

**ANDRÉIA DA SILVA PEREIRA**

**CONFIANÇA E DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR CIMENTEIRO.**

**PEDRO LEOPOLDO – MG**

**AGOSTO 2008**

**ANDRÉIA DA SILVA PEREIRA**

**CONFIANÇA E DESEMPENHO INDIVIDUAL:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR  
CIMENTEIRO.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Lucio Flávio Renault de Moraes, Ph.D.

**PEDRO LEOPOLDO – MG**

**AGOSTO 2008**

658.41 P436c 2008	PEREIRA, Andréia da Silva Confiança e desempenho individual: um estudo de caso em uma empresa do setor cimenteiro. – Pedro Leopoldo: Fipel, 2008. 83p.  Dissertação: Mestrado Profissional em Administração. Orientador: Prof. Dr. Lucio Flávio Renault de Moraes  1.Comportamento Organizacional. 2. Confiança Interpessoal. 3. Desempenho Individual.
-------------------------	--

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB-1590

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação "CONFIANÇA E DESEMPENHO INDIVIDUAL: um estudo de caso em uma empresa do setor cimenteiro"

Nome da aluna: ANDRÉIA DA SILVA PEREIRA

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores.



---

Prof. Dr. Lúcio Flávio Renato de Moraes



---

Prof. Dr. Cláudio Peixão Anastácio de Paula



---

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Ana

Pedro Leopoldo (MG), 26 de agosto de 2008

A Meyre, minha mãe muito amada,  
que me faz sonhar novos sonhos a cada dia  
e que, com garra e perseverança,  
me acompanha na batalha para realizar cada um  
deles.

A Júlio, que sempre representou um porto seguro  
para onde voltar se tudo desse errado  
e, com isso, me ajudou a fazer com que tudo dê  
certo.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Lucio Flávio Renault de Moraes, pela inestimável colaboração na construção deste estudo e, acima de tudo, pelas palavras de incentivo na construção desta nova carreira.

Ao Prof. Dr. Cláudio, por toda boa vontade com que me ajudou na reta final desta pesquisa, pelas palavras que tornaram tudo mais tranqüilo e sempre na hora certa.

A Prof<sup>a</sup>. Dra. Celeste, que me repassou o incentivo e a garra necessários à conclusão do meu trabalho.

A Heliete, que na retaguarda me deu todo o apoio necessário, não somente com materiais, que muitas vezes trocamos, mas com “dicas” muito, muito importantes.

Ao Prof. Dr. Anderson, por aceitar tão gentilmente participar da minha banca.

À Holcim e aos respondentes da pesquisa, pela valiosa cooperação.

Aos meus familiares e amigos, que souberam compreender minhas ausências e apoiaram-me durante todo o mestrado. Em especial minha amiga Thais.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para a construção deste sonho.

## RESUMO

Este estudo, uma análise das relações baseadas em confiança e a sua possível influência como diferencial no desempenho individual, tomou como unidade de análise uma empresa do setor cimenteiro e teve como fundamentação principal os estudos de Reina e Reina (2006). Utilizando-se do questionário de Gillespie (2003), adaptado por Zanini (2007) utilizando a escala de análise da variância na coleta de dados sobre confiança e o indicador de auto-avaliação como referencial do desempenho individual, o estudo identificou um considerável percentual de confiança na organização. Encontrou-se ainda uma relação entre confiança e desempenho individual, o que confere relevância aos resultados encontrados.

**Palavras chave:** Confiança interpessoal. Desempenho individual.

## **ABSTRACT**

This study, an analysis of the trust based professional relationships and its possible influence as a plus in the individual performance, took the example of a company in the cement industry and was rested on the work of Reina and Reina (2006). Based on the Gillespie (2003) questionnaire, adapted by Zanini (2007), and using both the variance scale in the trustworthiness data gathering and the self-assessment indicator as reference of individual performance, the study identified a material percentage of trust within the organization. It was also verified a relation between trust and individual performance, which brings relevance to the results presented in this work.

