AÇÃO INTERPESSOAL PERMEANDO FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS – VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE NO BRASIL DE UMA FERRAMENTA NORTE-AMERICANA DE PESQUISA

EDUARDO AUGUSTO BENEDETI DA SILVA SIQUEIRA[*]
ALEXANDRE CASIMIRO DA SILVA[**]
MARCOS AGUIAR DE SOUZA[***]

RESUMO

Com a ascensão da relevância atribuída às interações entre organizações, surgiram diversas pesquisas sobre fatores que contribuem, seja negativamente ou positivamente, para a fluência dessas interações. Os processos de terceirização, consórcios e *joint*-ventures tornaram mais valiosos os capitais investidos nessas áreas limítrofes das organizações e também mais oportuno o seu estudo. Sobretudo, quando se leva em consideração a natureza particular dos relacionamentos que se dão em ambientes de diferenças hierárquicas, étnicas e culturais. Dentre as pesquisas no tema, a maioria foi concebida em outros países e a verificação de seus resultados no meio nacional carece de investimento intelectual e operacional. O principal objetivo deste trabalho é verificar a aplicabilidade de uma pesquisa estrangeira em duas grandes organizações com características diversas, a partir de uma análise comparativa dos resultados da aplicação da mesma pesquisa em cada uma delas. A metodologia utilizada lançou mão de pesquisa conceitual no trabalho tomado como referência e exame do relacionamento entre ação interpessoal estratégica de redução de ameaça e confiança. Os resultados mostraram a orientação pela não aplicabilidade do questionário da pesquisa estrangeira da maneira como o mesmo está estruturado e sugeriram como possível sua adaptação, desde que leve em conta os traços culturais do brasileiro.

PALAVRAS CHAVE: Fronteiras organizacionais, interações, ação interpessoal

ABSTRACT

INTERPERSONAL ACTION PERMEATING ORGANISATIONAL BORDERS – VERIFYING APPLICABILITY OF AN AMERICAN RESEARCH TOOL IN BRAZIL

With the rise of the importance attributed to the interactions between organizations, several studies on factors that contribute, either negatively or positively, to the flow of these interactions arise. Outsourcing processes, consortia and joint ventures contributed for making capital invested in those bordering the organizations areas more valuable and also their study most opportune. Especially when it comes to the particular nature of relationships that occur in environments of hierarchical, ethnic and cultural differences. Among the studies on the subject, most were designed in other countries and to verify their results in Brazil It is necessary an intellectual and operational investment. The main objective of this work is to verify the applicability of a foreign research in two major organizations with different characteristics, from a comparative analysis of results after applying the same search on each one. The methodology focused on conceptual research upon the work taken as reference and examining the relationship between interpersonal strategic action to reduce threat and trust. The results showed no guidance for applicability of the questionnaire survey without modifications suggested its adaptation, since it takes into account the cultural traits of Brazilian people.

KEYWORDS: Organizational boundaries, interactions, interpersonal action

INTRODUÇÃO

Com a ascensão da relevância atribuída às interações entre organizações e, conseqüentemente, entre os profissionais do conhecimento que trabalham na interação de organizações, ou ainda, permeando as fronteiras organizacionais, surgiram diversas pesquisas sobre fatores que contribuem, seja negativamente ou positivamente, para a fluência dessas interações. Os processos de terceirização, consórcios e *joint*-ventures tornaram mais valiosos os capitais investidos nessas áreas limítrofes das organizações e também mais oportunos seus estudos. Sobretudo quando se leva em consideração a natureza particular dos relacionamentos que se dão em ambientes de diferenças hierárquicas, étnicas e culturais. Dentre as pesquisas no tema, a maioria foi concebida em outros países e a verificação de seus resultados no meio nacional carece de investimento intelectual e operacional. Uma abordagem voltada para a ação estratégica pode ser encontrada no trabalho de Willians (2003), que explora os conceitos de redução de ameaças e confiança a partir de ações interpessoais estratégicas.

[*] Graduação em Engenharia da Produção pela Universidade Federal Fluminense, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
[**] Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
[***] Mestrado em Psicologia pela Universidade Gama Filho e Doutorado em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

O principal objetivo deste trabalho é verificar a aplicabilidade de parte da pesquisa de Willians (2003) em duas grandes organizações com características diversas a partir de uma análise comparativa dos resultados de cada uma delas. Para isso, serão necessários alguns objetivos intermediários:

- Analisar criticamente os resultados obtidos, em busca da verificação ou não da aplicabilidade da pesquisa no Brasil.
- Lançar mão dos conceitos utilizados por Willians (2003), tais como: ameaça, comportamento redutor de ameaças e ação interpessoal estratégica.
- Examinar o relacionamento entre ação interpessoal estratégica de redução de ameaça e confiança, a partir do questionário utilizado no trabalho de Willians (2003).

REVISÃO TEÓRICA

CONFIANÇA

Willians (2003) define confiança como a vontade de um indivíduo de confiar em ações de outros em uma situação que envolva risco de oportunismo. A confiança, de acordo com a autora, é baseada nas expectativas individuais de que outros se comportarão de maneiras úteis ou, pelo menos, não prejudiciais. Essas expectativas são baseadas tanto na percepção das pessoas da confiabilidade dos outros quanto nas responsabilidades afetivas para com os outros.

Os autores Bachmann e Inkpen (2011) ressaltam o papel de destaque do estudo da confiança:

> Confiança tornou-se um conceito central na explicação de comportamentos de negócios em contextos organizacionais. A habilidade de criar confiança tem sido largamente reconhecida como altamente valiosa porque ela pode reduzir significativamente os custos de transação e levar a uma criação de novas idéias, por exemplo, quando o conhecimento é difundido em relações interorganizacionais. (BACHMANN, Reinhard e INKPEN, Andrew C. 2011, p. 281).

A redução de custos de transação, citada por Bachmann e Inkpen (2011) pode ser relacionada ao trabalho de Willians (2003), onde a autora afirma que a confiança reduz a necessidade de monitorar o comportamento de outrem, formalizar procedimentos e criar contratos completamente especificados.

