrada do erro de aproximação (RMSEA) é um critério informativo da estrutura de covariâncias do modelo. A rigor, este índice responde à questão de quão bem o modelo se ajusta à matriz de covariância. Parâmetros de diversos autores, trazidos por Byrne (2001:85) revelam que valores abaixo de 0,05 indicam bom ajuste, enquanto aqueles acima de 0,08 representam razoável erro de aproximação na população. Em outras palavras, entre 0,08 e 0,10, os valores podem ser considerados medianos e pobres acima de 0,10. Nesta pesquisa, os números estão situados no nível ótimo (0,05).

Outro índice também muito utilizado é o critério de informação de Akaike (AIC) (AKAIKE, 1987). Ele é aplicado para efeito de comparação de dois ou mais modelos, com baixos valores representando melhor ajuste ao modelo hipotético. Refletem a extensão na qual parâmetros estimados de uma amostra original são cruzados e validam futuras amostras. Diferente das demais estatísticas, o ideal é o número do modelo proposto ser menor que o saturado e o independente, o que se confirmou (197,00, 240,00 e 1.065,70, respectivamente). Valores pequenos neste índice – menores que o modelo saturado – revelam boa parcimônia (TRÓCCOLI, 1999). Os mesmos papel e raciocínio valem para o critério de Browne-Cudeck (BCC) (202,68, 260,98 e 1.068,32, respectivamente).

O critério para avaliar a medida de discrepância entre a matriz de covariância fixada da amostra analisada e a matriz de covariância esperada de outra amostra de tamanho equivalente é o índice de variação cruzada (ECVI). Não há valor pré-

determinado para o índice. Ao se comparar o valor do modelo (0,99) com o modelo saturado (1,21) e o independente (5,36), percebe-se que ele é o menor, o que representa o melhor ajuste possível dos dados.

Por fim, as últimas estatísticas dos dados são os índices de Hoelter (0,05 e 0,01). Ambos, segundo Byrne (2001:87), focam a adequação do tamanho da amostra ao ajuste do modelo. O parâmetro proposto pelo modelo é de 200, como representativo dos dados amostrais, portanto, superando os números mínimos sugeridos (172 e 189) nos testes de Hoelter.

Quando analisado cada um dos principais critérios de ajuste do modelo para os construtos da tese, observa-se uma melhoria importante entre o modelo originalmente proposto e as alterações posteriormente formuladas, que constam da figura 06, obtidas dos resultados da análise fatorial confirmatória.

	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Modelo Original (Figura 03)	0,89	0,84	0,91	0,07
Modelo Proposto (Figura 06)	0,92	0,88	0,96	0,05
Critério de Avaliação*	> 0,90	>0 ,90	> 0,90	< 0,08

Quadro 46 - Principais indicadores de ajuste do modelo

* Segundo Brei (2001), baseado em Hair Jr. *et al.* (1998) e Tabachnick e Fidell (1996)

Muitos pesquisadores se mostram satisfeitos com a escolha de apenas alguns dos 23 critérios selecionados para a análise do modelo nesta tese. Considerou-se, porém, necessária a utilização de todos para ratificar o modelo e a adequação da amostra selecionada. Esta decisão respalda a utilização da técnica de equações estruturais e a do *software AMOS* para desenvolver pesquisas na área de gestão de Recursos Humanos, o que não tem sido muito usual em trabalhos acadêmicos, mas que se mostrou adequada aos objetivos deste Estudo.

5.2.5 Análise de erros de especificação

Mesmo concluindo em favor do modelo proposto, com base nas análises constantes do item anterior, Byrne (2001:88) recomenda que se faça o exame de áreas,

eventualmente mal ajustadas do modelo, não descritas no resumo das estatísticas. O *AMOS* fornece uma ferramenta para esta última análise: os índices de modificação. Tais índices relatam especificações equivocadas entre as variáveis no modelo descrito.

Covariâncias			Índices de Modificação
$\alpha 1$	<-->	$\beta 1$	5,50
$\beta 2$	<-->	$\alpha 1$	10,93
$\beta 5$	<-->	$\alpha 2$	5,81
$\delta 3$	<-->	$\beta 2$	8,05
$\delta 1$	<-->	$\beta 3$	4,21
$\chi 1$	<-->	$\beta 3$	5,09
$\chi 1$	<-->	$\beta 5$	6.06

Quadro 47 - Índices de modificação nos erros do modelo

O Quadro mostra os resultados dos testes da relação tanto entre os erros do modelo, quanto entre as variáveis do modelo. A intenção é avaliar se há algumas correlações que devem ser reforçadas. Obedecendo aos parâmetros fornecidos por Byrne (2001:91), não há relação de erro em particular ou de regressão entre as variáveis que podem ser preocupantes. Se houvesse algum índice de modificação próximo de 13 – o maior deles é 10,93 (lucratividade e emprego) – esta relação poderia ser especificada no modelo proposto.

5.3 Etapa qualitativa: análise de conteúdo

A fim de verificar a representação da confiança interpessoal e a dos mecanismos utilizados pelos gestores para enfrentar o ambiente de complexidade social e reduzir a percepção de vulnerabilidade, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de projetos e de áreas de empresas. Pretende-se, dessa forma, identificar se a existência de confiança interpessoal no ambiente de trabalho pode ser aspecto que neutraliza a sensação de vulnerabilidade do ser humano em face do dinamismo da vida organizacional.

As entrevistas ocorreram na cidade de São Paulo de novembro a dezembro de 2003. O perfil dos participantes encontra-se a seguir:

Código	Sexo	Porte da Empresa	Origem e Setor da Economia
E 1	Feminino	Médio	Multinacional de Consultoria
E 2	Masculino	Grande	Nacional de Energia
E 3	Masculino	Grande	Multinacional de Agroindústria
E 4	Masculino	Grande	Multinacional de Telecomunicações
E 5	Feminino	Pequeno	Nacional Educacional
E 6	Masculino	Grande	Multinacional Farmacêutico
E 7	Masculino	Grande	Nacional Financeiro
E 8	Feminino	Médio	Multinacional Farmacêutico

Quadro 48 - Respondentes da pesquisa

Todos os respondentes são responsáveis por equipes, sejam fixas, sejam matriciais/temporárias, que variam de cinco até quarenta pessoas, diretamente envolvidas no processo de gestão.

5.3.1 Apresentação em profundidade dos resultados das entrevistas

A linha de análise dos resultados obtidos pauta-se pela orientação de Spink e Lima (2000:93): “[...] fazer ciência é uma prática social e, como em qualquer forma de sociabilidade, seu sucesso e legitimação estão intrinsecamente associados à possibilidade de comunicação de seus resultados”. A análise dos resultados deve unir a leitura dos signos e a experimentação, visando gerar evidências sobre o fenômeno estudado. Para cumprir esta premissa, optou-se por relatar neste Capítulo a síntese das considerações dos respondentes, ao invés da transcrição literal das entrevistas.

Os resultados são apresentados em forma de “mapas” que refletem os caminhos para alcance dos objetivos da pesquisa e sintetizam o processo de análise – e respectivas categorias – de cada um dos tópicos abordados com os respondentes: percepção sobre o trabalho num ambiente economicamente dinâmico; características do ambiente que causam sentimentos de insegurança ou intranquilidade; trabalho e confiança interpessoal; possíveis diferenças entre a percepção atual e a percepção do

passado sobre confiança nos relacionamentos; atitudes e práticas que retratam a existência de confiança no ambiente; desafios atuais para a coordenação de equipes; estímulos no ambiente organizacional que fortalecem e fragilizam a incorporação da confiança nos relacionamentos e influência do ambiente sobre a percepção de estabilidade profissional.

Para cada um desses tópicos, realizou-se um conjunto de perguntas, muitas vezes adaptadas à ênfase fornecida pelo entrevistado, sem nunca se esquivar de abordar o centro de cada um dos temas propostos.

Seguindo os ensinamentos de Bardin (2000:153), dentre as diferentes possibilidades de categorização na análise de conteúdos, a investigação dos temas, ou *análise temática*, é rápida e eficaz para compreensão das significações manifestas em discursos diretos.

Tópico 1 - Trabalho num ambiente economicamente dinâmico

O primeiro bloco de análise refere-se à *associação* que o termo *ambiente economicamente dinâmico* enseja na mente dos respondentes (Quadro 49). A primeira coluna resume a percepção do respondente. A segunda caracteriza a principal associação realizada. A terceira expressa um predicado para o termo, enquanto a quarta coluna apresenta algum complemento à resposta.

A análise das entrevistas indica que surgiram dois tipos de associações dicotômicas a respeito da influência exercida pelo ambiente economicamente dinâmico. Por um lado, percebe-se a associação de expressões positivas vinculando este termo a novo ritmo de vida no trabalho, traduzido pela intensidade em ganhar do concorrente, lidar com o imprevisto, com o surgimento de novas oportunidades, rapidez e dinamismo, desafios e criatividade.

Por outro lado, as associações de expressões negativas, mesmo em menor número, demonstram visão pessimista dos desdobramentos do ambiente economicamente dinâmico, principalmente relacionadas à pressão por resultados e à questão da ética.

Primeira associação	Expressão da Associação	Predicado do termo	Complementos à resposta
Positiva (E 1)	Ganhar do competidor	Estresse tolerável	Único ambiente vivenciado
Positiva (E 3)	Pessoas como sujeitos ativos do processo (autores)	Transparência na competição	Trabalho em equipe, com capacidade de improvisar
Positiva (E 4)	Disposição em relação ao novo	Lida com o imprevisto e envolvimento com o trabalho	Preparação para a mudança
Positiva (E 5) em relação aos profissionais	Oportunidades para qualificados	Dedicação ao trabalho	
Positiva (E 6)	Rapidez e dinamismo	Presença sempre na liderança	Naturalidade do ritmo alucinante (aprender a conviver)
Positiva (E 8)	Oportunidades de emprego	Desafio e criatividade	Foco maior no consumidor
Negativa (E 2)	Pressões por resultados de curto prazo	Desconforto para o empregado	Mudanças constantes
Negativa (E 5) em relação ao mercado	Ética e qualidade	Falta de melhor definição quanto aos termos ética e qualidade	
Negativa (E 7)	Foco no resultado	Redução da qualidade de vida	Distanciamento dos objetivos pessoais

Quadro 49 - Percepção sobre o trabalho num ambiente economicamente dinâmico

Tópico 2 – Ambiente x Sentimento de insegurança ou intranquilidade

Os entrevistados responderam sobre a influência do ambiente de trabalho em relação a possíveis sentimentos de insegurança ou intranquilidade. A primeira coluna retrata a visão geral do entrevistado, e as demais apontam os principais conceitos relacionados ao tema, vinculados ao construto tranquilidade social.

Embora a maior parte dos respondentes tenha feito associação positiva com o ambiente economicamente dinâmico, muitas vezes até entusiasmada, quando discorrem sobre o tema, percebe-se, de forma mais evidente ou recolhida, a existência de algum sentimento de intranquilidade, às vezes expresso em forma de descontentamento.

Tal fato revela um ponto de fragilidade na sociedade de consumo, a partir do sentimento de vulnerabilidade que causa nas pessoas. A maior preocupação, deste grupo de entrevistados, concentra-se em aspectos associados à preservação do emprego e aos problemas nas relações de trabalho.

Percepção Geral	Salário	Mobilização coletiva	Preservação de emprego	Relações de trabalho	Outros aspectos
NÃO (E 1) (em geral)		Trabalho como autônomo ou pessoa jurídica.	Quase sempre tem alguém melhor posicionado. (Exemplo: <i>Ele fica e você sai...Eu não posso fazer nada.</i>)	Criação de uma empresa individual.	
SIM (E 1) (no nível pessoal)			Perder o emprego.		
NÃO (E 2) (no nível pessoal)			Desafio a ser vencido.		Obtenção de novas habilidades.
SIM (E 2) (no nível da equipe)				Necessidade do gestor sempre tranquilizar grupo.	
SIM (E 3)			Ser um ótimo profissional para o mercado. Enxergar novas oportunidades.	Sair da zona de conforto obriga a um planejamento de carreira.	
SIM (E 4)					Ter conexão com o mundo.
SIM (E 5)			Manter o emprego. (Exemplo: <i>Há muito jovem competente atrás de mim.</i>)		Estar atualizado, senão se está fora do mercado.
SIM (E 6)				Interpretar e traduzir para a equipe os desafios do ambiente.	Ter o natural medo do desconhecido, do novo.
SIM (E 7)	Instabilidades do próprio sistema.		Pressão por resultados – aqueles que não cumprirem metas são substituídos.		
NÃO (E 8)					Oportunidade para bons profissionais (nível técnico e emocional).

Quadro 50 – Características do ambiente que causam sentimento de inquietude na vida profissional

Tópico 3 - Trabalho e confiança interpessoal

Ao seguir os passos da construção dos mapas de associação de idéias, este tópico procurou inicialmente checar a primeira expressão associada ao termo “trabalho sob um ambiente de confiança” e, em seguida, aprofundar a investigação para identificar como tal termo era caracterizado. Dessa forma, o Quadro 51 traz, em sua primeira coluna, a expressão que melhor distingue o trabalho em ambiente de confiança e, após, o complemento da resposta.

Percebe-se que os entrevistados associam, num primeiro momento, o conceito de confiança ao eixo teórico relativo ao nível de análise pessoal e sistêmico, principalmente. Nesse sentido, ao menos no grupo pesquisado, eles retratam a natureza dos relacionamentos preponderantemente vinculada à confiança cognitiva, que se refere à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento (elimina traições, não centraliza interesses, abertura, liberdade para sugestão, troca de informações). É interessante notar que aspectos associados à confiança institucional (estruturação de relacionamentos segundo interesses compartilhados) também estão presentes nas respostas, como conhecimento (compartilhado) da estratégia da empresa e planejamento de passos, facilidade para a busca de objetivos, integridade com efeitos para a produtividade, dentre outros.