**Keywords:** Interpersonal trust. Performance balance



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Universo de pesquisa.....	51
Gráfico 2 - Medidas de confiança.....	58
Gráfico 3 – Comparativo gerentes x média total.....	59
Gráfico 4 - Comparativo colega de equipe x média total.....	60
Gráfico 5 – Desempenho médio .....	62
Gráfico 6 – Confiança e desempenho médios.....	63
Gráfico 7 – Comparativo equipe de trabalho / total.....	64
Gráfico 8 – Auto-avaliação desempenho.....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos sobre confiança.....	21
Quadro 2: Dimensões da confiança.....	29
Quadro 3: Formas relacionais,riscos,qualidades de credibilidade e Mecanismos.....	31
Quadro 4: Conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho.....	33
Quadro 5: Relações positivas .....	48

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação confiança interpessoal.....	46
Figura 2: Países de atuação da Holcim.....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CA - Centro Administrativo

AD - Avaliação de Desempenho

Modelo Likert - Escala proposta por Rensis Likert, em 1932, onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância / discordância.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Confiança.....	17
2.1.1 O termo e conceituação da Confiança.....	17
2.1.2 Ruptura e condições para continuidade das relações de Confiança.....	23
2.1.3 Confiança Interpessoal.....	27
2.2 Desempenho Individual.....	37
2.3 A relação entre Confiança e Desempenho Individual.....	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 Método de pesquisa.....	49
3.2 Esquema da pesquisa.....	50
3.3 Unidade de análise e de observação.....	50
3.4 Técnicas de levantamento de dados.....	51
3.5 Tratamento e análise dos dados.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1 O Contexto: A Holcim (Brasil) S.A.....	54
4.2 Resultados da Holcim (Brasil) S.A.....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE A – MEDIDAS DE CONFIANÇA.....	79
APÊNDICE B – AUTO AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	82

# 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos tornou-se habitual iniciar trabalhos de pesquisa apontando para as grandes mudanças experimentadas nas organizações. Essas mudanças, especialmente na maneira de administrar, são vistas, por exemplo, em organizações que se estruturavam sob uma gestão antes familiar, e hoje se empenham na busca por uma gestão profissional, trazendo com isto muitas incertezas. A turbulência vivida em todas as áreas: social, política, econômica e tecnológica faz com que os profissionais de hoje tenham maior dificuldade em acompanhar a evolução e os acontecimentos. Como bem coloca Drummond (2007), “o cenário estratégico das organizações contemporâneas é o de um mundo global e interdependente, no qual os fenômenos mais significativos são as rápidas e profundas transformações e mudanças que trazem, em seu bojo, fortes desequilíbrios e injustiças sociais. As características do momento atual são de turbulência, uma vez que os paradigmas e referenciais, que até bem pouco tempo alicerçavam ações e decisões, assim como o próprio modo de entender o mundo, estão sendo contínua e simultaneamente abalados”.

Em um mundo ideal os líderes de hoje zelariam pelo bem estar de seus subordinados desde o processo de seleção, mas em qualquer dos mundos a presença da relação de confiança que deve ser estabelecida entre pessoas e a organização torna-se um importante sustentáculo para obtenção do referido sucesso no longo prazo.

Zanini (2007) acredita no novo estilo de gestão, onde as relações de confiança são fruto de normas e regras, formais e informais, e de valores compartilhados que governam as interações humanas, podendo gerar níveis de cooperação espontânea de inestimável valor econômico.

Drummond (2007), se posiciona quanto ao momento atual que, pode não estar caracterizado por mudanças mais intensas do que as vividas em outras épocas, o que mudou foi a maneira como esta mudança está sendo percebida por todos. Nas formas contemporâneas de organização do trabalho, pode-se observar que a

excessiva e alienante especialização que caracterizava as primitivas teorias organizacionais, o que, nos dias de hoje alcança seu contraponto mais extremo, por meio da crescente exigência de *poliespecialização* <sup>(1)</sup>.

Corroborando com Drummond (2007), Hacker e Willard (2002) dizem ser imperativo que haja um grau elevado de confiança entre líderes e colaboradores. Esses precisam se sentir integrados para que possam buscar atingir os objetivos organizacionais e o desempenho esperado; sendo assim, sem a confiança, uma empresa não conseguiria alcançar o sucesso esperado.

