

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPONENTES ORGANIZACIONAIS E O DESENVOLVIMENTO DA
CONFIANÇA INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MÚLTIPLO DE
CASOS EM CLUBES DE SERVIÇO**

KARL STOECKL

CURITIBA
2011

KARL STOECKL

**COMPONENTES ORGANIZACIONAIS E O DESENVOLVIMENTO DA
CONFIANÇA INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MÚLTIPLO DE
CASOS EM CLUBES DE SERVIÇO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Estratégia e Análise Organizacional, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA
2011

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho é a conclusão de um sonho. É, guardadas as proporções, um sentimento tão intenso quanto o nascimento de um filho. Para a realização desse sonho, algumas pessoas foram fundamentais e sem elas dificilmente conseguiria realizá-lo.

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças e principalmente ter me colocado no seio de uma família exemplar, onde, se o exemplo é a melhor ferramenta na educação, não poderia ter tido melhores pessoas a me espelhar do que meu pai e minha mãe, ambos inteligentes e estudiosos e sempre preocupados com a qualidade na educação de seus filhos. Minha irmã Ursula, professora universitária, que sempre me apoiou e incentivou, serve também de exemplo a todos, com sua inteligência e bondade ímpar.

À minha esposa, Bianca, pela compreensão das horas em frente ao computador, pelas leituras e auxílio em traduções de textos estrangeiros, ao escutar pacientemente os resumos e solicitações de pareceres, por cuidar de nossos filhos durante as viagens e durante os trabalhos. Aos meus filhos Luana e Gabriel por entenderem quando o papai pedia silêncio por estar terminando o trabalho ou fazendo uma leitura importante.

Agradeço aos meus amigos, aos escoteiros do Grupo Guairacá e a meus irmãos por entenderem minhas ausências.

Agradecimento especial aos clubes Lions Itaipu, Rotary Clube Foz do Iguaçu e aos irmãos da Loja Universitária Panamericana que não mediram esforços e sempre estiveram dispostos a auxiliar na concretização desse trabalho.

Agradeço por fim à Universidade Federal do Paraná e à UDC, a oportunidade que me deram ao integrar seu quadro de alunos e ao meu orientador, professor Cleverson Renan da Cunha, que com sua habilidade e competência, conseguiu dar corpo a pensamentos vagos e trilhar os caminhos a serem seguidos.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GOB – Grande Oriente do Brasil

GOB/PR – Grande Oriente do Brasil Paraná

GL – Grandes Lojas

GOI – Grande Oriente Independente

CMSB – Confederação Maçônica Simbólica do Brasil

COMAB – Confederação Maçônica do Brasil

PIA – Ponte Internacional da Amizade

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	4
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 RELAÇÕES SOCIAIS	16
2.1.1 Histórico das Relações Sociais.....	16
2.1.2 Relações intraorganizacionais	18
2.2 CONFIANÇA.....	20
2.2.1 Definições de confiança	21
2.2.2 A construção da confiança	24
2.2.2.1 O desenvolvimento da confiança nos relacionamentos intraorganizacionais.....	25
2.2.3 Confiança interpessoal	27
2.3 CONTEXTO AMBIENTAL	30
2.3.1 Contexto Organizacional	31
2.3.1.1 Organizações e seus componentes.....	37
2.4 CLUBES DE SERVIÇO	37
2.4.1 Maçonaria	37
2.4.1.1 Organização.....	39
2.4.1.2 Valores e objetivos.....	40
2.4.2 Rotary	40
2.4.2.1 Organização.....	42
2.4.2.2 Valores e Objetivos.....	43
2.4.3 Lions.....	44
2.4.3.1 Organização.....	45
2.4.3.2 Valores e objetivos.....	46
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	48
3.1.2 Categorias Analíticas.....	49
3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das categorias analíticas.....	49
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2.1 Estratégia de Pesquisa.....	51
3.2.2 Método de Pesquisa	52
3.2.3 Fontes e Coleta de Dados	53
3.2.4 Tratamento e análise dos dados	54

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	56
4.1 <i>LIONS</i> CLUBE FOZ DO IGUAÇU–ITAIPU	57
4.1.1 Objetivos e estratégias do <i>Lions</i> Clube Foz do Iguaçu–Itaipu	57
4.1.2 Pessoas no <i>Lions</i> Clube Foz do Iguaçu–Itaipu.....	59
4.1.3 A confiança nos relacionamentos intraorganizacionais no <i>Lions</i> Clube Foz do Iguaçu–Itaipu	60
4.2. <i>ROTARY</i> CLUBE FOZ DO IGUAÇU	61
4.2.1 Objetivos e estratégias do Rotary Clube Foz do Iguaçu	61
4.2.2 Pessoas no <i>Rotary</i> Clube Foz do Iguaçu	62
4.2.3 A confiança nos relacionamentos intraorganizacionais no <i>Rotary</i> Clube Foz do Iguaçu	63
4.3. LOJA MAÇÔNICA UNIVERSITÁRIA PANAMERICANA	64
4.3.1 Objetivos e estratégias da Loja Maçônica Universitária Panamericana	65
4.3.2 Pessoas na Loja Maçônica Universitária Panamericana	66
4.3.3 A confiança nos relacionamentos intraorganizacionais na Loja Maçônica Universitária Panamericana	67
4.4 ANÁLISE INTEGRADA.....	68
5 CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	84

RESUMO

Clubes de Serviço cumprem, em muitos sentidos, com as responsabilidades que por lei seriam de competência governamental. Dentro de um sistema dogmático e com laços sociais mais fortes, como o existente nesses clubes, há um sentimento fundamental: a confiança. Este estudo investiga a relação entre os componentes da organização (as pessoas, as estratégias, os processos, as políticas/padrões de comportamento e os valores/cultura) e o desenvolvimento dessa confiança nessas organizações inseridas no terceiro setor. Neste trabalho, no referencial teórico foram apresentadas as características principais dos clubes, objetos de estudo, bem como as principais teorias sobre confiança e componentes organizacionais, buscando identificar se e como esses componentes influenciam no desenvolvimento da confiança nos relacionamentos intraorganizacionais. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa constituindo-se de um estudo de casos como método de investigação, tomando como unidades de análises três clubes de serviço, representando O *Lions* Clube, o *Rotary* Clube e as Lojas Maçônicas. Neste contexto, a pesquisa analisa a confiança, buscando verificar seu desenvolvimento e sua importância nos relacionamentos entre os participantes de cada clube. Apesar de algumas similaridades, cada um dos clubes apresenta concepções diferentes sobre o que é confiança e como ela se desenvolve. A conclusão que se pode apresentar é que, enquanto alguns aspectos das organizações auxiliam e interferem no desenvolvimento da confiança, especialmente os dogmas, a cultura e as pessoas (estimulados principalmente pela convivência entre os membros) outros aspectos acabam sendo consequências da confiança obtida.

Palavras-chave: confiança, clubes de serviço, componentes organizacionais.

ABSTRACT

Service Clubs fulfill, in many ways, the responsibilities that are of government's competency. Within a dogmatic system and stronger social ties, such as in clubs, the essential sentiment is trust. This paper investigates the relationship between the components of the organization (people, strategies, processes, policies or standards of behavior and values/culture) and development of trust in these third sector organizations. In this paper, we presented the main characteristics of the object-of-study clubs as well as the main theories on trust and organizational components in order to identify whether and how these components influence on the development of trust in the intra-organizational relationships. Despite some similarities, each club has different views on what is trust and how it is developed. The conclusion that can be presented is that, while some aspects of the organization promote and interfere in building trust, especially the dogma, culture and people (due mainly to the interaction between members), other aspects are the result of confidence gained.

Keywords: trust, service clubs, organizational components.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade e da instabilidade ambiental vem despertando maior interesse nos estudos sobre os relacionamentos intraorganizacionais e as conseqüentes variações comportamentais das organizações e seus agentes. A velocidade de informações e de acontecimentos, as bruscas mudanças de opiniões e de valores, as diversas formas de controle e, principalmente, as relações sociais, são fatores presentes na realidade das organizações.

Nesse quadro turbulento, além dos mecanismos formais de controle como contratos, sanções e restrições, a confiança surge como um estabilizador desses relacionamentos.

A confiança, na condição de fenômeno social, é reconhecida como um mecanismo cultural importante na condução das interações e das expectativas de atores sociais (FUKUYAMA, 1996). Ela é baseada em expectativas individuais, de relações interpessoais ou interorganizacionais, como consequência de uma certa probabilidade específica. Nessa ótica, define-se confiança como “a vontade da parte vulnerável às ações da outra parte, com base na expectativa de que os demais irão realizar uma determinada ação importante para o outorgante, independentemente da capacidade de fiscalizar ou controlar essa atitude” (PUUSA e TOLVANEN, 2006, p. 31). Confiança, juntamente com outros fatores, é pilar básico para as relações sociais e intraorganizacionais.

Uma das características intraorganizacionais mais importantes é justamente a sua natureza social, em que as partes envolvidas no relacionamento devem estar engajadas em conduzir ações que reflitam a troca de objetos de significado relevante

através da rede. Ou seja, isso pressupõe a intenção de agir, o que leva à ação (WEBER, 1993; 1997), gerando uma relação de interdependência.

Por tratar de pessoas, a gestão desse relacionamento é um processo extremamente complexo, conforme consideram Callahan e Mackenzie (1999), sendo que a interação humana está presente em toda a organização influenciando o rumo das atividades e os seus resultados.

Será abordado neste trabalho a confiança como um fator crítico que interfere em possíveis interações e atividades conjuntas, entre associações distintas, analisando os relacionamentos intraorganizacionais, os componentes organizacionais e como esses componentes influenciam a construção e desenvolvimento da confiança

As organizações estudadas foram a *Maçonaria*, uma associação de caráter universal, cujos membros cultivam a filantropia e a justiça social (ARNAULT, 2000); o *Lions Clubs International*, voltado para serviços humanitários e uma das maiores organizações do mundo nesse setor; e o *Rotary Internacional*, criado nos mesmos moldes do *Lions*, generalizados nesse contexto, todos como “clubes de serviço”. Foi escolhido estudar a confiança por ser esse um constructo muito presente na administração dessas organizações, as quais contam com valores próprios, sanções veladas ou implícitas, interesses particulares e objetivos não formalizados.

Alguns motivos levaram à escolha dessas três instituições: primeiramente a facilidade do pesquisador em ter acesso aos membros e a documentos dos três clubes, o tamanho e importância dos clubes na sociedade também foi levado em conta e por fim, a relevância e o destaque que as três associações apresentam.

Pode-se classificar um *Clube de Serviço* como uma organização sem fins lucrativos, de trabalho voluntário, em que os membros se encontram regularmente para, entre outros objetivos, discutir a realização de obras de caridade, através do esforço

próprio, ou ainda levantar dinheiro para outras organizações. Um clube de serviço é definido por sua prestação de auxílio à comunidade, sendo que benefícios secundários de seus membros, tais como eventos sociais, redes de relacionamento e oportunidades de crescimento pessoal, encorajam o envolvimento. Esse tipo de clube não é constituído necessariamente por motivos ideológicos, embora organizações com tais objetivos definidos identifiquem-se mais através de sua associação. Da mesma forma que as organizações religiosas históricas formaram a base de muitas instituições sociais, tais como hospitais, os clubes de serviços realizam inúmeras tarefas essenciais para a sociedade e outras causas notáveis (como o combate à pobreza).

Há atualmente diversos tipos e tamanhos de clubes de serviços, todos eles com suas peculiaridades e singularidades, mantendo, porém, em maior ou menor grau, suas características humanitárias e altruístas.

Levando em conta os argumentos apresentados, o presente trabalho busca estudar a influência dos componentes organizacionais no desenvolvimento da confiança em clubes de serviços na cidade de Foz do Iguaçu (PR).

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O problema desta pesquisa é: Como os componentes organizacionais influenciam a formação e o desenvolvimento da confiança intraorganizacional em clubes de serviço?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência dos componentes organizacionais na formação e no desenvolvimento da confiança, nos relacionamentos intraorganizacionais em clubes de serviço de Foz do Iguaçu (PR).

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever os clubes de serviço objetos desse estudo;
- Identificar o significado de confiança para cada um dos grupos;
- Descrever o processo de formação e de desenvolvimento da confiança nos clubes de serviço;
- Analisar a influencia dos principais componentes organizacionais, na construção da confiança.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

O presente trabalho propõe-se a investigar a formação e o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos em clubes de serviço. Para tanto, será necessário analisar os conceitos de confiança e a forma como ela interfere nesses relacionamentos e de que forma os principais componentes organizacionais influenciam no desenvolvimento dessa confiança.

Mesmo os modelos mais recentes de gestão organizacional estão em constantes adequações e ajustamentos. O contexto em que as organizações estão inseridas evolui constantemente. Essas mudanças provocam o interesse de estudiosos sobre as relações intraorganizacionais, baseadas em confiança, tendo como grandes expoentes os

trabalhos de Child e Faulkner (2005), Reed (2001), Noteboom (2001), Bachmann (2001), entre outros.

Levando-se em conta tais estudos e a busca por trabalhos sobre a prática de relacionamento intraorganizacional em clubes de serviço, evidenciou-se a escassez de pesquisas sobre esse tipo de relacionamento baseado em confiança.

A justificativa prática para essa pesquisa pode ser resumida em alguns pontos: primeiro permite compreender a confiança nesses ambientes fechados, onde os laços sociais são mais fortes comparados a outras agremiações e existem algumas sanções (podendo ser elas reais ou emocionais); segundo permite entender se em um contexto, no qual o controle social é mais intenso, é revertido em uma melhoria de relacionamento e consequente desenvolvimento de confiança; e por último, a partir do momento que se entende os dois primeiros pontos, pode-se chegar a uma forma de aglutinar esses relacionamentos e essa confiança para o alcance dos objetivos das instituições.

De um ponto de vista teórico, a pesquisa contribui com outros estudos sobre relacionamentos e confiança, partindo agora de uma ótica diferenciada: a dos clubes de serviços com todas suas particularidades (inseridos num contexto social mais fechado e com laços mais fortes). Esse enfoque não recebeu a atenção de outros pesquisadores.

Vale ressaltar ainda que, por fazer parte do terceiro setor, e por muitas vezes cumprir com papéis que por lei seriam de obrigação do Estado (Ex.: saúde e educação), os clubes de serviços carecem de um estudo mais detalhado a fim de conseguirem cumprir seus objetivos e com o intuito de entendermos melhor as nuances de cada clube.

Segundo Salamon e Anheier (1992), terceiro setor é uma terminologia sociológica que dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública, com

origem na sociedade civil, diferenciando-se do primeiro setor (público/Estado) e do segundo setor (privado/mercado). É, acima de tudo, uma definição “estrutural/operacional”, composta por cinco atributos estruturais ou operacionais que distinguem as organizações do terceiro setor de outros tipos de instituições sociais. São eles: a) Formalmente constituídas; b) Estrutura básica não governamental; c) Gestão própria; d) Sem fins lucrativos; e) Trabalho voluntário. Dentro das organizações que integram parte do terceiro setor, estão as ONGs (Organizações Não Governamentais), entidades filantrópicas, OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), entidades beneficentes e outras formas de associações civis sem fins lucrativos.