A confiança, portanto, é inestimável para organizações que se engajam em empreendimentos colaborativos. Pesquisas sugerem que a confiança entre indivíduos que atuam na interação de organizações facilita dependência de cooperação informal e acordos que suplementam e melhoram a eficiência de contratos formais, enquanto também provêm às empresas outros benefícios de cooperação, tais como: mais acesso ao conhecimento tácito, aumento do compartilhamento de risco e informação "*richer-freer*"[1]. Além disso, confiança interpessoal permite aos indivíduos que atuam nos limites interorganizacionais se ajustarem a contingências imprevistas de maneira que sejam conjuntamente ótimas sem o tempo e esforço associados à renegociação de contrato com parceiros oportunistas (WILLIANS, 2003, p. 5-6).

Uma extrapolação da importância da confiança pode ser feita com base no trabalho de Fukuyama (2006) que aponta a confiança como elemento essencial no desenvolvimento da habilidade de associação entre indivíduos. O autor classifica tal habilidade como crítica sob quaisquer aspectos da existência social dos indivíduos.

Ameaça e Comportamento de Redução de Ameaça

De acordo com Willians (2003), ameaças percebidas para o bem-estar do indivíduo, tais como interesses incompatíveis e valores incongruentes, podem minar a confiança por influenciar as percepções de benevolência e integridade – precedentes chave da confiança. A ameaça de interesses incompatíveis mina percepções de benevolência porque não se espera que as pessoas com objetivos conflitantes ajam de maneira útil ou que proteja o bem do próximo. A ameaça de valores essenciais incongruentes, em contraste, mina a integridade percebida. Pessoas que não aderem a valores que um acha aceitável não são percebidas como íntegras e não podem ser confiadas porque elas são mais suscetíveis a "... abordar todas as situações de uma maneira inaceitável". O potencial para ameaça também é associado com interações que são relevantes para a identidade das pessoas, em particular sua auto-estima, sua auto-estima coletiva como membros de grupo e sua auto-imagem. Ameaça de auto-estima envolve situações nas quais "... visões favoráveis sobre si são questionadas, contraditas, impugnadas, ridicularizadas, desafiadas, ou, de

[1] Não consideramos aplicável uma tradução direta para português do termo "richer-freer". O mesmo foi cunhado por Powell & Smith-Doerr (1994) e tem relação ao aumento da relevância (riqueza) e liberdade da informação conseguida entre as organizações quando em um ambiente de interação. A autora destaca que o aumento da confiança é essencial para melhorar o fluxo e a qualidade de informação entre as organizações, já que ambos podem ser afetados por falta de confiança entre os membros do time interorganizacional.

maneira diferente, postas em perigo". Ameaça de auto-imagem é similar, mas envolve ser negada a imagem, identidade ou "cara" que alguém abertamente reivindica durante uma interação. Apesar de todas as interações concederem às pessoas a oportunidade de aceitar ou rejeitar a auto-imagem que os contrapartes desenvolveram, o contexto de trabalho cognitivo torna a imagem e a identidade das pessoas, especialmente suas identidades como especialistas, mais salientes. O trabalho cognitivo demanda uma troca de informação e idéias que podem expor fraquezas individuais e suprir pessoas com oportunidade de negar a outros a auto-imagem valorizada de um competente e inteligente profissional ou engenheiro ou gerente contábil, etc. (WILLIANS, 2003, p. 7).

Willians propõe, em contraste aos modelos correntes de confiança, os quais comumente retratam metas de confiança (por exemplo, pessoas em quem confiar), como indivíduos passivos cuja confiabilidade deve ser observada ao longo do tempo, que os indivíduos localizados nas fronteiras são atores que fazem tentativas ativas para sinalizar confiabilidade. A autora assevera que os indivíduos localizados nos limites interorganizacionais são atores sociais bem informados que estão cientes dos benefícios de despertarem confiança, os quais reconhecem pelo menos algumas das ameaças que podem impedi-los de receber confiança, e os quais se engajam ativamente em comportamento redutor de ameaça como uma estratégia interpessoal para negociar confiança em um contexto baseado no conhecimento. Assim, comportamento redutor de ameaças é definido como uma ação interpessoal estratégica intencionada a minimizar ou eliminar a percepção das contrapartes que as ações de alguém podem provavelmente ter um impacto negativo em seus objetivos, preocupações ou bem-estar. Comportamento redutor de ameaças inclui uma variedade de ações, tais como: abster-se de usar linguagem técnica em frente de não-especialistas; convidar uma contraparte externa interessada para uma reunião interna sobre metas estratégicas; fazer promoção da estima ou valorização de comentários; e fazer adaptações equalizadoras de *status* (WILLIANS, 2003, p. 8-9).

Willians (2003) propõe que o comportamento redutor de ameaça não apenas mitiga os efeitos negativos da ameaça, mas também constrói e mantém confiança por sinalizar confiabilidade e intenções benevolentes. O comportamento redutor de ameaça requer atenção aos cuidados e interesses da contraparte, que sinaliza preocupação e reduz o risco de resultados adversos causados pela falha em considerar e proteger os interesses de uma contraparte quando da tomada de decisões. A atenção ao comportamento redutor de ameaça também diminui o risco de danos à auto-imagem ou auto-estima da contraparte, causado por ações descorteses, impensadas, aviltantes ou dispersantes (WILLIANS, 2003, p. 9). Sheppard e Shernan (1998) notam que tanto a negligência dos interesses instrumentais da contraparte quanto a negligência dos interesses de identidade-aparentada (auto-estima e auto-imagem) podem minar a confiança. A negligência diminui a benevolência percebida, um precedente cognitivo da confiança (MAYER *et al*., 1995 *apud* WILLIANS, 2003, p. 9). Além disso, de acordo com Willians (2001 *apud* WILLIANS, 2003) gera emoções negativas, uma influência afetiva sobre a confiança. Adicionalmente, devido ao fato de o comportamento redutor de ameaça, que foca em proteger e promover a auto-imagem / auto-estima dos outros, ser diretamente oposto a minar auto-estima e negar a auto-imagem, é particularmente provável influenciar a confiança através da resposta afetiva de uma contraparte. O comportamento redutor de ameaça não apenas evita as respostas emocionais negativas que as pessoas têm para os danos à auto-estima e à auto-imagem. Esses comportamentos podem gerar as respostas emocionais positivas que as pessoas têm quando sua auto-estima e auto-imagem são suportadas ou elevadas. (FISHER *et al*., 1982 *apud* WILLIANS, 2003). Emoções positivas impactam a confiança por aumentar o "sentimento" de que alguém é confiável (JONES & GEORGE, 1998 *apud* WILLIANS, 2003) e por polarizar percepções, atribuições e motivações relevantes para a manutenção da confiança (WILLIANS, 2001 *apud* WILLIANS, 2003).

