A teoria de Schumacher vista sobre o ângulo da confiança organizacional Shumacher's theory seen from the organizational trust perspective

César Ricardo Maia de Vasconcelos¹

Iriane Teresa de Araújo²

Resumo

As mudanças dos mercados ao longo da história trouxeram transformações para a ciência administrativa afetando as companhias como um todo. A organização, preocupada com a subjetividade do indivíduo motivou a discussão sobre a socialização da confiança, objetivo deste estudo, buscando estabelecer uma sinergia com a proposta teórica de Ernst Friedrich Schumacher. De natureza quantitativa e qualitativa, foi aplicado um questionário referente a escala de confiança organizacional com 237 indivíduos respondentes, significativo a 95% de confiança. Os resultados apontaram que os padrões éticos, a solidez organizacional, o reconhecimento financeiro organizacional, as normas relativas a demissão de empregados e a promoção do crescimento do empregado são fatores determinantes que potencializam a confiança na organização. A conclusão demonstra que as empresas podem estimular a esperança institucional utilizando-se dos princípios propostos por Schumacher.

Palavras-chaves: Comportamento profissional. Confiança organizacional. Desempenho econômico e social.

Abstract

The changes in markets throughout history have brought changes to management science affecting companies as a whole. The organization, concerned with the subjectivity of the individual, motivated the discussion about the socialization of trust, the objective of this study, seeking to establish a synergy with the theoretical proposal of Ernst Friedrich Schumacher. Of a quantitative and qualitative nature, a questionnaire was applied regarding the organizational trust scale with 237 respondent individuals, significant to 95% confidence. The results showed that ethical standards, organizational solidity, organizational financial recognition, rules regarding dismissal of employees and the promotion of employee growth are determining factors that enhance trust in the organization. The conclusion shows that companies can stimulate institutional hope by using the principles proposed by Schumacher.

Keywords: Economic and social performance. Professional behavior. Organizational trust.

¹ Doutor em Administração, Docente no Programa Pós-graduação em Administração da Universidade Potiguar (PPGA/UNP).

² Doutoranda em Administração na Universidade Potiguar (PPGA/UNP).

Introdução

As mudanças dos mercados ao longo da história trouxeram transformações para a ciência administrativa, que foram desde a criação da administração dentro da fábrica como uma proposta técnica capaz de alterar os padrões de produção, consagrando à época os métodos e técnicas, até os dias atuais. O próprio mercado impôs esta transformação às organizações. O indivíduo sai da situação de mero operador para incorporar a lógica de agente fundamental ao processo. Logo, as estruturas organizacionais já não são mais as mesmas.

A organização passa a ter um olhar subjetivo, cabendo à administração investigar áreas de comportamento organizacional. A companhia começa a se preocupar com as pessoas: a partir daí manifesta-se a lógica de desempenho mecanicista e surge a organização técnica e humana, iniciando a ideia de recompensas como parte integrante desta nova dinâmica empresarial. Estudos em diversas áreas começam a ser feitos com vista a ampliar as reflexões sobre a psicologia organizacional.

A ciência evoluiu nessa perspectiva na qual tem-se discutido nos seus respectivos arcabouços teóricos a preocupação com os indivíduos. As áreas da psicologia, administração, economia e as ciências sociais têm feito isso nas últimas décadas. As mudanças nas estruturas organizacionais provocadas pelas transformações no mercado têm aproximado a ciência da prática, buscando soluções integradoras e inovadoras para os problemas que surgem periodicamente nas empresas.

Nesse processo de interação social entre organização e seus colaboradores vem se destacando a confiança num sentido de reciprocidade, no qual a firma passa a compreender e a ter um crescente interesse nesta relação pelos benefícios que a confiança pode proporcionar, numa lógica tanto de desempenho econômico quanto social no processo de interação.

Ernst Friedrich Schumacher, economista desenvolvimentista, criticou em sua obra o modelo organizacional capitalista pautado no crescimento econômico desenfreado, desprovido de aspectos humanos, o que vai de encontro com a proposta deste estudo. Por esta razão, desenvolveu cinco princípios básicos para nortear a construção de teorias que viessem agregar certas características humanas até então inéditas, o que motiva investigar a perspectiva do indivíduo no que se refere à confiança organizacional, procurando estabelecer uma aproximação com a proposta teórica de Schumacher. A pesquisa aqui sugerida é válida tanto academicamente quanto profissionalmente na medida em que permite uma discussão teórica com um corte transversal em relação a prática.

Referencial Teórico

Nesta seção, além de apresentadas as bases conceituais, são abordados temas relacionados-a “confiança organizacional” e a “concepção teórica de Schumacher”.