De acordo com Salamon (1997), alguns desafios se apresentam para que o terceiro setor possa passar de um estágio inicial e teórico para outro mais evoluído e efetivo. Alguns desafios impostos são o da legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração.

Por fim, o trabalho teve também motivação pessoal já que, ao fazer parte direta ou indiretamente de alguns dos clubes de serviço listados e de outras entidades do terceiro setor, há esse interesse pessoal em melhor compreender os relacionamentos e como cada organização difere no quesito de construção da confiança.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente capítulo, além de uma introdução à dissertação, aborda a formulação do problema de pesquisa; apresenta os objetivos geral e específicos; justifica o estudo em termos teóricos e empíricos, culminando com a apresentação da estrutura.

O capítulo seguinte é dedicado à apresentação do referencial teórico-empírico, abordando os relacionamentos intraorganizacionais, a partir de uma visão histórica e teórica culminando com um aprofundamento no conceito de confiança.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise de dados e a conclusão faz o fechamento do trabalho com as considerações finais sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Partindo do pressuposto da importância da criação de um quadro teórico, faz-se necessário o embasamento da discussão a partir de estudos de diversas correntes sobre temas específicos.

Nessa parte do trabalho será primeiramente apresentado um referencial sobre relações interorganizacionais e intraorganizacionais, a fim de se chegar ao entendimento das associações que serão abordadas no estudo.

Com esse objetivo, serão abordados os conceitos de confiança para obter uma compreensão de seu significado, das diversas correntes teóricas que abordam esse tema e que mostram a subjetividade desse conceito e, principalmente, como se dá a construção da confiança nos diversos níveis.

Por fim, serão discutidas as associações do objeto do estudo, com suas peculiaridades, seus valores implícitos, suas hierarquias e controles internos bem como as possíveis sanções, veladas ou explícitas que possam influenciar o surgimento da confiança.

2.1 RELAÇÕES SOCIAIS

Um fundamento das relações entre indivíduos está nos atos de comando e de obediência, termos que não devem ser tomados em um sentido estrito, pois compõem uma concepção abrangente dos movimentos pelos quais os membros de um grupo social afetam-se mutuamente.

Para Marx (2004), as relações sociais que os homens estabelecem entre si, e que constituem a sua existência social, decorrem das forças produtivas e dos modos de apropriação dos meios de produção.

As relações sociais estão intimamente ligadas às forças produtivas. Ao adquirir novas forças produtivas, os homens mudam o seu modo de produção e ao mudar o seu modo de produção, a maneira de ganhar a vida, alteram todas as suas relações sociais (ROCHER, 1969 p. 15).

Pode-se resumir o sentido de relações sociais utilizando uma frase de Arnold Toynbee, formulada em 1870: “Os componentes da sociedade não são os seres humanos, mas as relações que existem entre eles” (EXAME, 1993). Essa citação remonta a ideias ainda do século 19, o que mostra que as relações sociais são objeto de estudo de longa data.

2.1.1 Histórico das Relações Sociais

Cooperação e relações intraorganizacionais já eram observadas na antiguidade. Schein (1996) localizou os primeiros indicativos de colaboração durante a época do reinado de Alexandre Magno, Rei da Macedônia. Aproximadamente no ano 324 a.C., não encontrando resistência em uma de suas batalhas, esse rei conseguiu a conquista do povoado de Partia (ao sudoeste do Mar Cáspio) com uma fusão dos governos e culturas

(fusão conquistada de maneira lícita e honrada). Esse mesmo autor destaca outras fusões em cidades italianas no século XVI.

Já no século XVII, o império colonial britânico incentivava a formação de interesses econômicos consolidados em vários empreendimentos sendo a “*East India Trading Company*” a primeira empresa *holding* do ocidente, operando desde 1640 até o início do século XIX (RASMUSSEN, 1988).

Essa consolidação das relações sociais, ao longo do tempo, foi ajudando a desenvolver os fundamentos de outros conceitos como cooperação, cooperativas, redes, entre outros.

Segundo afirmação de Nohria (1992), desde os anos 50 do século XX, a atenção sobre o conceito de redes vem aumentando, especialmente em áreas específicas como Sociologia, Psicologia e Antropologia. Se for abordado o campo de comportamento organizacional, o conceito é ainda anterior a essa data. Apesar desse interesse remoto, é na década de 70 do século passado que as pesquisas nesse campo aumentaram consideravelmente. É nessa época que a cooperação começou a revelar-se como instrumento empresarial de destaque nas economias mais modernas (FRANCO, 2007). Essa teoria é corroborada por Araujo (2000) que afirma que as relações interorganizacionais começaram a se destacar em estudos na década de 1970, com enfoque mais evidente no setor público nos EUA.

Com o tempo, o enfoque passou da esfera pública para a industrial/comercial, envolvendo alianças entre organizações na busca de pesquisa e desenvolvimento. Isto ocorreu principalmente em decorrência dos avanços tecnológicos, na década de 1980, impulsionados ainda pela invasão do mercado europeu e americano, pelos construtores japoneses, em especial na indústria de automotores.

Ainda que seja explícito o aumento de estudos e artigos publicados sobre as relações intra e interorganizacionais, é patente a dispersão com que os assuntos são abordados (ARAUJO, 2000). Essa teoria é corroborada por Oliver e Ebers (1998) que comentam ainda sobre a fragmentação e principalmente sobre a falta de consolidação conceitual e um baixo acúmulo de conhecimento. Esses autores alegam que o aumento de estudos “tem contribuído para uma situação confusa marcada pela cacofonia de conceitos, teorias e resultados de pesquisas heterogêneas” (OLIVER e EBERS, 1998, p. 549).

Essa “situação confusa” instalada, além de ser um reflexo do aumento de interesse pelo tema é também, e principalmente, um apanhado de perspectivas teóricas e metodologias utilizadas para se tentar entender a formação, a operação, a evolução e os resultados de alianças organizacionais e redes (OSBORN e HAGEDOORN, 1997).

2.1.2 Relações intraorganizacionais

Jameson (1999) define o relacionamento intraorganizacional como uma situação que envolve pessoas que atuam em uma organização e que possuem diferenças de crenças, valores ou objetivos, os quais por sua vez influenciam a habilidade de atuarem juntas ou ainda de pertencerem a um mesmo grupo social.

O estudo das relações intraorganizacionais evoluiu a partir da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida na década de 1930, e acabou caindo em descrédito, pois, segundo Lodi (1971), existiam limitações no campo experimental. Além disso, havia uma certa parcialidade nas conclusões, com uma visão restrita dos problemas de relação industrial, levando a um aprimoramento e desenvolvimento dessa teoria.

Ainda segundo o autor, com o declínio da Teoria das Relações Humanas, no fim da década de 1940, alguns autores passaram a aplicar também conceitos de Psicologia Organizacional, formulando a Teoria Comportamental.

Esse conceito acabou sofrendo algumas críticas, principalmente por se focar muito no indivíduo em detrimento da ligação com uma estrutura sociológica maior, na qual estão incluídas outras organizações e forças isomórficas (ALDRICH, 1979).

A evolução dessas teorias culmina com um estudo mais aprofundado das relações intraorganizacionais, as quais a unidade de estudo foca nas organizações e principalmente nos indivíduos que passam a ser os elos dos relacionamentos. Busca-se identificar os aspectos que permeiam os relacionamentos intraorganizacionais como valores, crenças, estilos de liderança, comportamentos e confiança entre os membros.

Nos relacionamentos intraorganizacionais é principalmente a confiança que permite ao grupo compartilhar conhecimento e responsabilidades, conseguindo com isso realizar um trabalho em equipe e alcançando mais facilmente os objetivos traçados. Segundo Sheppard e Sherman (1998), é através da seleção de parceiros e dos mecanismos de gestão que se gerencia a confiança, fazendo com que os colaboradores se sintam efetivamente membros dessa organização. É a partir desse sentimento de “fazer parte” que se alcança o nível mais elevado de confiança: existe uma interdependência profunda entre os parceiros e todos têm um papel a desempenhar e se percebem vistos como confiáveis uns aos outros.

Quando os agentes individuais têm um contato mais próximo e se familiarizam com os costumes de cada uma das pessoas, é mais provável que se desenvolva um sentimento de confiança. Esse sentimento interpessoal permite que as pessoas corram riscos, pois onde há confiança existe a sensação de que ninguém tirará proveito do outro.

Segundo McAllister (1995), confiar está baseado na expectativa das reações do outro e não em relação ao que se teme. Assim, a confiança abrange não só as opiniões e convicções de uns sobre os outros, mas também a sua vontade de utilizar o conhecimento adquirido como base para uma ação futura. Essa interpessoalidade da confiança pode ser medida na capacidade que um dos agentes está confiante e disposto a agir com base nas palavras, ações e decisões do outro.

Há que se levar em conta ainda a motivação para o relacionamento. Essa motivação diz respeito à socialização dos participantes que se inclinam a interagir com outros que sejam semelhantes nos recursos, atitudes, comportamentos e competências. Essa busca por características semelhantes leva a um respeito mútuo, evitando uma concorrência entre os atores. (GNYWALI e MADHAVAN, 2001).

Ainda sobre os relacionamentos, Erikson (1950) comenta que a confiança e também a desconfiança são aspectos básicos do desenvolvimento humano. O autor divide o ciclo da vida humana em oito estágios, sugerindo que cada período é uma época para um importante dilema ou crise de desenvolvimento. A primeira dessas crises é a da confiança contra a desconfiança, que a criança enfrenta ao adentrar em um mundo de confusão e de complexidade. As outras sete crises são: autonomia *versus* vergonha, iniciativa *versus* culpa, realização *versus* inferioridade, identidade *versus* confusão de identidade, intimidade *versus* isolamento, capacidade de geração *versus* estagnação e integridade *versus* falta de esperança. Cada uma delas está associada a uma fase da vida.

2.2 CONFIANÇA

O termo confiança gera uma interpretação ambígua e pessoal. Ao se utilizar, por exemplo, um dicionário da língua portuguesa, como o Larousse (2008), encontram-se algumas definições: “esperança firme em alguém ou em alguma coisa”, ou ainda “sentimento de segurança quanto à probidade da conduta de alguém”. Nesse mesmo dicionário, há ainda a definição de que confiança é dar um “crédito a alguém” terminando por fim com um significado popular exemplificado pela frase: “que confiança é essa?”.

Apenas com esse pequeno número de definições, compreende-se a dificuldade em analisar esse conceito. Essa variação de conceitos é abordada por várias correntes de estudo, passando pela Sociologia, Economia, Psicologia vindo a receber uma atenção especial da Administração, mais recentemente.

Derbel e Mamrouk (2003) expuseram a dificuldade de expressar e anunciar o sentimento de confiança pelo indivíduo, pois esta deve inicialmente se apoiar em seus vários sentidos. Os autores sustentam que a confiança como sentimento é ligeiramente mostrada pelo ator, podendo ser tácita ou explícita dependendo exclusivamente de sua vontade.

Tendo em vista o exposto, faz-se necessária a apresentação da confiança e suas definições.

2.2.1 Definições de confiança

As pessoas estão inseridas em um conjunto de grupos: família, igreja, clubes de serviços, entre outras. São organizações em que muito de seus interesses pessoais acabam se confrontando com os demais, fazendo com que seus anseios

sejam transferidos para o comum do grupo, contribuindo para a construção de um conceito próprio de confiança individual (GRANOVETTER, 1985).

Fukuyama (1996) afirma que a confiança é formada a partir do ambiente e da cultura que o compõe. Nessa mesma linha, Hosner (1995) sugere que a importância da confiança no comportamento das pessoas é inegável, não existindo, porém, um consenso sobre as definições desse sentimento.

Covey (2006) elaborou estudo procurando definir mais precisamente o termo confiança. Ele fragmentou esse conceito em “cinco ondulações da confiança”. Na primeira ondulação, a “autoconfiança lida com a confiança que temos em nós mesmos, em nossa capacidade de estabelecer e alcançar metas, manter compromissos, praticar aquilo que pregamos” (COVEY, 2006, p. 43). Na segunda, a confiança nos relacionamentos trabalha com a questão de como estabelecer e aumentar as chamadas “contas de confiança” que mantemos com outras pessoas (ibidem, p. 129). A terceira trata da confiança organizacional e de como essa lida com a maneira que os líderes inspiram confiança “em todos os tipos de organização, incluindo as comerciais, organizações sem fins lucrativos, entidades governamentais, instituições educacionais e famílias, assim como equipes e outras micro unidades dentro das organizações” (ibidem, p. 242). A quarta aborda a confiança no mercado. Quase todos entendem claramente o impacto da confiança e sua marca é a reputação, ou seja, a “marca corporativa (assim como a própria marca), a qual reflete a confiança de seus clientes, investidores e de outros agentes do mercado em sua empresa” (ibidem, p. 267). A quinta trata da criação de valor para as outras pessoas e para a sociedade como um todo, ou seja, é a confiança societária. Seu princípio é a contribuição. “Ao contribuirmos para algo (na sociedade) ou ‘devolvermos algo’ (para a sociedade), contra-atacamos a suspeita, o

cinismo e os impostos herdados da baixa confiança existentes em nossa sociedade” (ibidem, p. 278).

A fim de chegar a um consenso sobre o significado de confiança, Sitkin e Roth (1993) levantaram quatro áreas que podem ser abordadas:

- A confiança como um atributo;
- A confiança como um comportamento;
- A confiança como uma figura situacional;
- A confiança como um arranjo institucional.

Entende-se pelo primeiro ítem ser algo específico ligado a uma ou mais pessoas. A confiança como um comportamento refere-se a um fenômeno generalizado entre um grupo ou comunidade. Nesse caso existe uma alta confiança e baixa competitividade entre os integrantes desses grupos. A confiança como figura situacional descreve situações em que ela independe dos pares. Na quarta proposta, confiança como um arranjo institucional, os pares não confiam uns nos outros fazendo com que a cooperação só ocorra na presença de regras, regulamentos e contratos litigados.

Em uma organização, torna-se mais fácil conceituar confiança, pois ela é vista como um compromisso coletivo para atingir os objetivos organizacionais. Já no patamar individual ela afeta a disponibilidade (ou indisponibilidade) para cooperar, sendo a criação da confiança (ou ela própria) a chave de um maior compromisso com a organização (PUUSA e TOLVANEN, 2006).

A confiança é determinante e decisiva para organizações que não são baseadas em processos, mas que se alicerçam no conhecimento (BLOMQVIST, 2007).

Como colocado, a confiança não é um conceito fácil de ser medido, mas é consenso que a reciprocidade de sentimento é fator fundamental para que ela exista. Esse sentimento recíproco é a expectativa que “nasce no seio de uma comunidade de comportamento honesto, estável e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros desse grupo”. (FUKUYAMA, 1996).

Apesar dessa dificuldade aparente em definir com precisão, é possível analisar como se desenvolve a confiança, a partir da literatura disponível.

2.2.2 A construção da confiança

A obtenção da confiança inicia-se basicamente com a apreciação entre os pares para posterior construção. Para isso requer, acima de tudo, uma constante prática. Sem essas práticas, a apreciação e a compreensão de nada valem. O que é necessário é a institucionalização dessa confiança, seja nos rituais diários de um relacionamento amoroso ou nas mais minuciosas rotinas de uma grande empresa (SOLOMON e FLORES, 2001).