Todas as expressões utilizadas implicam uma visão reconfortante de confiança no trabalho: “zona de conforto”, “colaboração”, “tranquilidade e transparência”, “criatividade”, “muito bom (afetividade)”, “ética”, “harmonia” e “espírito de equipe”. Quando essas percepções são detalhadas, o foco se descortina nas relações interpessoais (pessoas x pessoas) e nas relações interorganizacionais (pessoas x organização).

A associação do pessoal/sistêmico ao cognitivo e institucional reforça a proposta apresentada acerca da tridimensionalidade dos eixos de análise do tema confiança (Figura 1), pressuposto para a formulação do conceito de confiança interpessoal na empresa, proposto para este Estudo.

Palavra ou Expressão	Pessoal (micro)	Sistêmico (meso)	Sociedade (macro)
Zona de conforto (E 1)	Elimina traições e o medo de errar, pois não se está sendo julgado. Se não existir ambiente de confiança o indivíduo se arma para viver neste ambiente. Exemplo: <i>Com confiança você não é apunhalado pelas costas.</i>		
Colaboração (E 2)		Visão do todo, as pessoas não centralizam seus próprios interesses.	
Tranquilidade e transparência (E 3)	Abertura entre as pessoas. Exemplos: <i>Jogo ocorre com as cartas abertas.</i> <i>Não há medo de colocar para o chefe angústias, inseguranças e incertezas.</i>	Proporciona conhecer a estratégia da empresa e planejar os próximos passos.	
Criatividade (E 4)	Postura pela verdade. Exemplo: <i>Entender como a pessoa é.</i>	Liberdade para sugestão sobre o processo, o conteúdo e a organização do trabalho.	
<i>Muito bom</i> (E 5)		A organização descentraliza e sabe o que está acontecendo.	Cada um toma conta de si.
Ética (E 6)	Integridade, valores, com efeitos para produtividade.	Acompanhamento por meio de pesquisas de clima.	
Harmonia (E 7)	Reconhecimento das competências dos outros Bom clima de trabalho.	Ênfase na contínua formação e troca de informações para crescimento da empresa.	
Espírito de equipe (E 8)		Facilita bastante a busca de objetivos.	

Quadro 51 – Tradução numa palavra ou numa expressão sobre o que significa trabalhar num ambiente de confiança entre as pessoas

Tópico 4 – Percepção atual e percepção do passado sobre confiança

Este tópico busca abordar questões que identificam se as principais mudanças na relação de confiança se concentram, na visão dos entrevistados, no relacionamento entre as pessoas ou no relacionamento das pessoas com a empresa ao longo dos últimos anos. O Quadro 52 apresenta imagem global dos entrevistados sobre o tema e percepções nas perspectivas interpessoal e organizacional.

A análise demonstra que existem referências em ambas as perspectivas, até de intensidade equilibrada. As manifestações não se centralizam em uma ou outra, o que

permite inferir o caráter complementar de ambas como impacto à confiança interpessoal na empresa.

Todos os respondentes destacaram mudanças entre a confiança existente hoje nos relacionamentos daquela de anos atrás. Em geral, o processo de gestão sofreu mudanças que aproximaram as pessoas (maior tolerância e respeito, maior descentralização de informações e diálogo), porém o ambiente no qual está inserido este novo processo de gestão dificulta tal aproximação (“enxugamento” do quadro de pessoal e rupturas na relação) e até provoca o afastamento das pessoas.

Nesse contexto, é preciso destacar o fato de os meios de comunicação modernos poderem estar reduzindo o processo de formação de confiança. Novas possibilidades de comunicação aperfeiçoam o controle das pessoas, de alguma maneira “formalizando o informal”. Contatos que antes se bastavam pelo verbal, hoje dificilmente escapam da “obrigatoriedade” de registros por *e-mails*. A acrescentar, ainda, que, com tais facilidades, exige-se hoje dos interlocutores no trabalho tal grau de eficiência e tal falta de tolerância ao erro, que levam à redução de possibilidades de disseminação da confiança no trabalho.

Em síntese, instala-se um dilema relacionado à confiança, traduzido da seguinte forma:

[...] Mas eu acho isso, que é gerar uma “competiçãozinha” entre os pares, ao mesmo tempo em que você gera cooperação entre eles. No fundo, no fundo, é dizer aquela pequena mentira de que existe espaço para todos. Na verdade não tem [...] (E 1)

Em outras palavras, busca-se no discurso o estímulo à cooperação, ao diálogo, eventualmente até à maior tolerância; todavia, não se abre mão de certa “competiçãozinha” como contrapartida, para assegurar que sejam cumpridos os objetivos de trabalho e satisfeita a expectativa de rentabilidade do negócio.

	Mudanças na relação interpessoal	Mudanças na relação pessoas x organização
SIM (E 1)		Processos de enxugamento das pessoas nas empresas.
SIM (E 2)		Maior dedicação à empresa pelos empregados e oferecimento de novas oportunidades de desenvolvimento pela empresa.
SIM (E 3)	De obediência para respeito nos relacionamentos, principalmente entre chefe e subordinado.	
SIM (E 4)	Ocorrência há mais de dez anos.	De relacionamentos pautados por domínios específicos para uma gama de atributos, em especial de interação.
SIM (E 5)	De menor necessidade para maior necessidade de formalização de contatos, pois os mecanismos para tal são mais fáceis (<i>e-mail</i>).	
SIM (E 6)	De relações mais fechadas para relações mais abertas, em organizações com menos pessoas e mais projetos.	
SIM (E 7)		Papel do gestor passou de centralizador de competência para repassador de competências.
SIM (E 8)		De gestão pela força, baseada no “terror”, para gestão pelo diálogo, com maior nível de tolerância pelas lideranças.

Quadro 52 – Diferenças entre a confiança existente hoje nos relacionamentos no trabalho daquela de anos atrás (dez aproximadamente)

Tópico 5 - Atitudes e práticas de confiança no trabalho

Identificada a imagem de confiança e a existência de mudanças na forma como ela se expressa nos relacionamentos, nos últimos anos, a análise temática proposta passou a verificar quais atitudes e quais práticas mostram a existência de confiança no trabalho. Vale ressaltar que se pretende revelar em imagens como a confiança pode ser concretizada por meio das variáveis associadas aos construtos “transacional” e “transformador”.

As observações coletadas demonstram que as atitudes e as práticas, espontaneamente manifestas, trafegam por todas as variáveis de ambos os construtos. Tal característica denota a aderência dos construtos à realidade, bem como os comportamentos associados a cada um deles. Ressalta-se a recorrência de duas

questões: comunicação e percepção das conseqüências sobre o erro, enfatizando a necessidade de compartilhamento de informações, de autonomia e delegação.

Comentário	Compartilhar informações	Reconhecer habilidades	Conhecer expectativas	Cooperar e solidarizar	Considerar conseqüência pessoal	Consistência discurso/prática	Delegar e autonomia
Percepção dos efeitos sobre o erro cometido (aprendizado ou diminuição da pessoa) (E 1)		Há empresas onde desconfiança sobre habilidades e atitudes dos outros é natural.					Erro banal pode ser multiplicado e potencializado.
Clima de trabalho positivo (E 2)				Lealdade e respeito com os outros.			
Pessoas sem medo (E 3)	Conversar sobre números, objetivos e não ter medo da palavra “não”.						
Comunicação eficaz e franqueza (E 4)					Tratar as pessoas com maturidade e respeito.		
Olhar olho no olho (E 5)						Franqueza entre as pessoas.	
Trabalhar por projetos (E 6)	Fluidez na comunicação.		Papéis claramente definidos.				
Ser reconhecido e reconhecer a competência dos outros (E 7)		Trabalhar com a sensação de reconhecimento					
Transparência (E 8)	Compartilhar objetivos e dificuldades.						Participação, sem medo de sanção.

Quadro 53 - Principais atitudes e práticas que retratam a existência da confiança no trabalho

Tópico 6 - Desafios para a coordenação de equipes

Os tópicos anteriores buscaram identificar a representação da confiança interpessoal para os respondentes. Procura-se verificar quais os principais desafios que se colocam, atualmente, para a coordenação de equipes e, principalmente, os impactos restritivos e alavancadores para a confiança interpessoal nas organizações.

Os desafios sugeridos pelos entrevistados apontam questões do ponto de vista individual (correr atrás de seus objetivos, tornar o trabalho mais prazeroso), mas, principalmente, do ponto de vista relacional (conhecer melhor as pessoas, gerir diversidade, aprimorar comunicação). Todos os desafios para a gestão são acompanhados por impactos na confiança interpessoal. Repete-se a ênfase no processo de comunicação interna (franqueza, transparência) e na autonomia, como alavancadores da confiança, bem como aspectos do ambiente externo como principais restritivos à sua disseminação.

DESAFIOS PARA A GESTÃO	IMPACTOS ALAVANCADORES PARA A CONFIANÇA
Conhecer as pessoas com as quais se trabalha e com quem se pode contar. (E 2)	O gestor deve “atrapalhar” o menos possível as interações entre as pessoas, dar uma direção clara para que as pessoas possam realizar o trabalho de forma mais criativa.
Desenvolver ambiente de troca de idéias e informações entre os membros da equipe. (E 2)	
Gerir a diversidade. (E 3)	Gerenciar maneiras de ser e pensar diferentes, de forma que todos dêem sua contribuição particular para um fim comum.
Estabelecer objetivos comuns. (E 4)	Conhecimento das diversas competências dos membros da equipe.
	Dar liberdade para sugestão (autonomia) e explicar por que às vezes a sugestão não é acolhida, tendo maturidade para perceber o porquê.
Aperfeiçoar comunicação (clara e transparente). (E 5)	Adoção de postura transparente no trabalho, o que favorece estabelecer objetivos claros de trabalho.
	Propiciar qualificação profissional.
Melhor gerenciamento de tempo e etapas de um projeto. (E 6)	Estímulo à existência de profissionais <i>multitask</i> .
Aperfeiçoar o relacionamento com as equipes. (E 7)	Incorporação na equipe da compreensão de erros e competências.
	Abertura para que todos saibam o que se está fazendo na equipe.
Lidar com pessoas cada vez mais capacitadas. (E 8)	Estar orientado para uma gestão voltada para as pessoas.

DESAFIOS PARA GESTÃO	IMPACTOS RESTRITORES PARA CONFIANÇA
Manter a motivação, espírito de cooperação e a percepção de chance de crescimento para os membros das equipes. (E 1)	Existência de competição entre as pessoas e redução das possibilidades de ascensão profissional, pois o “funil” está se fechando.
Estimular os profissionais a correrem atrás (de seu rumo) sem esperar que a empresa o crie. (E 1)	A ênfase passa a ser o crescimento profissional para o mercado (empregabilidade) e não para o futuro na empresa. (impacto restritor)
Oportunizar aprendizado para as pessoas. (E 1)	Existência de muito pragmatismo nas relações com a empresa – <i>eu posso me alavancar em cima disso?</i>
Tornar o trabalho mais prazeroso. (E 5)	Existência de uma insatisfação generalizada na sociedade (sociedade do consumo gera cansaço), incapacitando as pessoas a enxergar suas próprias saídas.

Quadro 54 - Principais desafios atuais para a coordenação de equipes

Tópico 7 - Aspectos que fortalecem e fragilizam a incorporação da confiança

Os entrevistados foram indagados sobre os fatores que fortalecem e fragilizam a incorporação da confiança nos relacionamentos entre as pessoas nas organizações.

Ratifica-se a impressão que, de fato, a confiança transformadora, pela ênfase dada nas respostas, é motor que impulsiona a transformação da organização, pois nela se encontram alguns nós a serem desatados pelos gestores. Vale lembrar que, sem a instalação das variáveis transacionais, não se chega à solução dos problemas nas variáveis transformadoras.

Quando, naturalmente, os respondentes consideram um fato pela ótica do fortalecimento da confiança, é sinal de que ou ele já existe claramente instalado, no ambiente de trabalho, ou existe um vislumbre que requer seja revigorado. Quando identificado como frágil, ocorre o contrário: sua ausência é sentida pelos respondentes.

O interesse para a pesquisa reside na primeira impressão causada pela questão. Nesse sentido, eles não só foram mais contundentes, como também mais enfáticos na hora de apontar uma quantidade maior de fatores que fragilizam a confiança interpessoal nas organizações do que aqueles que a fortalecem.

Novamente, observa-se que os comentários giram em torno de algumas variáveis específicas: compartilhamento de informações (confiança transacional), consistência discurso/prática e delegação/autonomia de atividades (confiança transformadora).

São recorrentes as citações espontâneas quanto a essas variáveis, em diversos questionamentos realizados, o que demonstra o grande impacto desses fatores na instalação de um ambiente de confiança no trabalho.

Aspectos que Fragilizam a Confiança		
Práticas e Atitudes	Aspectos psicossociais¹¹	Aspectos econômicos¹²
Comparação com as demais pessoas (E 1)	Usar o erro das pessoas contra elas.	
Incoerência (E 2)	Existir <i>gap</i> entre o discurso e a ação.	
	Evitar voltar ou refazer o caminho quando erra.	
Mudança sem participação das pessoas (E 3)	Destruir credibilidade e desalinhar interesses.	
Comportamento (E 5)	Não aceitar o erro – punir.	
	Não ser assertivo.	
Postura de empresa multinacional (E 6)		Impor decisões de fora, sem adequação à realidade interna.
Ética (E 6)		Estabelecer relações puramente profissionais.
Crescimento na carreira (E 7)	Existir estreito funil na carreira, mesmo sendo as pessoas competentes, o que provoca estresse.	
Ausência de comunicação (E 7)	Não promover <i>feedbacks</i> .	
Modelo autocrático de gestão (E 8)	Não valorizar a meritocracia ou a existência de critérios de gestão de pessoas.	

¹¹ Valores relativos a relacionamentos (interdependência, reconhecimento, colaboração).

¹² Valores relativos à praticidade (sobrevivência, crescimento, obrigação).