2.1 Confiança organizacional

O indivíduo no seu dia-a-dia busca relações sociais que proporcionem um sentido de segurança (Siqueira, 2008). Dentre as diversas bases na literatura sobre interação social se destaca a confiança numa lógica de reciprocidade (Qi & Hua, 2018), um redutor de incerteza (Siqueira, 2008). Para Qi e Hua (2018), a reciprocidade nada mais é que um padrão de trocas reciprocamente dependentes que engloba duas unidades sociais distintas. Os autores afirmam que as organizações se mostram ainda mais dispostas a prestar este tipo de suporte pessoal, na medida em que os trabalhadores se mostram capazes de retribuir os benefícios à unidade social promotora.

Neste sentido, o estudo da confiança tem despertado interesse de estudiosos ao longo dos últimos anos (Kramer & Cook, 2006; Novelli, Fischer, & Mazzon, 2006; Özyilmaz, 2010; Poliszkievicz, 2011; Mansour, 2014; Schilke & Huang, 2018; Bozic, Siebert, & Martin, 2019; Hayuningtyas, Do, Irawanto, & Sudiro, 2018; Svensson, 2018). Segundo afirmam, a confiança é analisada em uma perspectiva pluridisciplinar que apresenta desafios teóricos e empíricos no campo do saber coletivo das instituições.

Dietz, Gillespie e Chao (2010) definem a confiança organizacional como a disposição de uma pessoa ser vulnerável às ações da outra parte. Davis, Schoorman, Mayer e Tan (2000), com ponto de vista semelhante, mostram a confiança como algo amplamente reconhecido, como um facilitador chave para o sucesso de uma firma. Na mesma linha de raciocínio, Mayer, Davis e Schoorman (1995) desenharam um modelo interativo de confiança baseado numa definição que inclui a vontade de ser vulnerável, além de descreverem três outros elementos: o primeiro trata da benevolência, se refere ao cuidado e apoio que a organização proporciona; o segundo é a habilidade ligada à competência e, por último, a integridade que se relaciona a adesão, há um conjunto de princípios aceitáveis.

Adotando o conceito proposto por Siqueira (2008, p. 100), que define a confiança organizacional como “um conjunto de cognições independentes que integra crenças e respeitos éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e a

capacidade desta em reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeiramente quanto profissionalmente”, é que se supõe que a confiança organizacional se alicerça nas crenças de seus empregados ao se relacionar com o seu contexto funcional.

A confiança organizacional é o reconhecimento de benefícios recebidos pelos funcionários que, por sua vez, conduzem a uma garantia percebida de expectativas benevolentes no que se refere a motivação ou comportamento (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Bozic, Siebert, & Martin, 2019). Já para Rousseau (1998) e Schilke e Huang (2018), a confiança se define como a vontade psicológica de um indivíduo a ser vulnerável para as ações de outro indivíduo, e possui expectativas positivas em relação ao outro.

O crescente interesse na confiança organizacional é oriundo das benesses que esta pode oportunizar as empresas, numa lógica tanto econômica através do desempenho, quanto social no processo de interação. Autores como Kramer (1999) e Motlagh e Hariri (2013) trazem a perspectiva do capital para o ambiente organizacional num alinhamento positivo de benefícios.

Entretanto, Zaheer, Mcevily e Perrone (1998) fazem uma clara diferença entre confiança individual e organizacional. Segundo eles, a confiança individual ou interpessoal mede como um indivíduo confia no outro. Já a confiança organizacional, em contraste, diz respeito à relação pactuada com a organização, isso implica a disposição dos indivíduos em aceitar a instabilidade das ações do sistema formal fundamentada em expectativas positivas, no qual a relação ocorre entre indivíduo, companhia.

A existência de confiança organizacional torna-se primordial na lógica de bem-estar dos colaboradores juntamente com a criação de vantagem competitiva. Existe um processo de interação mútuo entre organização e trabalhadores, no qual o alicerce das relações de trocas é pautado na reciprocidade entre eles (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Sobre o tema, Siqueira (2008) afirma que o suporte no trabalho fornecido pela organização aos indivíduos é fundamental na construção da confiança organizacional, quer dizer, depende do suporte recebido (Gilbert & Tang, 1998; Bozic, Siebert, & Martin, 2019). Ademais, relaciona-se a percepção de como o funcionário vê e credita na organização (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). E quando há confiabilidade organizacional por parte dos funcionários essa interfere diretamente nos resultados da companhia (Hayuningtyas *et al.*, 2018), portanto, a confiança afeta positivamente os referidos resultados (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007; Svensson, 2018).