Segundo Cunha e Melo (2006), a confiança não pode ser resultante unicamente da familiaridade interpessoal (casamento, amizade e outros). Completando essa afirmação, Solomon e Flores (2001) afirmam que se nos detivermos apenas no paradigma da confiança a partir da familiaridade, jamais vislumbraremos a construção da confiança entre desconhecidos.

Fukuyama (1996) afirma que é possível a criação dessa confiança entre desconhecidos, a qual o autor chama de “sociabilidade espontânea”, caracterizando como um sentimento além das fronteiras da familiaridade. Essa criação dá-se a partir da

cultura, da instauração de práticas regulares e de interações contínuas, sendo a confiança o que realmente define uma cultura.

De acordo com Solomon e Flores (2001), a confiança não pode ser estabelecida simplesmente por acerto. Ela deve ser construída um passo por vez, por meio de confrontações interpessoais e encontros mútuos, por meio de compromissos e promessas, ofertas e pedidos.

Abordando o âmbito dos negócios, percebe-se que as novas possibilidades de confiança são reveladas em especial por meio do empreendedorismo. O empreendedorismo não é só a criação de novas ideias ou a inventividade gerencial, é antes de tudo, um modo de criação e de participação em redes de confiança.

Ainda segundo Solomon e Flores (2001), as corporações proporcionarão novos paradigmas para a confiança ao criar vínculos íntimos entre desconhecidos que se obrigam a seguir um pensamento coletivo único. Esse novo paradigma dá-se a partir da constatação que a desconfiança, na atual conjuntura, será fatal. Enquanto os riscos e os custos da confiança se tornarão uma parte rotineira da prática dos negócios.

2.2.2.1 O desenvolvimento da confiança nos relacionamentos intraorganizacionais

O constructo confiança é extremamente difícil de definir e de operacionalizar devido a sua grande gama de definições que são normalmente utilizadas para descrevê-lo. Segundo Ibbott e O'Keefe (2004), pode variar de um contexto para outro.

Para Ripperger (1998), a confiança é a pré-aceitação voluntária de um investimento de risco, a partir da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e de controle contra comportamentos oportunistas. Assim, espera-se a

contrapartida da outra parte que, apesar da abdicação dessas garantias formais, não agirá de forma oportunista.

O conceito de confiança, convencionalmente, representa o mecanismo de coordenação baseado em valores morais e normas compartilhadas, as quais dão suporte à cooperação coletiva e colaboração dentro de ambientes incertos. Dentro das empresas, a confiança opera como estrutura complementar de governança, ajudando a reduzir o uso de hierarquias para atenuar comportamentos oportunistas (SAKO e HELPER, 1998).

A natureza de reciprocidade das relações de confiança é sua principal característica. Confiança tende a evocar mais confiança e desconfiança traz mais desconfiança. Há essa relação inversamente proporcional em que a confiança diminui e gera conseqüentemente um aumento da desconfiança.

Para a construção de confiança intraorganizacional faz-se necessário a existência de confiança interpessoal, já que ela é construída para e por pessoas nas organizações (GREY e CARTEN, 2001). De acordo com Kramer (1999), existem seis bases iniciais para a construção dessa confiança: disposição, histórico, papéis, regras, categoria ou identidade e confiança baseada em terceiros, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de confianças e suas descrições.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Disposição para confiança	Quando o ator naturalmente está predisposto a confiar, pois ganhos possíveis anulam as incertezas, diminuindo os riscos.
Confiança baseada em histórico	Quando o histórico dos atores indica um risco pequeno conseqüentemente gerando um aumento na disposição para a confiança.
Confiança baseada em papéis	Quando o ator ocupa um determinado papel dentro da organização e este papel ou posição possui os predicados necessários para que a confiança apareça.

Confiança baseada em regras	Quando existem regras e normas formais que regulamentam o comportamento eliminando os riscos e as incertezas.
Confiança baseada em categoria	Quando o ator ocupa uma determinada categoria social (sexo, profissão, status etc.) dentro da organização.
Confiança baseada em terceiros	Quando a confiança pode ser exercida, pois um terceiro ator é avalista.

Fonte: conteúdo adaptado pelo autor a partir de Kramer (1999)

Verifica-se que de acordo com o aumento da confiança e do comportamento das empresas, os mecanismos de controle, se não desaparecem, tendem a diminuir. A comunicação tem papel preponderante para que cada organização possa ampliar seus níveis de relacionamento, crescendo assim o comprometimento.

2.2.3 Confiança interpessoal

“A confiança entre as pessoas é um dos componentes essenciais do relacionamento interpessoal e da sociabilidade que permite à humanidade reconhecer-se, a si própria, como uma espécie diferenciada da criação” (NOVELLI, FISCHER e MAZZON, 2006, p. 2).

De acordo com Dirks e Ferrin (2001), a confiança interpessoal possui um papel de mediação e está diretamente relacionada a vários elementos da gestão, por exemplo, a redução nos conflitos, a satisfação e a motivação de empregados, o compartilhamento de informações, entre outros.

A própria definição da palavra confiança desdobra-se em outros dois termos que expressam perfeitamente a relação interpessoal: o confiante e o confiado. São

dois atores sociais que, invariavelmente, se confundem em seus papéis pois a manifestação de um pressupõe a do outro.

Vários autores como Mishra e Morrissey (1990), Geller (1999), Ruyter *et al.* (2001), entre outros, insistem em caracterizar a emergência da confiança interpessoal associada à predisposição das partes. Porém, nem sempre dão a devida importância à influência do contexto ambiental, à estrutura organizacional e à própria confiança sistêmica.

Existem alguns condicionantes que devem preexistir para que a confiança se torne elemento redutor de vulnerabilidade, os quais são chamados de antecedentes de confiança (CREED e MILES 1996) e que estimulam o surgimento da confiança interpessoal no ambiente de trabalho. Reina e Reina (1999) afirmam que, dentre esses antecedentes, duas naturezas de confiança interpessoal se destacam: uma de caráter transacional e outra de caráter transformador – uma (transacional) pressupondo a existência da outra (transformadora).

Ainda segundo os autores, a confiança transacional é composta de fatores incrementais e recíprocos: “é preciso dá-la para obtê-la”. A confiança transformadora pressupõe a doação e o recebimento de confiança, partindo de experiências anteriores, tendendo a gerar efeito eminente. Ou ainda, segundo Novelli (2006, p. 8), “qualquer que seja a confiança oferecida, muito maior será o retorno dessa confiança”.

O quadro 02 apresenta as principais características das duas perspectivas:

TRANSACIONAL			
Contratual	Comunicativa	Competência	
(compreensão entre os indivíduos sobre tudo aquilo que as partes farão e esperarão das demais)	(envolvimento do desejo do compartilhamento da informação)	(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> 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar conhecimento e habilidade 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 02: Adaptado de Reina e Reina (1999).

A confiança transacional, apenas, não é o bastante para gerar um ambiente orientado à confiança. Porém, ela atua como um freio para a instalação da desconfiança. Já a confiança transformadora tende a criar uma espiral de confiança interpessoal no cerne da organização, que se autorregula, podendo se expandir e se aperfeiçoar.

2.3 CONTEXTO AMBIENTAL

O ambiente teve, durante longo tempo, um tratamento puramente determinístico como se tivesse sido criado e facilmente controlado, onde qualquer problema pudesse ser atacado partindo de objetivos e metas pré-definidas. A partir do modelo institucional, o ambiente é analisado por meio de um processo de interação com os atores organizacionais e dentro de uma perspectiva cognitiva (SMIRCICH e STUBBART, 1995).

Essa visão do ambiente foi transmitida às organizações que eram vistas como organismos autônomos que deveriam superar uns aos outros, competindo sempre e onde as mudanças eram originadas no ambiente. A esse conceito de ambiente estão ligados fatores econômicos, sociais, culturais, políticos, legais, bem como os *stakeholders* (HATCH, 1997). De acordo com Aldrich (1979), o contexto ambiental refere-se ao contexto social no qual a organização está inserida e pelo qual esta é influenciada.

A fim de melhor analisar esses fatores ambientais, passou-se a entender as organizações como sistemas abertos. Essa concepção parte do pressuposto que as organizações precisam ser sensíveis em relação a o que ocorre a sua volta. Para Wilson (1992), a organização é parte de um todo mais amplo. Esse autor afirma existir três categorias para o ambiente organizacional: fato objetivo, fato subjetivo e relação de interdependência entre a organização e o ambiente. No fato objetivo, o ambiente é visto como algo externo à organização, podendo ser descrito e definido com facilidade. Já o fato subjetivo é resultado de fatores externos tangíveis e sua definição depende da subjetividade interpretativa dos indivíduos. Na terceira categoria, o ambiente influencia e é influenciado ao mesmo tempo pelos indivíduos

da organização. Sob essa perspectiva, o ambiente é visto como um processo de construção social, em conjunto e interagindo com os membros organizacionais.

De acordo com Daft (1999), essa perspectiva ambiental é um dos principais fatores no atendimento da dinâmica das organizações e sua relação com outras organizações. Portanto, é fundamental o entendimento do contexto organizacional.

2.3.1 Contexto Organizacional

A importância no estudo das organizações é explicada por Perrow (1990) ao afirmar que as organizações são um componente predominante na sociedade contemporânea. Elas estão a nossa volta e são a própria sociedade.

Ao analisarmos a história da humanidade, veremos que as grandes transformações sociais ocorridas são baseadas nas organizações. O terrorismo, o destino do lixo nuclear, o desemprego e outros temas que a sociedade se depara hoje, são de difícil análise e compreensão, sem considerar e compreender seu contexto organizacional (HALL, 2004).

As organizações existem para realizar tarefas que não seriam possíveis de ser feitas por um único indivíduo. Essas tarefas ou objetivos podem ser o de auferir lucro com alguma atividade ou ainda salvar vidas, realizar campanhas filantrópicas ou promover eventos culturais. As organizações são, portanto, o contexto na qual as pessoas trabalham (Allison e Long, 1990).

Para Robbins (1990), a organização pode ser definida como: “uma entidade social conscientemente coordenada, com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo ou objetivos

comuns”. Uma organização é constituída por pessoas e para que ela mude, também as pessoas têm que mudar. No entanto, o ser humano é único e cria o seu pensamento, quer por antecipação ou quer por reação. A forma como estes pensamentos e correspondentes ações se refletem no contexto organizacional poderá ganhar uma dimensão tal que torna a reação do sistema imprevisível.

Complementando as ideias de Robbins, Bilhim (2006) afirma que “a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns”. Sobrevivência e crescimento (metas e objetivos) é o que a maioria ambiciona. Objetivos que exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação, ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas.

Em sentido geral, organização é o modo como se arruma um sistema através do arranjo, da classificação e da reunião de recursos físicos e humanos essenciais à execução dos objetivos de uma empresa (MONTANA, 2003).

2.3.1.1 Organizações e seus componentes

Os componentes básicos das organizações são: as pessoas, as estratégias, os processos, as políticas/padrões de comportamento e os valores/cultura. A partir da análise desses componentes pode-se verificar o resultado da combinação de todos orientados a um objetivo comum (ARAUJO e GARCIA, 2009).

O papel das pessoas é dado pela importância dessas nas organizações como recurso mais importante ou ainda como maior patrimônio pois é através da valorização e desenvolvimento das pessoas que se consegue obter o êxito

organizacional. Dentro das organizações, esse componente organizacional possui seis características individuais: percepção, atitudes, aptidões, inteligência, personalidade e biografia. Essas características moldam o comportamento e devem ser analisadas e coordenadas de maneira imparcial para que a organização obtenha sucesso.

Ao se tentar fazer uma abordagem sobre as pessoas no contexto organizacional, é necessária uma análise da cultura organizacional. Essa cultura é formada pelos valores éticos e morais, políticas internas e externas bem como o clima organizacional. Pode ser definida como um modelo de suposições básicas desenvolvidas pelos grupos para enfrentar os problemas que surjam (SCHEIN, 1985).

Como componente organizacional presente, observam-se as estratégias utilizadas por cada grupo. O significado de estratégia em termos organizacionais, passa pela mobilização de recursos para atingir objetivos, definindo um plano para o futuro.

Na evolução do pensamento sobre estratégia organizacional, pode-se distinguir dois momentos: o do posicionamento e o do movimento. No primeiro, a estratégia organizacional remete a uma adaptação ao meio para adquirir uma posição dominante e defendê-la através da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (análise SWOT). O segundo momento é visto como uma ruptura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento, visando a transformação/adaptação permanente do jogo concorrencial e da própria organização (ANTÓNIO, 2003).

Dentro das organizações, outro componente estudado é o Processo Organizacional. Frequentemente confunde-se procedimento com processo. O procedimento é uma parte do todo. Assim, a afirmação de que determinada organização possui diversos processos algumas vezes é enganosa. Outro deslize comum é a confusão

entre método de produção com processo. Eles diferem em sua definição básica, pois enquanto o método de produção é a técnica pela qual se produz algo, o processo define a forma como essa técnica será empregada.

De acordo com Maranhão e Macieira (2004), os processos de trabalho passaram a ter maior atenção a partir do momento que as atividades das empresas deixaram de ser analisadas somente em termos de funções, áreas ou produtos. Desta forma se tornaram muito mais abrangentes e permitiram que as organizações modernas abandonassem a estrutura por funções (tradicional), praticando a estrutura por processos, organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos organizacionais.

Outro componente organizacional presente são as políticas e padrões de comportamento. Esses padrões são intangíveis e pouco fáceis de serem observados e apreendidos porém constituem uma força subjacente que, juntamente com os valores e a cultura organizacional, movem e configuram as práticas organizacionais mobilizando seus membros para agir em certas direções (OTT, 1989).

Esses valores e culturas, além de influenciarem as organizações em conjunto com os padrões comportamentais, envolvem também as crenças e valores e podem aparecer nas organizações de duas formas distintas: a) um subsistema que se liga à estratégia e à estrutura; b) como uma estrutura à parte, que determina todos os demais componentes (SILVA, 2010).

Ainda segundo o autor, a cultura pode ter vários papéis dentro da organização: definição de limites e conduta dos agentes, identidade organizacional, formação de vínculo entre empresa e funcionário, entre outros. Todos esses papéis combinados resultam na absorção dos valores, objetivos e missão da empresa, diminuindo os conflitos, controlando a gestão e permitindo aos agentes melhor interpretar as ações dentro da organização.

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento, crenças e valores e pode aparecer nas organizações de duas formas distintas: a) um subsistema que se liga à estratégia e à estrutura; b) como uma estrutura à parte, que determina todos os demais componentes (SILVA, 2010), isso porque as organizações não são completamente autônomas ou autossuficientes. Toda organização depende de outras e da sociedade em geral para poder sobreviver. A ideia de ambiente pode ser aglutinada na afirmação de que é tudo o que envolve a organização, interna ou externamente (THOMPSON, 1966).

A teoria dos estruturalistas afirma que o ambiente organizacional é constituído pelas organizações que formam a sociedade. A interação entre a organização e o ambiente é o que leva ao entendimento do estruturalismo. Essa linha de pensamento defende a ideia de que a interação entre pessoas e entre grupos é bastante explorada e que a interação entre organizações e seus ambientes é relegada a segundo plano.

