

COMO ESTAMOS NA FITA? OS VÍDEOS INSTITUCIONAIS PARA A MOBILIZAÇÃO DA CONFIANÇA ENTRE ORGANIZAÇÃO E FUNCIONÁRIOS

Jacqueline Florindo Borges¹, Cintia Rodrigues de Medeiros²,
Valdir Machado Valadão Junior³,

Artigo recebido 06/12/2010. Aprovado em 27/08/2013.

RESUMO

A sociedade atual é vulnerável ao domínio e funcionamento de organizações que, por sua vez, podem entrar em colapso se não houver “uma” confiança geral por parte da sociedade sobre o comportamento organizacional. Ademais, em um contexto caracterizado por incerteza, risco e intensa competição, as organizações contemporâneas precisam, cada vez mais, da cooperação de seus trabalhadores. O objetivo deste estudo é identificar, a partir da análise retórica, como três companhias utilizam o vídeo institucional para mobilizar a confiança de seus funcionários. A análise retórica dos vídeos pesquisados examina as quatro tarefas principais de um orador: a invenção, a disposição, o estilo e a ação. As conclusões apontam que as companhias utilizam de maneira articulada variados argumentos de ordem racional, afetiva e emocional para atingir um objetivo imediato e outro de longo prazo, respectivamente, garantir mão-de-obra que atenda às necessidades da empresa e desenvolver a confiança de seus funcionários.

Palavras-chave: Confiança. Gestão de pessoas. Relações de trabalho. Retórica. Vídeos institucionais.

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

1 Mestre em Administração. Professora da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da Universidade Federal de Uberlândia - Brasil. jac.borges@uol.com.br

2 Mestre em Administração. Professora da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - Brasil. cintia@fagen.ufu.br

3 Doutor em Engenharia de Produção. Professor da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - Brasil. valdirjr@ufu.br

DO WE LOOK GOOD ON CAMERA? THE INSTITUTIONAL VIDEOS TO ENSURE A TRUST-BASED RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONS AND EMPLOYEES

ABSTRACT

Society nowadays has become more vulnerable to the rule and operation of organizations which, on the other hand, may collapse if they do not earn society's trust in their organizational behaviour. Furthermore, in a context which is characterized by uncertainty, risk, and intense competition, organizations need more cooperation from their employees than ever. This article analyses how institutional videos contribute to the process of creation, maintenance and increase of trust-based relationships between organizations and employees. The aim of this study is to identify, using the rhetorical analysis, how three companies use institutional videos to mobilize their employees' trust. The rhetorical analysis of the researched videos examines the four main tasks of a speaker: invention, arrangement, style, and action. The conclusions point out that companies use several rational, affective and emotional arguments in articulate ways in order to reach an immediate goal as well as a long-term one, respectively, to assure labour which satisfies the needs of the company and to develop employees' trust.

Keywords: Trust. People management. Work relationships. Rhetoric. Institutional videos.

The content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.

1. INTRODUÇÃO

A complexidade das relações sociais na sociedade contemporânea está relacionada ao fato de que as pessoas interagem com outras que não conhecem e, ainda assim, estabelecem algum tipo de relação comercial ou social. Tal comportamento gera um sistema de confiança cujas interações são arriscadas, imprevisíveis ou mesmo impossíveis de acontecerem não fosse a natureza social da confiança (LEWIS; WEIGERT, 1985). Nesse sentido, a sociedade fica vulnerável ao domínio e funcionamento de organizações que, por sua vez, podem entrar em colapso se não houver “uma” confiança geral por parte da sociedade sobre o comportamento organizacional.

As organizações contemporâneas buscam, intensamente, formas para se tornarem mais competitivas. Nesse contexto, cresce o interesse de pesquisadores e consultores pela área de gestão de pessoas, que tem sido vista como um fator crítico para a sobrevivência e a competitividade das organizações. Portanto, é pertinente examinar questões relevantes para o conhecimento e as práticas de gestão de pessoas, tal como a confiança, que têm impacto significativo na *performance*, efetividade e eficiência da organização (TZAFRIR et al., 2004).

O papel tradicional da área de gestão de pessoas concentrou-se, basicamente, nos processos funcionais de recursos humanos, como recrutamento e seleção. Porém, a partir dos anos 80, em uma perspectiva estratégica, outros papéis e iniciativas são enfatizados, como o crescimento profissional dos empregados e o desenvolvimento de comportamentos individuais e de grupos, que geram impacto positivo nos resultados da companhia. Essa mudança ocorre no âmbito da organização do trabalho, das atividades, dos processos e da estrutura organizacional, associada ao surgimento de novas tecnologias. Uma “nova” força de trabalho emerge e, com ela, a exigência de novas práticas e políticas de gestão de pessoas.

No campo dos estudos organizacionais, há um crescente interesse para as causas, a natureza e os efeitos da confiança nas relações intra e interorganizacionais. Esse interesse tem como pressupostos, primeiro, que em um contexto caracterizado por incerteza, risco e intensa competição, as organizações contemporâneas precisam, cada vez mais, da cooperação de seus trabalhadores. Segundo, a cooperação se desenvolve quando há confiança entre as partes. Considerando que a vida na sociedade contemporânea está associada ao perigo, ao risco e à incerteza, as organizações contemporâneas buscam minimizá-los ou evitá-los, desenvolvendo relações baseadas na confiança.

O objetivo deste estudo é identificar como três grandes companhias de diferentes setores utilizam os vídeos institucionais para mobilizar a confiança de seus funcionários. Assim, este artigo investiga como os vídeos institucionais contribuem com o processo de criação, manutenção e ampliação da confiança nas relações organização-funcionários. Inicialmente, são discutidos conceitos-chave relacionados ao contexto social mais amplo e à busca da confiança por e na organização contemporânea. Os procedimentos metodológicos são apresentados, seguidos da descrição dos dados e da análise dos vídeos institucionais, conduzida a partir do método da análise retórica. Na parte final, são discutidos os resultados e as implicações da pesquisa, assim como as contribuições para futuros trabalhos.

2. CONFIANÇA E ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

As organizações não só desempenham um papel fundamental na sociedade como também influenciam personalidades, modos de pensar, de agir e de viver. A sociologia contemporânea se interessa pelos desdobramentos relativos à criação, desenvolvimento e difusão das instituições sociais modernas em escala mundial, especialmente, as contradições e ambigüidades de tal processo.

Segundo Giddens (1991), a modernidade e suas instituições apresentam um “lado sombrio”: as conseqüências degradantes do trabalho industrial, a destruição em larga escala do meio-ambiente e o uso arbitrário do poder que cria sistemas políticos totalitários. Para o autor, a confiança está imbricada nas instituições da modernidade, pois, na sociedade moderna, os indivíduos estão vinculados a sistemas peritos com os quais interagem cotidianamente, independente de possuírem um conhecimento aprofundado sobre o seu funcionamento. Os sistemas peritos são “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social em que vivemos hoje” (GIDDENS, 1991, p.35). Tais sistemas, nos quais encontra-se integrado o conhecimento de especialistas, influenciam continuamente o modo de viver dos indivíduos, na medida em que “criam grandes áreas de segurança relativa para a continuidade da vida cotidiana” (GIDDENS, 2002, p.126). Esse autor explica a confiança da sociedade para com os sistemas abstratos como “uma aceitação tácita de circunstâncias nas quais outras alternativas estão amplamente descartadas” (GIDDENS, 1991, p. 93).