Child e Rodrigues (2004) concordam e acrescentam que os colaboradores sentem-se valorizados quando percebem que a empresa confia neles, com isto trabalham satisfeitos e com maior desempenho; portanto buscar desenvolver a confiança dentro da organização é fundamental.

Entretanto, Hamel e Prahalad (1995) consideram que as relações sociais são de natureza não controlável, onde tudo depende do ser humano, das suas reações diante de situações diversas. Por isto, intervenções culturais ou comportamentais são muito complexas e têm alcance limitado. As empresas necessitam continuamente se transformar, melhorando a produtividade e competitividade para garantir sua sobrevivência e crescimento. Na medida em que surgem desafios e oportunidades as estratégias são criadas para lhes dar o “direito de estarem no futuro”.

Segundo Zanini (2007) existem benefícios mútuos em cooperar, pois, ocorrem cotidianamente na vida de todas as pessoas situações que envolvem investimentos de confiança. Por diversas razões e em diferentes situações, elas usam relacionamentos de confiança como uma estratégia pessoal. Seja no âmbito da família, em redes de amigos ou dentro das empresas, as relações de confiança

---

<sup>(1)</sup>Poliespecialização: Ato ou efeito de especializar-se em várias funções ou tarefas; especialização em várias atividades dentro da mesma organização.

criam uma “zona de conforto” para que indivíduos possam interagir na sociedade e atender às suas necessidades sócio psicológicas e a seus objetivos pessoais.

Reina e Reina (2006) concordam e acrescentam que, com tantas variáveis como tempo, espaço, natureza do trabalho, entre outras; as relações humanas se destacam trazendo o grande diferencial para as companhias. Onde sem a confiança, as relações de trabalho não prosperariam e as empresas não utilizariam ou superariam seu potencial.

Com base em todo o contexto exposto até aqui, acredita-se ser importante investigar a confiança como uma necessidade e um dos diversos desafios a serem enfrentados pelas organizações, de modo que se possa estabelecer a existência da relação do construto confiança com o desempenho individual. Portanto, esta pesquisa traz a tona o estudo do papel da confiança estabelecida nas relações interorganizacionais, estudando o tema como um possível fator diferencial na trajetória da companhia e aprofundando o debate do mesmo no setor cimenteiro.

Acredita-se que esta pesquisa seja válida, também, para o mundo acadêmico, por tratar-se de uma tentativa de oferecer contribuição para futuros estudos no que diz respeito a confiança ao desempenho individual. O presente estudo reveste-se de relevância porque, embora alguns autores tenham citado a relação da confiança com o desempenho, nenhum deles apresenta uma pesquisa que o comprove; em especial no Brasil.

Diante disso, é fundamental entender e conhecer a confiança como uma variável capaz de influenciar no desempenho individual, verificando se realmente existe uma relação entre os temas ou se é apenas uma visão teórica; o que gera a questão central deste projeto:

**Poderiam relações baseadas em confiança serem consideradas como diferencial no desempenho individual?**



Visando a responder à questão norteadora deste trabalho e avançar no conhecimento sobre o tema, tornou-se desafio como “situação ou grande problema a ser vencido ou superado; tarefa difícil de ser executada” (Houaiss; Villar, 2001) e estabeleceu-se o seguinte objetivo principal: Analisar se as relações baseadas em confiança podem ser consideradas como diferencial no desempenho individual.

Como objetivos secundários, buscou-se:

- a) Diagnosticar a importância da Confiança entre os funcionários e a organização.
- b) Analisar o desempenho dos funcionários na organização.
- c) Comparar confiança e desempenho dos funcionários na organização.

Para alcance desses objetivos, foi realizado um estudo de caso na empresa Holcim (Brasil) S.A. Essa organização é líder mundial no seguimento cimenteiro, estando presente também na prestação de serviços de concretagem, venda de agregados, e co-processamento de resíduos.

Para embasar este estudo, utilizou-se como fundamentação teórica o foco na Confiança e o Desempenho Individual que é apresentada no capítulo 2.

O capítulo 3 descreve a metodologia, apresentando a caracterização da pesquisa, esquema da mesma, unidade de análise e de observação, técnicas de levantamento de dados e tratamento e análise dos mesmos.