Aspectos que Fortalecem a Confiança		
Franqueza e transparência (E 1)		As pessoas reconhecem a diferença entre desorganização e desconfiança na gestão.
Ser coerente no discurso (E 3)	Praticar a transparência.	
Informação (E 4)	Praticar a transparência.	Criar meios adequados para comunicação.
	Valorizar o erro – admitir e comunicar.	
Reuniões contínuas (E 7)	Conhecer o que todos estão fazendo.	

Quadro 55 – Estímulos no ambiente organizacional que fortalecem e fragilizam a incorporação da confiança no relacionamento entre as pessoas

Tópico 8 - Influência do ambiente sobre a percepção de estabilidade profissional

Este último tópico checa, a partir da visão dos entrevistados, a existência ou não de vinculação entre o ambiente externo e a confiança, independentemente, num primeiro momento, se tal vinculação é positiva ou negativa para o nível de estabilidade profissional.

Não se observou consenso no grupo de respondentes quanto à existência ou não de influência do ambiente economicamente dinâmico sobre o nível de estabilidade profissional. É provável que este grupo se sinta mais seguro neste ambiente, primeiro por este aspecto já ter sido objeto de análise pelos respondentes; depois, por serem colaboradores de empresas competitivas e consolidadas no mercado.

PRIMEIRA ASSOCIAÇÃO	EXPLICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO
SIM (E 1)	Crescimento da economia oferece maior garantia de segurança.
SIM (E 1)	Ninguém motiva ninguém nessa perspectiva. Tem de ter muita automotivação.
SIM (E 3)	O ambiente macroeconômico traz impactos, dificultando previsão sobre o que vai acontecer com a carreira. Por isso, deve-se sempre olhar para fora (novas oportunidades).
SIM (E 5)	Muitas vezes a ética não é colocada num primeiro plano.
SIM (E 6)	A estabilidade leva a uma acomodação, enquanto a instabilidade ao desenvolvimento. O futuro depende muito do comportamento do mercado (não gerenciável pelo profissional).
SIM (E 7)	Deve-se fazer face ao ambiente com preparação profissional, para se ir ao mercado.
NÃO (E 1)	Pode-se ficar desempregado um mês, mas, se houver empregabilidade, não mais que isso. A informalidade dá certa confiança para a obtenção de novas fontes de renda.
NÃO (E 1)	Conhecimento técnico (mestrado, doutorado) fornece certa confiança.
NÃO (E 2)	Confiança na força econômica da empresa.
NÃO (E 4)	Se o trabalho é realizado num grupo economicamente sólido e forte, inclusive permite ousar. A insegurança para o resto da vida é um FATO.
NÃO (E 8)	Prefiro enxergar como um ambiente de oportunidades, embora o mercado esteja se consolidando em megaempresas, provocando achatamento nos postos de trabalho. Quem não estiver preparado, corre risco.

Quadro 56 – Existência de alguma influência do ambiente economicamente dinâmico no nível de estabilidade profissional

De modo geral, quando a opinião tende a dissociar a influência do ambiente em relação à estabilidade profissional, argumenta-se que o ambiente abre oportunidades para novas experiências. Já quando a opinião vincula as condições do ambiente externo à estabilidade, os entrevistados demonstram maior preocupação e insegurança.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados obtidos nas etapas quantitativas e qualitativas desta pesquisa seguirá um roteiro que enfoca a análise das hipóteses do trabalho *vis-à-vis* a teoria esposada nos Capítulos 2 e 3.

O teste de hipóteses permite comprovar, sob o ângulo estatístico, as influências recíprocas entre o ambiente externo e a confiança interpessoal, a fim de verificar o alcance dos objetivos propostos na tese, inclusive o principal deles:

Identificar o relacionamento entre variáveis sociais e econômicas, do ambiente externo, e variáveis da confiança interpessoal nas empresas, sob o ponto de vista do quadro gerencial, a fim de propor meios para tornar a confiança aspecto redutor da vulnerabilidade do homem no complexo ambiente das organizações.

A discussão dos resultados, entretanto, não se restringirá às questões estatísticas. A análise de conteúdo do material proveniente das entrevistas em profundidade complementa, enriquece e oferece novos contornos sobre os temas analisados.

6.1 Considerações sobre a relação entre os construtos do modelo teórico

Inicialmente, foi examinado se haveria alguma diferença significativa entre as características constituintes do perfil da amostra (cidade, idade, sexo, natureza jurídica da empresa, tempo de trabalho na empresa, número de funcionários da empresa e setor econômico) e as variáveis do ambiente externo e da confiança interpessoal.

Procedeu-se à análise de variância (ANOVA – *Analysis of Variance*) para confrontar eventuais diferença entre quaisquer grupos identificados (DORIA Filho, 1999:109). Buscou-se, em última análise, rejeitar a hipótese nula para observar a existência de variações entre grupos e, assim, ter novas informações para melhor compreender as diversas facetas do problema de pesquisa.

A ANOVA permite checar se eventuais variáveis sofrem influência de algum agrupamento específico, considerado o perfil da amostra respondente. A um nível de significância de 0,05, observam-se os seguintes aspectos do perfil influenciando as

variáveis:

	Cidade	Idade	Sexo	Natureza da empresa	Tempo	Número de empregados	Setor econômico
At. Inova.				X			X
Salário	X						
Lucrativ.	X	X		X			X
Mobiliza	X			X			X
Emprego		X				X	
Preço				X			X
Cap. prod.					X		
Rel. trab.	X						
Comp.inf.	X						
Reconhec.	X						
Exp. Dese.			X			X	X
Dis. Prát.				X		X	
Delegação				X			X
Cons. Pess.							
Cooperação						X	

Quadro 57 – Influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes ($\alpha=0.05$)

Fonte: SPSS 10.0 (ANOVA)

O Quadro 57 permite entrever que idade, sexo e tempo na empresa, ou seja, características que definem o perfil pessoal, fazem menor diferença nos resultados das variáveis do modelo que os demais aspectos levantados. Algumas peculiaridades obtidas pelo exame mais aprofundado das respostas merecem destaque:

- indivíduos entre 26 e 35 anos valorizam sobremaneira a variável lucratividade ou retorno sobre investimento, do construto “dinamismo econômico”, e são aqueles que menor importância dão à variável preservação do emprego, do construto “tranquilidade social”;
- única variável que diferencia homens de mulheres é *conhecimento mútuo de expectativas de desempenho existente entre ele/ela e os demais gerentes*, referente

ao construto “confiança transaccional”. As mulheres são mais rigorosas na avaliação que os homens, talvez por sentirem maior cobrança (ou sentirem-se mais cobradas) sobre o que realmente se espera delas;

- somente uma variável diferencia o tempo de trabalho na empresa: *recursos para investimento em capacidade produtiva*. Aqueles com pouco tempo de empresa (menos de 3 anos) consideram a variável de menor importância em relação aos demais. Quanto maior o tempo de empresa, maior é a percepção da necessidade de investimentos.

Outras variáveis, associadas à cidade de origem, à natureza da empresa (pública ou privada), ao número de empregados e, principalmente, ao setor econômico (industrial ou comercial/serviços), têm maior influência nas variáveis de todos os construtos, como se pode perceber do exame no Quadro 57, o que é coerente com a perspectiva de análise institucional, adotada nesta tese e apresentada no primeiro Capítulo. A intensidade dessas variáveis é maior nos construtos de confiança do que a das variáveis de caráter mais pessoal, como se observa a seguir:

- gerentes de São Paulo avaliam *salário, lucratividade sobre investimentos, mobilização dos empregados, aperfeiçoamento das relações de trabalho, compartilhamento de informações e reconhecimentos de habilidades* de forma, sistematicamente, mais importante que os de Brasília. Tal diferença talvez possa ser explicada tanto pela natureza mais competitiva de empresas, quanto pela competição mais acirrada para colocação profissional que se verifica no mercado de trabalho paulista;
- *lucratividade sobre investimento e preço*, referentes ao construto “dinamismo econômico”, obtêm maior importância na avaliação de gerentes de empresas privadas do que na de gerentes alocados em empresas públicas ou de economia mista;
- diversidade considerável, quando analisados os resultados, segundo o número de funcionários em cada empresa. *Cooperação*, por exemplo, é a variável mais presente em organizações com até 500 funcionários. Já naquelas com mais de 1.000 funcionários, a preocupação reside na variável *preservação do emprego*;

- gerentes de empresas industriais se destacam por avaliar as variáveis do ambiente externo como mais importantes do que avaliam aqueles do setor de serviços/comércio. As variáveis da confiança interpessoal são focalizadas com mais intensidade pelos gerentes alocados em indústrias do que por aqueles que trabalham em empresas de serviços/comércio.

Vale também frisar as correlações significativas apresentadas entre as variáveis. Para tanto, faz-se uso da análise de correlações recomendada para a verificação de quão consistentemente duas variáveis mudam em conjunto, ou seja, influenciam-se em termos de direção e magnitude (DORIA Filho, 1999:115).

Há uma gama considerável de correlações entre as variáveis. Somente são realçadas, no Quadro 58, aquelas com o coeficiente r de Pearson mais elevados que, conforme observado no Quadro, alcançam aproximadamente 0,50. Este número significa que, à medida que aumenta uma variável, a outra também aumenta, no caso estipulado, em aproximadamente 50%. Não foram encontradas correlações negativas entre as variáveis.

Correlações	Pearson
Preservação do emprego x salário	0,549
Delegação de responsabilidades e autonomia x coerência entre discurso e prática	0,509
Cooperação x reconhecimento de habilidades	0,504
Consideração de conseqüências pessoais x reconhecimento de habilidades	0,503
Conhecimento mútuo de expectativa de desempenho x reconhecimento de habilidades	0,493

Quadro 58 – Correlação de variáveis

Fonte: SPSS 10.0

Não é surpresa as variáveis *emprego* e *salário* possuírem a mais alta correlação. Diversos trabalhos acadêmicos já mostram esse fato. Chama a atenção a de *reconhecimento de habilidades* estar associada a outras duas do construto “confiança transacional” e uma da “confiança transformadora”, ou seja, reconhecer as habilidades dos empregados no desempenho das atividades contribui fortemente para a consolidação da confiança interpessoal no trabalho.

Esta discussão introdutória descortina as principais interações entre as variáveis do perfil e as dos construtos da tese. Identifica que as variáveis eminentemente

personais exercem influência apenas pontual sobre o ambiente externo e a confiança. Mostra, ainda, como variáveis relacionadas ao perfil da empresa (porte, natureza jurídica, setor econômico) exercem influência bem mais intensa que a pessoal. Por último, retrata a esperada correlação entre *salário* e *emprego* e o papel central ocupado pela variável *reconhecimento de habilidades* no construto “confiança transacional”.

H2: Os fatores “dinamismo econômico” (DE) e “tranqüilidade social” (TS) diferem entre si e em relação aos fatores “confiança transacional” (CTs) e “confiança transformadora” (CTr).

Um dos principais aspectos abordados neste trabalho diz respeito à validação dos construtos originalmente propostos na Figura 3: “dinamismo econômico” e “tranqüilidade social”, ambos relacionados ao ambiente externo, e “confiança transacional e transformadora”.

As categorias institucionais do ambiente externo, que são sugeridas por Reich (2002), consideram DE como o conjunto de características do mercado de trabalho voltadas para fornecer benefícios decorrentes da economia baseada na inovação e na facilidade crescente de mudança de expectativas dos consumidores. O construto TS é definido como o conjunto de características do mercado de trabalho voltadas para oferecer maior segurança financeira, redução do grau de rupturas nas relações de trabalho e estabilidade na vida pessoal, familiar e comunitária.

Não se observa, no trabalho de Kurz (1993), contestação com relação a essas categorias, mas a visão de que tal dicotomia, não resolvida, pode acarretar crise definitiva – e sem precedentes – na ordem capitalista, em face da apropriação (e da concentração) crescente da riqueza (CHOMSKY, 2002).

A validade do modelo de mensuração do ambiente externo foi avaliada por meio do uso de análise fatorial confirmatória na amostra (n=200). O percentual de variância acumulada pelos dois fatores (DE e TS) alcançou 56,40%.

Em relação à confiança interpessoal, estudada sob a ótica institucional, sistêmica e cognitiva, a pesquisa pautou-se pelo trabalho de Reina e Reina (1999). Nesta perspectiva a confiança interpessoal diferencia-se entre transacional (CTs), descrita por

fatores que expressam uma relação de troca entre os indivíduos, e transformadora (CTr), descrita por fatores que potencializam a manifestação da confiança, independentemente de relações de troca entre os indivíduos.

A validade do modelo de mensuração da confiança interpessoal também foi avaliada com o uso de análise fatorial confirmatória na amostra (n=200). O percentual de variância acumulada pelos dois fatores (CTs e CTr) alcançou 61,30%, realizadas as adaptações de variáveis explicadas no capítulo anterior.

Nessa hipótese não se previu o teste de significância de impacto do ambiente externo, como um todo, sobre a confiança interpessoal, como um todo. Somente se procurou validar os agrupamentos de variáveis indicados e recomendados pela teoria.

Os resultados proporcionados pela análise fatorial confirmatória comprovam, estatisticamente, a existência dos fatores propostos pela teoria de Reich (1999) e de Reina e Reina (1999). Além disso, contribuem para a realização de ajustes no modelo, de acordo com a percepção dos gerentes da amostra, o que favorece a aplicação da técnica SEM.

As próximas hipóteses abordam as relações entre os construtos do ambiente externo e os da confiança.

H1: A percepção dos atributos do ambiente economicamente dinâmico não condiciona a percepção dos atributos do ambiente socialmente tranquilo.

A hipótese foi rejeitada. O ambiente economicamente dinâmico condiciona o ambiente socialmente tranquilo. A intensidade do impacto do construto causal “dinamismo econômico” sobre tranquilidade social é de 0,75, constatada pelo $p < 0,01$.

Dessa forma, as variáveis *lucratividade sobre investimento, preço e investimento em capacidade produtiva* condicionam positivamente *atividades inovadoras, preservação de emprego, aperfeiçoamento das relações de trabalho, salário e poder de mobilização coletiva*.