Para Sennett (2006), a sua geração acreditou que, desmontando as instituições tradicionais, poder-se-ia gerar “comunidades” caracterizadas por

“relações pessoais diretas de confiança e solidariedade, relações constantemente negociadas e renovadas, um reino comunitário no qual as pessoas haveriam de tornar-se sensíveis às necessidades umas das outras” (SENNETT, 2006, p. 12). Entretanto, não foi isso que aconteceu. O desmantelamento das instituições tradicionais, Estado e corporações, por exemplo, não foram acompanhados por uma profunda discussão de valores e práticas que fossem capazes de manter as pessoas unidas.

O “capitalismo flexível” e a cultura que este pressupõe exigem uma personalidade disposta a descartar-se das experiências vivenciadas, com um traço de caráter específico; daí, a expressão utilizada por Sennett (1999): corrosão do caráter. O homem ou a mulher ideal, em um contexto no qual predomina o discurso da flexibilidade, correspondem a uma “individualidade voltada para o curto prazo, preocupada com as habilidades potenciais e disposta a abrir mão das experiências passadas” (SENNETT, 2006, p.14). Ou seja, são seres humanos nada comuns, haja vista que a maioria das pessoas não é assim e precisa de uma narrativa contínua em suas vidas; orgulha-se de sua capacitação em algo específico e valoriza as experiências por que passou.

Em um contexto de “capitalismo flexível”, as “instituições flexíveis” também são impacientes e se concentram no curto prazo, vivem se desconstituindo e sendo reprojatadas continuamente, com novos processos e instrumentos de gestão, vários deles sendo usados ao mesmo tempo; ainda, empregados capazes ficam à deriva e aqueles que estão empregados vinculam-se a “projetos” incertos e efêmeros. Construir, nessa nova organização, um sistema cooperativo, caracterizado pela confiança, que pressupõe valores duradouros, lealdade e compromissos mútuos, não parece apenas um desafio, mas uma impossibilidade. Segundo Sennett (1999), a confiança pode ser uma questão puramente formal, mas, em geral, as experiências mais profundas de confiança são mais informais, dependem de laços sociais que levam tempo para surgir e se enraizar.

3. CONFIANÇA NAS RELAÇÕES ORGANIZAÇÃO-FUNCIONÁRIOS: QUESTÕES CONCEITUAIS E ANALÍTICAS

Nas últimas décadas, a confiança em e entre firmas vem se constituindo um conceito fundamental nas ciências organizacionais (ELANGOVA; AUER-RIZZI; SZABO, 2007; ELANGOVA; SHAPIRO, 1998; McCAULEY; KUHNERT, 1992; ROUSSEAU et al. 1998). Não obstante o crescente interesse pelo tema, conforme Grey e Garsten (2001), atenção maior é dada ao estudo das relações entre organizações, em detrimento das relações intra-organizacionais. No campo dos estudos organizacionais, a confiança vem sendo discutida como um mecanismo de coordenação baseado em valores morais e normas que sustentam a cooperação e a colaboração coletivas em ambientes de incerteza (REED, 2001).

Em trabalho clássico, Barnard (1971) defende que a busca da cooperação é um aspecto essencial do trabalho de executivos e gerentes. Para este autor, a base da cooperação são os incentivos não materiais, informais, interpessoais e morais. As recompensas materiais são incentivos “fracos”, que não sustentam os esforços necessários à cooperação dos indivíduos. Para Etzioni (1974), existem diferentes maneiras pelas quais os gestores distribuem o poder e buscam o compromisso dos participantes com a organização: a coerção, o envolvimento calculista, o envolvimento pela internalização de normas associadas a valores ou senso de missão/dever e as formas híbridas de envolvimento.

Em outro estudo clássico, Crozier (1981) lembra que as organizações correspondem à estruturação da ação coletiva de um grupo de diferentes atores sociais com interesses em comum. Isto, porém, não elimina os problemas de coordenação e coloca a busca por cooperação como um dos principais problemas organizacionais. O autor identifica a coerção, a manipulação afetiva ou ideológica e a negociação como as três formas pelas quais se busca resolver os problemas de coordenação em organizações burocráticas. A negociação resulta em um acordo cujos termos dependem, por uma parte, “das aspirações e das esperanças dos indivíduos” e, por outra, das “exigências práticas da própria organização”, segundo Crozier (1981, p. 299).

Para Meyer e Rowan (1977, p. 358-359), é a lógica da “*confidence and good faith*” dos participantes internos e seus constituintes externos que propicia a coesão das organizações. Estes autores discutem o papel dos ritos e das cerimônias na gestão como forma de reforçar a confiança ou crença na existência da organização, tendo por base a pressuposição de que, na organização, todos estão fazendo as coisas do modo certo e de que as “*things are as they seem*”.

Mais recentes, os estudos sobre confiança desenvolvem-se a partir de diferentes tradições teóricas, contemplam diferentes níveis de análise (BIGLEY; PEARCE, 1998; KNIGHTS et al, 2001; MAYER et al, 1995) e diferentes contextos sócio-culturais. Na literatura sobre o tema, várias questões exigem aprofundamento teórico e empírico. Tais questões estão relacionadas com a própria definição do termo, a falta de clareza na relação entre risco e confiança e, ainda, uma confusão entre antecedentes e resultados da confiança, conforme síntese apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – A confiança nas organizações: definição, antecedentes e resultados

Definição	Estudos
Atributo coletivo; uma construção social	Lewis e Weigert, 1985
Prática social; atitude positiva direcionadora dos relacionamentos	Flores e Solomon, 1985
Um aspecto dinâmico dos relacionamentos humanos, não um meio ou recurso	
Existem várias formas e graus de confiança	
Confiar e não confiar é uma escolha voluntária	
A criação de confiança é um processo incerto	
Confiança é uma díade: dimensão afetiva e dimensão cognitiva/racional	Costigan, Ilter e Berman, 1998
Confiança é uma tríade: dimensão afetiva, cognitiva e comportamental/reciprocidade	Lewis e Weigert, 1985
Antecedentes: condições para criar, manter e ampliar	Estudos
Ritos e cerimônias: fazer as coisas do modo certo e mostrar que <i>“things are as they seem”</i>	Meyer e Rowan, 1977
Confiança e controle se opõem	Flores e Solomon, 1998
Confiança calculada/impessoal: acordos, contratos e negociações explícitas	Darley, 1998
Confiança não-calculada/pessoal: pressuposições sobre o comportamento	
Disposição para a vulnerabilidade: capacidade, benevolência e integridade	Mayer, Davis e Schoorman, 1995
Vulnerabilidade e dependência: algo importante em jogo	Zand, 1972
Comunicação, justiça das regras e procedimentos e <i>empowerment</i> /autonomia	Tzafir et al., 2004
Programas de desenvolvimento	Costigan, Ilter e Berman, 1998; McCauley e Kuhnert, 1992

Integridade, competência, consistência, lealdade e abertura	Butler e Cantrel, 1991
Resultados	Estudos
<p>Informação acurada, maior disposição para influenciar e ser influenciado, disposição para o auto-controle</p> <p>Aceitação do risco, motivação para melhoria do desempenho, assertividade/comunicação, auto-desenvolvimento profissional</p> <p>Reciprocidade: confiança gera confiança</p> <p>Confiança proporciona vantagem competitiva</p> <p>Confiança gera engajamento em ações de cidadania organizacional</p>	<p>Zand, 1972</p> <p>Costigan, Ilter e Berman, 1998</p> <p>Lewis e Weigert, 1985</p> <p>Tzafir et al., 2004</p> <p>Dolan, Tzafir e Baruch, 2005</p>

Fonte: elaborado pelos autores

Lewis e Weigert (1985) tratam a confiança sob a perspectiva sociológica, ou seja, como uma propriedade de unidades coletivas, e não de indivíduos isolados. Por ser um atributo coletivo, os autores consideram que a confiança é indispensável em qualquer tipo de relação entre pessoas, envolvendo, inevitavelmente, elementos de risco e incertezas. A confiança, como uma construção social (LEWIS E WEIGERT, 1985), fundamenta-se sobre uma base emocional, influenciando o comportamento das partes envolvidas em um relacionamento.