Contexto de Rede da Confiança

Willians (2003) propõe, antes de enveredar pela discussão sobre a rede de confiança, que o comportamento redutor de ameaça de um indivíduo atuando nos limites interorganizacionais para com uma contraparte primária de outra organização será positivamente relacionado com a confiança recebida daquela contraparte, que em contrapartida será positivamente associada com cooperação recebida pela mesma. Em seguida, o autor segue para um contexto de rede mais amplo, formado por tomadores de decisão que envolvem o indivíduo atuando nos limites interorganizacionais, a rede "*buy-in*". De acordo com Podolny & Baron (1997, p. 676 *apud* WILLIANS, 2003, p. 10), uma rede "*buy-in*" representa aqueles indivíduos que suportam as necessidades dos membros de times interorganizacionais no sentido de buscar iniciativas de forma bem-sucedida dentro da organização parceira. Willians (2003) investiga os efeitos da composição demográfica (por exemplo, as composições de idade e gênero) e a densidade da rede (por exemplo, a força dos nós de relacionamento que as contrapartes têm uns com os outros) de uma rede "*buy-in*" de um profissional que atua nos limites interorganizacionais. A autora examina dois aspectos de composição de idade e gênero, heterogeneidade e composição proporcional. (WILLIANS, 2003, p. 11)

METODOLOGIA

Revisão Teórica

A fonte para a pesquisa teórica foi o trabalho de Willians (2003). Há uma divisão em seu trabalho entre o estudo do comportamento redutor de ameaça do indivíduo que atua nos limites interorganizacionais e a análise de aspectos da rede "*buy-in*" que o circunda. A revisão teórica para este trabalho incluiu ambas, mas utilizou apenas a primeira parte.

Dentre as duas seções de metodologia de pesquisa apresentadas pela a autora, quais sejam: Seção de Projeto e Seção de Relacionamento-Emparelhado Percebido, o foco deste trabalho foi mantido na segunda, que se refere a medidas de comportamento redutor de ameaça, confiança e cooperação.

Intenções Comportamentais de Redução de Ameaça

As intenções comportamentais de redução de ameaça foram analisadas a partir de sete itens que refletiram a intenção de proteger e promover a auto-estima ou auto-imagem de um cliente, bem como as tentativas mais gerais de se comportar de maneira não ameaçadora (por exemplo, "Eu tento interagir com esta pessoa de maneira que possibilite a mesma se sentir autoconfiante."; "Eu propositadamente uso o que eu sei sobre esta pessoa para fazer sugestões de maneiras não ameaçadoras."; "Eu intencionalmente escolho comportamentos que transmitem preocupação pelo bem-estar desta pessoa." (WILLIANS, 2003, p. 22).

Abaixo segue a transcrição do enunciado e das primeiras 7 questões relacionadas a este tópico.

Favor responder cada uma das declarações abaixo indicando na escala de 1 a 7 até que ponto discorda ou concorda. É importante responder de acordo com sua própria experiência. Na escala o "1" significa discordo fortemente e o "7" significa concordo fortemente.
Comportamentos com Intenção de Redução de Ameaças

1. *Eu tento interagir com meus colegas de forma que permitam a eles sentirem-se autoconfiantes.*

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

2. *Eu faço esforços para adequar todas as situações de modo que permita meus colegas sentirem-se confortáveis.*

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

3. *Eu tento comportar-me de modo a permitir aos meus colegas sentirem-se bem consigo mesmo.*

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

4. *Eu uso propositalmente o que sei sobre algum colega para fazer sugestões de um modo não agressivo.*

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

5. *Eu intencionalmente escolho comportamentos que comunicam preocupação sobre o bem estar dos meus colegas.*

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

6. *Eu, conscientemente, tento agir de forma a minimizar os receios que os outros possam ter.*

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

7. *Eu ajo de modo que meus colegas sintam que suas idéias têm valor.*

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

Confiança (Experimentada)

A confiança experimentada / Percebida foi medida a partir de quatro itens. A experiência ou percepção de ser confiado é um construto particularmente relevante em relacionamentos colaborativos porque os custos associados com renegociação ou cooperação com uma contraparte não confiável estão incorridos pelo par em termos de suspeitas adicionais e salvaguardas quando uma parte desconfia ou percebe que a outra parte desconfia (por exemplo, tem a experiência de ter experimentado a desconfiança de alguém). Os itens se basearam nas medidas de confiança de Schoorman, Mayer, & Davis (1996 *apud*

WILLIANS, 2003) e nas medidas de vigilância e desconfiança (itens de vigilância foram adaptados e codificados de forma reversa) de Curral & Judge (1995 apud WILLIANS, 2003). Os itens incluíram os seguintes: “Esta pessoa se sente confortável compartilhando comigo um problema que é critico para ela”; “Esta pessoa me deixa ter um grande nível de influência em questões que são muito importantes para ela.” (WILLIANS, 2003, p. 22)

As quatro questões referentes a este tópico estão transcritas abaixo.