Conforme proposto nos estudos desenvolvidos por Reich (2002), fatores de natureza econômica, hoje, influenciam os fatores de natureza social. Os resultados

obtidos também confirmam a série de reflexões propostas por Bauman (1998, 1999 e 2001) sobre a prevalência na sociedade atual de fatores econômicos sobre sociais. Natural, portanto, que o consumo tenha se edificado na sociedade como um sistema ordenador de valores, no qual se destaca a necessidade de diferenciação no mundo massificado, conforme salienta Baudrillard (1995).

Além da compreensão, a comprovação da influência do econômico sobre o social, e não vice-versa, ratifica as estatísticas sobre a situação do trabalho no mundo contemporâneo, pois revela a centralidade do consumo na vida social.

Por trás do ambiente economicamente dinâmico, esconde-se a ênfase do consumo orientada em função do conceito de uso de curta duração, rápida destruição e substituição de objetos por outro similar. Essa visão de mundo não se restringe ao campo mercadológico, mas alcança concepções e práticas em relacionamentos humanos no trabalho, com desdobramentos para a confiança interpessoal.

Num primeiro momento, os gerentes associam o trabalho em ambiente economicamente dinâmico a algo positivo, já que fornece o combustível para mobilizar a criatividade, impulsiona o indivíduo para novos desafios, favorece a disposição em relação ao novo, conforme se extraiu das entrevistas em profundidade e bem ilustrado pelo entrevistado 8:

Para mim é só mais um desafio, quanto mais competitivo for, mais exigente é o resultado que eu tenho que buscar como profissional, exigindo criatividade e total empenho para buscar resultados.

Todavia, há ressalvas a serem feitas quanto aos efeitos criados para a gestão de pessoas nas organizações:

Pelo lado da empresa, o constante aumento da pressão por resultados, às vezes resultados a curto prazo, em detrimento até de resultados a longo prazo, isso causa um certo desconforto até para o empregado...Uma hora você tem que trabalhar numa direção, e passa um tempinho e muda essa direção...Isso gera desconforto (E 2).

Os funcionários de todos os bancos trabalham numa dinâmica onde eles têm de pensar muito menos numa situação de valorização da sua vida, do seu profissional, que propriamente naquela meta que o banco está pedindo para eles fazerem (E 7).

O sentimento em relação ao “mundo da competitividade/eficiência

organizacional” causa certa ambigüidade: oportunidades de desenvolvimento pessoal e humano são bem acolhidas, riscos de perda de emprego e outras rupturas nas relações de trabalho causam apreensão e insegurança.

A constatação desse duplo sentido nasce por se constatar que os atributos de um ambiente socialmente tranquilo sofrem impactos do econômico, e não o inverso. “É um dado de realidade da sociedade em que a gente vive” (E 4).

Os itens espontaneamente mais citados são a preservação do emprego e as mudanças nas relações de trabalho, inclusive para os profissionais qualificados e bem posicionados no mercado de trabalho, que foram sujeitos da pesquisa. Provavelmente esse receio se potencializa em outras camadas de profissionais.

É interessante observar que a percepção de qualificação que eles têm de si lhes é de alguma forma reconfortante. A perda do emprego pela extinção do cargo ou pelo “enxugamento” de níveis hierárquicos é menos traumática que a pura e simples demissão. Embora o efeito prático seja o mesmo, de alguma forma toda a dedicação e o esforço de qualificação não são jogados por terra, o que é fundamental para a manutenção da auto-estima; assim, estimula a busca de novos projetos.

Mas como você sabe que é o posto de trabalho que vai deixar de existir, isso dá meio que uma certa tranquilidade. Porque não é o seu trabalho que está sendo julgado [...] (E 1),

o que não impede de se estar sempre preocupado com o futuro na organização:

Chega no final de ano agora, e eu ainda não passei a disponibilidade de horário deles no ano que vem. Eles cautelosamente chegam, encostam e perguntam: “Vai ter? Não vai ter? Eu estou garantido?” (E 5).

Em síntese, as oportunidades proporcionadas pelo ambiente economicamente dinâmico são dadas e condicionam os riscos de este mesmo ambiente vir a ser intranquilo. Aspectos como salário, preservação de emprego, aperfeiçoamento de relações de trabalho são regulados pelo ambiente econômico. E, diferentemente de outras épocas, este oscila e se mostra mais instável. Por força das características e das demandas da sociedade de consumo, os gerentes percebem-se vulneráveis ao lidar com tais riscos, mesmo com todo o conhecimento e as experiências acumulados, já que a influência dos condicionantes externos é significativa e não controlável.

Retoma-se, então, o dilema que acompanha as reflexões desde o início deste trabalho, agora reproduzidas segundo as impressões dos sujeitos da pesquisa. As oportunidades provenientes do dinamismo são bem-vindas, os riscos para a preservação do emprego e o desgaste nas relações de trabalho incomodam e trazem insegurança, pela percepção de que os fatores econômicos são mais determinantes que os sociais, no processo decisório das empresas.

H3: Os níveis de dinamismo econômico não influenciam a confiança transformadora.

H4: Os níveis de dinamismo econômico não influenciam a confiança transacional.

Decidiu-se por trabalhar ambas as hipóteses conjuntamente em razão de se referirem a associações de mesma natureza (construto “dinamismo econômico” com os dois construtos da “confiança interpessoal”), além de apresentarem resultados bastante similares.

Implícito nas duas hipóteses se encontra o pressuposto de que as variáveis formadoras do construto “dinamismo econômico” podem se relacionar diretamente com aquelas dos construtos da confiança, sem passar pelas variáveis associadas à tranqüilidade social.

Além de os índices de regressão padronizados terem sido baixos (H3:0,23 e H4:-0,20), o construto “dinamismo econômico” não apresentou impactos estatisticamente significativos nos construtos “confiança transformadora” ($p=0,19$) e “confiança transacional” ($p=0,28$). Assim, as hipóteses H3 e H4 não podem ser rejeitadas.

A não-rejeição de ambas as hipóteses tem amparo no referencial teórico desta tese. A percepção da importância do ambiente externo trafega por duas categorias institucionais (“dinamismo econômico” e “tranqüilidade social”). Ambas, conforme já assinalado, não são excludentes, mas complementares. Coexistem na sociedade, embora em alguns períodos a ênfase recaia mais sobre uma que sobre outra.

A gestão de pessoas nas organizações deve considerar a relevância da competitividade econômica da organização, de forma a estimular que comportamentos inovadores, criativos ou desafiadores estejam presentes no cotidiano das tarefas; porém,

considerar, também, que certo nível de previsibilidade proporciona segurança pessoal, geradora de maior tranquilidade para realização dos trabalhos. Saber compatibilizar o econômico e o social deve ser implementado, galgando, em alguns casos, dos discursos para a prática das organizações.

Da mesma forma como a última década foi marcada pela discussão do papel estratégico dos recursos humanos, a atual deve concentrar-se na conciliação de atributos econômicos e sociais dentro da empresa. A percepção dos profissionais entrevistados aponta, todavia, dificuldades em viabilizar a integração de ambas as categorias. Tem-se a impressão que tal desequilíbrio configura uma situação que tende a perenizar-se. Exemplos de citações nesse sentido são fartos:

Eu acho que isso sempre vai existir (rupturas na relação de trabalho). Eu acho que isso faz parte do nosso mundo hoje em dia [...] Essa segurança não existe mais! (E 4)

Mas não que eu diga que meu emprego está absolutamente garantido [...] Mas eu acho que também isso é uma coisa nova [...] Antigamente (dois ou três anos atrás) você tinha um patamar de empregabilidade relativamente alto [...] O ruim disso é que você não motiva ninguém com essa perspectiva. Isso tem que ser muito mais automotivação. (E 1)

Então não existe mais a empresa “você vai e eu vou te dar tudo”. Se prepare para [...] O profissional tem que estar cuidando da sua carreira que a empresa [...] (E 3)

E há casos até de funcionários nossos com depressão, problemas às vezes até de alcoolismo [...] Eu até associaria isso um pouco a essa instabilidade. (E 2)

E a situação financeira, no mercado, o ano que vem, onde, com certeza, os *spreads* vão baixar, e a nossa lucratividade vai baixar. Então vai ter um arrocho aí nessa questão. Isso certamente vai repercutir de alguma forma na nossa estabilidade profissional. (E 7)

Em virtude da associação entre competitividade no ambiente externo e instabilidade na relação de trabalho, evidenciada no Capítulo 2 e expressa nas entrevistas em profundidade, comprova-se que as variáveis do dinamismo econômico preponderam sobre as variáveis de tranquilidade social nas decisões administrativas.

Entretanto, mais importante é o fato de que o ambiente economicamente dinâmico não é suficiente para condicionar a confiança, seja transacional, seja transformadora. Essa constatação está longe de significar que o construto “dinamismo econômico” não gera confiança, mas é demonstrado que, isoladamente, sem a mediação

de variáveis associadas à tranquilidade social, ele se mostra insuficiente para a instalação de ambiente de confiança interpessoal na organização.

Em síntese, empresas sólidas e competitivas em preço, investimentos e lucratividade não têm o condão de se tornarem propulsoras de confiança interpessoal, se não atentarem para compor um ambiente organizacional no qual estejam inseridas as características que configuram o construto “tranquilidade social”.

H5: Os níveis de tranquilidade social não influenciam a confiança transformadora.

H6: Os níveis de tranquilidade social não influenciam a confiança transacional.

Assim como as anteriores, estas hipóteses (H5 e H6) – influência do construto “tranquilidade social” sobre os dois construtos da “confiança interpessoal” – têm as mesmas características e são analisadas simultaneamente.

Enquanto o índice de regressão padronizado de tranquilidade social em relação à confiança transacional (H6) mostrou-se alto (0,93), com $R^2=0,58$, a relação (H5) entre “tranquilidade social” e “confiança transformadora” apresentou impacto ($p=0,56$), que enseja a não-rejeição da hipótese, assim como H3 e H4.

Já o construto “tranquilidade social” impactou significativamente ($p<0,01$) a “confiança transacional”, o que indica a rejeição da hipótese, ou seja, a tranquilidade social influencia positivamente a confiança transacional – quanto maior uma maior a outra.

Os resultados obtidos comprovam que a confiança interpessoal é condicionada pelo ambiente externo, desde que mediada por variáveis do construto “tranquilidade social” (salário, mobilização dos funcionários, preservação do emprego, aperfeiçoamento nas relações de trabalho e desenvolvimento de atividades inovadoras).

Essa descoberta, de um lado, fornece respaldo a toda a reflexão teórica de Bauman (1998, 1999 e 2001) e mesmo Sennett (2000), quando analisam os efeitos da reduzida valorização de atributos de tranquilidade no ambiente social dos últimos anos. O modelo comprova as lições contidas naqueles ensaios sobre as conseqüências acarretadas pelas perdas decorrentes do esquecimento da dimensão relacional na vida

social, e especificamente no ambiente de trabalho, desde a consolidação da sociedade orientada para o consumo.

Soma-se, ainda, a confirmação da teoria de Reina e Reina (1999) acerca da existência de atributos básicos de confiança (transacional) para se obter a confiança de caráter exponencial e transformadora. As análises estatísticas demonstram que não se trafega das variáveis do dinamismo econômico diretamente para a confiança transformadora. Essa descoberta ressalta a necessidade de conciliação de atributos econômicos e sociais na gestão empresarial, também caracterizada nas análises das hipóteses H3 e H4.

Há de se transitar pela edificação de comportamentos que fornecem a infraestrutura básica para relacionamentos confiáveis (confiança transacional), que darão sustentação para transformações no ambiente de trabalho e na *performance* organizacional.

Pôde-se novamente aprofundar a análise dessa constatação estatística nas entrevistas em profundidade. O conceito de confiança naturalmente aparece para os entrevistados associado a relacionamentos (ética, harmonia, espírito de equipe, colaboração, “vida sem arma”). Uma das manifestações cita diretamente o termo “tranquilidade”, descrito como contexto de trabalho sem medo (E 3), para expressar o que significa se relacionar mediado pela confiança.

Um dos entrevistados chegou a empolgar-se quando retratou o trabalho num ambiente de confiança:

É tão bom, que só usando uma palavra estranha [...] É muito bom trabalhar com confiança! Muito bom! É maravilhoso porque eles (os interlocutores no trabalho) sabem quando tem que me dar um *feedback*. (E 4)

E a confiança se manifesta quando se pratica “olhar olho no olho” (E 4). Da prática do “olho no olho”, a confiança emerge como mecanismo fundamental para a redução da vulnerabilidade. Ora, quando se utiliza esta expressão se depreende uma relação de iguais, na qual não se exige prévia simpatia ou afetividade, mas franqueza de indivíduos que não sentem medo um do outro.

Outras expressões do dia-a-dia também são utilizadas com a mesma idéia de a confiança originar efeitos para a redução da vulnerabilidade: “cartas abertas” (E 3); “não ser apunhalado pelas costas” (E 1); “não ter medo de sanção” (E 8); “contar com os outros” (E 2) e “importante para a sobrevivência” (E 6). Todas as expressões sempre associadas às idéias de relacionamento e interação, não à de fortalecimento econômico da empresa.

Dessa forma, tanto do ponto de vista da relação entre o dinamismo econômico, a tranquilidade social e a confiança interpessoal, comprovada na etapa quantitativa, quanto das manifestações espontâneas dos gerentes, na etapa qualitativa, desenha-se para a gestão de pessoas o desafio de conciliação do econômico e do social, cujo resultado tende a viabilizar uma *performance* competitiva sustentável.

Essas representações são enriquecedoras não só por ratificarem os efeitos benéficos da instalação do ambiente de confiança que, como visto, é diretamente condicionado por variáveis de tranquilidade social, mas também por mostrarem ser a confiança importante motor para redução da sensação de vulnerabilidade ensejada pelo atual ambiente.