Estudos mostram que quanto maior os níveis de confiança, mais as organizações têm segurança para assumir riscos e usar os recursos de forma otimizada (Yilmaz & Atalay,

2009). Assim, o comprometimento organizacional revela-se fator determinante na ampliação do desempenho e no alcance dos objetivos, acrescentam Gilbert e Tang (1998) e Davis *et al.*, (2000). Nesse alinhamento, torna-se importante estudar esse fenômeno no âmbito organizacional, no sentido de conhecer a maneira como se organiza a relação de confiança entre o contratado e a organização. Aliás, surge como uma perspectiva intraorganizacional cognitiva de confiança, (Kramer, 1999; Tzafrir & Dolan, 2004), e compete ao comportamento organizacional desenvolver essa expectativa.

Para Kramer (1999), a confiança organizacional se assenta em bases específicas, relaciona-se com o papel profissional a ser desempenhado, na qual as regras organizacionais compartilhadas convertem-se em um requisito legítimo do sistema, tornando-se outro pilar de confiança. Ao combinar regras claras e explícitas com o conhecimento tácito de modo adequado pode gerar níveis mais elevados de confiança.

Ademais, autores como Pirson e Malhotra (2011) afirmam que confiança em uma organização está fortemente ligada à competência percebida da organização. Quando uma organização é julgada como sendo competente há um claro processo de confiança organizacional por parte do staff e da própria firma. Desse modo, a confiança organizacional, além de tida como eficiência percebida e desejada, promove a motivação e compromisso dos funcionários (Tyler, 2000), além de incitar a criatividade, a inovação e a troca conhecimento.

2.2 A concepção teórica de Schumacher

O britânico Ernst Friedrich Schumacher, influente pensador econômico, desenvolveu sua obra no Reino Unido e ficou conhecido mundialmente na segunda metade do século XX, mais especificamente durante a década de 1970 com a obra “*Small Is Beautiful*”, Schumacher (1973), oportunidade que buscou salientar os erros e os paradoxos do consagrado pensamento econômico. A obra também pode ser entendida como um roteiro para a discussão do que pode ser corrigido para que se consiga uma retomada do desenvolvimento econômico sob indicadores mais duradouros.

Após a segunda guerra mundial, Schumacher (1978) lançou “*A Guide for the Perplexed*”, momento em que fez duras críticas ao cientificismo materialista e a desenfreada exploração da natureza, além de afirmar que a economia e as ciências sociais estão presas às ideias ou doutrinas do “relativismo e positivismo”. O autor considerou que o empresário ou “homem de ação” precisava tomar decisões sobre um futuro essencialmente indeterminado e que as melhores decisões devem ser baseadas em julgamentos cerebrais. Criou teorias básicas

de desenvolvimento, que ficaram conhecidas pelos termos “escala intermediária” e “tecnologia intermediária”. Também veio questionar mercados livres, referindo-se, às vezes, “a ideologia do livre comércio”. Ele percebeu uma vasta gama de “falhas no mercado” da degradação ecológica à alienação humana. Criticava o desejo ilimitado e o próprio objetivo do crescimento econômico.

A economia ambiental e ecológica, uma vertente teórica neoclássica, nasce das ideias e teorias de Schumacher. Em sua análise, critica o crescimento desordenado e de larga escala, além de alegar que esse concentra e segrega a sociedade trabalhadora. Trazendo uma discussão relevante para as organizações, mostra que pequenas organizações por menores que sejam podem prosperar. Discute uma lógica até então não vista da organização menor, proporciona um tipo de administração com maior incentivo ao empregado trazendo a compreensão sobre seu papel na companhia com soluções de problemas de forma simples.

Nesta linha de organizações menores, St-Pierre, Fadil e Bahri (2017) e Coles, Piterou e Sentic (2018) também apontam a construção de uma nova teoria econômica que examine a atuação dos agentes, considerando não apenas o ponto de vista econômico, mas também os aspectos político e social. Entretanto, essa discussão foi realizada na produção científica denominada “*Towards a theory of large-scale organization*”, Schumacher (1987), e inserida em “*Small Is Beautiful*”, Schumacher (1973). A importância dessa discussão está na construção de cinco princípios que as organizações de grande escala devem ser constituídas.

Schumacher inicia mostrando que a maioria dos sociólogos e psicólogos vem advertindo insistentemente aos perigos inerentes a produção em escala, e as formas organizacionais ali presentes, nas quais o indivíduo se sente uma engrenagem industrial com pouca ou quase nenhuma relação humana na sua vida profissional. Mostra que os perigos também são para a eficiência e produtividade das organizações. Na oportunidade apresentava uma tendência das companhias para que se tornassem ainda maiores, por meio das fusões e aquisições, além de mostrar distanciamento administrativo dentro da própria empresa. Aliás, as classes obedeciam a regras que não as criaram, procedimento que surge no intuito de definir a ordem na organização.