Confiança (Experimentada)

8. Eu me sinto confiante em virtude das conversas com minha equipe.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

9. Eu me sinto confortável compartilhando com a minha equipe um problema que é critico para mim.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

10. Eu permito a minha equipe ter um grande nível de influência em questões que são muito importantes para mim.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

11. Eu não gosto de depender da equipe para resolver questões que são importantes para mim.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

Cooperação

A dimensão primária da cooperação utilizada neste estudo foi a cooperação comunicativa ou o compartilhamento de informação. Os quatro itens para medida do compartilhamento de informação foi construído a partir da adaptação dos itens da medida de comunicação entre indivíduos que atuam nas fronteiras organizacionais de Currall e Judge (1995 *apud* WILLIANS, 2003) e a medida de abertura de Bulter (1991 apud WILLIANS, 2003), a qual reflete abertamente o compartilhamento de pensamentos. Itens de exemplo incluem “Quando nós discutimos assuntos importantes, este cliente compartilha seus pensamentos comigo”; “Esta pessoa minimiza a quantidade de informação que ela me dá” – reversamente pontuado. Os itens foram capturados a partir de uma escala Likert (variando de 1 = discordo fortemente até 7 = concordo fortemente). (WILLIANS, 2003, p. 23)

Comunicação cooperativa (compartilhando informações)

12. Quando discutimos importantes questões eu divido meus pensamentos com a equipe.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

13. Eu dou informações importantes sobre itens relevantes para a equipe.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

14. Eu minimizo a quantidade de informações que dou a equipe.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

15. Eu compartilho com a equipe o que penso sobre questões chaves para a equipe.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

Medidas *Self-Report*, Questões de Método Comum e Viés Afetivo

Quando o trabalho trata de medidas pesquisadas a partir de percepções, as medidas *Self-Report*, as questões de método comum e o viés afetivo vêm ao caso. Neste estudo, Willians (2003) utilizou duas táticas para resolver o viés do método comum. Primeiro, usando métodos enunciados por Bagozzi, Yi e Phillips (1991 apud Willians, 2003), ela usou modelamento de equações estruturais para, estatisticamente, estimar se um “fator de método comum” foi mais capaz de contabilizar para a variância compartilhada entre indicadores / itens do que os três fatores teoricamente distintos propostos. Segundo, devido ao fato de as variáveis independentes serem observadas em variáveis demográficas, as quais não são influenciadas por questões de método comum, encontrar padrões diferentes de relacionamento entre esses indicadores demográficos e cada uma das variáveis de percepção fornece maior suporte do que os distintos construtos de medidas de reflexo

de percepção. Finalmente, Willians (2003) também resolve a questão do viés afetivo / emocional em resposta às medidas. Devido ao feto de cada uma das variáveis de percepção refletir uma característica de um relacionamento emparelhado, o conteúdo emocional do relacionamento poderia influenciar as respostas para todas as variáveis de maneira similar. Ela inclui a força do relacionamento (medido como proximidade emocional) como uma variável de controle para eliminar a possibilidade de correlações falsas entre suas variáveis de interesse causado por um viés emocional. (WILLIANS, 2003, p. 23)

No caso deste trabalho, em que são aplicadas apenas as medidas classificadas no trabalho de Willians (2003) como variáveis dependentes, ou seja, as medidas em pares ou de emparelhamento interpessoal (intenções comportamentais de redução de ameaças, confiança e cooperação), em um número reduzido de consultados e com um perfil de natureza construtivista social, as medidas tomadas serão diferentes. Na impossibilidade de aplicar corretores de desvios em fórmulas estatísticas, a preocupação se concentrará com o viés emocional no momento da coleta do questionário e quando da interpretação de suas respostas. Haverá a iniciativa de identificar predominância de respostas contaminadas por sentimentos gerais e relatá-las na análise de resultados.

Adaptação e Validação de Questionários

Os questionários foram aplicados na versão para português fornecida pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Não foi feita uma revisão da tradução. Os mesmos foram considerados válidos porque o objetivo deste trabalho é o de avaliar a aplicabilidade dos mesmos da maneira como foram apresentados.

Da mesma forma que realizado por Willians (2003), a utilização de um questionário para esta pesquisa nos pareceu mais adequado, conforme destacado por Easterby-Smith et al (1999):

> Embora a entrevista seja com freqüência considerada o "melhor" método de coleta de informações, sua complexidade pode às vezes ser subestimada. Fazer entrevistas de modo adequado é demorado e, em alguns casos, elas são usadas quando outros métodos poderiam ser mais apropriados. Se relativamente simples, então um questionário poderá ser mais adequado. Neste caso, as entrevistas cara a cara podem apenas dar ao pesquisador acesso às pessoas que irão responder às perguntas. (EASTERBY-SMITH, THORPE, e LOWE, 1999, p. 72).

Marconi e Lakatos (2008) citam algumas vantagens do questionário:

- Respostas mais rápidas e precisas;
- Maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- Menor de distorção, pela não influência do pesquisador;
- Maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Caracterização das organizações pesquisadas

Os questionários foram aplicados em duas organizações distintas, as empresas M e C.

A empresa M é uma multinacional européia de relevância mundial no mercado de veículos comerciais. Possui uma planta na região Sudeste do Brasil onde trabalham mais de quatro mil pessoas. As operações da empresa M no Brasil estão passando por uma mudança organizacional, pois foram recentemente adquiridas de outra multinacional, ou seja, o negócio no Brasil está mudando de dono. Este fato resulta em contatos constantes com a nova matriz e intensa troca de conhecimento entre profissionais daqui e da Europa.

A empresa C é uma média empresa[2] do ramo de instalações elétricas, hidráulicas e mecânicas que possui sua sede e principal área de atuação no estado de São Paulo. Dentre seus contratos, existe um, o qual foi objeto de estudo deste trabalho, que inclui a manutenção em uma grande empresa do sul do estado do Rio de Janeiro. A empresa C passa neste momento pelo processo de certificação de qualidade ISO e prepara-se para o reaquecimento da economia, após um período de austeridade devido à crise mundial.

Aplicação de Questionários

Foram aplicados nove questionários na empresa M e dez questionários na empresa C durante os meses de novembro e dezembro de 2009.

[2] De acordo com o BNDES, carta circular nº 64/02 de 14 de outubro de 2002, a média empresa deve possuir receita operacional bruta anual entre 10,5 e 60 milhões de Reais.