O Quadro 50, no Capítulo anterior, demonstra que, espontaneamente, sem qualquer direcionamento na formulação das questões, os respondentes manifestaram-se de forma semelhante à definição operacional do construto “confiança transacional”. O *compartilhamento de informações* foi representado por um ambiente aberto à discussão de objetivos e números, o *reconhecimento de habilidades* retratou postura de constatar a competência dos outros quando necessário, o *conhecimento de mútuas expectativas* foi registrado pelo desejo de clareza no delineamento de papéis no ambiente de trabalho.

Além desses, a *cooperação* foi caracterizada por lealdade e respeito, e a *consideração de conseqüências pessoais na tomada de decisões administrativas* como reconhecida pela forma madura e respeitosa de as pessoas tratarem as outras.



Figura 7 – Influência entre os construtos do ambiente externo e da confiança (H3, H4, H5 e H6)

Em resumo, as hipóteses de relacionamento entre dinamismo econômico e tranquilidade social com a confiança transacional e a transformadora confirmaram a uma linha de influência, conforme mostra a figura 7.

H7: O maior nível de percepção da confiança transacional não está relacionado à maior percepção da confiança transformadora.

Os resultados extraídos da etapa quantitativa indicam a rejeição desta hipótese ($p < 0,01$). O construto “confiança transacional” apresentou impacto estatisticamente significativo sobre o construto “confiança transformadora” (0,72, $R^2 = 0,74$), o que mais uma vez se mostra aderente à teoria.

As variáveis *coerência entre discurso e prática, delegação de responsabilidade e autonomia na execução de ações e conhecimento de expectativas de desempenho* sofrem a influência das variáveis associadas à confiança transacional. O investimento em mecanismos para cultivar tais variáveis somente trará retorno para a organização se previamente estiverem instaladas as condições necessárias para a percepção das variáveis da confiança transacional.

De acordo com Reina e Reina (1999:155), a confiança de natureza transformadora proporciona aos indivíduos saber lidar com convicções e medos, bem como defender suas posições e seus conhecimentos.

De forma prática, de pouco adiantam iniciativas de clareza acerca de expectativas de desempenho, delegação de responsabilidades ou esforços voltados para maior coerência entre o discurso e a ação, se antecedentes não estiverem instalados – ambiente de cooperação, compartilhamento de informações, reconhecimento e consideração sobre as conseqüências das atitudes administrativas sobre as pessoas.

Vale lembrar o comentário inserido no referencial teórico: a confiança transacional evita a instalação da desconfiança na organização; entretanto, os atributos

que elevam a o nível de consciência sobre o poder impulsionador de relacionamentos confiáveis vêm da confiança transformadora. Este é o fator que impulsiona a *performance* da organização a partir do desempenho das pessoas.

Longe de supor que a confiança é o fator preponderante na competitividade econômica da empresa, muitos estudos demonstram (SAKO, 2000; KRAMER, 1999; ZAHEER *et al.* 1998; DAVIS, SCHOORMAN, MAYER e TAN, 2000; BARNEY e HANSEN, 1994; BROMILY e CUMMINGS *apud* DAVIS *et al.*, 2000; HOSMER, 1995; MAYER e DAVIS, 1999) que a confiança pode vir a ser elo relevante na corrente de formação da competitividade nas empresa.

Tais estudos, porém, apontam apenas a interferência da confiança na competitividade, mas não indicam **como** ela ocorre. As práticas mais diretamente associadas à confiança transformadora são a franqueza entre as pessoas e a participação sem medo de sanção. Essas práticas – é importante os gestores organizacionais estarem conscientes – somente têm espaço para incorporação ou expansão nos relacionamentos interpessoais com o árduo e cotidiano trabalho de disseminação de iniciativas vinculadas à natureza transacional, da qual brotará a confiança transformadora.

Eventos motivacionais, discursos ou apelos de superação, de caráter tópico, têm pouca eficácia para a instalação de ambiente sustentável de confiança. Seus esforços se esvaem com o tempo e podem até gerar efeito contrário.

VARIÁVEIS DA CONFIANÇA INTERPESSOAL						
compartilhamento de informações	reconhecimento de habilidades	conhecimento de expectativas	cooperação	consideração de conseqüências pessoais	Coerência entre discurso e prática	delegação e autonomia
PRINCIPAIS ATITUDES QUE RETRATAM CONFIANÇA INTERPESSOAL						
abertura à discussão de objetivos e números	constatação de competências	clareza no delineamento de papéis	lealdade e respeito	reconhecimento de maturidade nos outros e respeito	franqueza	participação e iniciativas sem medo de sanção

Quadro 59 – Principais atitudes e práticas que traduzem confiança interpessoal

Com isso, as relações entre variáveis do modelo proposto se completa.

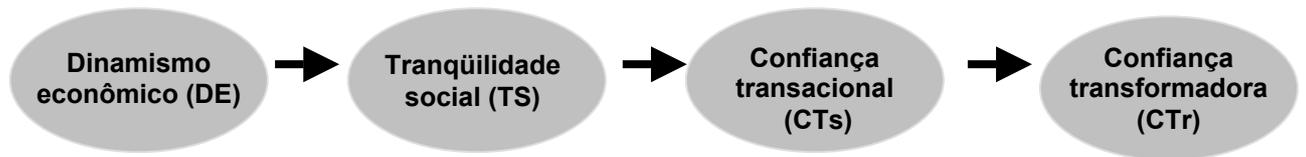


Figura 8–Influência entre construtos do ambiente externo e da confiança (H3, H4, H5, H6 e H7)

Chama a atenção o caráter linear e lógico das influências, construído a partir das diversas interações entre as variáveis.

Todos os resultados obtidos dos testes de hipóteses estão vinculados à teoria analisada nos Capítulos 2 e 3. O caráter linear das relações é o mesmo explicitado nas considerações sobre o impacto sofrido pela tranquilidade social com o advento do dinamismo econômico. Também o é quando se analisa a confiança interpessoal condicionada a elementos do ambiente externo (tranquilidade social).

Essa relação linear e simples – não simplista – demonstra que a confiança vai além de empatias, simpatias, aversões entre as pessoas, ou seja, reside em aspectos que são definitivamente gerenciáveis e que podem ser contemplados quando se define o modelo de gestão das organizações.

6.2 Considerações sobre a vulnerabilidade humana no ambiente

Demonstradas as relações entre os construtos do “ambiente externo” e da “confiança interpessoal”, bem como examinadas as atitudes que podem tornar os relacionamentos geradores de confiança, aprofunda-se, neste tópico, o exame da percepção de vulnerabilidades frente ao ambiente, expressas pelos respondentes nas entrevistas em profundidade.

Na primeira parte deste Capítulo, discutiu-se quanto ao ambiente atual, na visão dos gerentes das organizações, ao mesmo tempo é pródigo no oferecimento de oportunidades de crescimento e desafios e quanto se mostra inseguro para o compartilhamento de planos, com a empresa, no médio e no longo prazo.

Por si só, esta mostra a vulnerabilidade mais aparente e visível no contexto atual, considerando os ensinamentos de Heidegger (1999) sobre o projeto de existência humana na sociedade.

Há outras vulnerabilidades não tão evidentes, mas igualmente corrosivas da tranqüilidade social no contexto deste trabalho que também exibem desdobramentos negativos para a instalação de ambiente de confiança interpessoal.

Obviamente o questionamento nas entrevistas sobre vulnerabilidades percebidas no ambiente de trabalho não se fez diretamente, pois grande era a possibilidade de os respondentes negarem, simplesmente, qualquer percepção ou idéia de se sentirem vulneráveis.

O primeiro passo, então, foi discutir os principais desafios para a coordenação de equipes, hoje, a fim de conhecer aspectos da gestão de pessoas que representem metas ou finalidades a serem alcançadas pelo grupo. Essa abordagem permite identificar se eventualmente há algum projeto comum para o aperfeiçoamento da prática de gestão e checar se este projeto tem vinculação com o tema confiança interpessoal nas organizações.

A maioria dos respondentes associou os desafios à **interação com os demais membros da equipe**. Em resumo, foram pontuados aspectos como necessidade de melhor conhecimento das pessoas (E 1), desenvolvimento de ambiente de troca de idéias e informações (E 2), gestão da diversidade (E 3), estabelecimento de objetivos comuns (E 4), aperfeiçoamento da comunicação (E 5), aperfeiçoamento do relacionamento com a equipe (E 7) e habilidades em lidar com pessoas cada vez mais qualificadas (E 8). Somente um dos respondentes enfatizou um aspecto de cunho preponderantemente individual: melhor gerenciamento do tempo e etapas de um projeto (E 6).

A reflexão sobre como superar tais desafios fez recolher uma série de percepções, em especial de natureza transacional, conforme se pode observar no Quadro 51 (abertura para o ser e o pensar diferentes, maior conhecimento de competências do grupo, transparência sobre o que se faz na equipe).

Em seguida, verificou-se se haveria barreiras interpondo-se entre o desejo e a efetiva superação desses desafios. Tais barreiras nada mais são do que a exteriorização de vulnerabilidades decorrentes da dinâmica do atual ambiente de trabalho, sob a roupagem de aspectos fragilizadores da confiança interpessoal.

Merece ser salientado que, para os entrevistados, as barreiras à superação da confiança traduzem-se pela não-percepção do emprego das variáveis componentes da confiança transacional e transformadora no dia-a-dia das organizações. Não que todos os respondentes tenham se manifestado da mesma forma. Alguns destacaram aspectos não abordados por outro. Porém, na soma das observações, nota-se que todas as variáveis relativas ao tema confiança foram comentadas, o que demonstra, além das análises estatísticas, que o construto formulado agrega as principais características do conceito da confiança.

Sobre a confiança transacional, as manifestações mais diretamente associadas ao objetivo específico de verificar os aspectos representativos da percepção da vulnerabilidade dos gerentes pela ausência de confiança interpessoal são:

- faltar compartilhamento de informações – “O gestor tem de usar critérios claros e transparentes [...] Se você tiver transparência, tiver justiça, com certeza haverá confiança dentro das equipes” (E 8);
- não reconhecer habilidades – “Quando todas as pessoas são competentes em sua área isso cria um *stress*, um processo seletivo interno [...] Porque ao longo do tempo, as pessoas sabem que são todos competentes e que todos merecem (promoção, bonificação maior etc.) [...] E esse (rescaldo) é um dos pontos que fragiliza a confiança” (E 7);
- cooperar – “O que fragiliza a confiança é você ficar numa comparação muito grande. Você fica diminuindo as pessoas, ou você fica sempre botando o dedo na ferida, apontando os erros, esse tipo de coisa” (E 1);
- desconsiderar conseqüências pessoas em decisões administrativas – “Não é aquela confiança *eu confio em você e você nunca vai me decepcionar*, não. Essa confiança é muito mais no sentido do eu te entender exatamente como você é [...]” (E 4).

Do ponto de vista da confiança transformadora, destacam-se as manifestações:

- inconsistência entre o discurso e a prática – “Você ser coerente com seu discurso [...] o discurso pode ser mudado, mas dê transparência” (E 3); “Mas o que acontece é que quando há essa incoerência, há uma cumplicidade de que ninguém denuncia [...]”

faz de conta que nada está acontecendo, o que afeta a confiança [...] O antídoto para a incoerência é reconhecer as (próprias) fraquezas” (E 2);

- não conhecer expectativa em relação aos outros e vice-versa – “O que fragiliza a confiança é aquele cara que derrete, que é *vermento*, aquela pessoa polimórfica [...] que a cada hora ela está num formato. E isso é horrível (!)” (E 5). “Você saber o que pode esperar e o que não pode esperar do outro é fundamental para existir confiança” (E 4);
- ausência de delegação e autonomia – “Por mais que você lute, por mais que você tenha argumentações, em algum momento se determina um prazo, um acordo, um *cumpra-se* [...] Então, eu vejo que muitas vezes se a gente tem de implementar alguma coisa com poucas adaptações, isso fragiliza (a confiança)” (E 6).

Para discutir com mais profundidade os mecanismos que enfraquecem a confiança, deve-se recuperar a linha de raciocínio de Heidegger (1999). Segundo este autor, o homem diferencia-se na natureza por incorporar a noção de possibilidade. Esta noção permite que o indivíduo sempre vislumbre a possibilidade de mudanças conscientes em seu comportamento – o amanhã pode ser diferente do hoje. O indivíduo encontra-se, dessa forma, “condenado” a uma existência voltada para a superação de desafios.

Entretanto, as possibilidades para a superação de desafios, atualmente, orientam-se por forças aparentemente contraditórias, estimuladas pela sociedade de consumo. De um lado, a sensação de angústia, fruto da incompreensão de alguns significados da realidade, arrefece o ímpeto para a ação. Por outro lado, a sensação de oportunidade de crescimento motiva a interação nos relacionamentos entre os indivíduos. Os entrevistados caracterizam esta sensação conflituosa quando identificam dissonâncias em seus ambientes de trabalho: possibilidades de crescimento pessoal (empregabilidade) *versus* instabilidade profissional, cujo sentido não conseguem decifrar.

Essa sensação pode influir tanto nos mecanismos com os quais o gerente lida com a complexidade do ambiente, quanto na forma como reage à sensação de vulnerabilidade.

Tal vulnerabilidade, analisada sob a ótica de Heidegger (1999) e a de Luhmann (1996), ocorre com a percepção da não-possibilidade, ou seja, quando a sensação da angústia se instala, imobiliza o indivíduo e supera a sensação da oportunidade de crescimento. Para o gestor, a saída deste labirinto sugere o resgate da previsibilidade que se perdeu na sociedade de consumo. Não aquela vigente na sociedade da produção (modelo da indústria), marcada pelo compasso do tempo e pelo do espaço. Mas a previsibilidade de que a confiança interpessoal exerce papel de mediadora essencial nos relacionamentos humanos, porque confiar significa projetar o alcance de determinados resultados com a ação de outra pessoa.

Há sempre uma tendência entre os respondentes de que a negação do atual modelo significa a afirmação do outro e *vice-versa*; por isso, na dúvida, eles assumem o atual, muito mais por não enxergarem possibilidades de realização no anterior, que por assumirem por completo o atual modelo.