Foi nesse momento que surge o sentido de ideia criativa do homem por parte do autor, na qual afirma que se precisa combinar ordem com liberdade. Mas como fazer isto, indaga? A ordem é estática e centralizada, já a desordem é descentralizada, mas criativa. Desta forma, propõe um homem com liberdade criativa denominado empreendedor, em que a inteligência é condutora da eficiência enquanto liberdade e abre a porta à inovação. Surge então os cinco princípios que norteiam um quadro teórico para grandes organizações.

O primeiro princípio é o denominado de função subsidiária que possui uma conotação de controle. Schumacher (1967) apresenta que nas organizações a alta chefia ganhará autoridade e eficácia, se a liberdade e a responsabilidade das formações inferiores forem cuidadosamente preservadas. Isto proporcionará grandes resultados para a firma. O meio para este princípio ser alcançado do ponto de vista da administração é a incorporação de uma visão da ordem, que será desordenada. Ou seja, a grande organização consistirá em muitas unidades semiautônomas, que se pode chamar de quase empresas (termo utilizado por Schumacher, para caracterizar subgrupos internos e independentes). Cada um deles terá uma grande liberdade para dar a maior chance possível de criatividade e empreendedorismo dentro da organização.

O segundo princípio é descrito como reivindicação numa lógica de defender, provar, justificar e sustentar; este descreve muito bem um dos deveres mais importantes da autoridade central em direção às formações mais baixas da organização, pois, permite saber se ela está ou não funcionando satisfatoriamente, acompanhando a sua rentabilidade positiva ou negativamente.

O terceiro princípio denominado de identificação no qual cada quase firma (subdivisão interna) deve ter uma conta de ganhos e perdas e um balanço patrimonial. Do ponto de vista da ordem, uma demonstração de ganhos e perdas é suficiente, uma vez que a partir desta pode saber se a unidade está ou não a contribuir para a organização. A quase empresa deve ter seu balanço separado, em que os lucros podem aparecer como empréstimos para o centro e perdas como empréstimos do centro.

O quarto trata do princípio da motivação, no qual mostra que em uma grande organização as questões burocratas geram problema de motivação. Este tipo de organização assume a hipótese de que as pessoas trabalham simplesmente por dinheiro, no entanto, deixam de lado os outros aspectos motivacionais importantes para que qualquer estrutura organizacional seja bem-sucedida. Torna-se imprescindível se fazer justiça ao princípio da motivação nas organizações.

O quinto e último princípio é o do axioma médio. Sabe-se que a alta administração em uma grande organização ocupa, inevitavelmente, uma posição muito árdua, sendo ela responsável por tudo o que acontece, ou não acontece em toda a empresa. Em geral, todos os problemas humanos reais surgem da contradição da ordem e da liberdade. Aliás, supõe-se não ser fácil cuidar da liberdade e da criatividade.

Por essas razões, há necessidade de descobrir um postulado entre os cinco princípios, no qual o poder decisório deve colocar em prática ideias criativas aliadas a liberdade e a

responsabilidade das formações de seus colaboradores. Schumacher (1967) finaliza pontuando a necessidade de que as teorias sejam construídas a partir desses princípios.

Metodologia

Nesta seção são apresentadas as bases metodológicas utilizadas neste estudo. A pesquisa tem conotação quantitativa simples e qualitativa por buscar mensurações além de descrever, compreender e interpretar os fatos e fenômenos (Yin, 2016). Utiliza-se de instrumento de pesquisa cujas fontes são primárias e secundárias e a coleta das informações ocorre por meio de pesquisa de campo. Já os dados de fontes secundárias referentes à pesquisa bibliográfica foram coletados nas bases de pesquisa (*scopus*, *emerald* e *scielo*) e livros.

3.1 Participantes

Para calcular a amostra referente a investigação utilizou-se o pacote estatístico G Power 3.1; trata-se de um software destinado a calcular o poder estatístico (isto é, o teste de hipótese), tendo como base, não apenas o 'n' necessário para a pesquisa, mas, também, o tipo de cálculo a ser realizado (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007). Para a coleta de dados considerou-se uma probabilidade de 95% ($p < 0,05$), magnitude do efeito amostral ($r^2 = 0,30$) e um padrão de poder hipotético ($\pi^2 = 0,80$); a partir desses critérios, uma amostra de 138 sujeitos revelou-se suficiente (tendo como indicadores: $t^2 = 1,98$; $\pi^2 = 0,95$; $p < 0,05$). Porém, considerando o método de coleta bola de neve, a amostra final foi composta de 237 trabalhadores.

3.2 Instrumento

Com o propósito de medir o quanto um empregado confia na organização ao qual trabalha, utilizou-se da Escala de Confiança com apenas duas casas decimais, instrumento composto por 47 itens distribuídos em cinco fatores com cinco itens cada, ou seja, trata-se de medida multidimensional. Os respondentes deveriam indicar suas respostas numa escala de frequência de cinco pontos no qual revelavam o quanto concordam ou discordam de cada afirmativa (1 = discorda totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente). Autores como Jolibert e Jourdan (2011) e Morgan,

Whitler, Feng e Chari (2018) asseguram que entre 5 e 10 sujeitos serão suficientes para responder à questão do tamanho da amostra.