A amostra da empresa M foi formada por profissionais que trabalham com projetos, todos com formação superior, sendo 33% com pós-graduação. A amostra da empresa C teve um perfil diferente, com apenas 50% de entrevistados com curso superior, sendo 10% com pós-graduação.

Análise de Resultados

A análise dos resultados contou com a tabulação das respostas e obtenção da moda para cada pergunta. As barras possuem um tom de verde mais forte à medida que se aproximam da nota 7 (concordo fortemente) e um tom de vermelho escuro quando vão em direção à nota 1 (discordo fortemente). Valores intermediários ficam em tons de laranja. A Legenda abaixo descreve mais claramente o esquema de cores:

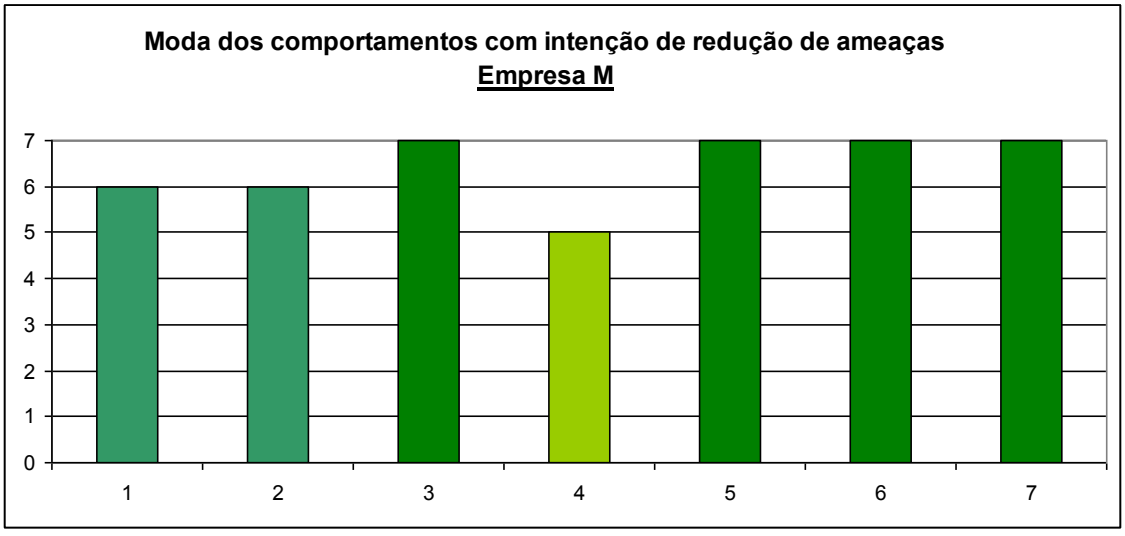
	1	Discordo parcialmente
	2	Discordo
	3	Discordo parcialmente
	4	Não concordo, nem discordo
	5	Concordo parcialmente
	6	Concordo
	7	Concordo totalmente

FIGURA 1 – Legenda para as modas das respostas.
FONTE: Elaboração dos autores.

Os gráficos a seguir mostram os resultados divididos por grupos de questões:

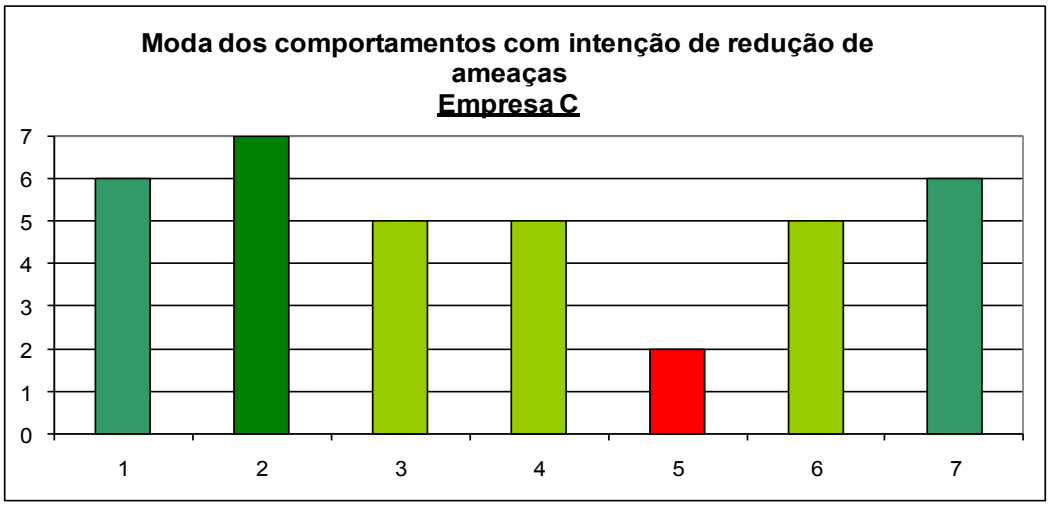
- Comportamentos com Intenção de Redução de Ameaças;
- Confiança;
- Comunicação cooperativa (compartilhando informações).

GRÁFICO 1 – Redução de ameaças na Empresa M.



FONTE: Elaboração dos autores.

GRÁFICO 2 – Redução de ameaças na Empresa C.



Fonte: Elaboração dos autores.

Os gráficos 1 e 2 indicam uma tendência de concordância dos pesquisados em relação às afirmações do questionário, com exceção do item 5 na empresa C. Para uma análise destes dados é necessário considerar os traços culturais do brasileiro, que não faziam parte do escopo do trabalho de Willians (2003) sobre o qual este trabalho está alicerçado.

Fernandes (2006) define traço cultural sob uma perspectiva antropológica, onde o mesmo consiste na menor unidade identificável que distingue uma cultura. Este conceito e um breve referencial sobre o mesmo são fundamentais para analisar os dados e atingir os objetivos deste trabalho. O quadro 1 apresenta um resumo das características dos principais traços culturais brasileiros.

QUADRO 1 – Principais características dos traços brasileiros.