Das manifestações dos respondentes, percebe-se que pouco pode ser feito para reconfigurar o ambiente, pois a maior parte dos fatores econômicos e sociais vigentes não é gerenciável pelas pessoas no seu local de trabalho. Contudo, muito pode ser feito para reduzir a sensação da vulnerabilidade, construindo sólidas estruturas para a disseminação da confiança interpessoal, dentro de uma visão de aperfeiçoamento da forma de trabalho na sociedade de consumo.

O exercício das atitudes e das práticas da confiança interpessoal pode vir a ser o elemento que ressalta a sensação de oportunidade de crescimento e reduz a sensação de angústia ocasionada pela percepção da não-possibilidade ou da não-ação.

Assim, reconhecer a natureza incompleta do homem e estar disponível para maior interação com os outros, sopesados os ganhos e os riscos projetados no ato de confiar, pode fazer que a complexidade existente no ambiente de trabalho pese menos nos ombros dos gestores.

7 CONCLUSÕES

Por se considerar a importância da confiança interpessoal para a gestão das organizações, chama a atenção o crescimento dos estudos sobre o tema, em volume e densidade teórica, somente a partir dos anos 1990, sendo, algo, portanto, recente nos debates acadêmicos.

Muito se deve à nova e distinta lógica de gestão, implantada sobre os pilares da organização do trabalho em equipe e sobre os projetos de caráter temporário. Tais aspectos requerem estruturas e processos organizacionais horizontalizados, que supõem o favorecimento de relações de interdependência para o trabalho menos burocrático, em forma de rede.

Porém, o aprimoramento dos relacionamentos pessoais não se mostra como um dos principais efeitos dessa nova lógica. Relações entre dirigentes e empregados, e mesmo entre os próprios empregados, estão cada vez mais apartadas de compromissos. Conforme demonstrado neste Estudo, o fato de as variáveis econômicas condicionarem as sociais em muito contribui para essa situação.

Percebe-se que os benefícios decorrentes do dinamismo nas relações de mercado – aspecto realçado pelos gerentes nas entrevistas – não geram estabilidade nas relações de trabalho, o que causa incômodo e estresse. Na sociedade de consumo, os acordos ultrapassam a vontade das pessoas (dirigentes e empregados), pois são influenciados pela expectativa de rentabilidade dos acionistas e pelo desejo de mudança dos consumidores. Apesar de eventual retórica em contrário, esta lógica de gestão atua no sentido de não evitar rupturas nas relações de trabalho nem estimular mais comprometimento entre os empregados.

Se os estudos sobre confiança interpessoal, nesse contexto, não pretendem resolver a questão, que transcende as variáveis internamente gerenciáveis, a existência de ambiente de confiança pode favorecer relacionamentos, transformando o que é percebido como obrigação entre as pessoas na empresa em compromisso.

Para os gerentes pesquisados, a confiança encontra-se associada à melhoria do relacionamento interpessoal com os demais membros das equipes. Certas variáveis destacam-se nessa visão:

- o reconhecimento de habilidades é básico, essencial, para a construção da infraestrutura que impulsiona a instalação de relacionamentos confiáveis;
- a coerência entre o discurso e a prática (comunicação franca e transparente) – aqui principalmente considerando o erro como aspecto natural do processo de aprendizagem –, o conhecimento de expectativas mútuas e a efetiva autonomia para realização de atividades são variáveis da confiança com capacidade de transformação do ambiente (melhoria de clima e desempenho).

Uma das faces do objetivo geral da tese mostrou que há uma ordem implícita para a manifestação da confiança no interior das organizações: variáveis do ambiente economicamente dinâmico influenciam as variáveis da tranquilidade social, que condicionam a confiança transacional, enquanto esta regula a confiança transformadora.

Quando os dirigentes não levam em conta a importância das variáveis do construto “tranquilidade social”, focando o processo de gestão nas variáveis do dinamismo econômico, eles obstruem a instalação de um ambiente de confiança interpessoal na empresa. Comprovou-se que variáveis econômicas e mercadológicas são insuficientes para condicionar o surgimento da confiança. Da mesma forma, o impacto positivo das variáveis de tranquilidade social sobre a confiança somente ocorre se elas antes tiverem sido influenciadas pelas variáveis do dinamismo econômico. A gestão integral de ambas as partes, econômica e social, proporciona a instalação do ambiente de confiança, que visa neutralizar os efeitos negativos da sociedade de consumo e produzir maior estabilidade nas relações de trabalho e maior comprometimento dos empregados em face de objetivos empresariais.

As considerações apresentadas descortinam um foco de estudo especificamente gerencial sobre a teoria da confiança, além dos já existentes econômico, antropológico e sociopolítico. O viés de análise gerencial requereu avanço sobre outras disciplinas. Porém, concluído o trabalho, é possível delimitar o quadro

dentro do qual se observa o papel do gestor para a instalação de ambiente de confiança nas organizações, sejam públicas ou privadas, sejam grandes ou pequenas.

O conhecimento dos atributos das variáveis transacionais e transformadoras fornece orientação prática para a gestão da confiança, indicando ênfases a serem adotadas pelo gestor.

Características do perfil dos respondentes oferecem informações complementares para a gestão da confiança interpessoal: quanto mais jovem o gerente, menor a preocupação com a preservação do emprego; quanto maior o tempo de empresa, maior a preocupação com os investimentos que a empresa realiza para aprimoramento de seus produtos e serviços; mulheres são mais rigorosas em relação às expectativas de desempenho; gerentes de São Paulo são mais sensíveis às variáveis de tranquilidade social que os de Brasília, enquanto os gerentes de empresas privadas são mais sensíveis ao desempenho das variáveis associadas ao dinamismo econômico, que aqueles do Setor Público/empresas de economia mista.

A outra face do objetivo geral propõe meios para tornar a confiança aspecto redutor da vulnerabilidade do homem no complexo ambiente das organizações. Para simbolizar tal aspecto, resgata-se um trecho da personagem Willy Loman, na peça *A Morte do Caixeiro-Viajante*, de Arthur Miller (1983), que espelha a incapacidade de um homem compreender a vida em transformação:

Naquele tempo esta profissão tinha personalidade. Havia respeito, companheirismo e gratidão. Hoje, tudo é seco, agressivo. Não há chance para se cultivar a amizade [...] nem há mais personalidade. Entende o que eu digo? Ninguém me entende mais.

Arthur Miller escolhe o ressentido Willy não para recuperar a nostalgia de outros tempos, de nobres valores, substituída pela frieza impessoal de novo sistema de vendas, que é chamado hoje de “mercado”. Miller não se deixa levar pelo senso comum. Analisa o declínio humano por meio de uma personagem que acreditava ter absoluto controle sobre seu destino e força suficiente para “congelá-lo”, segundo seus interesses, não importam quantos fossem os sinais emitidos. Quando cai o pano, descobre-se um homem que fracassou por não enxergar algo que se encontra na frente

dos olhos: o destino não oferece proteção e o passado é importante somente para quem o viveu.

Esse drama moderno, primeiramente encenado em 1949, mostra um homem que não quis assumir os riscos de confiar. Virou as costas à sua incompletude, acreditando dominar tudo à sua volta. Desconsiderar o quanto o ser humano é vulnerável frente ao ambiente, de todas, é a expressão maior de vulnerabilidade, cuja manifestação mais comum é a paralisia.

O antídoto para tanto é a possibilidade de ação, que se prolifera por meio da instalação de um ambiente de confiança, de tal maneira que o confiante assume que precisa do confiado para a realização de algum projeto ou alguma ação. Voluntariamente, coloca recursos à disposição do confiado para realizações e assume o risco de frustração do projeto ou da ação.

Reduzir a percepção de vulnerabilidade humana cria um ciclo virtuoso: a confiança interpessoal estimula a noção de possibilidade, que mobiliza para a ação, pessoal ou do outro, resultando em realizações e reconhecimento, que diminuem a complexidade do ambiente, não só tornando-o mais previsível, mas também alimentando a percepção de menor vulnerabilidade.

Do compartilhamento de informações à delegação e à autonomia de responsabilidades, diversas atitudes e práticas podem ser adotadas no trabalho para criar condições à multiplicação de ações. Se o gestor não pode resolver os problemas sociais e estruturais oriundos da sociedade de consumo, pode assumir para si a responsabilidade de transformar *seu* ambiente, em benefício de um clima de trabalho transformador e de uma empresa com *performance* diferenciada.

Outras contribuições da tese, referentes ao ponto de vista metodológico, merecem destaque. Não tanto a integração de técnicas de natureza descritiva e exploratória, mas a forma como foram utilizadas. Diferentemente do padrão usual, primeiro investiu-se na pesquisa descritiva, pois se acreditou que a teoria já desenvolvida sobre o tema oferecia condições para o estudo de relações entre os construtos. A partir da comprovação de tais relações, procedeu-se ao uso de técnica qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade, visando determinar

representações e explicações acerca do fenômeno da confiança interpessoal, que não se encontravam visíveis nos dados quantitativos.

O emprego da técnica estatística multivariada modelagem de equações estruturais (SEM) não deixa de ser novidade estimuladora para outras pesquisas, em campo de conhecimento multidisciplinar pouco usual para ela, envolvendo, além dos conhecimentos em Administração (gestão de pessoas), aqueles provenientes de áreas como a Filosofia e a Sociologia. A técnica SEM permite o teste de modelos causais de variáveis latentes (construtos teóricos), medidas por variáveis observáveis. Trata-se de poderoso ferramental estatístico que, pela análise fatorial, pela regressão e pelas equações simultâneas, permite estimar as múltiplas relações de dependência.

Acredita-se que tanto as contribuições teóricas quanto as metodológicas possam ter demonstrado novas possibilidades de investigação científica no campo da administração.

7.1 Direcionamento para futuras pesquisas

Sugere-se uma série de alternativas de pesquisa vinculadas ao tema da relação entre ambiente externo e confiança interpessoal, tanto do ponto de vista do conteúdo, quanto do processo:

1. introdução de novas categorias institucionais ao campo de estudo da confiança interpessoal, como, por exemplo, cultura organizacional e relações de poder;
2. exploração de outras pontas da tridimensionalidade do conceito de confiança (natureza dos relacionamentos, nível de análise e expectativas entre confiado e confiante), que transcendem os eixos institucional, cognitivo e sistêmico;
3. exame minucioso da vinculação entre meios eletrônicos de relacionamento (intranet e Internet, por exemplo) e confiança interpessoal. A aparente informalidade produzida por esses mecanismos de comunicação pode estar encobrindo novo e vigoroso elemento de controle no trabalho e, assim, de redução da confiança interpessoal;

4. aprofundamento do modelo empírico testado de relações entre dinamismo econômico, tranquilidade social, confiança transacional e confiança transformadora, segundo as especificidades das empresas: públicas, privadas ou de economia mista, número de funcionários ou setores econômicos (industrial, comercial, agro-industrial);
5. compreensão mais detalhada dos efeitos da variável *reconhecimento das habilidades dos empregados no desempenho das atividades* sobre outras características dos procedimentos de gestão de pessoas, pois é a variável que apresenta os mais disseminados níveis de correlação no Estudo;
6. análise meticulosa da correlação entre as variáveis *delegação de responsabilidades e autonomia e coerência entre discurso e prática*, pois, além de comporem o construto “confiança transformadora”, apresentam entre si elevado grau de correlação, com implicações para a gestão de pessoas nas organizações;
7. utilização da técnica estatística de modelagem de equações estruturais (SEM) em outras pesquisas da Administração, especialmente em recursos humanos. É importante não esquecer que esta técnica é recomendada para modelos confirmatórios, uma das premissas básicas para sua aplicação.

7.2 Limitações do Estudo

A delimitação do quanto variáveis do contexto externo interferem (mais ou menos) no contexto interno (cultura, negócios, traços de personalidade) ainda é questão em aberto na teoria da confiança interpessoal.

Mesmo esta análise, de influências do contexto externo na confiança interpessoal, é limitada pela impossibilidade de inferências a toda a população de gerentes. Por questões de natureza financeira, logística e de tempo, não se utilizou a amostragem probabilística. A amostra, dessa forma, não se encontra próxima de refletir as características médias dos gerentes brasileiros. Talvez, em virtude da profusão de características, este requisito seja difícil de ser cumprido, o que reforça a sugestão de novas pesquisas, com público-alvo mais específico ou segmentado.

Algumas limitações também foram encontradas na elaboração do questionário de pesquisa da etapa quantitativa. Como a técnica SEM é bastante sensível à relação entre variáveis e ao tamanho da amostra, houve restrições à ampliação do escopo das perguntas que, embora sem prejudicar o alcance dos objetivos, restringiram a capacidade de novos *insights* acerca do problema de pesquisa.

Todavia, mesmo em face das limitações apresentadas, acredita-se que as constatações e as contribuições do trabalho possam ser utilizadas para aplicações acadêmicas e práticas, em face do rigor metodológico utilizado no desenvolvimento das pesquisas bibliográficas e empíricas. Em especial, para o aprimoramento de estratégias de relacionamento com os colaboradores internos das empresas.