De acordo com Chiavenato (1993), os estruturalistas analisam o que está ao redor da organização e as outras organizações que formam a sociedade, dando maior atenção às análises interorganizacionais.

Ainda conforme o autor, essa interdependência das organizações com a sociedade e com outras organizações muda frequentemente os objetivos organizacionais, pois ocorrem mudanças no ambiente externo limitando inclusive a liberdade de agir dessas organizações.

Essa limitação faz com que as organizações adotem estratégias para lidar com seu ambiente. As estratégias organizacionais são outro componente básico das organizações. O termo estratégia, conforme dicionário da língua portuguesa, significa: “arte de dirigir ou aplicar os recursos bélicos, planificar as operações de guerra etc; habilidade em dispor as coisas para alcançar uma vitória; ardil; manha; astúcia”. Em

termos organizacionais, passa pela mobilização de recursos para atingir objetivos, definindo um plano para o futuro.

Na evolução do pensamento sobre estratégia organizacional, pode-se distinguir dois momentos: o do posicionamento e o do movimento. No primeiro, a estratégia organizacional remete a uma adaptação ao meio para adquirir uma posição dominante e defendê-la através da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (análise SWOT). O segundo momento é visto como uma ruptura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento, visando a transformação/adaptação permanente do jogo concorrencial e da própria organização (ANTÓNIO, 2003).

Dentro das organizações, outro componente estudado é o Processo Organizacional. A ideia de processo está presente nos textos e nas discussões sobre Administração de Empresas nos últimos anos. Essa ideia, entretanto, não é nova e tem suas raízes na tradição da Escola Clássica da Administração (PAMPONET, 2009).

Conforme o mesmo autor, frequentemente confunde-se procedimento com processo. O procedimento é uma parte do todo. Assim, a afirmação de que determinada organização possui diversos processos algumas vezes é enganosa. Outro deslize comum é a confusão entre método de produção com processo. Eles diferem em sua definição básica, pois enquanto o método de produção é a técnica pela qual se produz algo, o processo define a forma como essa técnica será empregada.

De acordo com Maranhão e Macieira (2004), os processos de trabalho passaram a ter maior atenção a partir do momento que as atividades das empresas deixaram de ser analisadas somente em termos de funções, áreas ou produtos. Desta forma se tornaram muito mais abrangentes e permitiram que as organizações modernas abandonassem a

estrutura por funções (tradicional), praticando a estrutura por processos, organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos organizacionais.

Por fim, “a essência da gestão por processo, é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas” (GONÇALVES, 2000 p. 40).

2.4 CLUBES DE SERVIÇO

Para Zapolla (2006) clubes de serviço é uma associação de homens esclarecidos e dotados de uma filosofia que procura o bem comum, alicerçados no companheirismo, trabalhando desinteressadamente para solucionar, ou pelo menos, minimizar os problemas que afligem uma comunidade. Ainda, segundo o autor, ao levar-se em conta todas as atividades (diárias, semanais, mensais, anuais) destas entidades, que são constantes, poderemos avaliar a verdadeira importância para todos na comunidade, quer seja para as autoridades, entidades ou a coletividade ou para os beneficiados. Além disso, também há o caráter assistencial, que não é o prioritário nestes atendimentos, já que são contemplados outros pontos como o caráter educativo e instrutivo.

2.4.1 Maçonaria

A história da Maçonaria se perde no passado e muitas teorias, sem a devida preocupação metodológica ou científica, foram levantadas no decorrer do tempo. A preocupação, a fim de discorrer sobre a hipótese em questão, é a denominada Maçonaria Especulativa, que tem suas origens na Maçonaria dos operários construtores de catedrais ou pedreiros livres da Idade Média (TROLHA, 2003).

Os maçons têm os templários como seus antecessores, bem como guardiões autorizados de seus segredos arcanos, orientados por uma hierarquia social e política, uma ordem divina e uma religião subjacente. Eles se formaram em 1175, quando pedreiros ingleses, no intuito de guardarem em segredo a forma das construções góticas que tomava conta da Inglaterra, se organizaram sob a proteção de São João Batista. Em meados do século XV, na Inglaterra, os homens das lojas medievais de *free masons* (“pedreiros livres”), criaram a sociedade dos pedreiros livres, inicialmente reservada somente a profissionais ligados a esse ofício (arquitetos e engenheiros). Mais tarde, abriram-se para membros da nobreza, da burguesia e do clero.

Segundo Aquino (1984), durante os séculos XVI e XVII, crescia cada vez mais o número desses maçons aceitos que conservaram os ritos e os símbolos da maçonaria tradicional de pedreiros, arquitetos e engenheiros, apegando-se, contudo, às próprias interpretações no tocante a questões filosóficas, científicas e espirituais, mas acreditando em Deus.

No Brasil, a maçonaria brasileira iniciou em 1797, com a loja Cavaleiros da Luz, criada na povoação da barra em Salvador (BA). Além disso, também surgiu a loja União, em 1800, sucedida pela loja Reunião, em 1802, no Rio de Janeiro. Mas foi só em 1822, quando a campanha pela independência do Brasil se tornava mais intensa, que se criou sua primeira Obediência, com Jurisdição nacional. A incumbência foi levar a cabo o processo de emancipação política do País.

Criado no dia 17 de junho de 1822, por três Lojas do Rio de Janeiro (a Comercio e Artes na Idade do Ouro; a União e Tranquilidade; e a Esperança de Niterói, resultantes da divisão da primeira), *O Grande Oriente Brasileiro* teve como seus primeiros mandatários José Bonifácio de Andrada e Silva, ministro do Reino e

de Estrangeiros e Joaquim Gonçalves Ledo, Primeiro Vigilante. Em 4 de outubro do mesmo ano, já após a declaração de Independência de 7 de setembro, José Bonifácio foi substituído pelo então príncipe regente e, logo depois, Imperador D. Pedro I (Irmão Guatimozim). Este, diante da instabilidade dos primeiros dias de nação independente e considerando a rivalidade política entre os grupos de José Bonifácio e de Gonçalves Ledo (que se destacava ao lado de José Clemente Pereira e o cônego Januário da Cunha Barbosa, como o principal líder dos maçons) mandou suspender os trabalhos do Grande Oriente, em 25 de outubro de 1822.

Somente em novembro de 1831, após a abdicação de D. Pedro I, ocorrida em 7 de abril daquele ano, é que os trabalhos maçônicos retomaram com força e vigor, com a reinstalação da Obediência, sob o título de *Grande Oriente do Brasil*, que nunca mais suspendeu as suas atividades.

2.4.1.1 Organização

A Maçonaria no Brasil é dividida em Potências. A partir do *Grande Oriente do Brasil* e devido aos conflitos de interesses e desencontros de informações, ocorreu a primeira grande cisão, em 1927, com a criação das Grandes Lojas por Mario Marinho de Carvalho Behring. Na época, essa cisão constituiu uma segunda potência no Brasil: a CMSB (Confederação Maçônica Simbólica do Brasil). A Confederação reuniu as Grandes Lojas estaduais onde cada estado é autônomo, promovendo alianças entre eles e definindo interesses comuns reunidos em torno da CMSB.

Em 1973, outra grande cisão criou uma terceira potência em território brasileiro. Da mesma forma quando surgiu a CMSB, através de Athos Vieira de Andrade, com pensamento confederativo, criou os Grandes Orientes Independentes (estaduais), os quais também se reuniram em torno de outra potência: a COMAB (Confederação Maçônica do Brasil).

2.4.1.2 Valores e objetivos

Uma conceituação presente nos dias de hoje, nos termos do art. 1º. da Constituição do *Grande Oriente do Brasil*:

A Maçonaria é uma Instituição essencialmente iniciática, filosófica, filantrópica, progressista e evolucionista. Proclama a prevalência do espírito sobre a matéria. Pugna pelo aperfeiçoamento moral, intelectual e social da humanidade, por meio do cumprimento inflexível do dever, da prática desinteressada da beneficência e da investigação constante da verdade. Seus fins supremos são: LIBERDADE-IGUALDADE- FRATERNIDADE.

Complementando o art. 1º da Constituição do *Grande Oriente do Brasil*, esta mesma instituição, em sua página na internet, afirma o que venha a ser Maçonaria:

A Maçonaria é uma sociedade discreta, na qual homens livres e de bons costumes, denominando-se mutuamente de irmãos, cultuam a Liberdade, a Fraternidade e a Igualdade entre os homens. Seus princípios são a Tolerância, a Filantropia e a Justiça. Seu caráter secreto deveu-se a perseguições, à intolerância e à falta de liberdade demonstrada pelos regimes reinantes da época. Hoje, com os ventos democráticos, os Maçons preferem manter-se dentro de uma discreta situação, espalhando-se por todos os países do mundo. Sendo uma sociedade iniciática, seus membros são aceitos por convite expresso e integrados à irmandade universal por uma cerimônia denominada "iniciação". É uma escola mútua que impõe este programa: obedecer às leis do País, viver segundo os ditames da honra, praticar a justiça, amar o próximo, trabalhar incessantemente pela felicidade do gênero humano e para conseguir a sua emancipação progressiva e pacífica.

2.4.2 Rotary

O *Rotary* nasceu no início deste século, em Chicago (EUA), por inspiração do advogado Paul Percy Harris que, em sua solidão, percebeu a urgente necessidade das pessoas se relacionarem (e dentro desse relacionamento se ajudarem mutuamente).

Certa noite, após jantar em casa de um amigo, Paul Harris foi por ele apresentado aos vizinhos e pôde constatar que as amizades existentes eram exclusivamente profissionais. Percebeu, então, que podia transformar alguns de seus clientes em verdadeiros amigos. Dedicou-se a um estudo analítico da "Vida dos Negócios" e resolveu fundar um Clube de Homens de Negócios e Profissionais, para desenvolverem entre si relações de companheirismo e amizade.

Convidou três de seus clientes: Gustavus Loerh (Engenheiro de Minas), Hiram Shorem (Alfaiate) e Silvester Schiele (Comerciante de Carvão), para com ele próprio serem os fundadores do Clube. Reuniram-se pela primeira vez no escritório de Silvester Schiele e decidiram que o quadro social do Clube seria composto por uma pessoa de cada ramo de negócio ou profissão evitando, assim, concorrência entre os seus membros.

Em 23 de fevereiro de 1905, realizou-se a primeira reunião e a instalação do *Rotary Club* de Chicago, sendo eleito para presidente, Silvester Schiele. Em 1907, Paul Harris foi eleito Presidente do *Rotary Club* de Chicago e sua principal meta de trabalho foi desenvolver o quadro social de seu clube e estender o movimento Rotário a outras cidades, dirigindo-o à prestação de serviços à comunidade.

O objetivo inicial do *Rotary*, que era o "Auxílio Mútuo", é acrescido e suplantado pelo "Ideal de servir", visando especialmente a Paz Mundial. Em 1910, realizou-se a 1ª Convenção de *Rotary*, onde foi criada a Associação Nacional de

Rotary Clubs. O *Rotary* tornou-se internacional com a fundação do *Rotary Club Winnipeg* (Canadá).

Em 1912, a Associação Nacional de *Rotary Clubs* passou a denominar-se Associação Internacional de *Rotary Clubs*, contando já com 50 clubes. Foram criados os primeiros distritos-regiões onde estavam sediados determinado número de *Rotary Clubs* que eram supervisionados por um Governador.

Os limites dos distritos de *Rotary* não correspondem aos limites geográficos existentes. Um distrito pode abranger parte de um País ou Estado, ou pode abranger parte de um, dois ou mais países ou Estados e será desmembrado sempre que o número de Clubes atingir determinado limite. Em 1922, a Associação Internacional de *Rotary Clubs* passou a denominar-se *Rotary International*. Em 15 de dezembro do mesmo ano foi fundado o primeiro *Rotary Club* do Brasil: o *Rotary Club* do Rio de Janeiro.

A partir daí o movimento rotariano continuou crescendo no Brasil e em todo o mundo.

2.4.2.1 Organização

Os *Rotary* clube têm uma hierarquia ordenada, baseada em seu presidente internacional, com ramificações nos distritos e clubes nas cidades. Distrito é a região na qual está sediado determinado número de *Rotary Clubs*, variando aproximadamente de 45 a 80 clubes em cada Distrito. No Brasil existe atualmente 38 distritos. Com a expansão do *Rotary* e conseqüente aumento do número de Clubes, um Distrito pode ser desmembrado dando origem a dois ou mais distritos conforme a necessidade.

No mundo rotário, o Brasil encontra-se em terceiro lugar em número de clubes e quinto em número de sócios. Além disso, duas convenções internacionais já foram realizadas no Brasil: uma em 1948, na cidade do Rio de Janeiro, com 7.511 participantes, e outra na cidade de São Paulo, em 1981, com 15.222 participantes. Três ilustres rotarianos brasileiros também já ocuparam a posição de Presidentes de Rotary International: Armando de Arruda Pereira (1940-41), Ernesto Imbassahy de Mello (1975-76) e Paulo Viriato Correa da Costa (1990-91), todos já falecidos.

<http://www.rotarybrasil.org.br/>

2.4.2.2 Valores e Objetivos

De acordo com as palavras de seu fundador:

Rotary é uma organização de líderes de negócios e profissionais, unidos no mundo inteiro, que prestam serviços humanitários, fomentam um elevado padrão de ética em todas as profissões e ajudam a estabelecer a paz e a boa vontade no mundo.

Tem como objetivos estimular e fomentar o ideal de servir todo empreendimento digno, promovendo e apoiando: a) o desenvolvimento do companheirismo na condição de elemento capaz de proporcionar oportunidades de servir; b) o reconhecimento do mérito de toda ocupação útil e a difusão das normas de ética profissional; c) a melhoria da comunidade pela conduta exemplar de cada um na sua vida pública e particular; d) a aproximação dos profissionais de todo o mundo, visando à consolidação das boas relações, da cooperação e da paz entre as nações.

A fim de solidificar seus objetivos, o *Rotary Club* cresce em números significativos no Brasil e no mundo, como ilustra o quadro 04.

No Mundo	Total	No Brasil	Total
Rotarianos	1.238.896	Rotarianos	52.549
<i>Rotary Clubs</i>	33.574	Clubes	2.308
Distritos	534	Distritos	38
Países	210	<i>Rotaract Clubs</i>	620
<i>Rotaract Clubs</i>	7.577	<i>Interact Clubs</i>	697
<i>Rotaractianos</i>	174.271	Número de Rotarianas	9.900
Países	164		
<i>Interact Clubs</i>	11.920		
Interactianos	274.160		
Países	131		
Núcleo Rotary de Desenvolvimento Comunitário	6.618		
Países	78		

Quadro 04: Fonte <http://www.rotaryinternational.com.br/>

2.4.3 Lions

Lions Clubs International é a maior organização internacional de clubes de serviços do mundo, voltada para atividades humanitárias, fundada por Melvin Jones. Cada membro, denominado "Companheiro Leão", são associados aos *Lions Clubs* espalhados pelo mundo.