Tabela 1
Validação de escala

Fator	Sigla	Itens	α de Cronbach
Promoção do crescimento do empregado	PCE	11, 19, 21, 22, 33, 37, 45	0,92
Solidez organizacional	SO	2, 4, 8, 17, 18, 24, 26, 29, 30, 32, 34, 38	0,86
Normas relativas a demissão de empregados	NRDE	1, 5, 12*, 20, 28*, 41	0,79
Reconhecimento financeiro organizacional	RFO	15, 31, 40, 44, 47	0,83
Padrões éticos	PE	3, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 16, 23, 25, 27, 35, 36, 39, 42, 43, 46	0,93

Fonte: Adaptada de Siqueira (2008)

A mencionada escala de Siqueira (2008) apresentou fatores coerentes e interpretáveis em 48,67% da variância; o autor observou ainda cargas fatoriais entre 0,35 a 0,73 (valor mínimo adotado de 0,35). Este estudo validou a escala composta por cinco fatores: 1) Promoção do crescimento do empregado 2) Solidez organizacional 3) Normas relativas a demissão de empregados 4) Reconhecimento financeiro organizacional 5) Padrões éticos. Ademais, apresentou índices de precisão dos fatores α de Cronbach entre 0,79 e 0,93 e a correlação inter-total oscila entre 0,43 e 0,81, como mostrado na tabela 1. As questões referentes ao fator NRDE 12 e 28, apresentam * em função do processo de inverter os dados antes de rodar o modelo.

Seguindo a direção teórico-metodológica proposta pelo autor supracitado, foi que Formiga, Fleury e Souza (2014), através de uma análise fatorial confirmatória resolveram avaliar a estrutura fatorial da escala e observaram indicadores psicométricos que ratificaram a organização item-fator da escala em questão. Além da ECEO, questões no qual informava sobre variáveis como sexo, idade, tempo de serviço, faziam parte do questionário.

3.3 Procedimentos

3.3.1 Administração e aplicação dos instrumentos

Os questionários foram encaminhados aos entrevistados através da ferramenta do *Google Docs.*, pelas redes sociais, *e-mails* e *WhatsApp* dos contatos dos pesquisadores,

oportunidade em que foram solicitadas a colaboração voluntária das pessoas no sentido de responderem a enquete disponibilizada. A todos foi assegurado o anonimato das suas respostas informando que essas últimas seriam tratadas em seu conjunto. As escalas foram respondidas individualmente, o instrumento foi autoaplicável, contendo as instruções necessárias para que pudesse ser respondido, e o período da enquete aconteceu durante o mês de outubro de 2017.

3.3.2 Análise dos dados

No tocante à análise dos dados, e considerando o estudo fatorial de Siqueira (2008) sobre a ECEO; a investigação empírica desenvolvida neste artigo utilizou-se do *Statistical Package for Social Sciences [SPSS]*, versão 21.0. Nessa perspectiva, julgando ser pertinente ponderar sobre a confiabilidade de um questionário, foi efetuado o teste de alfa de *Cronbach*, método que Cortina (1993) afirma ser um instrumento estatístico que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade desse tipo de sondagem. O valor mínimo aceitável para julgar um questionário confiável é 0,7, incluindo a elaboração e aplicação de testes. Streiner (2003) afirma que o alfa de *Cronbach* determina uma média das correlações existentes entre os itens. Após a realização do teste de confiabilidade, foi desenvolvido as estatísticas descritivas (média e desvio padrão) dos dados e o teste t para Amostras Pareadas.

Amostras pareadas são observadas em planejamentos nos quais são feitas duas medidas na mesma unidade amostral, ou, onde a unidade é o seu próprio controle. Este tipo de planejamento é utilizado quando se deseja determinar o nível de uma certa medida, como por exemplo, a pressão arterial, antes e depois de um tratamento medicamentoso. Ressalta-se que as observações pareadas também são vistas como amostras dependentes. Neste sentido, o teste adequado para a diferença entre médias de amostra pareadas consiste em determinar, *d'abord*, a diferença entre cada par de valores, e após, testar se a médias das diferenças é igual a zero.