A confiança é uma prática social, conforme Flores e Solomon (1998), que diz respeito: (a) a relações emocionais dinâmicas que requerem responsabilidade; e, (b) a escolhas voluntárias em confiar ou não confiar. Esses autores associam confiança (*trust*) e merecimento da confiança (*trustworthiness*) como fenômenos complementares. A confiança é um aspecto dinâmico dos relacionamentos humanos que deve ser iniciada, mantida, continuamente autenticada e, algumas vezes, restaurada. Por isso, estes autores rejeitam a idéia de que a confiança seja um “meio” ou “recurso” que se tem ou não. Para eles, ainda que todos saibam a importância e as vantagens da confiança, o ato de criá-la é tido como um risco. O processo de criar confiança implica: na transferência de poder para quem se confia; na existência de relações humanas baseadas no diálogo e na conversação; e, sobretudo, na ausência de controle, pois confiança e controle se opõem. Grande parte do problema com este conceito, segundo os autores, é que não existe apenas uma forma de confiança, mas várias formas e graus de sofisticação e articulação.

Darley (1998) entende que a literatura organizacional trata a confiança como produto de uma negociação implícita ou explícita. Segundo o autor, as situações organizacionais, ao envolverem negociações explícitas, contratos e acordos, provêm um tipo de confiança que ele denomina “confiança calculada”. Essa tem como base um acordo que gera a confiança, pois as conseqüências do não-cumprimento do referido acordo prejudicam, de alguma forma, as duas partes. O autor explica “confiança não calculada” ou confiança pessoal como aquela que se sustenta no relacionamento entre as partes, ainda que não exista acordo, haja vista que a negociação está implícita nas pressuposições das partes quanto ao comportamento da outra.

De modo geral, os autores que estudam o tema aceitam que a confiança calculada ou impessoal é quebrada por um desvio de comportamento de uma das partes, gerando desacordo (ELANGO VAN; SHAPIRO, 1998). Nas situações em que uma norma organizacional é violada, as conseqüências atingem a organização como um todo. Uma dessas conseqüências, de acordo com Elangovan, Auer-Rizzi e Szabo, (2007), é a erosão, ou mesmo, o fim da confiança. No caso da confiança pessoal, os autores entendem a sua violação como uma traição que desencadeia reações originadas na emoção e ou no desejo de revanche por parte daquele (a) que foi traído. Nesse caso, é uma violação à expectativa pessoal, isto é, existe traição apenas no caso de confiança não calculada. Tanto Elangovan e Shapiro (1998) como Darley (1998) observam que a traição e o desvio de comportamento não são mutuamente excludentes, isto é, podem ocorrer em uma mesma situação.

Considerando que, em meio a tantas discussões e análises, a natureza da confiança tem sido ofuscada, Mayer, Davis e Schoorman (1995, p.3) definem confiança como “a disposição de uma das partes de estar vulnerável às ações da outra parte”. A confiança tem como base a expectativa de que essa outra parte executará uma ação importante para aquele que confia, sem necessidade de monitoramento ou controle. A relação entre confiança e vulnerabilidade é discutida, também, por Zand (1972). Esse autor define confiança como ações que (a) aumentam a vulnerabilidade de alguém em relação a outro cujo comportamento não está sob controle do primeiro; e (b) em uma situação na qual a penalidade sofrida por aquele que confia, caso o outro abuse dessa vulnerabilidade, é maior que o benefício (utilidade) ganho se não houver abuso. Dessa forma, a confiança, para esse autor, não é um sentimento global de afeição, mas resulta da consciência de dependência de alguém em relação a outro; essa dependência varia conforme a tarefa, a situação e a outra parte. Assim como para Mayer, Davis e Schoorman (1995), para Zand (1972), a vulnerabilidade pressupõe a existência de algo importante em jogo.

Esse último autor analisa como grupos que possuem alta confiança lidam com a informação (aumentam as trocas de informação acurada, compreensível e no tempo certo), com a influência (aumenta a disposição para influenciar e a receptividade de ser influenciado por outros) e com o controle (aumenta a disposição para o auto-controle e a crença na confiabilidade dos outros diminuirá os esforços para o controle do comportamento desses). As conclusões de Zand (1972) se dirigem, portanto, para os resultados do desenvolvimento de um elevado nível de confiança nas organizações, com o objetivo de fornecer um modelo que possa ser utilizado em situações de baixa confiança.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) consideram três condições principais que levam à confiança: capacidade, benevolência e integridade. Estas, ainda que estejam relacionadas entre si, são distintas e podem variar de modo independente da outra. A capacidade é definida pelos autores como um conjunto de competências, habilidades e características que tornam possível a “alguém” influenciar um campo específico. A capacidade gera alta confiança na área técnica. Por sua vez, a benevolência diz respeito à boa vontade de “alguém” em relação ao “outro” sem que haja algum tipo de interesse. A integridade está associada à percepção de quem confia quanto à consistência das ações, ao forte senso de justiça e à congruência dos atos da outra parte.

Em um estudo multi-dimensional sobre a confiança nas organizações, Costigan, Ilter e Berman (1998) examinam duas dimensões da confiança interpessoal que, formando uma díade, se relacionam aos comportamentos específicos do local de trabalho: a dimensão afetiva, que envolve um vínculo emocional da pessoa em um relacionamento, e a cognitiva, relacionada à decisão racional (baseada em experiências anteriores e ou conhecimento acerca da situação) de confiar na outra parte. Os autores reconheceram quatro comportamentos que chamam a atenção para a importância da confiança institucional no bem-estar da organização: aceitação do risco (disposição para assumir riscos); motivação (disposição para alcançar um bom desempenho); assertividade (comunicação clara) e iniciativa pessoal para o desenvolvimento profissional (o próprio funcionário busca o seu desenvolvimento).

Lewis e Weigert (1985) reconhecem o caráter multifacetado da confiança e apontam uma terceira dimensão além daquelas consideradas por Costigan, Ilter e Berman (1998): a comportamental, que reforça a idéia de que as bases na qual a confiança repousa são primariamente sociais. Lewis e Weigert (1985) ressaltam que, embora essas três dimensões sejam distintas, elas se complementam em uma experiência social. Portanto, esses autores argumentam que a análise de tais dimensões permite distinguir a confiança de outros estados psicológicos, como a fé

e a predição. A dimensão comportamental da confiança, segundo Lewis e Weigert (1985), enfatiza a reciprocidade: o comportamento que apresenta confiança implica a criação de uma plataforma cognitiva de confiança, ou seja, um indivíduo que experimenta a confiança de outros em relação a ele amplia a sua própria disposição para confiar nesses outros. Inversamente, quando o indivíduo percebe que outros violam a sua confiança, ele sente desconfiança. Para Flores e Solomon (1998), a relação entre confiança e desconfiança é de oposição, mas uma não exclui a outra e, além do mais, é preciso considerar outra possibilidade: a indiferença.