Avalia-se, também, que todo o arcabouço conceitual e o metodológico tenham alcançado o objetivo implícito a qualquer trabalho acadêmico: procurar ampliar a fronteira do conhecimento sobre determinado tema, aqui associado à vinculação entre o ambiente externo, via sociedade de consumo, e a confiança interpessoal. Buscou-se dar “um passo à frente” no conhecimento sobre este assunto e, mais que isso, sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABBAGNANO, Nicola. História da filosofia – vol. 12. Lisboa: Editorial Presença, 2001.
- ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, Sedi (org.). Pesquisa social: projeto e planejamento. São Paulo: T. A. Queiroz Editor, 1979.
- ADIZES, Ichak. Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar nos negócios e na empresa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AKAIKE, Hirotugu. Factor Analysis and AIC. *Psychometrika*, Greensboro, NC, 1987, vol. 52, n. 1.
- ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1997.
- _____. Adeus ao trabalho? – Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002.
- ARBUCKLE, James. Amos: Analysis of Moment Structure. *Psychometrika*, Greensboro, NC, 1994, vol. 59, n. 1.
- ARENDT, Hannah. A condição humana. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.
- BALESTRO, Moisés V.; MESQUITA, Zilá. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: XXVI Enanpad. Salvador, Anais. Salvador: [s.i.], set. 2002.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, New York, jan. 1991, vol. 17, n. 1.
- BARNEY, Jay. B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Chichester, 1994, vol. 15, winter special issue.
- BAUDRILLARD, Jean. A sociedade de consumo. Lisboa: Edições 70, 1995.
- _____. A transparência do mal: ensaio sobre os fenômenos extremos. Campinas: Papirus, 1996.
- BAUMAN, Zygmunt. O mal-estar da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

_____. Globalização: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

_____. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

_____. Sociedade Líquida. Folha de S. Paulo, São Paulo, ano 83, n. 27.227, Caderno Mais!, out. 2003. Entrevista concedida a Maria Lúcia Garcia Pallares-Burke.

BATESON, John E.; HOFFMAN, K. Douglas. Marketing de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BECK, Ulrich. Política e Economia. São Paulo, SP, 1999. Memória do Presente, volume 2: 100, entrevistas do Mais!, São Paulo: Publifolha, p. 325-333, 2003. Entrevista concedida a José Galisi Filho.

BELCOURT, Monica. *Measuring and management the HR function: a guide for boards*. Ivey Business Journal, London, vol. 65, iss. 3, jan-feb. 2001.

BENTLER, Peter M. EQS Structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software Inc., 1995.

BIELSCHOWSKY, Ricardo (coord.). Investimentos e reformas no Brasil: indústria e infra-estrutura nos anos 1990. Brasília: IPEA/CEPAL, Escritório no Brasil, 2002.

BLOCK, Peter. Gerentes poderosos: a arte de emanar poder. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BOUDON, Raymond. Os métodos em sociologia. São Paulo: Ática, 1989.

BRASHEAR, Thomas G.; BOLES, James; BELLENGER, Danny; BROOKS, Charles. *An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships*. In: Academy of Marketing Science. Greenvale, vol. 31, iss. 2, spring 2003.

BREI, Vinicius Andrade. Antecedentes e conseqüências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com o usuário de Internet Banking no Brasil. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - URGs. Porto Alegre.

BROCKBANK, Wayne. *If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage*. Human Resource Management, New York, winter 1999. vol. 38, n. 4.

BRUNER II, Gordon; HENSEL, Paul. Marketing scales handbook: a compilation of multi-item measures. Chicago: American Marketing Association, 1996.

BURBACH, Roger *et al.* Globalization and its discontents: the rise of postmodern socialisms. Cambridge: Regional Studies, 1998.

BYRNE, Barbara M. Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: basic concepts, applications, and programming. California: Sage Publications, 1994.

_____. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

CALDER, Bobby J. *Focus group and the nature of qualitative marketing research*. Journal of Marketing Research, New York, aug. 1977. vol. XIV.

CAPOWISKI, Genevieve. *It's time to get back to the basics*. HR Focus, New York, mar. 1997. vol. 74, iss. 3, p. 16.

CARDOSO JR, José Celso; FERNANDES, Susane. A Informalidade revisitada: evolução nos últimos 20 anos e mais uma hipótese para pesquisa. Boletim de Mercado e Trabalho – Conjuntura e Análise, Brasília, IPEA, nº 14, outubro de 2000.

CASTRO, Cláudio de Moura. A Prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHANDLER, Gaylen N.; McEVOY, Glenn M. *Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-sized enterprises*. Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, vol. 25, n. 1, fall 2000.

CHEIN, Isidor. Uma introdução à amostragem. In: Selltitz C. *et al.* Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Edusp, 1975.

CHESNAIS, François. *La "nouvelle économie": une conjoncture propice à la puissance hégémonique américaine*. In: CHESNAIS, François; DUMÉNIL; Gérard, LÉVY, Dominique; WALLERSTEIN, Immanuel. Une nouvelle phase du capitalisme? Paris: Éditions Syllepse, 2001.

CHILES, T. H.; McMACKIN, J. *Integrating variable risk preferences, trust and transaction costs economics*. Academy of Management Review, Mississippi, vol. 21, iss. 1, jan.1996.

CHOMSKY, Noam. O lucro ou as pessoas? – Neoliberalismo e ordem global. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; Peter J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLEMAN, James S. Foundations of social theory. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CONDREY, Stephen. *Reforming human resource management systems: exploring the importance of organizational trust*. American Review of Public Administration. Parkville, vol. 25, iss. 4, dec. 1995.

COLWELL, Jack. *Qualitative market research: a conceptual analysis and review of practitioner criteria*. Journal of the Market Research Society, USA, 1990. vol. 32, n. 1.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Filipe C. X.; LARÁN, Juliano A. A compra por impulso em ambientes *on-line*. Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, vol. 43, n. 4, 2003.

COSTA FILHO, Bento Alves. Modelo de influências na adoção de inovação: um estudo para internet banking. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - USP. São Paulo.

CREED, W.; MILES, R. *Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls*. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (orgs.). Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. *Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances*. American Management Review. USA, vol. 23, iss. 3, 1998.

DAVIS, James H.; SCHOORMAN, David F.; MAYER, Roger C.; TAN, Hwee H. *The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage*. Strategic Management Journal, Chichester, 2000. vol. 21.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

DELANEY, John T.; Huselid, Mark A. *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, 1996. vol. 39, n. 4.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS ECONÔMICOS – DIEESE. *Anuário dos trabalhadores - 2000-2001*. Disponível em: <<http://www.dieese.gov.br>>. Acesso em 20 nov. de 2002.

_____. A Situação do trabalho no Brasil. São Paulo: DIEESE, 2001.

DiMAGGIO, Paul. *Conclusion: the futures of business organization and paradoxes of change*. In: DiMAGGIO, Paul (org). The twenty-first century firm: changing economic organization in international perspective. Princeton: Princeton University Press, 2001.

DOLLIVER, Mark. *Anyhow, lots of people enjoy complaining*. Adweek, New York, sep. 14, 1998.

DORIA FILHO, Ulysses. Introdução à Bioestatística. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

DOWNES, Meredith; HEMMASI, Masoud; GRAF, Lee; KELLEY, Lane; HUFF, Lenard. *The propensity of trust: a comparative study of United States and Japanese managers*. International Journal of Management. Poole, dec.2002. vol. 19, iss. 4.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: Gestão do conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EBOLI, Marisa P. Modernidade na gestão de bancos. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - USP, São Paulo.

ECHEVERRIA, Rafael. Empresa emergente: a confiança e os desafios da transformação. Brasília: Editora Universal – UCB, 2001.

ELANGO VAN, A L.; SHAPIRO, Debra. *Betrayal of trust in organizational*. The Academy of Management Review, Mississippi State, vol. 23, iss. 3, 1998.

FEATHERSTONE, Mike. Cultura de consumo e pós-modernismo. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FELÍCIO, João Antônio. Trabalho decente e flexibilização trabalhista no Brasil. Boletim de Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise, Brasília, IPEA, nº 17, novembro de 2001.

FERRARI, Trujillo Alfonso. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FISCHER, André L.; Albuquerque, Lindolfo G. Delphi 2002: Tendências na gestão de pessoas. São Paulo: USP/FIA/PROGEP, 2000.

FLAHERTY, Karen; PAPPAS, James. *The role of trust in salesperson-sales manager relationships*. The Journal of Personnel Selling & Sales Management. New York, fall 2000. vol. 20, iss. 4.

O País dos direitos de papel. Jornal Folha de S. Paulo, São Paulo, mar. 2002. Caderno Especial.

CARREIRA executiva: sucesso e receios são lição do poder. Jornal Folha de S. Paulo, São Paulo, jun.2003. Caderno Empregos.

A crise do emprego se agrava na gestão Lula. Jornal Folha de S. Paulo, São Paulo, jul.2003^a. Caderno Trabalho em Farrapos.

COMBATE à inflação eleva desemprego na AL. Jornal Folha de S. Paulo, São Paulo, out.2003^b. Caderno Dinheiro.

FREITAS, Henrique; Janissek, Raquel. Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx, Editora Sagra Luzzatto, 2000.

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

GELLER, Scott. *Interpersonal trust*. Professional Safety. Park Ridge, vol. 44, iss. 4, apr.1999.

GIDDENS, A. As conseqüências da modernidade. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIDDENS, A. A vida em uma sociedade pós-tradicional. In: Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna. São Paulo: Editora UNESP, 1997.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, vol. 35, n.2, mar-abr. 1995.

GOODE, Willian; HATT, Paul. Métodos em pesquisa social. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

GOUNET, Thomas. Fim do trabalho, fim do emprego? In: CARRION, Raul K.; VIZENTINI, Paulo. A crise do capitalismo globalizado na virada do milênio. Porto Alegre: E. Universidade/UFRGS, 2000.

GREY, Chris e GARSTEN, Christina. Trust, control and post-burocracy. *Organizational Studies*, Berlin, vol. 22, iss. 2, 2001.

HAASS, Richard; LITAN, Robert. Globalization and its discontents: navigating the dangers of a tangled world. *Foreign Affairs*, New York, jan/jun 1998.

HABERMAS, Jürgen. A nova intransparência: a crise do Estado de bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas. *Novos Estudos*, São Paulo: CEBRAP, n. 18, setembro, 1987.

_____. A constelação pós-nacional: ensaios políticos. São Paulo: Littera Mundi, 2001.

HAIR JR, Joseph; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Ronald; BLACK, Willian. Multivariate data analysis. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HANDY, Charles. Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, Boston, vol. 73, iss. 3, may-jun 1995.

HARARI, Oren. The trust factor. *Management Review*, New York, vol. 88, iss. 1, p.28-32, jan. 1999.

HARDY, Cynthia; PHILLIPS, Nelson; LAWRENCE, Tom. *Distinguishing trust and power in interorganizational relations: forms and façades of trust*. In: LANE, Christel e BACHMAN, Reinhard (edt). Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

HEIDEGGER, Martin. Ser e tempo. Parte I. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. Ser e tempo. Parte II. Petrópolis: Vozes, 1990.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 4 nov. de 2003.

_____. Associativismo, representação de interesses e intermediação política. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 20 nov. de 2002.

INWOOD, Michael. Dicionário Heidegger. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

ISKANDAR, Jamil I. Normas da ABNT: comentários para trabalhos científicos. Curitiba: Juruá Editora, 2003.

JOHNSON, Robert; SOENEN, Luc. Indicators of successful companies. *European Management Journal*. London, jun.2003. vol. 21, iss. 3.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, Mississippi, vol. 23, iss. 3, 1998.

KANTER, Rosabeth Moss. *Restoring people to the heart of the organizational of the Future*. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECHARD, R. (orgs.). The organization of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1997.

KENNETH, Labich. How to fire people and still sleep at night. *Fortune*, New York, vol. 133, iss. 11, p. 64 -70, jun. 1996.

KERN, Horst. *Lack of trust, surfeit of trust: some causes of the innovation crisis in German Industry*. In: LANE, Christel e BACHMAN, Reinhard (edt). Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

KORSGAARD, M.; WHITENER, E.; BRODT, S. Trust in the face of conflict: role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 2002. vol. 87, iss. 2.

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

KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom. *Whither Trust?* In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (orgs.). Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

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

KURZ, Robert. O colapso da modernização. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

_____. O fim da cultura da diversão. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 7 set., 2003. p. 12. Caderno Mais,.

LANE, Christel; BACHMANN, Reinhard. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, Cambridge UK, vol. 17, iss. 3, 1996.

LANE, Christel. *Theories and issues in the study of trust*. In: LANE, Christel e BACHMAN, Reinhard (edt). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications..* New York: Oxford University Press Inc., 2000.

LAUBACHER, Robert; MALONE, Thomas. *Retreat of the firm and the rise of guilds: the employment relationship in an age of virtual business*. MIT, Boston, 21st Century Initiative, Working Paper, 2000.

LAWLER III, Edward E. *From the ground up: six principles for building the new logic corporation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LEITE, Márcia de P. Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: LEITE, Márcia de P. (org). *O trabalho em movimento*. Campinas: Papirus, 1997.

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

LIMERICK, David; CUNNINGTON, Bert. *Managing the new organization: a blueprint for networks and strategic alliances*. New York: Jossey-Bass, 1993.

LÖWY, Michael. A escola de Frankfurt e a modernidade – Benjamin e Habermas. *Novos Estudos*. São Paulo, CEBRAP, n. 32, mar. 1992.

LUHMANN, Niklas. *Confianza*. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.

MARCUSE, Herbert. *Tecnologia, Guerra e fascismo*. São Paulo: Unesp, 1999.

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

MARTELL, K.; CARROLL, S. How strategic is HRM? *Human Resource Management*, New York, vol. 34, n. 2, summer 1995.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTOSO, Jorge. *A Desordem do trabalho*. São Paulo: Editora Página Aberta, 1995.

_____. *O Brasil Desempregado: como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 1999.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*. Washington, feb.1999. vol. 84, iss. 1.

McGRATH, James; KROEGER, Fritz. Growth potential. *Executive Excellence*. Provo: vol. 18, iss. 2, feb.2001.