Traço	Características
Hierarquia	- Lealdade em troca de proteção; - Autoritarismo; - Atitude de espectador; - Concentração de Poder;
Ambigüidade	- Equilíbrio de antagonismos;
Sociedade Relacional	- Lealdade às pessoas; - Busca por intimidade; - Cordialidade; - Aversão ao conflito; - Personalismo;
Jeitinho	- Formalismo; - Flexibilidade; - Saber relacionar-se; - Capacidade de Adaptação;
Malandragem	- Aventureiro x Trabalhador.

FONTE: FERNANDES, 2006, p.90. As setas são grifo dos autores.

Além das modas apresentadas nos gráficos 1 e 2, é relevante observar que as amplitudes[3] deste grupo são relativamente baixas (menores ou iguais a 4) para quase todas as questões, excetuando-se as questões 4 e 5 na empresa M e 2 e 5 na empresa C:

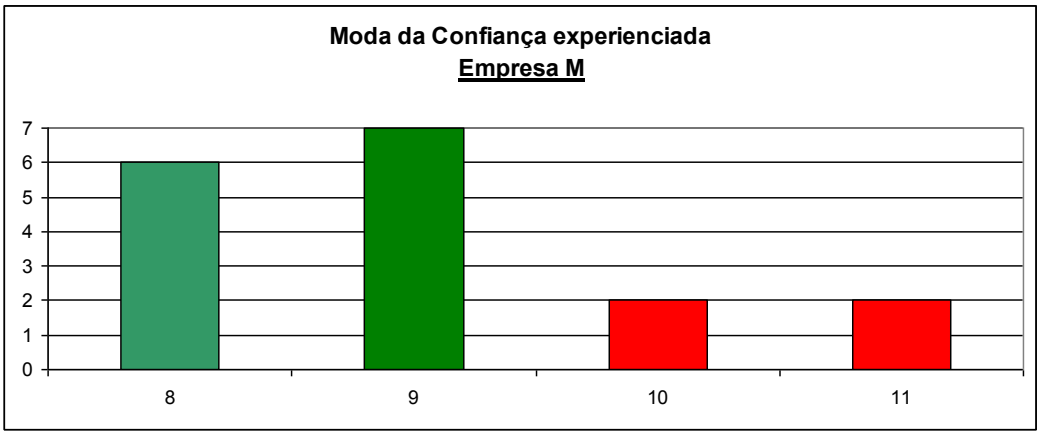
[3] Ao iniciarmos a discussão sobre estatística descritiva, mesmo dentro dos limites da moda e da amplitude, faz-se conveniente expor uma limitação do trabalho: o número mínimo de amostras para tanto deveria ser de 30 e foram levantadas apenas 19. As observações, portanto, serão mais analíticas, sob critérios do construtivismo social, do que positivistas.

2. Eu faço esforços para adequar todas as situações de modo que permita meus colegas sentirem-se confortáveis.
4. Eu uso propositalmente o que sei sobre algum colega para fazer sugestões de um modo não agressivo.
5. Eu intencionalmente escolho comportamentos que comunicam preocupação sobre o bem estar dos meus colegas.

Notamos que a amplitude nas questões de interesse da empresa M foi igual a 6, a máxima possível, o que implica em respostas com valor 1 e respostas com valor 7. Uma análise mais detalhada, favorecida pelo tamanho diminuto da amostra, permite identificar que a principal influência foi o pesquisado ALFA, filho de imigrantes do Leste Europeu que, por conseguinte, possui formação cultural diferente daquela descrita no trabalho de Fernandes (2003). ALFA respondeu discordar fortemente das preocupações com "modo não agressivo" e "bem estar dos meus colegas", explicitas nas questões 4 e 5 respectivamente. Este fato conflita com as características "cordialidade" e "aversão ao conflito", relacionadas ao traço cultural brasileiro "Sociedade Relacional" do quadro 1.

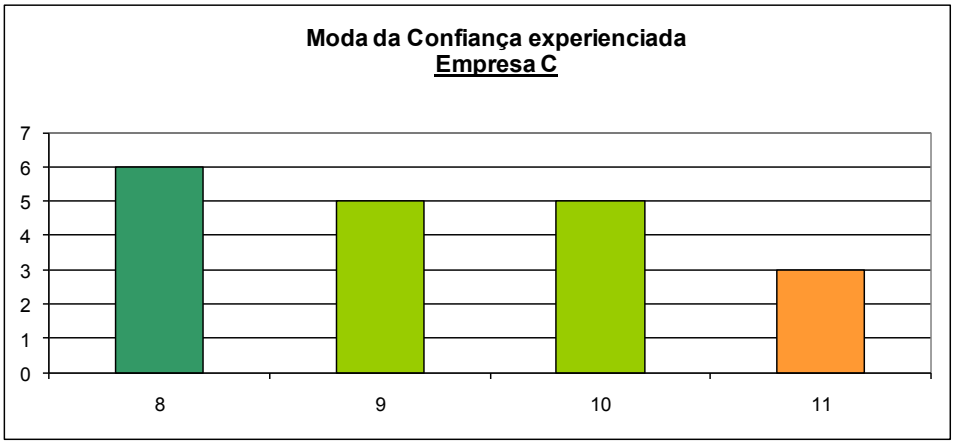
A mesma análise da causa da amplitude alta, igual a 5, foi realizada para a empresa C nas perguntas 2 e 5. A explicação para a questão 2 foi encontrada nos diferentes perfis de respondentes, que inclui desde gerentes, que teoricamente possuem maior comprometimento e preocupação com a criação de condições para o trabalho da equipe, até técnicos cuja preocupação é o desempenho da função técnica mais especificamente. No caso da questão 5, houve uma demonstração das diferentes personalidades de cada entrevistado que, independentemente da função, acreditam, em uma escala maior ou menor, na efetividade da demonstração da preocupação sobre o bem estar da equipe nos resultados finais.

GRÁFICO 3 – Confiança experienciada na empresa M.



FONTE: Elaboração dos autores.

GRÁFICO 4 – Confiança experienciada na empresa C.