Tzafrir et al (2004) focalizam a confiança nos relacionamentos entre empregados e gerentes. Em seu estudo sobre as práticas de recursos humanos que visam obter confiança dos funcionários, os autores associam a confiança à obtenção de vantagem competitiva, considerando-a como elemento crucial na efetivação das operações de uma empresa. Nessa perspectiva, identificaram quatro variáveis que afetam a percepção da confiança por parte dos empregados em relação à gerência: a comunicação, a justiça das regras e procedimentos, *empowerment* (autonomia e competência) e investimento no desenvolvimento do empregado. Essas variáveis foram investigadas pelos autores que concluíram que a área de recursos humanos desempenha um importante papel no desenvolvimento de práticas organizacionais geradoras de confiança.

Os resultados dos estudos de Tzafrir et al (2004), quanto à comunicação, são similares aos encontrados por Zand (1972). Estes indicam que uma comunicação aberta e direta entre funcionários e gerentes leva à redução dos receios quanto aos efeitos desconhecidos em uma situação de mudança, reduz a ansiedade proveniente da ambigüidade comum no ambiente organizacional e, também, gera um sentimento de comunidade, aumentando, assim, o nível de confiança dos empregados em seus gerentes (TZAFRIR et al, 2004). Quanto à justiça presente nas regras e procedimentos, conforme Tzafrir et al (2004), esta também tem impacto positivo na confiança, o que mostra consistência com as considerações de Aryee, Budhwar e Chen (2002), Brockner et al (1997), Deluga (1994) e Saunders e Thornhill (2003) sobre a existência de uma forte associação entre confiança e justiça organizacional. Em relação à autonomia e capacidade do empregado para agir, as conclusões de Tzafrir et al (2004) apresentam correspondência à assertividade, presente no estudo multidimensional de Costigan, Ilter e Berman (1998).

Dolan, Tzafrir e Baruch (2005) exploram a relação entre justiça nos procedimentos, confiança e cidadania organizacional em um estudo que analisa o papel da confiança como um mediador do relacionamento entre justiça organizacional e os comportamentos do trabalhador sob controle de um supervisor.

As evidências encontradas no estudo mostram que os procedimentos justos têm impacto direto e indireto, por meio da confiança, no comportamento de cidadania organizacional. Ou seja, quando os empregados acreditam que os processos utilizados são justos, então sua confiança na organização aumenta e eles passam a ser mais engajados em comportamento de cidadania organizacional.

Dentre as variáveis investigadas por Tzafrir et al (2004), apenas o desenvolvimento profissional do empregado não apresentou nenhuma relação direta com a confiança, o que vai de encontro aos resultados encontrados por Costigan, Ilter e Berman (1998) que sugerem a existência de uma significativa correlação entre ambos. Da mesma forma, McCauley e Kuhnert (1992) encontraram evidências de que o desenvolvimento profissional pode ser a variável mais importante para identificar diferentes níveis de confiança por parte dos empregados em relação à gerência. Para esses autores, os programas de desenvolvimento profissional são vistos pelos empregados como um compromisso que a organização assume com eles, o que representa um ato de confiança da organização em relação aos seus funcionários que, por sua vez, satisfeitos, irão, de forma recíproca, elevar o nível de confiança em relação à empresa.

Em uma bem sucedida tentativa de sintetizar os diversos estudos sobre o tema, Butler e Cantrel (1991) propõem cinco componentes de confiança, ou características das pessoas que inspiram confiança: (a) integridade (boa reputação); (b) competência (conhecimento técnico e habilidades interpessoais); (c) consistência (previsibilidade, capacidade de julgamento de situações); (d) lealdade (benevolência ou disposição para proteger e apoiar as pessoas); (e) abertura (acessibilidade, disposição para compartilhar idéias e informações com outros). Posteriormente, Butler (1991), em um trabalho mais conclusivo, atribuiu à confiança uma importância crucial para as relações interpessoais, considerando-a essencial para o desenvolvimento da carreira dos executivos.

Os estudos sobre o modo como as organizações criam, mantêm e ampliam a confiança entre seus membros e entre o indivíduo e a organização, sintetizados no Quadro 1, adquirem pertinência em um contexto de mudança nas condições de trabalho das organizações contemporâneas (DARLEY, 1998; LEWICKI, MCALLISTER; BIES, 1998). Algumas dessas mudanças referem-se ao comando e controle em estruturas horizontais, aos processos de *downsizing*, *empowerment* e terceirização, às decisões e estratégias que implicam a ampliação de relacionamentos na forma de redes entre pessoas e organizações. Grande parte dos estudos sobre a confiança em organizações enfatiza o papel que esta desempenha na construção de relacionamentos internos e externos sustentados por uma colaboração efetiva.

No Brasil, Novelli, Fischer e Mazzon (2006) realizaram uma pesquisa com gerentes das cidades de São Paulo e Brasília, e analisaram os fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. Os autores identificaram uma correlação entre confiança e melhoria do relacionamento interpessoal de gerentes e demais membros da equipe, além de outras correlações significativas entre as variáveis da confiança interpessoal no ambiente de trabalho, o que os levou a considerar a necessidade de um aprofundamento sobre os antecedentes da confiança nas organizações.

4. METODOLOGIA

Este artigo explora o uso de vídeos corporativos para a construção da confiança na relação organização-funcionários. A dimensão de análise desta pesquisa é a confiança, sendo a unidade de análise a retórica das companhias em vídeos institucionais. As empresas que falam têm importante papel no desenvolvimento local e são grandes empregadoras da região do Triângulo Mineiro. Os vídeos se dirigem para uma audiência no começo dos anos 2000 e buscam apresentar a companhia de modo a gerar a legitimação de sua existência, seus objetivos e estratégias. O vídeo institucional fala “quem é a empresa”, “o que ela faz”, “como faz” e “que futuro deseja”. É utilizado em encontros, palestras e treinamentos internos, com o objetivo, principalmente, de dar vida e voz à empresa, sugerindo que os enunciados, os argumentos e afirmações são seus.