Resultados e Discussão

4.1 Resultados

Pretendendo atender ao objetivo central do estudo, esta subseção irá discorrer a análise descritiva dos dados. Quando ao sexo observou-se que, dos respondentes 62,02% eram do sexo masculino e 37,98% feminino. Com relação à idade média, esta apresentou-se 31,8 anos

e mostrou variação mínima 17 e máxima de 62 anos, com desvio padrão de 9,182 anos, mas com maior percentual dos respondentes estando na faixa dos 30 anos. No tocante ao estado civil dos entrevistados, 44,73% são solteiros, 38,81% são casados e 16,46% possuem união estável. A renda média é de R\$ 4.478,84. Na composição do tipo de organização, 54% dos respondentes estão trabalhando em organizações privadas e 46% em organizações públicas. O tempo médio que os interrogados estão na organização é 1 ano e 4 meses.

Abaixo a tabela 2 mostra os índices de precisão dos fatores α de *Cronbach*, em comparação aos identificados na pesquisa. Estes estimam a confiabilidade de uma enquête aplicada, e mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas (Cronbach, 1951). Os resultados apontam α de *Cronbach* superior nos fatores, “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional” e “reconhecimento financeiro organizacional”, e valores pouco inferiores aos fatores “normas relativas a demissão de empregados” e “padrões éticos”; todos os fatores se apresentaram acima 0,7 o que confirma que o instrumento está correlacionado (Cortina, 1993). Comumente, um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de alfa de *Cronbach* (Rogers, Shmiti, & Mullins, 2002).

Tabela 2
 α de *Cronbach* modelo teórico e prática

Fator	α de <i>Cronbach</i>	α de <i>Cronbach</i> da pesquisa
PCE	0,92	0,93
SO	0,86	0,90
NRDE	0,79	0,76
RFO	0,83	0,91
PE	0,93	0,91

Fonte: Dados da pesquisa.

A escala foi validada com o constructo de 5 fatores. A ideia visou identificar quais fatores são mais preponderantes nesta amostra. A aplicação de teste de amostra pareada como demonstrada na tabela 3 identifica os dados significativos. Assim, observa-se que todos são expressivos, não obstante uns serem mais relevantes do que outros em termos hierárquicos. O teste t de amostra pareada apresenta os fatores mais preponderantes da amostra, o que permite identificar e hierarquizar os fatores mais representativos.

Tabela 3

Teste t de *Student* para amostra pareadas

Teste t de Student para amostra pareadas						
Variáveis pareadas		Escore Médio	N	d.p.	t	p <
Par 1	PCE	23,1055	237	7,52126	-49,52000	0,001
	SO	44,6498	237	9,89006	16,18800	0,001
Par 2	PCE	23,1055	237	7,52126	30,73800	0,001
	NRDE	12,1603	237	4,41584	-64,98000	0,001
Par 3	PCE	23,1055	237	7,52126	40,95700	0,001
	RFO	15,1350	237	5,56840	60,09100	0,001
Par 4	PCE	23,1055	237	7,52126	-31,06000	0,001
	PE	63,2827	237	14,93745	-5,41400	0,001
Par 5	SO	44,6498	237	9,89006	-44,62300	0,001
	NRDE	12,1603	237	4,41584	-64,90200	0,001
Par 6	SO	44,6498	237	9,89006	,64243	0,001
	RFO	15,1350	237	5,56840	,36171	0,001
Par 7	SO	44,6498	237	9,89006	,64243	0,001
	PE	63,2827	237	14,93745	,97029	0,001
Par 8	NRDE	12,1603	237	4,41584	,28684	0,001
	RFO	15,1350	237	5,56840	,36171	0,001
Par 9	NRDE	12,1603	237	4,41584	,28684	0,001
	PE	63,2827	237	14,93745	,97029	0,001
Par 10	RFO	15,1350	237	5,56840	,36171	0,001
	PE	63,2827	237	14,93745	,97029	0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise de score médio indicam que “padrões éticos” com 63,2827 são os preponderantes, seguido de “solidez organizacional” com 44,6498, “promoção do

crescimento do empregado” 23,1055, “reconhecimento financeiro organizacional” 15,1350, e, por último, as “normas relativas a demissão de empregados” com escore de 12,1603.

Discussões

Schumacher em suas teorias discute as organizações em diversas perspectivas e apresenta uma quebra de paradigma ao tratar apenas as organizações menores e empreendedores e criticar veementemente as organizações de grande escala. Afirma que as falhas no mercado provocam um distanciamento entre a firma e seus colaboradores fato comum nas aludidas empresas. Em sua obra “*Towards a theory of large-scale organization*”, Schumacher (1967) afirma que tal distanciamento ocorre em virtude de uma falha de comunicação nas organizações e que isto representa um fato consumado. Porém, buscando solucionar a situação propôs cinco princípios básicos a serem adotados por uma companhia, buscando trazer uma perspectiva mais humana e menos técnica para o seu contexto.