São aproximadamente 1,4 milhão de homens e mulheres realizando exames de vista e de saúde, construindo parques, apoiando hospitais oftalmológicos, concedendo bolsas de estudo, auxiliando jovens, distribuindo cestas básicas, dando apoio a entidades filantrópicas, fornecendo ajuda em momentos de catástrofes e muito mais.

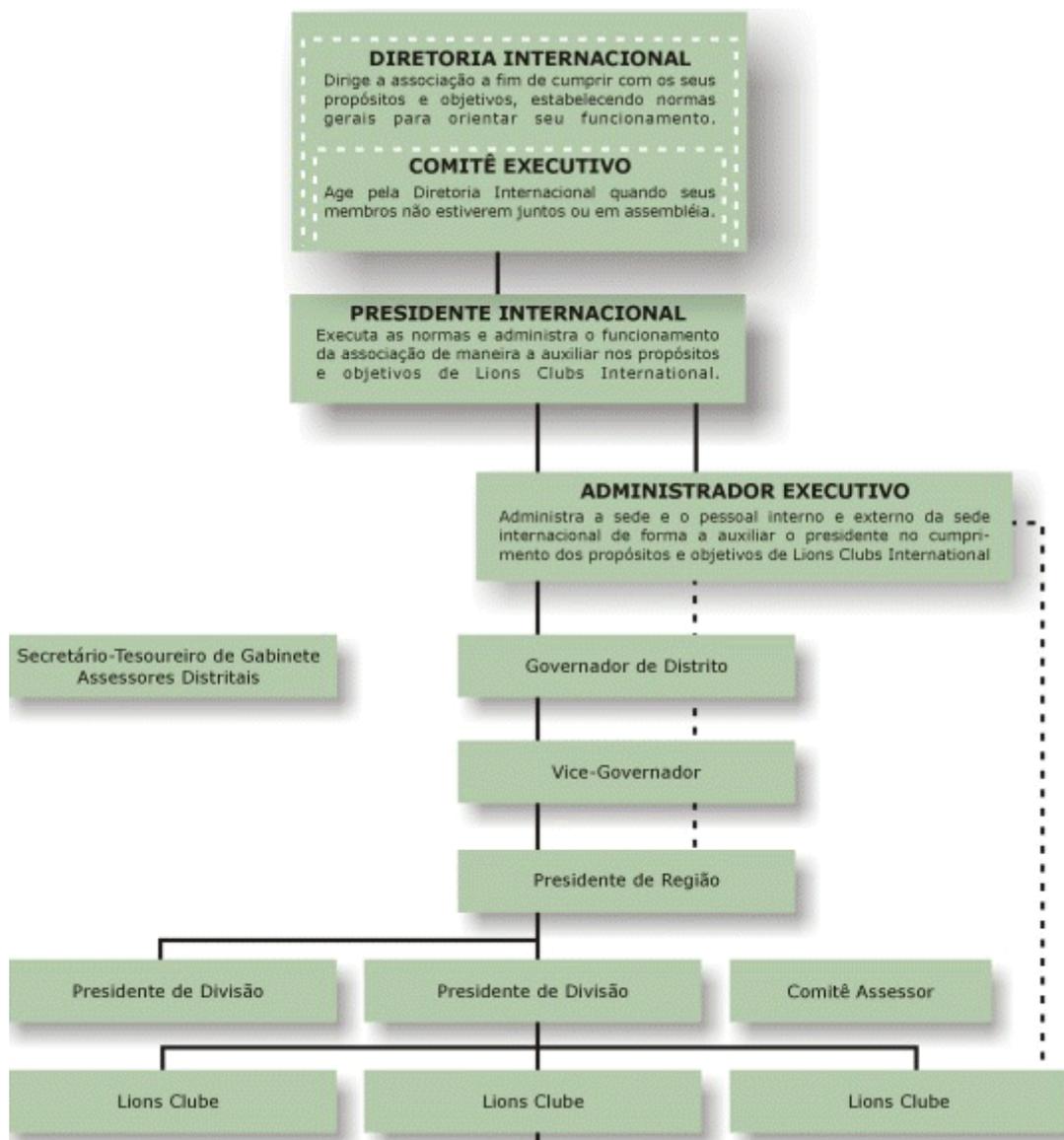
Lions Clubs International foi fundada nos Estados Unidos, em 1917, e se tornou internacional em 1920, quando surgiu um *Lions Club* no Canadá. Atualmente, existem mais de 46 mil *Lions Clubs* espalhados por 204 países do mundo. Sob a égide de *Lions Clubs International* e *Lions Clubs* locais, são organizados os LEO Clubes: organizações de serviço voltadas à juventude, nos moldes do Leonismo (www.lions.org.br).

2.4.3.1 Organização

Os *Lions* clube têm uma hierarquia ordenada, baseada em seu presidente internacional, com ramificações nos distritos e clubes nas cidades.

No Brasil, o *Lions* está subdividido em quatro Distritos Múltiplos: LA, LB, LC e LD. Cada um dos Distritos Múltiplos por sua vez está dividido em Distritos. Abaixo dos Distritos estão as Regiões Leonísticas e/ou Divisões Leonísticas e, finalmente, os *Lions Clubs*. Cada *Lions Clube* é uma sociedade civil sem fins lucrativos, de duração indeterminada, filiada a Associação Internacional de *Lions Clubs*, conforme estabelecem seus estatutos

O Quadro 05 apresenta um organograma dessa associação:



Quadro 05 – Fonte www.lions.org.br

2.4.3.2 Valores e objetivos

Segundo seu fundador, essa associação tem como missão “dar poder aos voluntários para que possam servir suas comunidades e atender as necessidades humanitárias, fomentar a paz e promover a compreensão mundial através de *Lions Clubs*”.

A fim de atender essa missão, alguns objetivos foram traçados: a) organizar, fundar e supervisionar clubes de serviços chamados de *Lions Clubs*; b) coordenar as atividades e uniformizar a administração de *Lions clubs*; c) criar e fomentar um espírito de compreensão entre os povos da Terra; d) incentivar os princípios do bom governo e da boa cidadania; e) interessar-se ativamente, pelo bem-estar cívico, cultural, social e moral da comunidade; f) unir os clubes pelos laços de amizade, bom companheirismo e compreensão mútua; g) promover um fórum para a livre discussão de todos os assuntos de interesse público, excetuando-se, entretanto, o partidarismo político e o sectarismo religioso, que não serão debatidos pelos associados no clube; h) incentivar as pessoas bem intencionadas a servir a suas comunidades sem benefício financeiro, estimular a eficiência e promover elevados padrões éticos no comércio, na indústria, nas profissões, nos serviços públicos e nos empreendimentos particulares.

3 METODOLOGIA

Será apresentada neste capítulo a metodologia utilizada na pesquisa empírica, esclarecendo sobre a estratégia da pesquisa, o nível e a unidade de análise, passando pelo delineamento e culminando com coleta e análise dos dados.

A investigação ocorreu em clubes de serviço na cidade de Foz do Iguaçu (PR), tendo como matéria principal a confiança nos relacionamentos intraorganizacionais.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A partir da análise das estruturas hierárquicas e funcionais e dos valores que regem os grupos de serviço, descritos nos itens 2.4.1.2; 2.4.2.2 e 2.4.3.2, nota-se que todos eles, objetos deste estudo, apresentam valores e objetivos comuns no que diz respeito à beneficência interna e na sociedade. Por outro lado, nem sempre esta situação é facilmente comprovada nas relações intra e intergrupos. Por isso, uma análise específica destes relacionamentos, sob a ótica da Administração, de forma estruturada, buscando gerar indicadores claros, se faz necessária como forma de determinar a natureza destes relacionamentos. Além disso, é importante debater sobre a posição dos indivíduos e grupos em relação à confiança que permeia estes relacionamentos.

Essa confiança será analisada sob o prisma de cada contexto organizacional, analisando sua estrutura, o processo, a cultura e a estratégia de cada associação. E também como esses quesitos influenciam na construção da confiança, sobretudo em

ambientes fechados como clubes de serviço. Deste modo, o problema que norteará essa pesquisa será: *Como os componentes organizacionais influenciam a formação e o desenvolvimento da confiança intraorganizacional em clubes de serviço?*

3.1.2 Categorias Analíticas

De acordo com Minayo (2004), as categorias de análise são as que retêm as relações sociais fundamentais, podendo ser consideradas como escopo para o conhecimento do objeto nos seus aspectos gerais. A apresentação e, principalmente, a definição das categorias analíticas, visam facilitar a compreensão do texto, expressando de forma clara o que o autor deseja comunicar com cada uma das palavras. Além disso, objetiva servir de parâmetro ao autor durante a pesquisa, coleta e análise dos dados.

3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das categorias analíticas

A Definição Constitutiva (DC) deve emergir da fundamentação teórica e “refere-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar” (VIEIRA, 2006, p. 19).

Definição Operacional (DO), por outro lado, objetiva a observação e medição empírica do termo, auxiliando na identificação, verificação e medição. Definição constitutiva é, portanto, a definição do termo estudado e a definição operacional traz como será pesquisado e medido. A seguir serão especificadas as definições constitutivas e operacionais verificadas.

a) Confiança

DC: Representa o mecanismo de coordenação baseado em valores morais e normas compartilhadas, as quais dão suporte à cooperação coletiva e colaboração dentro de ambientes incertos.

DO: Será identificada sua importância e entendimento através da análise de conteúdo das entrevistas.

b) Pessoas

DC: Recurso mais importante, ou ainda, maior patrimônio das organizações.

DO: Será identificada a importância mediante análise das entrevistas.

c) Estratégias

DC: O significado de estratégia em termos organizacionais, passa pela mobilização de recursos para atingir objetivos, definindo um plano para o futuro.

DO: Através de análise documental e das entrevistas, serão verificadas as estratégias de cada clube e sua importância.

d) Processos

DC: Conjunto de atividades relacionadas com o objetivo último de qualquer tipo de empresa.

DO: Será obtido através de análise documental e das entrevistas.

e) Cultura

DC: Sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos) aceites e partilhados por todos os membros da organização.

DO: Será avaliada com a análise das entrevistas dos membros de cada clube.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa tem caráter exploratório, pois se caracteriza por manter o foco primeiramente na familiarização com o constructo, obtendo novas percepções sobre o mesmo e descobrindo novas ideias (CERVO e BERVIAN, 1983).

3.2.1 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa escolhida para esse trabalho é o estudo múltiplo de casos. De acordo com Godói *et al.* (2006, p. 119) “os pesquisadores geralmente utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos”. Levando-se em conta que, devido a necessidade de investigar a confiança nos relacionamentos intraorganizacionais em clubes de serviços, com a maior profundidade possível, em paralelo próximo com as relações interpessoais, propõe-se, então, estudo de três casos em clubes de serviço na cidade de Foz do Iguaçu (PR).

O estudo de caso se mostra a estratégia mais utilizada pelos pesquisadores, quando estes precisam fazer perguntas do tipo “por quê?” e “como?” alguns fenômenos ocorrem. E também, quando há pouco controle sobre esses fenômenos e quando o foco de interesse é sobre situações atuais, dentro de seu contexto de vida real (GODOY, 1995b; YIN, 2005).

O fenômeno a ser estudado, confiança nas relações intraorganizacionais, encontra uma nova visão teórica sobre um aspecto particular da confiança. Buscou-se esse objetivo com foco nas investigações das próprias organizações e seus atores. No caso específico do presente trabalho, definiu-se um projeto de casos múltiplos que, segundo Yin (2005), é preferível aos projetos de caso único sempre que estiver

ao alcance das possibilidades do pesquisador. Isso porque a vulnerabilidade do caso único é semelhante a apostar todas as fichas em um único número, além disso, os benefícios analíticos de ter mais de um caso podem ser substanciais.

3.2.2 Método de Pesquisa

Conforme Cresswell (2007), nas pesquisas no campo das Ciências Sociais, comumente são utilizadas três tipos de metodologias: qualitativa, quantitativa e mista. Cada uma delas conta com sua peculiaridade e especificidade. Elas devem ser analisadas pelo pesquisador a fim de escolher a melhor metodologia que auxiliará a alcançar os objetivos propostos no trabalho.

O presente trabalho tem uma abordagem qualitativa, que permitiu explorar por vários prismas o fenômeno social, tendo como foco principal as peculiaridades e as relações entre os elementos (VERGARA, 2005).

Essa adoção de uma abordagem qualitativa fornece ao pesquisador uma gama maior de estratégias como etnografia, pesquisa fenomenológica, pesquisa narrativa e estudos de caso (CRESSWELL, 2007). A fim de escolher a melhor técnica, deve-se estar atento para a coerência em relação ao objetivo da pesquisa proposto e, principalmente, devem ser analisados seus pontos fortes e fracos (YIN, 2005).

Considerando essa afirmação, o trabalho utilizará o estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois com essa escolha pode-se compreender de que modo ocorre a participação dos agentes em todos os processos internos, sem descartar a

análise do contexto ambiental na qual as organizações estão inseridas (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005).

3.2.3 Fontes e Coleta de Dados

De acordo com Yin (2005), são seis as fontes de evidências num estudo de caso: registros em arquivos, documentação, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. Segundo Godoi *et al* (2006), elas podem ser reunidas em três grupos: observação, entrevistas e documentos. Nesta pesquisa, foram utilizados dois grupos propostos: as entrevistas e a análise de documentos.

Foram utilizadas entrevistas, pois, segundo Martins (2006), ela é uma técnica de pesquisa na qual o objetivo é compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador. A importância da entrevista entre os métodos qualitativos é enfatizada por Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) ao dar atenção à interação social entre entrevistador e entrevistado. Isto permite ao primeiro captar atitudes por meio dos trejeitos, vestimentas, voz ou linguagem do entrevistado. Foram entrevistados os presidentes e a diretoria de cada um dos clubes propostos.

Há uma ressalva às entrevistas, conforme Yin (2005), pois elas estão sujeitas a alguns ruídos como vieses e problemas de articulação do respondente. Por esse motivo, as informações obtidas a partir das entrevistas devem ser confirmadas por outras fontes.

Segundo Godoi (1995b), uma rica fonte de evidências são os documentos, os quais também foram utilizados para o presente estudo. A fim de aumentar a confiabilidade dos dados foi feita uma triangulação das informações e dos resultados com os documentos (MARTINS, 2006). Ainda sobre a análise documental, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004) chamam atenção para o fato da importância de o pesquisador conhecer o máximo de informações sobre esses documentos. Por exemplo, por quem ou qual instituição os documentos foram criados, seus objetivos, propósitos e consequências.

No presente trabalho as entrevistas foram direcionadas a membros com mais experiência dentro de cada clube como presidentes, ex presidentes e membros da diretoria, sendo ouvidos três membros de cada instituição. Cada entrevista foi baseada no roteiro pré-elaborado e durou cerca de uma hora. Em alguns momentos das entrevistas, os entrevistados foram ficando mais a vontade e contaram algumas curiosidades e fatos passados.

3.2.4 Tratamento e análise dos dados

Conforme Yin (2005, p. 137), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Segundo Creswell (2007), a análise dos dados coletados consistirá em extrair sentido dos dados, com procedimentos interpretativos, através da triangulação dos dados obtidos das entrevistas, das observações, cruzando as informações documentais e confrontando com a base teórica.