Quadro 2 – Etapas de uma análise retórica

Invenção	<p>Ethos – argumentos vinculados ao caráter moral que o orador deve assumir ou parecer ter, ainda que não o tenha de fato, para inspirar confiança, credibilidade e simpatia na audiência: identidade, capacidade realização, compromissos.</p> <p>Pathos – argumentos vinculados às características psico-sociais do auditório, ao qual a organização deverá se adaptar ou tentará influenciar, de modo a suscitar emoções, paixões, sentimentos: valores, crenças, opiniões, vantagens, alusões.</p> <p>Logos – argumentação de ordem racional, que se fundamenta em argumentos lógicos, o argumento-tipo é a amplificação que visa suscitar a valorização qualitativa da empresa: é única, a maior, a melhor.</p> <p>Provas – extrínsecas (testemunhas, leis, contratos, relatórios) e intrínsecas (criadas pelo orador como a amplificação de fatos positivos e o questionamento de fatos ou provas extrínsecas desfavoráveis ao orador).</p> <p>Lugar-argumento – temas-lugares de onde o orador retira os argumentos do discurso.</p>
Disposição ou Plano do discurso	<p>Exórdio (parte inicial do discurso): quem fala, o quê, onde, quando e por quê? Que argumento defende?</p> <p>Narração: exposição dos fatos (o <i>logos</i> supera o <i>etos</i> e o <i>pathos</i>?)</p> <p>Confirmação: apresentação de provas e refutação de argumentos adversários (predomina o <i>logos</i>, mas recorre ao <i>pathos</i>?).</p> <p>Peroração: o fim do discurso, que pode ser precedido de um momento de digressão; momento por excelência em que a afetividade se une à argumentação.</p>
Estilo	<p>Relação entre estilo e contexto: estilo poético, científico, documentos legais, estilo de intimidade pessoal, etc.</p> <p>Convenções e rituais: como escrever, falar, apresentar</p> <p>Linguagem figurativa: metáforas- analogias e metonímia-sinédoque.</p>
Apresentação	Ação : vestimentas, efeitos de voz e gestos.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Leach (2002) e Reboul (2000).

A seleção dos vídeos foi por conveniência. Trata-se da análise do vídeo institucional de três empresas de três setores diferentes: agroindústria (duração 12'40''), distribuidor-atacadista (duração 9'7'') e telecomunicação (duração 5'3''). Esses setores têm grande importância para o desenvolvimento da cidade de

Uberlândia e região, e as empresas são grandes empregadoras locais. Por solicitação das companhias, a razão social das mesmas não é revelada.

O método de procedimento utilizado é a análise retórica, conforme Aristóteles [19-], Leach (2002), Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996), Reboul (2000). A análise retórica de textos e discursos orais investiga, segundo Leach (2002), como e por que eles são atrativos e persuasivos, por que eles se desenvolveram em momentos específicos, e quais estruturas de argumentação e princípios estruturantes estão em ação. A retórica é constituída por quatro partes, segundo Reboul (2000): a invenção (busca de todos os argumentos e outros meios de persuasão), a disposição (organização interna do discurso), o estilo (redação do discurso) e a ação (todos os aspectos que envolvem o ato de proferir o discurso).

O Quadro 2 sintetiza as quatro “tarefas” a serem cumpridas pelo orador e orientou a análise que foi conduzida em três etapas: inicialmente, após uma primeira sessão com os três vídeos, definiu-se o tipo de discurso utilizado pelas companhias. Em seguida, os vídeos institucionais foram transcritos e analisados, considerando as etapas de uma análise retórica. Finalmente, a análise foi revisada e aprimorada.

5. AS COMPANHIAS DIANTE DAS CÂMERAS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE

O discurso das companhias é um discurso epidíctico, pois amplia e destaca as virtudes que tornam a organização digna de confiança. Conforme Aristóteles, [19-, p.7], “o belo é o que, sendo preferível por si, é digno de louvor, ou o que, sendo bom, é agradável pelo fato de ser bom”. O discurso epidíctico exalta as qualidades, a nobreza e os méritos, e cala-se sobre o vício, o disforme e o que pode levar à censura. Conforme Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996), esse é um discurso essencialmente pedagógico, cuja argumentação visa aumentar a intensidade da adesão a certos valores. Tendo em vista ações posteriores possíveis, o orador se faz educador. O orador procura criar uma comunhão em torno de certos valores, transformando em valores universais, até mesmo verdades eternas, o que, devido à unanimidade social, adquiriu consistência.

Após a definição do tipo de discurso das três companhias pesquisadas, a análise retórica dos vídeos institucionais dirigiu-se para a busca dos argumentos utilizados por estas para criar, manter ou ampliar a confiança de seus funcionários em relação à organização, conforme Quadro 3. Verificou-se que os vídeos enfatizam um dos aspectos que Giddens (1991) utiliza para caracterizar a

sociedade moderna: a criação de oportunidades, por parte das instituições, para os seres humanos gozarem de uma existência segura e gratificante. Primeiro, ao mostrarem suas instalações, enfatizando o uso de tecnologias modernas, as organizações estão assegurando aos funcionários um espaço em que a continuidade da vida cotidiana é possível. Segundo, “ser socialmente responsável” e “investir no Brasil” é uma maneira de afastar os funcionários do “lado sombrio” da modernidade, ao mesmo tempo em que os aproxima de um espaço “gratificante”; logo, é possível confiar.

Quadro 3 – Invenção na retórica dos vídeos institucionais

Empresas	Invenção
Agroindústria	<p>Ethos – A empresa se apresenta como uma das principais empresas do país, no setor avícola. Por oferecer qualidade e produtividade, a empresa “faz com que a avicultura brasileira seja a segunda mais importante do mundo”. A empresa destaca a sua presença no mercado brasileiro e as exportações para outros mercados. Afirma que tem “os olhos permanentemente voltados para o futuro”. Seu compromisso é oferecer material genético de alta qualidade e produtividade;</p> <p>Pathos – A empresa se mostra orgulhosa de ser a primeira companhia avícola do mundo a obter a certificação ISO 9000. Ela enfatiza o rigor com que trata e busca a bio-segurança e suas conquistas nesse sentido. Fala, ainda, que “tem investido muito no ser humano”; preocupa-se com a ética;</p> <p>Logos – A empresa se afirma como “líder”, a “primeira”, a “única”. Apresenta números sobre o seu plantel de aves, da quantidade de ração produzida em sua fábrica própria, do número de funcionários e empregos gerados;</p> <p>Provas – O vídeo apresenta imagens das instalações da empresa, de seus funcionários no local de trabalho, do certificado ISO, do laboratório e do plantel de aves;</p> <p>Lugar-argumento – A empresa se apresenta como alguém de elevada competência técnica, capaz de oferecer o que há de mais moderno em material genético avícola. Seus argumentos estão ancorados, principalmente, no tema utilidade e no tema compatibilidade, ao buscar o “moderno” e ao ressaltar a sua preocupação com a ética e o profissionalismo.</p>
Atacadista-distribuidor	<p>Ethos – A empresa se apresenta como alguém que está há mais de 50 anos “sempre” ao lado dos milhares de pequenos e médios varejos. Seu compromisso é oferecer “a melhor solução para integrar produção e consumo” em um país de grandes dimensões geográficas. O vídeo apresenta diversas imagens do Brasil, área rural e urbana, de pessoas fazendo compras em diversas lojas e sobrepõe a logomarca da empresa;</p>