A falha de comunicação proposta por Schumacher exerce influência sobre a confiança do colaborador na organização, desse modo, fazer uma aproximação entre os princípios desenvolvidos por ele e os fatores tratados na escala de percepção de confiança na organização desenvolvida por Siqueira (2008) podem proporcionar uma discussão mais profunda sobre os fatores que determinam a confiança na empresa e ao mesmo tempo estreitar o distanciamento humano discutido por Schumacher.

O primeiro fator a ser tratado referente aos resultados da aplicação da escala de percepção de confiança na organização é denominado de *padrões éticos*. A pesquisa apresenta como sendo o fator mais significativo da escala, segundo os respondentes, ou seja, o que mais retrata a confiança organizacional. A definição dele está atrelada a valores tais como: honestidade, igualdade, transparência ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Orienta tanta a relação entre o colaborador e a organização, quanto a organização e o cliente. Desse modo, a presença deste fator corrobora com a aplicação do princípio da subsidiária Schumacher (1967), no qual o estímulo criativo dos seus colaboradores, podem ser estimulados a parti da compreensão dos padrões éticos adotados pela organização, sendo considerado uma variável importante para elevar a confiança na organização.

Já os fatores *Promoção do crescimento do empregado*, que trata dos critérios de carreira interna dentro da organização, juntamente com o fator de *normas relativas a*

demissão de empregados, que se baseada na existência ou ausência bem definidas de regras organizacionais para demissão de empregados, possibilita, ou não, ao empregado prever sua permanência na empresa. Tais fatores podem obter resultados ainda mais positivos na medida em que as organizações adotarem o princípio da reivindicação, tal adoção se pauta na lógica de justiça na qual haverá uma compreensão dos deveres mais importantes da autoridade sobre a organização e seus colaboradores, com isso os colaboradores serão mais confiantes.

A *solidez organizacional* se apresentou como segundo fator mais preponderante do estudo. Este fator tem suas bases conceituais ligadas a firmeza, a estabilidade financeira da organizacional, cumprimento de obrigações financeiras (pontualidade) com fornecedores, colaboradores, entre outros. Além disso, transmite prosperidade, bem como a capacidade de superar crises econômicas, políticas e mudanças de mercado. De maneira geral, compete a solidez organizacional e a promoção do crescimento do empregado, dando-se por meio de propostas reais e concretas de crescimento profissional dentro da organização; quando isto fica claro, o colaborador confia na companhia. Por último, apresenta-se o fator de *reconhecimento financeiro organizacional*, que está relacionado ao reconhecimento e a valorização por meio de aumentos salariais, quando uma organização aumenta o vencimento por reconhecimento pode proporcionar benefícios mútuos. Quanto mais transparentes forem os ganhos e perdas, maior será o nível de confiança dos colaboradores na organização.

Quadro 1 - Fator *versus* princípios

Fatores preponderantes da pesquisa	Princípios a serem associados	Direção
Padrões éticos	Subsidiária & Reivindicação	Controle organizacional
Solidez organizacional	Subsidiária	Transparência
Reconhecimento financeiro organizacional	Identificação & Motivação	Complementariedade
Normas relativas a demissão de empregados	Reivindicação	Segurança
Promoção do crescimento do empregado	Identificação & Motivação	Futuro promissor

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 1 apresenta uma síntese de quais fatores oriundos da investigação podem ser potencializados com adoção de quatro dos princípios de Schumacher, e qual direção podem seguir para elevar a confiança organizacional. Faz-se importante frisar que o reconhecimento financeiro organizacional se baseia na questão motivacional, o próprio Schumacher afirma haver necessidade de aproximar as pessoas da organização. O colaborador sente mais

segurança na medida em que percebe ser parte integrante e importante daquele local de trabalho.

Considerações Finais

Os resultados apresentados neste estudo são decorrentes de discussões relacionadas a confiança organizacional, objeto deste artigo, que tem como fito investigar a perspectiva do indivíduo no que se refere à citada confiança organizacional, buscando discutir os resultados com a proposta teórica de Schumacher.

A aplicação da Escala de confiança organizacional estatisticamente se mostrou significativa. O teste t de paridade amostral apresentou que os fatores preponderantes da pesquisa são os Padrões éticos; Solidez organizacional; Reconhecimento financeiro organizacional; Normas relativas a demissão de empregados; e, Promoção do crescimento do empregado. Também foi possível identificar dentre os fatores a hierarquia existente. A aplicação da escala de confiança na organização similarmente possibilitou o surgimento de alguns argumentos numa tentativa de construir uma reflexão de como as organizações podem estimular confiança organizacional utilizando-se dos princípios propostos por Schumacher.