A fase de tratamento e de interpretação dos resultados será o momento em que o pesquisador procurará torná-los significativos e válidos. Essa etapa visa condensar e peneirar os resultados em busca de padrões, tendências, relações implícitas ou até possíveis discrepâncias, as quais deverão ser analisadas de forma eclética e terão marca registrada do pesquisador. Citando Godoy (1995b, p. 25), “a interpretação envolve uma visão holística dos fenômenos analisados, demonstrando que os fatos sociais sempre são complexos, históricos, estruturais e dinâmicos”.

Neste trabalho utilizou-se a técnica de entrevista semi estruturada e a observação não-participante. Emprega-se esse tipo de entrevista com o intuito de buscar o significado de determinado fenômeno para o entrevistado. A entrevista é orientada por um roteiro de tópicos, e serve como um norteador da entrevista, não podendo ser rígido e permitindo modificações quando existir a necessidade de obtenção de outras informações (GODOY, 2006).

O tratamento dos dados obtidos através dessas entrevistas foi a análise de conteúdo que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 1977, p.44). Esse tipo de análise visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. É um conjunto de técnicas de análise das comunicações objetivando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam concluir e melhor analisar os conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens. (VERGARA, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo visa apresentar os dados da pesquisa coletados no campo através de fontes primárias e secundárias. Ele está estruturado de acordo com os tópicos levantados nas perguntas feitas na pesquisa. Em cada item é encontrada uma descrição do clube de serviço com suas principais características locais. Após isto, é feito um aprofundamento dos relacionamentos intraorganizacionais que são moldados pelos componentes básicos de cada organização como pessoas, processos, estratégias, políticas/padrões de comportamento e valores/cultura.

Em cada clube foram realizadas entrevistas que permitiram identificar o significado da confiança para o grupo, o processo de formação, além dos fatores e dos componentes que influenciam no desenvolvimento dessa confiança, visando responder as perguntas inicialmente traçadas. Baseado no material e nas respostas coletadas com membros dos clubes, objetos desse estudo, buscou-se atingir os objetivos delineados e responder ao problema de pesquisa.

O primeiro caso apresentado é o do *Lions* Clube Foz do Iguaçu–Itaipu, um dos dois clubes de serviço sob a bandeira do *Lions International* na cidade de Foz do Iguaçu. O segundo é o do *Rotary Club* Foz do Iguaçu, outro clube de serviço sob os auspícios do *Rotary International*. O último é o da loja Maçônica Universitária Panamericana, aqui tratada também como clube de serviço e uma das sete lojas maçônicas de Foz do Iguaçu. Os três exemplos foram escolhidos devido a maior facilidade de acesso pelo autor a documentos e aos entrevistados.

4.1 *LIONS* CLUBE FOZ DO IGUAÇU–ITAIPU

O *Lions* Clube Foz do Iguaçu–Itaipu é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, filiada à Associação Internacional de *Lions* Clubes. Em sua história é possível encontrar diversos projetos relacionados aos serviços humanitários na cidade e região.

Surgiu através do apadrinhamento de outro *Lions* Clube da cidade, em 15 de outubro de 1974, tendo sua carta constitutiva datada em 14 de março de 1975. Seu primeiro presidente foi o Sr. Helio David Bordin, que permaneceu no cargo por duas gestões consecutivas.

O clube conta com hoje 20 casais e é um dos maiores do distrito, mas já teve cerca de 55 casais.

4.1.1 Objetivos e estratégias do *Lions* Clube Foz do Iguaçu–Itaipu

O objetivo maior de todo *Lions* Clube está baseado no lema “Servir”, ou seja, prestar serviços à comunidade de diversas formas, incentivando as pessoas a servir suas comunidades, sem benefício financeiro; incentivar a ética e a moral, fomentando um espírito de companheirismo, amizade e compreensão mútua.

Esse clube especificamente tem como objetivo maior, na atual diretoria, dar continuidade ao trabalho de reagrupar e de reorganizar o grupo, baseado principalmente nos relacionamentos intraorganizacionais. Constatou-se que houve primeiramente um declínio no número de participantes e, posteriormente, mesmo os que não deixaram o clube formalmente, passaram a ter uma frequência nas reuniões aquém do esperado.

Essa falta de participação e de comprometimento acabou prejudicando o clube como um todo, tendo em vista ser necessária a efetiva participação de todos os membros.

Baseado nessa constatação, algumas metas e estratégias foram adotadas por administrações passadas, melhoradas e aprofundadas na atual. Uma das estratégias adotadas foi a de aplicar na íntegra os rituais e convenções próprias do clube como o hino à bandeira e todo protocolo comum às reuniões do clube. Este protocolo de procedimentos consta de todo o processo de condução das reuniões, desde o começo passando pela hora e forma correta de falar até seu encerramento.

Segundo o ex-presidente Sr. Jorge Jose Stoeckl, essa pequena atitude já é uma forma de unir os membros do clube que “passam a se sentir parte de algo maior”. A burocratização e a aplicação efetiva dos costumes são, portanto, uma forma de melhorar e fomentar a participação dos membros. Ainda segundo esse membro, outra forma de aumentar a participação e o prazer de fazer parte do grupo é trabalhando cada vez mais em ações propostas. “As atividades do Lions não podem ser restritas a jantares e encontros sociais, devem ser sempre pautadas primeiramente pelo lema de Servir”.

Outra estratégia que visa um aumento do efetivo é uma campanha encabeçada pela atual presidente, a qual em conjunto com os membros do clube e da direção estadual, comprometeu-se a aumentar em 10% o efetivo do clube. Para isso, solicitou aos atuais membros que convidassem possíveis casais e/ou pessoas que tenham o perfil adequado à associação para participar de alguns encontros.

De acordo com o presidente atual, ao conseguir que mais pessoas participem, colaborem e, principalmente, que se comprometam com o clube, as ações filantrópicas e de serviços fluem com uma facilidade maior. O atual secretário concorda com as afirmações da presidente e afirma que além da colaboração, é importante a confiança de que cada tarefa designada aos membros será cumprida. Isso funciona como um pilar do

crescimento do clube. Além disso, essa confiança tende a aumentar na mesma proporção que cresce a participação e a convivência entre os membros.

Essa preocupação de aumentar o efetivo com qualidade é ressaltada por Allison e Long (1990). Eles afirmam que as organizações existem para realizar tarefas que não poderiam ser feitas por um único indivíduo. Essas tarefas ou objetivos podem ser o de auferir lucro com alguma atividade e ainda salvar vidas, realizar campanhas filantrópicas ou promover eventos culturais.

4.1.2 Pessoas no *Lions* Clube Foz do Iguaçu–Itaipu

A forma de admissão de novos membros no *Lions* dá-se de duas formas: a primeira, e mais usual, é através de um convite; a segunda é quando alguém solicita o ingresso ao clube. Essa segunda opção, de acordo com os entrevistados, é pouco comum e muitas vezes vista como empecilho para o ingresso.

Ao ser convidado, é comum o futuro membro participar de alguns jantares ou encontros a fim de que os outros integrantes o conheçam e vice-versa. A partir daí, o nome é proposto em Assembléia onde é feita uma votação que decidirá pelo ingresso ou não desse candidato.

Os entrevistados foram questionados sobre a possibilidade de aceitar o candidato apenas a partir da confiança dos membros que o indicaram. Assim, esta opção seria mais rápida e barata, sem a necessidade de toda a formalidade descrita. Todos responderam que não se trata de falta de confiança naquele que o indicou, mas sim da possibilidade de quem indicou desconhecer algum delito ou ação duvidosa do indicado.

A presidente da atual administração comentou ainda ser muito raro não aceitar o novo candidato, pois normalmente as pessoas que já participam do clube costumam ter também o mesmo círculo de amizades.

De acordo com o secretário atual, Sr. Arsonval Cordeiro Mota, o costume de convidar o candidato a participar de alguns eventos antes de sua efetivação, auxilia no conhecimento e principalmente na aceitação desse como novo membro.

4.1.3 A confiança nos relacionamentos intraorganizacionais no *Lions* Clube Foz do Iguaçu-Itaipu

Baseado nos depoimentos dos participantes, percebe-se que a confiança é de extrema importância, principalmente no que diz respeito as ações junto à sociedade. A escolha da entidade, a divisão de tarefas, a concepção do projeto, a execução e o balanço final, são fundamentados exclusivamente nesse quesito. Todos esses processos e etapas são apenas vistoriados pelo presidente que, segundo relato, tem total confiança em seus companheiros (esta é a expressão utilizada).

Segundo o ex-presidente, toda a questão de forma de ingresso, os encontros, os objetivos altruístas, a convivência, entre outros, acaba levando a uma confiança mútua. Ele considera que isso se desenvolve de modo extremamente rápido, tendo em vista o fato de muitos dos membros não se conhecerem antes de entrarem no clube, mas ali vivenciam uma situação ímpar que os levam a esse sentimento.

Outro ponto importante comentado pelos entrevistados é com relação as prestações de contas, financeiras e balanços de fim de mandato. Segundo os relatos, dentro do *Lions* Itaipu, aconteceu em uma única ocasião a quebra de confiança de um dos membros. Esse fato ocorreu há cerca de 20 anos e acabou causando um abalo nas relações do clube, tendo em vista a grande confiança mútua entre membros. Segundo o

secretário atual, as finanças são analisadas por balanços e extratos bancários, mas são sempre aprovadas baseadas exatamente na confiança que os membros têm entre si, sendo essa análise unicamente protocolar.

4.2. ROTARY CLUBE FOZ DO IGUAÇU

O *Rotary* Clube Foz do Iguaçu é o mais antigo clube existente na cidade de Foz do Iguaçu, fundado em 1958. Pertencente ao distrito 4640 tem como base a cidade de Foz do Iguaçu, onde realiza diversos projetos filantrópicos e sociais.

Conta hoje com 40 pessoas atuantes que se reúnem semanalmente em sede própria.

4.2.1 Objetivos e estratégias do *Rotary* Club Foz do Iguaçu

O objetivo inicial do *Rotary* que era o de "auxílio mútuo" foi posteriormente acrescido e suplantado pelo "ideal de servir", visando especialmente a paz mundial e tendo em vista o contexto que estava inserido.

É explícito em seus regulamentos os significados da palavra servir para esse clube: os **Serviços Internos** enfatizam o fortalecimento do companheirismo e do bom funcionamento dos clubes; os **Serviços Profissionais** incentivam os rotarianos a servir através de suas profissões e a aderir aos altos padrões éticos; os **Serviços à Comunidade** referem-se aos projetos e as atividades implementadas pelos clubes para aprimorar a vida de suas comunidades; os **Serviços Internacionais** abrangem medidas tomadas para expandir as atividades humanitárias implementadas pelo *Rotary* em todo o mundo para promover a paz e a compreensão mundial; e os **Serviços às Novas**

Gerações englobam os projetos humanitários, os programas de intercâmbio e as atividades para o desenvolvimento da capacidade de liderança que contribuem para que os jovens realizem mudanças positivas no mundo.

O *Rotary* Clube Foz do Iguaçu, de acordo com os entrevistados, tem como objetivo o serviço à comunidade, baseado sempre na ética e na responsabilidade de seus membros tanto no grupo quanto nas relações profissionais na sociedade.

A fim de alcançar seus objetivos, os projetos apresentados são examinados por comissões e normalmente duram por várias gestões, o que evidencia uma confiança entre os membros, independente da diretoria ou do cargo ocupado por qualquer dos membros. Os exemplos dados pelos entrevistados atestam essa informação ao comentarem sobre a existência de projetos com mais de 10 anos, por exemplo, uma campanha de alfabetização de adultos em parceria com o Banco do Brasil, entre outros.

4.2.2 Pessoas no *Rotary* Clube Foz do Iguaçu

Da mesma forma que no *Lions*, a admissão de novos membros no *Rotary* ocorre de duas formas: a primeira e mais usual é através de um convite; a segunda é quando alguém solicita o ingresso ao clube.

Além do protocolo de apresentação, o *Rotary* também tem o costume de convidar o futuro membro para participar de alguns jantares ou encontros, visando que os outros membros o conheçam e vice-versa. A partir daí, o nome é proposto em Assembléia, onde é feita uma votação que decidirá pelo ingresso ou não desse candidato.

O mesmo questionamento feito aos membros do *Lions* foi repetido para os do *Rotary*: não seria mais rápido e barato que o candidato fosse aceito apenas na confiança

depositada pelos membros que o indicaram, sem a necessidade de toda a formalidade e burocracia descrita? Houve unanimidade na resposta. Eles disseram que não se trata de falta de confiança naquele que indicou, mas da possibilidade de que o indicado tenha cometido algum delito ou alguma ação que o desabone. Nem sempre o membro conhece essa particularidade.

Existe ainda uma regra velada em que se algum membro indica uma pessoa cuja profissão já esteja representada no clube, essa indicação não é estimulada. Essa regra é baseada em duas explicações: a primeira está no significado da palavra “servir” para o clube (servir através de sua profissão); e a segunda está baseada na explicação de que com isso evita-se que sejam formados órgãos de classe dentro dos clubes de *Rotary*.

Com o intuito de convidar novos membros, existe uma promoção chamada “dia do amigo”, em que o membro convida um amigo para assistir a uma reunião ou jantar e passa a ser um candidato a ser indicado.

4.2.3 A confiança nos relacionamentos intraorganizacionais no *Rotary* Clube Foz do Iguaçu

De acordo com Luhman (1979), a confiança surge da similaridade social e assume congruência entre o que confia e o depositário da confiança por pertencer ao mesmo grupo ou comunidade. Essa afirmação esteve presente, com outras palavras, nas descrições dadas pelos entrevistados que comentam que o convívio e a participação levam a uma construção de confiança e de companheirismo mútuo.

Alguns processos internos do Clube são guiados também pela confiança como na escolha de presidentes ou ainda nas prestações de contas. Eles já sabem de antemão, por exemplo, quem serão os próximos dois presidentes e não existe contestação de

nome ou atritos nos pleitos. As pessoas indicadas são normalmente conduzidas aos cargos.

A confiança nas ações e nos projetos pode ser verificada em um exemplo dado pelos entrevistados onde, recentemente, em uma tragédia nacional (enchentes no Rio de Janeiro), abriu-se uma conta do *Rotary*. Nessa conta, os depósitos eram feitos pelos clubes de todo o Brasil, inclusive o de Foz do Iguaçu. Os membros do clube inclusive forneciam essa conta para outras pessoas que não pertenciam ao grupo, pois confiam plenamente no presidente do *Rotary* daquele estado. Não contestaram nem solicitaram prestação de contas, acreditando e confiando muito mais do que no poder público constituído.

Conforme relatado pelos entrevistados, nunca houve quebra de confiança entre os membros desse clube, quer seja em questões financeiras ou ainda pessoais/profissionais (fora do Clube).

4.3. LOJA MAÇÔNICA UNIVERSITÁRIA PANAMERICANA

Fundada em 24 de julho de 2001, a Augusta e Respeitável Loja Simbólica Universitária Panamericana começou seus trabalhos com a entrada de quatro membros e com a filiação de integrantes de outras lojas filiadas ao Grande Oriente do Brasil (PR), em especial a loja Maçônica Cataratas do Iguaçu. Ganhou o título de universitária a fim de atender uma solicitação do governador da época que idealizava uma loja repleta de professores e alunos universitários. Este grupo se dedicaria aos estudos filosóficos da maçonaria, deixando para segundo plano os objetivos filantrópicos.