	<p>Pathos – A empresa é parte de um setor que gera mais de “10 milhões de empregos e oportunidades”, leva conforto às pessoas, realiza sonhos e conquistas e gera riqueza para o país;</p> <p>Logos – São citados números do varejo nacional, do setor atacadista-distribuidor, o número de empregos gerados e funcionários e varejistas treinados;</p> <p>Provas – São apresentadas imagens da infra-estrutura da empresa; inicialmente, uma vista aérea e, depois, imagens internas. A empresa mostra equipamentos “modernos” como: leitora ótica, computadores, <i>palmtop</i>, transmissão de dados e comunicação via satélite, transfer-elevador. Imagens do fundador da empresa são mostradas;</p> <p>Lugar-argumento – A empresa afirma que a parceria entre atacadista-distribuidor e varejo ajuda a dinamizar a produção, a economia e a sociedade; também, fala do compromisso com as futuras gerações e a disseminação de valores, portanto, os argumentos predominantes são: a utilidade e a compatibilidade e, em menor intensidade, a transcendência.</p>
Telecomunicação	<p>Ethos – A empresa se apresenta como alguém que ousou e desafiou crenças: “em 1954, pouca gente acreditava na força do interior”. Seu compromisso é “unir pessoas”, “encurtar distâncias” e “oferecer serviços e produtos personalizados”, contribuindo com o desenvolvimento da região e do país, além de oferecer “o melhor para a nossa terra e a nossa gente”. O vídeo mostra imagens da bandeira brasileira com a logomarca da empresa no centro, e pessoas utilizando telefone em diferentes áreas: rural e urbana;</p> <p>Pathos – A empresa afirma ter contribuído “de forma decisiva para o desenvolvimento do Brasil Central, que passou a falar e a ser ouvido!”. Ajudou, portanto, a “integrar essa região às grandes capitais e a fazer parte do mapa econômico e social do país”;</p> <p>Logos – Destaque para o pioneirismo e a experiência adquirida ao longo do tempo. Números de empregos gerados e faturamento são citados.</p> <p>Provas – A empresa apresenta testemunhas, pessoas de diferentes idades e em diferentes regiões utilizando a telefonia fixa, móvel e pública. Um funcionário “feliz e orgulhoso” mostra carteira de trabalho</p> <p>Lugar-argumento – A empresa afirma sua disposição para oferecer o que há de melhor em telefonia para o desenvolvimento da região e do país; também, fala em construir um futuro melhor, portanto, os argumentos predominantes são: a utilidade e a compatibilidade e, em menor intensidade, a transcendência.</p>

As companhias apresentam e ampliam suas “virtudes” mostrando-se dignas da confiança dos funcionários. As imagens mostram trabalhadores alegres,

competentes e satisfeitos e, principalmente, munidos de equipamentos modernos, recebendo orientação adequada e em meio a colegas e chefia que apóiam e estimulam o seu crescimento pessoal e profissional. Ao dizer que isso é parte do seu “jeito de ser”, a empresa se qualifica como alguém que pode oferecer aos funcionários valores duradouros, lealdade e compromissos mútuos. Mas para que isso seja possível, as companhias se calam sobre os processos de demissão e enxugamento do quadro de funcionários (SENNETT, 1999, 2006).

As companhias buscam os argumentos em temas como utilidade, pois oferecem algo essencial para a continuidade da sociedade e o bem-estar das pessoas, e compatibilidade, pois fazem parte “desse povo” e buscam o que há de mais moderno e inovador para a “nossa terra” e a “nossa gente”, a companhia é um de nós. Por fim, com o tema transcendência, a companhia transcende seus objetivos de lucro e se mostra preocupada com o futuro e se apresenta como alguém cuja razão de existir vincula-se à busca de um mundo melhor. Isso implica que essas companhias utilizam o vídeo institucional, visando integrar as aspirações e expectativas dos indivíduos com as exigências práticas da própria organização (CROZIER, 1981). As provas, sobretudo, na forma de imagens e gráficos, ajudam a reforçar a confiança ou crença na existência da organização, a pressuposição de que estão fazendo as coisas do modo certo e de que as *“things are as they seem”* (MEYER; ROWAN, 1977).

Quanto à disposição ou plano do discurso, conforme Quadro 4, os vídeos apresentam elementos comuns no exórdio: o atacadista-distribuidor e a empresa de telecomunicação ressaltam o seu papel como integradores regionais e, assim como a agroindústria, destacam o papel ativo que têm no desenvolvimento do país. Se as companhias se mostram confiantes em relação “ao povo brasileiro” e ao “país”, nada mais natural que esses retribuam a confiança recebida (LEWIS; WEIGERT, 1985) e que tal fato tenha papel direcionador nos comportamentos sociais pertinentes ao relacionamento (FLORES; SOLOMON, 1998) entre organização e funcionários. A reciprocidade é reforçada, ainda, por imagens de funcionários satisfeitos, empenhados na melhoria do que fazem e premiados/recompensados. Presidente, vice-presidente e diretores reforçam a importância do trabalho em equipe e, no caso da agroindústria, a idéia de “família”.

Conforme Mayer, Davis e Schoorman (1995), as três condições principais que levam à confiança são a capacidade, benevolência e integridade. A análise mostra que esses elementos se articulam de diferentes maneiras. Ao longo dos vídeos institucionais, a capacidade predomina na narração, enquanto a benevolência e integridade predominam no encerramento do discurso. A empresa é apresentada como um espaço em que as pessoas falam e são ouvidas, em que há justiça nas

regras e procedimentos, lugar para a autonomia e possibilidade de desenvolvimento profissional (TZAFRIR et al., 2004); isso ocorre no momento da narração e confirmação. As companhias são apresentadas como capazes de oferecer elevada qualidade para os clientes, a partir de uma equipe capacitada e estimulada a fazer uso dos melhores e mais modernos equipamentos e técnicas de gestão. Na retórica das companhias, os resultados e benefícios são para todos: funcionários, clientes, o país, o meio-ambiente e o “povo brasileiro”.

Quadro 4 – Disposição na retórica dos vídeos institucionais

Empresas	Disposição
Agroindústria	<p>Exórdio – O vídeo inicia com uma vista aérea das instalações da empresa, seguidas pela logomarca, a imagem de um funcionário e as aves alojadas. Adiante, um globo terrestre em formato oval destaca o Brasil e o estado de Minas Gerais: o símbolo da empresa se confunde com o mapa-múndi. A bandeira da empresa é mostrada hasteada ao lado da bandeira do Brasil;</p> <p>Narração – O <i>logos</i> supera o <i>ethos</i> e <i>pathos</i> na fala da empresa. A competência técnica da empresa e a capacidade de seus funcionários são ressaltadas: “hoje é uma equipe jovem e muito dinâmica e, certamente, é a grande diferenciação que nós temos em relação ao mercado”;</p> <p>Confirmação – Várias imagens da empresa, das aves e dos funcionários são mostradas. O presidente e o vice-presidente, de terno e gravata, falam do sucesso de uma empresa que é “100% nacional” e a “mais lembrada no prêmio <i>Top of Mind</i> do setor de genética avícola” (não é citado o ano). Para a empresa, suas conquistas ocorrem devido à parceria com os clientes e à competência de seus funcionários;</p> <p>Peroração – Ao final, a empresa afirma que o <i>know-how</i> na busca por qualidade lhe capacitou para prestar serviços de consultoria e gestão de processos avícolas. Que sua preocupação é alcançar a Certificação 14.000, reafirmando seu compromisso com a bio-segurança e a responsabilidade com a preservação do meio-ambiente.</p>
Atacadista-distribuidor	<p>Exórdio – O vídeo inicia com imagens de uma criança desenhando. A seguir, imagens de diferentes e conhecidas regiões do Brasil e imagens de pessoas fazendo compras em supermercados e pequenos varejos. Apresenta-se a logomarca da empresa. Um narrador fala de “um país imenso” e de uma grande empresa, destacando-se a vista aérea das instalações da empresa, ou seja, esta é grande porque o país é imenso;</p> <p>Narração – Argumentos relacionados ao <i>ethos</i> e ao <i>logos</i> predominam. A empresa diz ser parte de uma gigantesca força de distribuição presente em todos os cantos do país, é “totalmente comprometida com o sucesso de seus parceiros” e se apóia “no trabalho e na determinação de pessoas especiais, que fazem a</p>