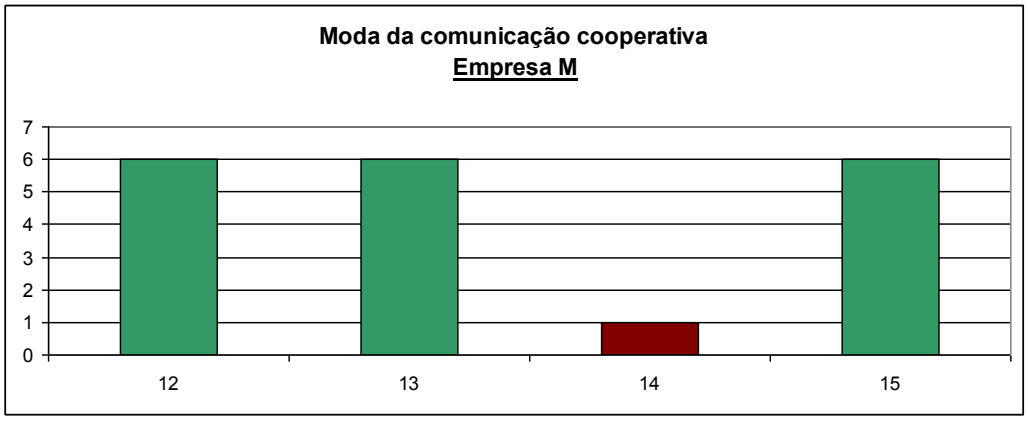


FONTE: Elaboração dos autores.

A variação das modas no gráfico 3 é acompanhada por uma alta amplitude nas respostas deste grupo. A menor amplitude é igual a 5, ou seja, as amplitudes são grandes em todas as questões, o que indica uma variação nas respostas, a maior dentre os três grupos.

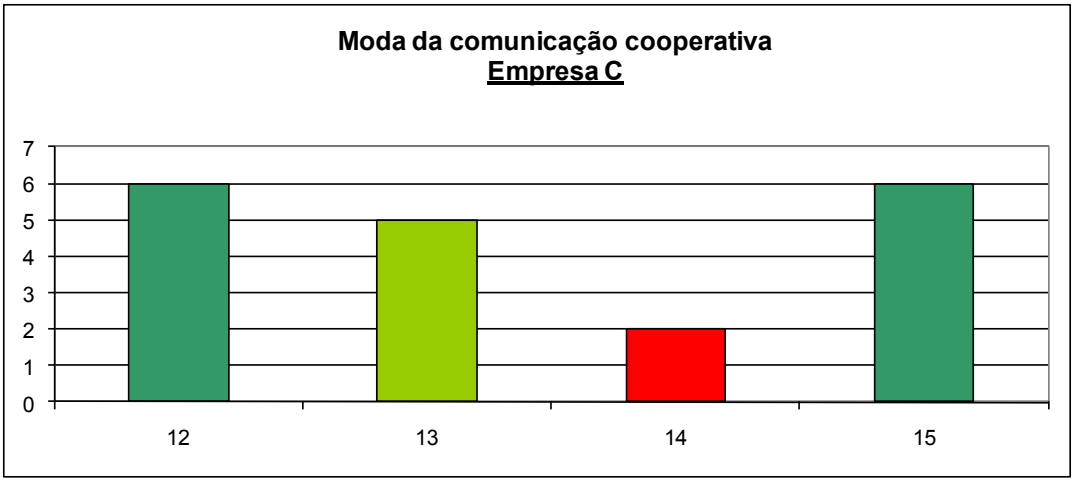
O gráfico 4, que se refere à empresa C, apresenta amplitude baixa em todas as respostas (iguais ou menores a três). Além disso, nota-se uma tendência à confiança no compartilhamento de conhecimentos, com a equipe, e responsabilidades, nas resoluções de problemas. Inclusive isso se dá de forma coerente, na pergunta 11, em que é feita uma inversão de valores que acaba por funcionar como uma prova real das respostas. Assim, a equipe concorda com o compartilhamento com a equipe e discorda da questão "Eu não gosto de depender da equipe para resolver questões que são importantes para mim".

GRÁFICO 5 – Moda da comunicação cooperativa empresa M.



FONTE: Elaboração dos autores.

GRÁFICO 6 – Moda da comunicação cooperativa empresa C.



FONTE: Elaboração dos autores.

O gráfico 5 mostra que, com exceção da questão 14, existe uma tendência de forte concordância com as afirmações do grupo de questões referentes à comunicação cooperativa. A questão 14 é "Eu minimizo a quantidade de informações que dou a equipe", ou seja, os pesquisados não minimizam a quantidade de informações que dão à equipe. Os resultados deste grupo podem ser relacionados às características "lealdade, busca de intimidade e cordialidade" do traço cultural "Sociedade Relacional" descrito no quadro 1.

No gráfico 6, que faz referência à empresa C, também verifica-se uma tendência à aceitação da comunicação cooperativa. A negação da questão 14 só faz reforçar este viés. As diferenças existentes não modificam o teor de semelhanças nas duas organizações pesquisadas.

CONCLUSÃO

Observando os resultados obtidos na pesquisa, mesmo levando-se em conta o tamanho da amostra utilizada, e os principais traços culturais brasileiros expostos por Fernandes (2006), podemos perceber que dois grupos de questões acabam indo ao encontro de traços culturais do brasileiro, que suplantam o escopo do trabalho original de Willians (2003). Em outras palavras, os grupos de questões supracitados terminam aferindo traços culturais, comportamentos tradicionais e pouco agregam para um estudo similar ao de Willians (2003) no Brasil. Os grupos de questão são:

- Comportamentos com Intenção de Redução de Ameaças
- Comunicação cooperativa (compartilhando informações)

A intenção de reduzir ameaças e a comunicação cooperativa podem ser relacionadas à afirmação de Fernandes (2006):

> Freitas[4] (1997) observa que o brasileiro tem horror às distâncias, além de um desejo contínuo de estabelecer intimidade. Busca-se nas relações impessoais que deveriam ser cobertas de rigores e formalismos um elo pessoal. (FERNANDES, 2006, p. 75).

Portanto, concluímos pela não aplicabilidade do questionário de Willians (2003) da maneira como o mesmo está estruturado. Uma adaptação do mesmo parece possível e pode ser objeto de estudos futuros. Ressaltamos que a mesma deve levar em conta os traços culturais do brasileiro pois, na forma atual, o questionário acaba sendo um instrumento que mede características já apontadas como marcantes em estudos do modo de trabalho dos brasileiros.