A discussão resulta dos fatores significativos da pesquisa, juntamente a proposta de utilização de quatro princípios teóricos definidos por Schumacher como alternativa a potencializar confiança organizacional e aproximar os colaboradores e a organização. Dessa forma, pode-se considerar que os resultados do artigo atingiram o objetivo proposto, no entanto, esta investigação sofre de algumas limitações, instante em que se pontua a necessidade de estudos com aprofundamento empírico, para que possa ampliar de que forma esses princípios podem contribuir de maneira direta e precisa com a elevação da confiança organizacional através da criação e aplicação de uma escala própria.

Referências

Bozic, B., Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2018.04.005>

- Coles, A-M., Piterou, A., & Sentić, A. (2018). Is small really beautiful? A review of the concept of niches in innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(8), 895-908. <http://doi.org/10.1080/09537325.2017.1408907>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Hoon Tan, H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21(5)<563::AID-SMJ10970266(200005)>3.0.CO;2-1)
- Dietz, G., Gillespie, N., & Chao, G. T. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. *Organizational trust: a cultural perspective*, 3-41. <http://doi.org/10.1017/CBO9780511763106.002>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Formiga, N., Fleury, L. F. O., & Souza, M. A. (2014). Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 5(2), 60-76. <http://dx.doi.org/10.5433/2236-6407.2014v5n2p60>
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. <http://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Hayuningtyas, R. F., Do, R. R., Irawanto, D. W., & Sudiro, A. (2018). Organizational Justice and Affective Organizational Commitment: Mediated by Organizational Trust and Perceived Organizational Support. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 6(3), 175-196. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.apmba.2018.006.03.4>

- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). *Marketing Research - Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2006). *Trust and distrust within organizations*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mansour, M. (2014). Organization justice, support and trust: evidence from Saudi companies. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 22-25. <http://doi.org/10.7763/JOEBM.2014.V2.92>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <http://doi.org/10.2307/258792>
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2018). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-16. <http://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
- Motlagh, F. S., & Hariri, M. H. (2013). Determining the Relation of Social Capital with the Development of Organizational Trust and Job Attachment (the Case of the Nurses of the Non-Governmental Medical-Treatment Service Centers of Isfahan City). *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 413-420.
- Novelli, J. G. N., Fischer, R. S., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 41(4), 442-452.
- Özyilmaz, A. (2010). Vertical Trust In Organizations: A Review Of Empirical Studies Over The Last Decade/Örgütlerde Dikey Güven: Son On Yıllık Dönemdeki Ampirik Çalışmaların Gözden Geçirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 1-28
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders? *Organization Science*, 22(4), 1087-1104. <http://doi.org/10.2307/20868912>
- Poliszkiewicz, J. (2011). Inter-organizational trust: conceptualization and measurement. *International Journal of Performance Measurement*, 1, 15-28.

- Qi, Y., & HuA, W. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracismo. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 100-113. <http://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313>
- Rogers, W. M., Schimiti, M., & Mullins, M. E. (2002). Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of Alpha and parallel forms approaches. *Organizational Research Methods*, 5, 184-199. <http://doi.org/10.1177/1094428102005002004>
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- Schilke, O., & Huang, L. (2018). Worthy of Swift Trust? How Brief Interpersonal Contact Affects Trust Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 103(11), 1181-1197.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), p. 344-354. <http://dx.doi.org/10.2307/20159304>
- Schumacher, E. F. (1967). Towards a theory of large-scale organization. *Management Decision*, 25(2), 49-53. <http://doi.org/10.1108/eb001444>
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful*. New York: Harper & Row.
- Schumacher, E. F. (1974). O trabalho do grupo de desenvolvimento de tecnologia intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, 14(3), 133-144. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901974000300011>
- Schumacher, E. F. (1978). *A guide for the perplexed*. New York: Harper Colophon Books, Harper & Row.
- Schumacher, E. F. (1987). Towards a theory of large-scale organization. *Management Decision*, 25(2), 49-53. <http://doi.org/10.1108/eb001444>
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- St-Pierre, J., Fadil, N., & Bahri, M. (2017). Les PME et la finance entrepreneuriale: une nouvelle approche qui s'impose. In: ST-PIERRE, J.; LABELLE, F. *Les PME, d'hier à demain: bilan et perspectives*. Québec: Presses de L'Université du Québec.

- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80(3), 217-222. http://doi.org/10.1207/S15327752JPA8003_01
- Svensson, S. (2018). Organizations trust: How to include the division of labour? *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 272-293. <http://doi.org/10.1177/0143831X15611965>
- Tzafrir, S. S., & Dolan, L. S. (2004). Trust – ME: a scale for measuring employee manager trust. *Management Research*, 2(2), 115-132. <http://doi.org/10.1108/15365430480000505>
- Yilmaz, A., & Atalay, C. A theoretical analysis on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. Second Edition, London: The Guilford Press.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159. <http://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>

Submetido em: 28.04.2019

Aceito em: 27.05.2019