Nos dias atuais, com o ingresso de pessoas de distintos segmentos, essa proporção de filosofia/filantropia está em 50%. A loja conta atualmente com 26

membros ativos que recolhem suas obrigações pela loja e cerca de 30 membros (fundadores/do quadro).

4.3.1 Objetivos e estratégias da Loja Maçônica Universitária Panamericana

A maçonaria objetiva melhorar a sociedade como um todo, a partir da melhora individual. Esse crescimento individual é feito através do reforço do caráter, do aumento da bagagem espiritual e moral, induzindo o membro a um crescimento cultural.

A Augusta e Respeitável Loja Simbólica Universitária Panamericana tem em seu *website* que seu objetivo é “promover o desenvolvimento moral e intelectual dos membros da loja, e promover ações que busquem diminuir as diferenças entre os seres humanos, buscando a igualdade de oportunidade e condições e a melhoria da sociedade”.

Com o intuito de fomentar o desenvolvimento cultural de seus membros, esse clube de serviço tem como obrigatoriedade a apresentação de trabalhos e seminários em suas sessões semanais. Também participa assiduamente de debates e encontros patrocinados pelo GOB (PR), por exemplo, o ERAC (Encontro Nacional de Aprendizizes e Companheiros). A loja nunca deixou de participar desse encontro, sendo inclusive organizadora de um deles em Foz do Iguaçu (2009). A loja contribui ainda junto a atividades chamadas de “paramaçônicas”, por exemplo, o projeto “Maçonaria contra as drogas”. Tal projeto é coordenado pela direção estadual, discutido e aplicado em Foz do Iguaçu por essa loja.

Atividades filantrópicas também são desenvolvidas, por exemplo, o projeto “Basquete sem Fronteiras” que é destinado ao ensino desse esporte a crianças de um bairro humilde da cidade. Esse projeto conta com o auxílio financeiro dos membros e

principalmente com o acompanhamento profissional, já que tem em seu quadro, entre outros profissionais, quatro professores de Educação Física.

Outros projetos de menor envergadura, mas que demandam algum tipo de acompanhamento financeiro ou profissional, também são efetivados pelos membros. Segundo as entrevistas, basta que um membro proponha alguma ação para que ela seja prontamente atendida, verificando-se apenas a disponibilidade de caixa no momento. Segundo o atual presidente, essas propostas são aceitas sempre baseadas na confiança do proponente, não sendo necessária averiguação ou acompanhamento posterior, somente o relato do membro que está propondo.

4.3.2 Pessoas na Loja Maçônica Universitária Panamericana

Na Maçonaria, e conseqüentemente na loja Universitária Panamericana, a única forma de ingresso é através de convite de um dos membros. Existe uma exceção que trata dos chamados *Lawtons*. Esses são filhos de maçons “adotados” pela loja que, caso tenham interesse, podem solicitar o ingresso quando completarem 18 anos.

Após essa etapa, o nome do candidato começa a ser estudado. Existe ainda uma comissão (sindicantes) que vai até a casa do candidato conversar com sua família. É baseado no parecer dessa comissão, somado aos relatos dos membros, que é decidido o ingresso ou não desse candidato.

Questionados sobre o fato de ser um processo demorado e extremamente burocrático, e se devido a isso não poderia causar algum descontentamento ou dissabor dentro do Clube caso alguém não seja aceito a entrar, foi explicado que todas as fases são sigilosas, ou seja, a exceção do presidente, ninguém sabe quem indicou (padrinho), quem foram os sindicantes ou ainda quem foi contra o ingresso. Todo esse sigilo,

conforme relatado, é exatamente para evitar que haja desentendimento ou ainda, um sentimento de falta de confiança entre os membros.

Ainda segundo os entrevistados, após a entrada do membro, é revelado para todos quem foi o padrinho e quem foram os sindicantes. Essa revelação acaba por fortalecer ainda mais o sentimento de companheirismo e de confiança, pois todos acabam se sentindo parte do processo como um todo. Essa afirmação é corroborada por Lopes (2001), que afirma que ainda prevalecem entre nós as relações calcadas nos laços de família e de amizade.

4.3.3 A confiança nos relacionamentos intraorganizacionais na Loja Maçônica Universitária Panamericana

Entre os entrevistados fica explícita a importância da confiança nos relacionamentos dentro desse clube de serviço. Ressalta-se primeiramente a forma como se tratam, intitulando-se “irmãos”, sendo suas esposas “cunhadas” e os filhos deles “sobrinhos”.

A preferência por negociar entre os membros é comentada em todas as entrevistas, inclusive com exemplos onde compras e transferências são efetivadas sem a necessidade de contratos ou de testemunhas, baseadas única e exclusivamente na confiança entre os participantes. Essa preferência inclusive dá-se em todos os níveis da instituição, entre os mais experientes até aquele que entrou recentemente, evidenciando, portanto, que a confiança nesse clube desenvolve-se com facilidade. Essa confiança e forma de relacionar-se pessoal e profissionalmente, com a inexistência de contratos, fiadores e demais mecanismos de controle, facilita e acaba gerando economias e facilidades entre os participantes (BROMILEY e CUMMINGS, 1995).

4.4 ANÁLISE INTEGRADA

Com o presente capítulo, objetivou-se analisar de uma forma integrada as perguntas da pesquisa e suas respostas. Buscou-se identificar padrões e possíveis discrepâncias, com o intuito de atender aos objetivos específicos, tendo sempre como base o referencial teórico e as percepções dos entrevistados.

As questões ligadas ao relacionamento intraorganizacional, entre elas a confiança, estão inseridas em um contexto organizacional, estratégico, de pessoas, processos e de valores, os quais serão abordados de forma integrada neste capítulo, comparando as instituições estudadas.

Cada um dos clubes estudados tem suas características e peculiaridades, sendo os dois primeiros clubes (*Lions* e *Rotary*) mais semelhantes em seus processos e estruturas e a loja maçônica tendo mais diferenças nesses quesitos, comparativamente com os outros clubes. Fica evidente, porém, que o grau de importância dada à confiança nos relacionamentos dentro dos clubes é muito grande, sendo fundamental para a existência e a manutenção desses grupos. Tal afirmação é evidenciada por alguns relatos como: “confiança é a base de nossos relacionamentos”; “não consigo entender como seria possível conviver com pessoas que não conheço, sem um mínimo de confiança”, ou ainda “faço qualquer negócio de olho fechado com um de meus irmãos”.

Esses relatos dos participantes são corroborados pela afirmação de Fukuyama (1996) que diz que a confiança, na condição de fenômeno social, é reconhecida como um mecanismo cultural importante na condução das interações e nas expectativas de atores sociais. Ela é baseada em expectativas individuais, de relações interpessoais, como consequência de uma certa probabilidade específica. Nessa ótica, define-se confiança como “a vontade da parte vulnerável às ações da outra parte, com base na expectativa de que os demais irão realizar uma

determinada ação importante para o outorgante, independentemente da capacidade de fiscalizar ou controlar essa atitude” (PUUSA e TOLVANEN, 2006, p. 31). Confiança, juntamente com outros fatores, é pilar básico para as relações sociais e intraorganizacionais.

Outra percepção que se tem é com relação aos objetivos e estratégias de cada clube, ficando evidente a importância da confiança, onde os projetos são apresentados pelos membros e por esses mesmos membros é colocado em prática e controlado. Os entrevistados afirmam que sem a confiança, a efetividade de algumas ações ficaria comprometida. Essa afirmação é atestada por Zanini, Lusk e Wolf (2009, p. 74) ao escrever que a “existência da confiança dentro das relações intraorganizacionais que envolvem superiores, pares hierarquicamente iguais e equipes de trabalho pode contribuir significativamente para o aumento da eficiência organizacional”.

Tendo em vista a importância dada pelos membros dos clubes à confiança, em diversos momentos das entrevistas foram questionados sobre como essa confiança se desenvolve e se a cultura mais fechada de cada clube, com seus dogmas e valores influenciam nessa construção. De várias maneiras, os entrevistados afirmam que realmente esse contexto dogmático facilita a construção e o desenvolvimento da confiança entre os membros, sendo que foram citados exemplos como: “é diferente do que um clube de futebol” ou ainda, “mesmo sem conhecer quem está entrando, fica mais fácil de confiar nesse indivíduo pelo motivo de ter sido indicado por algum membro do clube”. Nesse quesito de construção da confiança, nos três clubes foi citada a convivência como fator fundamental para essa construção. Blau (1964) corrobora essas afirmações ao comentar sobre o tempo ser um importante aspecto na criação da confiança nas empresas (e pessoas), pois tendem a aprender a confiar umas nas outras com o passar do tempo, criando assim um círculo virtuoso.

Um ponto bastante discutido junto aos entrevistados foi a questão das pessoas que fazem parte de cada clube. Eles se tratam como companheiros (Lions e Rotary) e irmãos (Loja maçônica) e os membros que convidam são os padrinhos “que tem responsabilidade para acompanhar o afilhado por toda sua caminhada dentro do clube”. Essa forma de tratamento já evidencia a facilidade de desenvolvimento da confiança, baseada na cultura e nos valores de cada clube. Schein (1992) atesta essa conclusão quando afirma que ao se tentar fazer uma abordagem sobre as pessoas no contexto organizacional, é necessária uma análise da cultura organizacional. Essa cultura é formada pelos valores éticos e morais, políticas internas e externas bem como o clima organizacional. Pode ser definida como um modelo de suposições básicas desenvolvidas pelos grupos para enfrentar os problemas que surjam.

Ainda sobre as pessoas, houve consenso entre os entrevistados que é mais fácil e barato negociar, comprar e vender entre os membros, baseados única e exclusivamente na confiança, ou conforme os relatos “no fio do bigode”. Hosmer (1995) definiu confiança como sendo uma expectativa dos atores envolvidos numa relação ou troca econômica quanto a comportamentos moralmente aceitos, baseados em princípios da análise ética. Considerou ainda que a troca de bens não só é possível na presença da confiança, ma também essencial nas relações comerciais.

Outro componente organizacional bastante citado nas entrevistas é o fator cultural e de valores de cada instituição. Para Schein (1992) a cultura organizacional envolve alguns padrões de comportamento bem como valores e crenças, podendo conter componentes visíveis ou ocultos, os quais são sempre orientados pela emoção e situações afetivas. Evidencia-se nas entrevistas esses componentes ocultos, pois, em alguns momentos, os entrevistados não conseguiram se expressar claramente sobre os motivos que os levavam a confiar mais em seus pares do clube. Algumas afirmações

como “eu confio e pronto”, ou “realmente é engraçado como isso acontece” corroboram essa evidência.

O que se busca com a confiança é uma situação de segurança (GIDDENS, 1991; LUHMANN, 1979) e nos casos analisados fica evidente que, apesar de ser complexa, tem papel central no desenvolvimento dos relacionamentos intraorganizacionais de cada clube. Percebe-se que a confiança está presente no momento inicial do relacionamento tendendo a desenvolver-se mais facilmente principalmente com a convivência (BLAU, 1964), com a troca de informações e baseada na cultura, valores e tradições de cada grupo.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar e analisar a formação e o desenvolvimento da confiança em clubes de serviço, enfatizando principalmente os componentes dessas organizações (as pessoas, estratégia, processos, políticas/padrões de comportamento e valores/cultura) e como eles influenciam (negativa ou positivamente) na construção e manutenção dessa confiança.

A pesquisa teve como universo a cidade de Foz do Iguaçu, onde foram escolhidos um representante de três clubes de serviço distinto, Lions Clube, Rotary Clube e Loja Maçônica.

Os dados primários foram levantados através de entrevistas com representantes de cada um dos clubes e os dados secundários através de documentos e sites.

O trabalho contou com quatro objetivos específicos: descrever os clubes de serviço objetos do estudo; identificar o significado de confiança para cada um desses grupos; descrever o processo de formação e desenvolvimento da confiança nos Clubes de Serviço e, analisar a influência dos principais componentes organizacionais, na construção da confiança. Baseado nas entrevistas, na análise documental e principalmente na metodologia utilizada, foi possível atender a todos os objetivos.

O primeiro objetivo específico, descrição dos clubes, foi atendido com a pesquisa documental e inserido no trabalho para melhor compreensão dos fenômenos. Essa descrição foi fundamental pois o pesquisador tinha conhecimentos apenas superficiais sobre alguns clubes.

O segundo objetivo, identificar o significado de confiança para os membros de cada clube, mostrou sua relevância pois a palavra confiança, apesar de comum, remete a diversos sentimentos e concepções. Todos os entrevistados, porém, apesar de conceituarem confiança de algumas formas diferentes, foram unânimes ao declarar a importância dela nos relacionamentos dentro dos clubes.

As respostas obtidas com as entrevistas evidenciam uma existência de padrão de entendimento sobre o significado de confiança e seu papel na formação e desenvolvimento dos relacionamentos intraorganizacionais, o que sugere a institucionalização do conceito conforme Meyer e Rowan (1977).

Como terceiro objetivo específico foi elaborado o de descrever o processo de formação e desenvolvimento da confiança. Tal objetivo foi abordado durante as entrevistas e complementado com o último objetivo.

Para que o quarto objetivo fosse alcançado, foi necessário primeiramente, explicar aos entrevistados quais eram os principais componentes das organizações, a fim de que cada membro pudesse realmente contribuir com a pesquisa. Entre os componentes principais, dois tiveram a atenção maior dada pelos entrevistados. As pessoas e os valores/cultura de cada clube.

Com a análise das entrevistas, percebe-se similaridades entre os clubes sendo que nos clubes Lions e Rotary, a confiança exerce papel fundamental mas não se desenvolve com tanta naturalidade quanto na loja maçônica. Uma explicação desse fato pode estar contida na forma de ingresso de novos membros em cada uma das instituições. Enquanto nos dois primeiros a entrada é facilitada, sendo permitida inclusive a entrada mediante solicitação, no terceiro caso existe um processo mais elaborado, o qual acaba criando uma aura de que os que passaram por todas os processos burocráticos de entrada, são realmente pessoas mais confiáveis. Esse tipo de

confiança é abordado por Lewis e Weigert (1985, p. 970), ao afirmarem que “nós cognitivamente escolhemos em quem nós vamos confiar sob que circunstâncias, embasados em ‘boas razões’, constituindo evidência de confiabilidade”. Ainda em comparação entre os clubes, no Lions e no Rotary percebe-se a formação de “clubes dentro dos clubes” ou seja, alguns membros formam nichos de relacionamento e dentro desses nichos a confiança se desenvolve com mais facilidade. No caso da loja maçônica não se percebe essa situação, sendo a confiança gerada como um todo, entre todos os membros da instituição.

Ainda baseado nas entrevistas, pode-se concluir que o grande motivador da confiança é a convivência e a existência de objetivos comuns, quer seja no auxílio mútuo (mais explícito no Rotary), na filantropia (mais evidente no Lions), ou ainda no progresso individual (claramente maçônico).