Por outro lado, os conceitos apresentados por Williams (2003) podem ser usados como base para elaboração de novas pesquisas que contribuam para a compreensão do relacionamento de brasileiros com profissionais de outras culturas. Novos instrumentos de pesquisa podem ser elaborados analisando seus conceitos em conjunto com traços culturais brasileiros.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, Reinhard & INKPEN, Andrew C. (2011). **Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational relationships.** Organizational Studies, vol. 32, n. 2, 281-301. SAGE Publications. Thousand Oaks: 2011

BAGOZZI, R. P., YI, Y. & PHILLIPS, L. W. (1991). **Assessing construct validity in organizational research**. Administrative Science Quarterly, 36, 421-458. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

BUTLER, J. K. (1991). **Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a condition of trust inventory**. Journal of Management, 17, 643-663. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

CURRALL, S. C., & JUDGE, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 64, 151-170. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. & LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999

FERNANDES, Ricardo A. **Uma análise dos Traços Culturais Brasileiros em uma Organização Nacional**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2006

FISHER, J., NADLER, A., & WHITCHER-ALAGNA, S. (1982). **Recipient reactions to aid**. Psychological Bulletin, 91(1), 27-54. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

FUKUYAMA, Francis. (1996). **Trust: the social virtue and the creation of prosperity**. New York: Free Press Paperbacks, 1996

JONES, G. R., & GEORGE, J. M. (1998). **The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork**. Academy of Management Review, 23, 531-546. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across**

[4] FREITAS, Alexandre B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P. **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Nota dos autores, extraída das referências de Fernandes (2006).

Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008

MAYER, R. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D. (1995). **An integrative model of organizational trust**. Academy of Management Review, 20, 709-734. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

PODOLNY, J. M., & BARON, J. N. (1997). **Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace**. American Sociological Review, 62, 673-693. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C., & DAVIS, J. H. (1996). **Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation**. Paper presented at Annual Meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology .apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

SHEPPARD, B. H., & SHERMAN, D. M. (1998). **The grammers of trust: A model and general implications**. Academy of Management Review, 23(3), 422-437. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

WILLIAMS, M. (2001). **In whom we trust: Social group membership as an affective context for trust development**. Vol. 26(3), 377-396. apud WILLIANS, M. **Interpersonal Action Across Organizational Boundaries: Threat and Trust in the Context of Social Network Diversity**. Working Paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2003

Anexo 1 – Resumo dados da Empresa M

EMPRESA M

| | | |

Anexo 3 – Resumo dados da Empresa C

EMPRESA C

	Idade	Tempo de casa	Sexo	Instrução	Comportamentos com intenção de redução de ameaças							Confiança (experienciada)					Comunicação cooperativa				
					1. Eu tento interagir com meus colegas de forma que permitam a eles sentirem-se autoconfiantes.	2. Eu faço esforços para adequar todas as situações de modo que permita meus colegas sentirem-se	3. Eu tento comportar-me de modo a permitir aos meus colegas sentirem-se bem consigo mesmo.	4. Eu uso propositalmente o que sei sobre algum colega para fazer sugestões de um modo não agressivo.	5. Eu intencionalmente escolho comportamentos que comunicam preocupação sobre o bem estar dos	6. Eu, conscientemente, tento agir de forma a minimizar os receios que os outros possam ter.	7. Eu ajo de modo que meus colegas sintam que suas idéias têm valor.	8. Eu me sinto confiante em virtude das conversas com minha equipe.	9. Eu me sinto confortável compartilhando com a minha equipe um problema que é critico para mim.	10. Eu permito a minha equipe ter um grande nível de influência em questões que são muito importantes para mim.	11. Eu não gosto de depender da equipe para resolver questões que são importantes para mim.	12. Quando discutimos importantes questões eu divido meus pensamentos com a equipe.	13. Eu dou informações importantes sobre itens relevantes para a equipe.	14. Eu minimizo a quantidade de informações que dou a equipe.	15. Eu compartilho com a equipe o que penso sobre questões chaves para a equipe.
	61	0,5	M	4	7	7	7	2	2	3	3	6	5	5	5	6	5	2	6	6	6
	25	2	F	3	6	5	5	5	2	5	5	6	5	6	3	3	3	5	6	6	6
	53	4	M	4	7	7	7	6	6	6	6	5	5	6	2	6	6	2	6	6	6
	26	4	M	4	6	5	7	5	6	5	4	6	6	5	3	5	5	1	7	6	7
	49	4,5	M	5	5	6	5	5	2	5	6	5	6	5	3	6	5	2	6	6	6
	55	0,75	M	3	6	2	5	5	5	5	5	6	3	3	2	7	7	5	5	5	5
	47	2	M	3	6	6	5	4	5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	6	6	6
	24	1	M	3	7	6	6	4	1	5	6	6	6	5	3	6	6	2	6	6	6
	24	4	M	4	6	5	6	2	6	6	7	5	6	5	5	5	6	3	5	5	5
	20	0,25	M	3	7	7	6	5	3	6	6	6	3	3	3	3	5	4	6	6	6
média	38,4	2,3			6	6	6	4	4	5	5	6	5	5	3	5	5	3	6	6	6
desv pad					0,7	1,5	0,9	1,3	2,0	0,9	1,2	0,5	1,2	1,1	1,2	1,3	1,1	1,5	0,6		
moda					6	7	5	5	2	5	6	6	5	5	3	6	5	2	6		
máximo	61				7	7	7	6	6	6	7	6	6	6	5	7	7	5	7		
mínimo	20				5	2	5	2	1	3	3	5	3	3	2	3	3	1	5		
amplitude	41				2	5	2	4	5	3	4	1	3	3	3	4	4	4	2		
					Comportamentos com intenção de redução de ameaças							Confiança (experienciada)					Comunicação cooperativa				
				moda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
					6	7	5	5	2	5	6	6	5	5	3	6	5	2	6		