- McSHULSKIS, Elaine. Rebuilding employee trust. *HRMagazine*, Alexandria, vol. 42, iss. 10, p. 21, oct. 1997.
- MEINSINGER, Susan. Trust in the top. *HRMagazine*, Alexandria, vol. 47, iss. 10, p. 8, oct. 2002.
- MILLER, Arthur. A morte do caixeiro-viajante. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- MISHRA, Jitendra; MORRISSEY, Molly. Trust in employee/employer relationship: a survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*. Washington, vol. 198, iss. 4, winter 1990.
- MISZTAL, B. Trust in modern societies. Cambridge: Polity Press, 1995.
- MOORE, Michael. Downsize this? New York: 1st HarperPerennial, 1997.
- MORIN, Edgar. As duas globalizações: complexidade e comunicação, uma pedagogia do presente. Porto Alegre: Ed. Sulina/EDIPUCRS, 2002.
- NEGRI, Antonio. Cinco lições sobre Império. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2003.
- NELSON, Bob. The care of the un-downsized. *Training & Development*, California, n. 4, p. 41-43, apr. 1997.
- NICHOLSON, Carolyn; COMPEAU, Larry; SETHI, RAJESH. The role of interpersonal linking in building trust in long-term channel relationships. *Academy of Marketing Science*. Greenvale, vol. 29, iss. 1, winter 2001.
- OFFE, Claus. Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "Sociedade do Trabalho". Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.
- O'REILLY III, Charles A.; PFEFFER, Jeffrey. Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- PARASURAMAN, A. Marketing research. Canada: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.
- PASQUALI, Luiz. Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2003.
- PERILLO, Raul D. Índice de satisfação ponderado pela importância: um modelo para avaliar a satisfação de clientes. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da UnB, Brasília.
- PEREIRA, João Luiz R. A Fenomenologia heideggeriana em *Ser e Tempo*. *Revista Filovirtua*. Disponível em: <<http://geocities.yahoo.com.br>> Acesso em: 16 jan. de 2003.
- PEYREFITTE, Alain. A Sociedade da confiança: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Topbooks Editora, 1999.

PFEFFER, Jeffrey. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, Berkeley, vol. 40, n. 2, 1998.

POCHMANN, Marcio. O trabalho sob fogo cruzado. São Paulo: Contexto, 1999.

POCHMANN, Marcio; AMORIM, Ricardo; SILVA, Ronnie (orgs.). Atlas da exclusão social no Brasil. vol. 2. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

POWELL, Walter. *The capitalist firm in the twenty-first century: emerging patterns in western enterprise*. In: DiMAGGIO, Paul (org). *The twenty-first century firm: changing economic organization in international perspective*. Princeton: Princeton University Press, 2001.

POWELL, Walter; DiMAGGIO, Paul (orgs.). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México, DF: Fondo de Cultura Económica, 1999.

REFLEXÃO. Instituto Ethos. *Confiança, viga mestra da empresa de Futuro*. São Paulo. ano 3, n. 7, jul. 2002.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

REICH, Robert B. O futuro do sucesso: o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida. São Paulo: Editora Manole, 2002.

REINA, Dennis; REINA, Michelle. *Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1999.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIK, Dani. Por qué hay tanta inseguridad económica en América Latina? *Revista de la CEPAL*. 73, 200. Disponível em: <<http://www.eclac.cl>>. Acesso em: 20 abr. de 2003.

ROSA, Fernando de. Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da USP, São Paulo.

ROSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Mississippi, vol. 23, iss. 3, 1998.

ROSSI JR., José L.; FERREIRA, Pedro C. Evolução da produtividade industrial brasileira e abertura comercial. Texto para discussão nº 651, Rio de Janeiro: IPEA, 1999.

ROTH, P. Missing data: a conceptual review for applied psychologists. *Personnel Psychology*, vol. 47, 1994.

RUYTER, Ko; MOORMAN, Luci; LEMMINK, Jos. Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, New York, vol. 30, iss. 3, apr.2001.

SAKO, Mari. *Does trust improve business performance?* In: LANE, Christel e BACHMAN, Reinhard (edt). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

SALOMON, Dêlcio Vieira. A maravilhosa incerteza: pensar, pesquisar e criar. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SAMPSON, Peter. *Qualitative research and motivation research*. In: WORCESTER, Robert M. *Consumer market research handbook*. Amsterdã: ESOMAR, 1991.

SAVIANI, Demerval. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETTI, J.; ZIBAS, D.; MADEIRA, F. R.; FRANCO, M. L. (orgs.) Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994

SCHACHAT, Robert. *Recapturing the trust: 50 years of declining trust in American organizations and what you can do about it*. New York: Universe Inc., 2003.

SCOTT, W. *Retomando los argumentos institucionales*. In: POWELL, Walter; DiMAGGIO, Paul (orgs.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, DF: Fondo de Cultura Económica, 1999.

SELLTIZ, JAHODA; DEUTSCH; COOK. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: E.P.U. Ed. Da Universidade de São Paulo, 1975.

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Nova Cultural e Editora Best Seller, 2001.

SENNETT, Richard. O declínio do homem público: as tiranias da intimidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

_____. A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SEVERINO, Antônio J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

SHAFER, Willian; PARK, Jane; LIAO, Woody. Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: a study of certified management accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Bradford, 2002. vol. 15, iss. 1.

SHAPIRO, Susan. The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, Chicago, nov. 1987. vol. 93, iss. 3.

SHAW, Robert B. Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SPINK, Mary J.; GIMENES, Maria da Glória. Práticas discursivas e produção de sentido: apontamentos metodológicos para a análise de discursos sobre a saúde e a doença. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, vol. 3, iss. 2, 1994.

SPINK, Mary J.; Lima, Helena. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos de interpretação. In: SPINK, Mary J. (org.) Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

STATISTICAL SUPPORT. Structural Equation Modeling using AMOS: an introduction. UT Austin: tutorial para análise do AMOS. Disponível em: <<http://www.utexas.edu/cc/stat/tutorials/amos>>. Acesso em: 4 nov. de 2003.

STIGLITZ, Joseph E. Globalização e seus malefícios. São Paulo: Futura, 2002.

SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. O que não é teoria. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, vol. 43, n. 3, jul-set.2003.

SYDOW, Jörg. *Understanding the constitution of interorganizational trust*. In: LANE, Christel e BACHMAN, Reinhard (edt). Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

TABACHNICK, Barbara; FIDELL, Linda. Using multivariate statistics. New York: Harper Collins College Publishers, 1996.

TENÓRIO, Fernando G. Flexibilização organizacional: mito ou realidade. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TELLES, Renato. A efetividade da Matriz de Amarração do Mazzon nas Pesquisas em Administração”. *Revista de Administração de Empresas da USP – RAUSP*. São Paulo, vol. 36, n. 4, 2001.

TOURAINE, Alain. Crítica da modernidade. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

ULLMAN, Jodie B. *Structural equation modeling*. In: TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. Using multivariate statistics. New York: Harper Collins College Publishers, 1999.

UIRICH, Dave. Shared services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, vol. 18, n. 3, 1995.

_____. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, fall, vol. 36, n. 3, 1997.

_____. Os campeões de recursos humanos – Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____. Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

VIRILIO, Paul. A Bomba informática. São Paulo: Estação Liberdade, 1999.

WALL, Stephen J. Creating strategists. *Training & Development*, may, 1997.

WALKER INFORMATION GLOBAL NETWORK e HUDSON INSTITUTE. *The 2000 Global Employee Relationship Benchmark Report*. Indianapolis, 2000. Disponível em: <<http://www.askemployee.com>>. Acesso em: 11 set. de 2003.

WATSON WYATT WORLDWIDE. WorkUSA 2002 – *Weathering the storm: a study of employee attitudes and opinions*. Washington, 2002. Disponível em: <<http://www.watsonwyatt.com>>. Acesso em: 16 mai. de 2003.

WEB, Eugene J. *Trust and crisis*. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R (orgs.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

WHITENER, Ellen; BRODT, Susan; KORSGAARD, Audrey; WERNER, Jon. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, Mississippi, vol. 23, iss. 3, 1998

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, Chicago, apr.1993. vol. 36, iss. 4.

YEUNG, Arthur K.; BERMAN, Bob. Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, New York, vol. 36, n. 3, fall 1997.

YOUNDT, Mark.; SNELL Scott; DEAN, James; LEPAK, David. Human resource management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 1996. vol. 39, n. 4.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test on the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, Chichester, 1995. vol. 16, iss. 5.

ZAHEER, A; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*. Providence, vol. 9, iss. 2, mar-apr.1998.

ZEMKE, Ron. Can you manage trust? *Training*. Minneapolis, vol. 37, iss. 2, feb. 2000.

ZUBOFF, Shoshana; MAXMIN, James. O novo jogo dos negócios: por que empresas estão decepcionando as pessoas e a próxima etapa do capitalismo. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2003.

ZUCKER, L. G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840 – 1920. *Research in Organizational Behavior*, USA, vol. 8, 1986.

ANEXOS

Anexo A – Questionário Estruturado

*Universidade de São Paulo - USP
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA
Departamento de Administração – Programa de Doutorado*

Entrevista

Etapa Quantitativa

- Esta pesquisa subsidia estudo acadêmico (tese de doutorado) sobre a confiança no ambiente de trabalho, a partir de aspectos dos contextos externo e interno das organizações. Não existem respostas certas ou erradas, apenas aquelas que melhor expressem a sua percepção sobre cada tema. Os dados são confidenciais, portanto não há necessidade de outras informações a seu respeito senão aquelas solicitadas no quadro abaixo.

- Muito obrigado pela colaboração!

1. Cidade

1.1 () Brasília

1.2 () São Paulo

2. Idade

2.1 () 18 a 25 anos

2.2 () 26 a 35 anos

2.3 () 36 a 45 anos

2.4 () 46 a 55 anos

2.5 () mais de 56 anos

3. Sexo

3.1 () Masculino

3.2 () Feminino

4 Natureza da empresa onde trabalha:

4.1 () Setor Público

4.2 () Empresa pública ou de economia mista

4.3 () Setor Privado

5 Tempo de trabalho na empresa:

5.1 () Menos de 1 ano

5.2 () De 1 a 3 anos

5.3 () De 4 a 6 anos

5.3 () Mais de 7 anos

6 Número de funcionários em sua empresa (não incluir terceirizados)

6.1 () Até 50 funcionários

6.2 () De 51 a 200 funcionários

6.3 () De 201 a 500 funcionários

6.4 () De 501 a 1.000 funcionários

6.5 () mais de 1.000 funcionários

7 Função exercida na organização

7.1 () Gerência (responsável por equipe)

7.2 () Assessoria

7.3 () Outra _____

8 Setor econômico em que sua empresa está inserida

8.1 () Industrial

8.2 () Comercial ou de Serviços (financeiro, empresa de software, distribuição)

8.3 () Agrícola/Agroindústria

8.4 () Outro _____

Para as Questões I e II, pedimos atenta leitura das instruções iniciais, além do preenchimento de todos os itens solicitados. A resposta à Questão III é opcional.

I. Por favor, assinale o grau de importância que sua empresa dá aos fatores abaixo descritos. Retratar a efetiva valorização desses fatores nas discussões e nas decisões cotidianas de sua empresa e não como você, pessoalmente, gostaria de vê-los avaliados. Registre a nota correspondente a cada fator na coluna à direita.

NENHUMA						MUITA
<i>IMPORTÂNCIA</i>						<i>IMPORTÂNCIA</i>
1	2	3	4	5	6	

	FATORES	NOTA
A	Desenvolvimento de atividades inovadoras em processos e/ou produtos	
B	Rendimento (salário) dos empregados	
C	Lucratividade ou retorno sobre investimentos realizados	
D	Mobilização dos funcionários em prol da defesa de seus interesses	
E	Preservação do emprego dos trabalhadores por parte dos dirigentes da empresa	
F	Preço de produtos ou serviços adequados aos oferecidos no mercado	
G	Recursos para investimento em capacidade produtiva (equipamentos, materiais)	
H	Aperfeiçoamento nas relações de trabalho (por exemplo: ampliação de benefícios, igualdade de direitos trabalhistas e formalização do contrato de trabalho de todos que prestam serviço à empresa)	

Gostaria que você respondesse, numa escala de 1 a 6, o quanto discorda ou concorda com a existência, na sua organização, das práticas e das atitudes descritas abaixo. NÃO avalie os problemas ou as qualidades de seu próprio setor/local de trabalho ou, ainda, o que você efetivamente valoriza, mas a sua percepção global sobre a empresa.

		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
		1	2	3	4	5	6
A	A sua organização caracteriza-se pelo compartilhamento, entre os funcionários, de informações de interesse geral.						
B	É habitual o reconhecimento das habilidades dos empregados no desempenho das atividades.						
C	As expectativas de desempenho existentes entre você e os demais gerentes ou superiores hierárquicos são mutuamente conhecidas.						
D	A coerência entre o discurso e a prática dos dirigentes é característica da sua empresa.						
E	A delegação de responsabilidades e autonomia na execução de ações estão presentes no cotidiano da empresa.						
F	As conseqüências pessoais para os empregados são consideradas quando tomadas decisões de natureza administrativa.						
G	Há espírito de cooperação entre funcionários de diferentes áreas.						

III. Caso deseje expressar comentário adicional acerca de algum dos itens contidos nas questões anteriores, utilize o espaço a seguir.

Anexo B - Roteiro de Entrevista

Etapa Qualitativa

1. Para que possamos começar, gostaria de saber a sua percepção sobre o que significa trabalhar num ambiente “economicamente dinâmico” (analisar do ponto de vista organizacional e pessoal)? Você se considera inserido nesse ambiente?
2. Considerando então sua resposta, as principais características desse ambiente lhe causam algum sentimento de intranqüilidade ou insegurança na sua vida profissional? Em caso positivo, como tal sensação se manifesta.
3. Gostaria que você analisasse agora outra dimensão. Traduza numa palavra ou numa expressão – a primeira que lhe ocorrer – o que significa para você trabalhar num ambiente onde exista confiança entre as pessoas. Comente a resposta.
4. Quais são a seu ver as principais atitudes e práticas que retratam a existência dessa confiança num ambiente de trabalho. Há diferenças entre o tipo de confiança existente hoje nos relacionamentos no trabalho daquele de alguns anos atrás (dez anos aproximadamente)?
5. Caracterize os principais desafios, hoje, para a coordenação de equipes.
6. Você considera existir no ambiente organizacional estímulos que mais fortalecem ou mais fragilizam a incorporação da confiança no relacionamento entre as pessoas? Para finalizar, você considera que existe alguma influência do ambiente economicamente dinâmico no seu nível de estabilidade profissional?