Outros componentes da organização como as estratégias e os processos não foram considerados pelos entrevistados como relevantes no processo de construção da confiança sendo que as estratégias de cada clube, inclusive, aparecem como consequência da confiança e não como um motivador. Como dito anteriormente, conclui-se que as pessoas e os valores/cultura são efetivamente os componentes principais no que tange a construção da confiança em relacionamentos intraorganizacionais. O quadro 06 resume as conclusões obtidas:

	LIONS CLUBE	ROTARY CLUBE	LOJA MAÇONICA
PESSOAS	Convidadas para entrar na maioria dos casos. Importância alta na construção e desenvolvimento da confiança.	Convidadas para entrar na maioria dos casos. Importância alta na construção e desenvolvimento da confiança.	Somente entra mediante convite e aceitação dos membros. Fundamental na construção e desenvolvimento da confiança
CULTURA/ VALORES	Presença de dogmas e costumes enraizados e perpetuados através de seus costumes e rituais. Importância alta na construção e desenvolvimento da confiança .	Presença de dogmas e costumes enraizados e perpetuados através de seus costumes e rituais. Importância alta na construção e desenvolvimento da confiança.	Presença de dogmas e costumes enraizados e perpetuados através de seus costumes e rituais. Importância alta na construção e desenvolvimento da confiança.
PROCESSOS	Flexibilidade na condução das reuniões. Existe uma formalidade protocolar. Pouco influente na construção e desenvolvimento da confiança.	Flexibilidade na condução das reuniões. Existe uma formalidade protocolar. Pouco influente na construção e desenvolvimento da confiança.	Existe formalidade explícita com cargos distribuídos e hierarquizados. Auxilia na condução das reuniões porém pouco influente na construção e desenvolvimento da confiança.
ESTRATÉGIAS	Bem definidas e voltadas mais a ações de filantropia externa. Pouco contribui na construção e desenvolvimento da confiança.	Bem definidas e voltadas mais a ações de auxílio mútuo. Contribuição média na construção e desenvolvimento da confiança.	Bem definidas e voltadas a ações que enfatizem o crescimento cultural/pessoal de cada membro. Contribuição média na construção e desenvolvimento da confiança.
POLÍTICAS/ PADRÕES DE COMPORTAMENTO	Não foi apontada pelos entrevistados como influente na construção e desenvolvimento da confiança intraorganizacional.	Não foi apontada pelos entrevistados como influente na construção e desenvolvimento da confiança intraorganizacional.	Não foi apontada pelos entrevistados como influente na construção e desenvolvimento da confiança intraorganizacional.

Quadro 06: Relação entre componentes organizacionais e sua influência na construção e desenvolvimento da confiança para cada clube de serviço (autor).

Novos estudos poderão ser realizados partindo dos resultados do presente trabalho, entrevistando, por exemplo, membros mais recentes ou ainda, reelaborando as perguntas de pesquisa e direcionando-as a pessoas que participam de ambos os clubes, tentando assim extrair dessas pessoas as principais diferenças entre cada clube. Essas novas pesquisas, agora com pessoas que participem de dois ou dos três clubes, poderá trazer um viés comparativo e tal comparação poderia fornecer maiores dados para uma possível melhora nos relacionamentos dentro de cada clube.

Quanto as limitações deste trabalho, Rea (2002) afirma que há uma desvantagem na utilização do formato de entrevistas pois existe a possibilidade de haver interferências e vieses induzidos pelo entrevistador. Todo o cuidado para que esse tipo de interferência não existisse foi tomado por parte do pesquisador. Outra limitação foi o fato de os clubes não terem um histórico mais elaborado e suas tradições e histórias serem repassadas verbalmente. Foi sugerido aos entrevistados inclusive, a criação de um banco de dados e a elaboração de um histórico ou site com as histórias e curiosidades sobre cada clube.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

ALDRICH, H.; PFEFFER, J. **Environments and organizations**. Annual Review of Sociology. Vol. 2 Palo Alto/CA, 1976.

ALLISSON, P.; LONG, J. **Departmental effects on scientific productivity**. American Sociological Review, 55. 1990.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ANTÓNIO, N.. **Estratégia Organizacional: do posicionamento ao movimento**. Edições Silabo. Lisboa, 2003.

ARAUJO, L. **As relações interorganizacionais**. In: Novas perspectivas na administração de empresas: uma coleção luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, p. 501-524.

ARAUJO, L.; GARCIA, A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

AQUINO, R.S.L. **História das sociedades: das comunidades primitivas as sociedades medievais**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1984. 458 p.

BACHMANN, R. *et al* **Trust and control in organizational relations**. Organization Studies, March, 2001

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGER, P.L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. São Paulo: Vozes, 2002.

BISCOLI, F.R.A. **As Relações Interorganizacionais e a Integração de Culturas**. Toledo: 2002.

BILHIM, F. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. ed. ISCSP, São Paulo, 2006.

- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.
- BROMILEY, P.; CUMMINGS, L.L. **Transaction cost in organizations with trust**. Research on Negotiation in Organizations, v.5, 1995.
- CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. **Metrics for strategic alliance control**. R&D Management, Oxford, V.24 nr.4 p.365-377. 1999.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHILD, J.D; THALMAN, S.B. **Cooperative Strategy**. Oxford University Press Inc. New York, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à TGA**. Makron Books, São Paulo, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- COVEY, S.R. **O poder da confiança – o elemento que faz toda a diferença**. São Paulo: FranklinCovey, 2008.
- CREED, W.; MILES, R. **Trust in organization: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls**. Sage Publications, 1996.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa - Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª Edição. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. **A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise**. RAE electron., São Paulo, v. 5, n. 2, Dec. 2006. Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200009&lng=en&nrm=iso).access on 09/may/10. doi: 10.1590/S1676-56482006000200009.
- DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. LTC. Rio de Janeiro, 1999.
- DERBEL, W.; AMMAR MAMLOUK, Z.B. **Le dileme de la confiance et de la coopération: interdépendance dès acteurs et suprématie Du système organisationnel**. La Revue: Nov/dec 2003: 204; ABI/INFORM Global, p.63
- DiMAGGIO, P.; POWELL, W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. American Sociological Review, v48, n2. p 147-169, 1983
- DONALDSON, L. **In defense of organizational theory: a reply to the critics**. Cambridge. Cambridge University Press, 1995.

ERIKSON, Erik H. **Childhood and society**. New York: Norton, 1950.

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

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: The problem of embeddedness**. American Journal of Sociology, 91. 1985.

GRANOVETTER, M. **The impact of social structure on economic outcomes**. The Journal of Economic Perspectives; Winter 2005; 19, 1; ABI/INFORM Global p.33.

GAFFARD, J.L. **Économie Industrielle et de L’Innovation** M.. Dalloz, Paris. Pag. 338. 1990.

GELLER, S. **Interpersonal Trust. Professional Safety**. Park Ridge, vol. 44, ISS. 4. 1999.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN,R. **Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective**.Academy of Management Review, v.26,n.3, p.431-445, 2001.

GODÓI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE, v.35 n 2, mar/apr. 1995^a, p.57-63.

GOHN, M.G. **O Protagonismo da Sociedade Civil: Movimentos sociais, Ongs e redes solidárias**. São Paulo: Cortez, 2005.

GONÇALVES, J. **Processo, que processo?** RAE – Revista de Administração de Empresas, v.40 São Paulo, 2000.

HAAL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HATCH, M. **The dynamics of organizational culture**. Academy of Management Review, v. 18, n 04, p. 657-693, 1993.

HAAL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HINDLE, T. **Guia de Ideias e técnicas de Gestão**. Editora Caminho, 1999.

HOSMER, L. T. **Trust: the connecting link between on organizational theory and philosophical ethics.** *Academy of management Rewiew*, 20, 1995, p. 379-403.

JAMESON, J. K. **Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework.** *The International Journal of Conflict Management*, New York, v.10, n.3, p.268-294, 1999.

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

LODI, J. B. **História da Administração.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1971.

LOPES, H.E.G. **A força dos contatos. O estudo das redes interpessoais de profissionais da região metropolitana de Belo Horizonte.** 2001 Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.

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

LUHMANN, N. **Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives.** In: GAMBETTA, D. (Ed.) *Trust: making and breaking cooperative relations*, Oxford: Blackwell, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. D.; CRUBELLATE, J. M. **Estutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização.** *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 9, n. 1^a Edição Especial, p. 09-39, 2005.

MARANHÃO, M; MACIEIRA, M. **O Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

MARTINS, G.A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política.** 22^a ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. (2 volumes)

McALLISTER, J. **Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations -** *The Academy of Management Journal* Vol. 38, 1995.

MEYER, J.W; ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.** Sage Publications, Londres, 1977.

MINAYO, M.. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8^a Ed.: Hucitec. São Paulo, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MISHRA, J.; MORRISSEY, M. **Trust in employee/employer relationship: a survey of West Michigan Managers.** Washington, vol. 198, iss.4, winter, 1990.

MONTANA, J. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **RAUSP**, São Paulo, v. 41, n.4, 2006.- http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072006000400008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 Abr 2010.

NOTEBOOM, B. **Trust: forms, foundations, functions, failures and figures.** Erasmus University Rotterdam: January, 2001.

OLIVER, A.; EBERS, M. **Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships.** *Organization Studies*, vol. 19, n.4, fall, 1998, p.459-583.

OSBORN, R.N; HAGEDOORN, J. **The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks.** *Academy of Management Journal*. V.40, n.2, 1997, p. 261-278.

OTT, S. **The Organizational Culture Perspective.** Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company. 1989.

PERROW, C. **Sociologia de las organizaciones.** 3. Ed. McGraw-Hill, Madrid:1990.

PFEFFER, J.; SALANCIK, R. **Organizational Decision making as a political process: the case of a university budget.** *Administrative Science Quarterly*, 19. 1974

_____. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** Nova York, Harper and Row, 1978.

PONDÉ, J.L. **Coordenação, Custos de Transação e Inovações Institucionais.** IE/UNICAMP, Campinas, 1994.

PORRAS, S. T., CLEGG, S. **Trust as networking knowledge.** University New Castle – Trust in the work place: beyond the Quick-fix. New Castle, November: 09.10.2000.

PUUSA, A.; TOLVANEN, U. Organizational identity and trust. **EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 11, n. 2, p. 31, 2006.

RASMUSSEN, U.W. **Holdings e joint ventures: uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais.** São Paulo: Ed. Aduaneiras, 1988.

REED, M.I. **Organization, Trust and control: A realist analysis.** *Organization Studies*, march, 2001.

REINA, D.; REINA, M. **Trust and betrayal in the workplace; building affective relationship in your organization.** San Francisco. Berret-Koehler Publishers Inc., 1999.

RIPPERGER, T. **Ökonomik des vertrauens.**: Mohr Siebeck Press. Tübingen, 1998.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** Livros Téc. e Cient. Editora. São Paulo, 1990.

RUYTER, K; MORRMAN, L; LEMMINK, J. **Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets.** *Industrial Marketing Management*, New York, vol. 30. 2001.

SAKO, M., & HELPER, S. **Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States.** *Journal of Economic Behaviour & Organization* , 1998.

SALAMON, L. M. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor.** In: 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SALAMON, L.M. e ANHEIER, H. **In search of the nonprofit sector I: the question of definitions.** *Voluntas*, V.3 N. 2, Manchester, 1992.

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

SCOTT, W.R **Institutions and Organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

_____. **Organizations: rational, natural, and open systems**, 3ª edição. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991 p. 114.

SCHEIN, E.H. **Organizational Culture and Leadership** , 3rd Ed., Jossey-Bass. 1996.

SHEPPARD, B.H; SHERMAN, D.M. **The grammars of trust: a model and general applications.** *Academy of Management Review*, V.23, n.3, 1998, p.422-37.

SIMON, H. **Rational Decision Making in Business Organization.** *American Economic Review*, Vol. 69, September, p. 493-513, 1979.

SILVA, E. **Manual de Comunicação Interna.** Clube de Autores, 2010.

SITKIN, S. R.; ROTH, N. L. **Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust.** *Organization Science*, nº4, p.367-392.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. **Estrategic management in an enacted world.** *Academy of Management Review*. V10, n.4, p724-736. 1985.

SOLOW, R.M. **History and economics.** *AEA Papers and Proceedings*, Vol.75, N.2, May 1985.

STINCHCOMBE, A. **Organizations and social structure**. Ed. James G. March, Chicago, 1965.

TEIXEIRA, M.L.M.; POPADIUK, S. **Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual**: o que os empregados esperam de seus líderes? RAC-Vol. 07, n. 02, 2003.

THOMPSON, A. **a Moderna Organização**. Freitas Bastos, Rio de Janeiro, 1967.

TOSI, H.; SLOCUM JR, W. **Contingency theory: some suggested directions**. Journal of Management, 10, 1984 p. 9-26.

TROLHA, X. **A maçonaria, usos e costumes**. A Trolha, Londrina, 2003.

TURNER, J.; MARYANSKI, A. **Functionalism**. Menlo Park, CA, Benjamin/Cumming, 1979.

VAN DE VEN, H. **Howard E. Aldrich: organizations and environments**. Administrative Science Quarterly, 24. 1979 p. 320-26.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, SP: Ed. Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª Edição. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, v. I, 2006. p. 224.

WILLIAMSON, O.E. **Strategizing, Economizing, and Economic Organization**, 1994.

WILSON, D.C. **A strategy of change**. New York: Routledge, 1992.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

WEBER, M. **Ciência e Política: duas vocações**. Cultrix. São Paulo, 1993.

WEBER, M. **Economia y Sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. Fondo de Cultura Econômica. México, 1997.

ANEXOS**FORMULÁRIO DE ENTREVISTA**

A formação e o desenvolvimento da confiança intraorganizacional.

ENTREVISTA

Nome do entrevistado: _____ Idade _____

Formação Profissional: _____

Clube que participa: _____

Tempo no clube: _____

1. A palavra confiança, lhe remete a qual sentimento? Qual o significado dessa palavra para você? Qual a sua importância?
2. Como você vê a influência dos dogmas e/ou costumes de seu clube, no desenvolvimento da confiança entre os participantes de seu grupo?
3. Essa confiança existe realmente? É imposta? Para você, a confiança pode ser simplesmente imposta quer seja explícita ou implicitamente?
4. Qual a importância dessa confiança para que os objetivos de seu clube sejam alcançados?
5. Em seu clube, já identificou a falta de confiança entre os membros? Caso afirmativo, como ela afetou o(s) relacionamento(s)?
6. Você acredita que um clube de serviço, por ser uma estrutura mais fechada (restrita) tende a ter uma facilidade na construção do sentimento de confiança entre os participantes?

7. Como se dá em sua instituição a escolha das pessoas que nela ingressarão? Uma vez dentro, como é gerenciada as tarefas e as ambições desse indivíduo? Existe alguma estratégia de captação de membros?
8. Tendo em vista os componentes de uma organização (as pessoas, estratégia, processos, políticas/padrões de comportamento e valores/cultura), o que você entende de cada um e qual o papel que representam na construção da confiança em seu clube?
9. Quais são os objetivos de seu clube? Em linhas gerais, quais são as estratégias utilizadas para alcançar esse objetivo. Quem é o responsável pela elaboração e controle dessas estratégias?
10. Como são os processos internos de seu clube? Da gerencia de fundos, da gerencia de pessoas. Existe algum levantamento ou balanço dos objetivos traçados e objetivos alcançados?