	<p>diferença [os funcionários]”;</p> <p>Confirmação – O narrador fala sobre o tamanho da empresa, as habilidades e competências dos funcionários, o uso de tecnologia moderna, a variedade de linhas de produtos e os eficientes processos. Ao mesmo tempo, são mostradas imagens das instalações e dos funcionários. O papel da Universidade Corporativa é ressaltado como uma forma de gerar “uma nova cultura do varejo” e desenvolver pessoas;</p> <p>Peroração – Na parte final, fala-se de responsabilidade social, reafirma-se o respeito ao meio-ambiente por meio das ações de um Instituto que tem o nome do fundador da empresa. O vídeo encerra com a idéia inicial: uma criança que desenhava entra em um supermercado com a mãe, esta lhe compra uma caixa de giz de cera. A criança chega em casa e começa a desenhar: “É assim que o [nome do grupo] está construindo o futuro! [...] funcionários e parceiros. Brasileiros de todos os cantos que compartilham sonhos, desafios e conquistas! Gente boa trabalhando junto!”. O desenho que a criança termina é um caminhão com a logomarca da empresa.</p>
<p>Telecomunicação</p>	<p>Exórdio –O vídeo inicia com a fala da garota-propaganda da empresa “Fruto de idéias visionárias” do seu fundador “uma história de proximidade e inovação”. As imagens reforçam essa fala: imagens em preto-e-branco dão a sensação de retorno ao passado; imagens coloridas e atuais mostram pessoas em diferentes regiões do país, campo e cidade, usando o telefone fixo, móvel e telefone público com o código da operadora;</p> <p>Narração – O <i>ethos</i> e <i>logos</i> predominam no discurso. A empresa mostra o quanto foi capaz de crescer, inovar e gerar vários outros empreendimentos (em outros mercados) com muito trabalho, tecnologia moderna e excelência em produtos e serviços;</p> <p>Confirmação – O vídeo apresenta várias imagens de pessoas de diferentes faixas etárias e poder aquisitivo, em locais distintos, usando a telefonia móvel e celular. As instalações das várias empresas do grupo empresarial são apresentadas, e não apenas as da empresa do setor de telecomunicação.</p> <p>Peroração – O vídeo encerra ressaltando a preocupação em investir “a gente investe e investe no Brasil”. Diz que falar de “comunicação é falar de inclusão social, digital e econômica” e fala em educação como sendo “o caminho para a construção de um Brasil melhor e mais justo para todos”. O presidente do conselho administrativo ressalta que “os primeiros cinquenta anos nos avaliza para os próximos 50 anos. Conte conosco Brasil, conte com [nome da empresa]”.</p>

Butler e Cantrel (1991) discutiram cinco componentes de confiança ou características das pessoas que inspiram confiança: integridade, competência,

consistência, lealdade e abertura. Ao analisar os vídeos institucionais, os autores do presente estudo buscaram esses elementos nos argumentos (Quadro 3) e no plano do discurso (Quadro 4). As evidências encontradas reforçam os resultados do trabalho de Butler e Cantrel (1991) quanto aos componentes que inspiram a confiança: as organizações “estão há muito tempo no mercado” (integridade); estão, e sempre estiveram dispostas a enfrentar os desafios de participar da construção do país (lealdade para com o povo brasileiro). Além disso, cresceram, investiram, foram pioneiras e inovaram, graças ao conhecimento técnico e habilidades que desenvolveram (competência); e apresentam provas ou testemunhas da sua capacidade de acertar (consistência do que faz). Entretanto, apenas uma das organizações (atacadista-distribuidor), quando afirma que a parceria “com o varejo ajuda a dinamizar a produção”, se diz disposta a compartilhar idéias e informações (abertura).

Quadro 5 – Estilo na retórica dos vídeos institucionais

Empresas	Estilo
Agroindústria	<p>Estilo e contexto – O estilo é descritivo e a empresa se preocupa em mostrar que tem domínio da técnica de produção do material genético que trabalha. Em alguns momentos, a linguagem é bastante técnica, como no caso em que a empresa mostra sua capacidade de garantir isenção de doenças tais como “salmonellas, fungos e microplasmas” ou quando se refere ao “laboratório de bromatologia”;</p> <p>Convenções e rituais – O vídeo é apresentado em português e, exceto em alguns momentos mais técnicos, a linguagem é acessível;</p> <p>Linguagem figurativa – O uso da metáfora da família, “o sucesso da [nome da empresa] se deve ao excelente ambiente de trabalho interno, formando assim a família [nome da empresa] e esta é extremamente comprometida com a satisfação do cliente”. Metáfora do organismo, a empresa é “líder em qualidade e com os olhos voltados permanentemente para o futuro”.</p>
Atacadista-distribuidor	<p>Estilo e contexto – O estilo é descritivo, apresenta a realidade como sendo composta por indústrias, atacadista-distribuidor, varejo e sociedade. Mas o narrador fala com a autoridade: trata-se de uma empresa que sabe o que faz;</p> <p>Convenções e rituais – O vídeo é apresentado com opção para o idioma português e inglês e linguagem acessível. As imagens são substituídas rapidamente no vídeo, passando uma idéia de agilidade;</p> <p>Linguagem figurativa – utiliza-se a metáfora da energia/ eletricidade e do organismo/ coração : a economia brasileira é uma das maiores do mundo “uma energia que vibra e impulsiona” e “no coração deste Brasil, que pulsa e cresce[...]”. Mostra que tem um crescimento orgânico “cresceu interagindo com diversos segmentos sociais”. Metáfora da religião : história construída com “muita fé no futuro e espírito empreendedor”. Metáfora do esporte “vencendo</p>

	distâncias para integrar a produção e o consumo”.
Telecomunicação	<p>Estilo e contexto– O estilo é de intimidade entre a apresentadora e o auditório. Ela se propõe a contar uma história de “pioneirismo em serviços de vanguarda”, mostrando a “maneira de ser e de agir” da empresa em um mundo que necessita do que há de mais moderno. A empresa destaca que está presente em Miami, EUA, e com isso liga o país e a região ao resto do mundo. A empresa oferece garantia de atendimento como sendo “nada mais que cuidar de você!”. Palavras como “envolvimento” e “afinidade” também são utilizadas;</p> <p>Convenções e rituais – o vídeo tem a forma de uma <i>homepage</i>, com opções a serem acessadas com o clique do <i>mouse</i>, oferecendo a possibilidade de vídeo e texto;</p> <p>Linguagem figurativa – a metáfora do caminho: a educação é “o caminho para a construção de um Brasil melhor [...]”. Metáfora do organismo: “a [nome da empresa] nasceu bem no centro do Brasil, no Brasil Central”. A metáfora da construção “solidez e satisfação, [nome do grupo] como base de nosso crescimento”.</p>

As dimensões afetivas e cognitivas da confiança (COSTIGAN; ILTER; BERMAN, 1998) nas organizações orientam as escolhas em relação ao estilo na retórica das companhias, conforme Quadro 5. A companhia de telecomunicações afirma que “o reflexo desse ambiente amistoso e criativo, em que o funcionário é estimulado a dividir responsabilidades, traçar metas desafiadoras e repensar constantemente suas atividades, é transmitido aos clientes pela qualidade dos serviços prestados. Essa é a visão de uma gestão moderna e atenta às atuais formas de relacionamento no trabalho”.

Quanto à apresentação, a última tarefa de um retor, a companhia do setor agroindustrial opta por um narrador com voz firme, que apresenta o vídeo falando de forma pausada e mantendo o ritmo e a entonação. No vídeo do atacadista-distribuidor, o narrador fala com voz firme e de forma pausada, demonstrando autoridade e enfatizando determinados aspectos ao longo de todo o texto, com variações na entonação e pausas estratégicas. O vídeo da empresa do setor de telecomunicação é narrado e apresentado pela garota-propaganda da empresa que, vestida de branco, inicia o vídeo tendo ao fundo a logomarca da empresa sobreposta à bandeira brasileira. Ao longo do vídeo, ela mantém a voz calma e entonação uniforme. Os vídeos utilizam som e imagens intercaladas com narração e imagens.

6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

O tema confiança é de grande importância para a compreensão das relações intra-organizacionais e interorganizacionais. Ao invés de um “meio” ou “recurso” que se tem ou não, a confiança é mais bem compreendida como um aspecto dinâmico dos relacionamentos humanos que necessita ser iniciada, mantida, continuamente autenticada e, por vezes, restaurada. Os vídeos institucionais, por oferecerem variadas possibilidades de articular texto, imagem e som, constituem um instrumento significativo na mobilização de elementos de ordem afetiva e racional que sustentam as relações de confiança entre a organização e seus funcionários.

Este estudo permite concluir que as três companhias utilizam os seus vídeos institucionais com um objetivo imediato, pois, ao se apresentarem como empresas bem-sucedidas, estão dizendo aos seus funcionários que trabalhar ali é a melhor maneira que estes têm de também serem bem-sucedidos. Dessa forma, as organizações garantem a mão-de-obra de que necessitam para a condução de suas atividades. Quanto ao objetivo de longo prazo, as empresas dizem que confiam no “nosso povo” e “na nossa gente”, que querem um futuro melhor para todos, portanto, elas estimulam a reciprocidade, a confiança de seus funcionários que são uma parte desse povo. Em um contexto caracterizado por incerteza, risco e intensa competição, as organizações precisam, cada vez mais, da cooperação de seus trabalhadores.

Para as organizações contemporâneas, a confiança se torna um elemento-chave na busca por comportamentos cooperativos, por isso, é pertinente e essencial conhecer melhor em que constituem e como se desenvolvem os processos de criação, manutenção e ampliação da confiança nas relações organização-funcionários. Se a confiança calculada ou impessoal é estabelecida nos contratos e acordos que regem a relação, a confiança não-calculada ou pessoal emerge das expectativas pessoais dos indivíduos. Essa questão pôde ser ilustrada nos vídeos analisados. Primeiro, quando trabalhadores orgulhosos mostram a sua carteira de trabalho. Segundo, no modo como as organizações se apóiam em negociações implícitas, ao acenar com promessas que seduzem como, por exemplo, a construção do futuro, um ambiente de trabalho que possibilita além da realização profissional, realizações no âmbito afetivo e emocional. Essa não deixa de ser, também, uma forma sofisticada de controle e busca por maior previsibilidade dos comportamentos dos funcionários.

O estudo contribui para o entendimento de um dos aspectos relevantes na gestão de organizações, que é como manter o apoio dos trabalhadores para a obtenção de resultados favoráveis à empresa em um ambiente de incerteza e riscos e em um contexto em que a relação organização-funcionário apresenta-se fragilizada pelo uso de técnicas de gestão como reengenharia, terceirização e *downsizing*. Além disso, as organizações poderão se beneficiar no sentido de revisar os acordos implícitos contidos nos seus processos de comunicação. Finalmente, sugerem-se estudos de aspectos pouco explorados acerca do papel que a confiança desempenha nas relações intra e interorganizacionais como, por exemplo, investigar a confiança nas organizações a partir de múltiplas perspectivas: empregadores, empregados, fornecedores e clientes. Também, estudos sobre variáveis determinantes do nível da confiança dos empregados, associando variáveis culturais em organizações brasileiras. Ainda, estudos críticos que contemplem o uso da confiança como forma de controle organizacional.

REFERÊNCIAS

AYREE S.; BUDHWAR P.S.; CHEN, A.X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n.3, p.267-285, 2002.

ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. Rio de Janeiro: Edições de Ouro/Tecnoprint, [19-].

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

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

BROCKNER, J.; SIEGEL, P.A; DALY, J.P.; TYLER, T.;MARTIN, C. When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 4, p. 558-583, 1997.

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

BUTLER, J.K.; CANTRELL, R.S. A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. **Psychological Reports**, v. 55, n.1, p.19-28, 1991.

COSTIGAN, R. D.; ILTER, S. S.; BERMAN, J.J. A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations, v.10, n. 3, p.303-317, 1998.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

DARLEY, J. Trust in organizations: frontiers of theory and research. **Business Ethics Quarterly**, v.8, n.2, p.319-335, 1998.

DELUGA, J.R. Supervisor trust building, leader-member exchange and citizenship behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 67, n. 4, p.315-326, 1994.

DOLAN, S.L.; TZAFRIR, S.S.; BARUCH, Y. Testing the causal relationships between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior. **Revue de gestion des ressources humaines**, n.57, p.79-89, Jul-Sep, 2005.

ELANGO VAN, A. R.; SHAPIRO, D. L. Betrayal of Trust in Organizations. **Academy of Management Review**, v .23, n.3, p. 547-566, 1998.

ELANGO VAN, A.R.; AUER-RIZZI, W.; SZABO, E. Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 1, p. 4-24, 2007.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

FLORES, F.; SOLOMON, C. Creating trust. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n.2, p.205-232, 1998.

GIDDENS, A. **As conseqüências da Modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

_____. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 229-250, 2001.

LEACH, J. Análise retórica. In. BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

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

LEWIS, D.; WEIGERT, A. Trust as a Social Reality. **Social Forces**, v. 64, n. 4, p. 967-985, 1985.

McCAULEY, D.P.; KUHNERT, K.W. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. **Public Administration Quarterly**, v.16, n.2, p.265-284, 1992.

MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. An integration model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p. 709-735, 1995.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

NOVELLI, J.G.N.; FISCHER, R.S.; MAZZON, J.A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v.41, n.4, p.442-452, 2006.

PERELMAN, C.; OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da argumentação**. São Paulo: Martins Fontes, 1996

REED, M. I. Organization, Trust and Control: a Realist Analysis. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 201-228, 2001.

REBOUL, O. **Introdução à retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ROSSEAU, D. SITKIN, S.B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

SAUNDERS, M.N.K.; THORNHILL, A . Organisational justice, trust and the management of change: na exploitation. **Personal Review**, v.32, n.3, p.360-375, 2003.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de janeiro: Record, 2006.

TZAFRIR, S.S.; HAREL, G.H.; BARUCH, Y.; DOLAN, S.L. The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. **Personal Review**, v.33, n.5/6, p.628-647, 2004.

ZAND, D. E. Trust and Managerial Problem Solving. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n. 2, p. 229-239, 1972.