No capítulo 4 são apresentados os resultados e a análise das informações coletadas pela pesquisa assim como o tratamento estatístico aplicado a essas informações e a contextualização da empresa Holcim (Brasil) S.A.

Finalmente, o capítulo 5 mostra as conclusões obtidas com o presente estudo assim como sugestões para estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo foi dividido em três seções distintas, porém complementares: a primeira situa a Confiança, ressaltando suas principais características; a segunda delinea o desempenho individual, exibindo suas peculiaridades; em seguida explorar-se-á a relação dessas duas variáveis, pretendendo-se com isto compreender a confiança como possível elemento capaz de influenciar de forma positiva, o desempenho da organização.

O mesmo apresenta e descreve os conceitos-chave que embasam o estudo. Inicia-se com as apresentações referentes ao tema confiança, aspecto central deste projeto, abordando-se as relações interorganizacionais.

### **2.1 Confiança**

#### **2.1.1 O termo e conceituação da Confiança**

O termo confiança, no campo dos estudos econômicos, ressalta o foco em estimar ganhos e perdas nas relações de troca, enquanto no campo psicológico, são vistos atributos existentes no papel de confiando e confidente. No que diz respeito aos estudos de natureza sociológica, a ênfase consiste na análise de propriedades incorporadas nas relações sociais.

Kramer (1999) também entende a Confiança como um estado fundamentalmente psicológico e acrescenta que esta é um sentimento gerado quando a verdade é dita e as promessas cumpridas. Não sendo algo que surge do novo, mas do desejo de conhecer e compreender o outro para saber se é digno ou não de Confiança. Tão pouco é algo que se possa pedir, nem exigir, mas que se aspira.

Já Hosmer (1995) estabelece a concepção de confiança conjugando as contribuições da filosofia e da teoria organizacional onde a mesma considera a confiança uma expectativa de comportamento que reconhece e protege os direitos e interesses das pessoas para que aumente a disposição para cooperação e expanda

os benefícios dentro de um empenho comum ou troca econômica. Ou seja, das contribuições desses campos do conhecimento emergem a seguinte definição de confiança:

“Confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo, ou firma de comportamentos eticamente justificáveis – isto é, ações e decisões moralmente corretas, baseadas em princípios da análise ética – da parte de outra pessoa, grupo, ou firma em um esforço conjunto ou troca econômica”. (Hosmer 1995, p. 399).

Novelli (2005) descreve que o termo confiança é recorrente no uso popular, abrangendo desde as justificativas corriqueiras para episódios cotidianos da vida pública e privada, até tentativas de análise e compreensão de atitudes complexas, crenças profundas e fatos sociais que trazem impactos junto à opinião pública.

Os autores Reina e Reina (2006) concordam com Novelli (2005) e acrescentam que as relações de confiança são fundamentais para que as demandas empresariais sejam atendidas. Os negócios são construídos com base nas relações efetivas e a confiança é a primeira delas.

Estas relações de confiança são importantes e requerem estudos em várias áreas, conforme citado por Mayer, Davis e Schoorman (1995) que acreditam que a confiança exista em setores como: comunicação, liderança, administração por objetivos, negociação, teoria dos jogos, reconhecimento de performance, relações de trabalho e implementação de grupos de trabalho auto-gerenciáveis.

Outros autores como Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) buscam um consenso geral entre os pesquisadores ao concluírem que a confiança é importante na ordem de atividades organizacionais e processos tais como trabalho em equipe, liderança, estabelecimento de objetivos, avaliação de desempenho e comportamentos corporativos em geral.

Oliveira (2004) reforça que a confiança constitui um campo de pesquisa do comportamento organizacional que vem se firmando como um objeto de estudo de

caráter multidisciplinar, conjugando esforços teóricos de diversas disciplinas, tais como, Administração, Psicologia, Sociologia, Pedagogia e Ética, podendo ser analisada sob diferentes perspectivas teóricas, sejam elas sociais, cognitivas ou racionais.

Tzafrir e Harel (2002) acrescentam que, independente da disciplina para o qual estudo está sendo feito, existem componentes críticos às diferentes definições de confiança. Identificam-se três pontos críticos na análise da confiança, a saber:

- a) Questões associadas à vulnerabilidade / risco;
- b) O problema da reciprocidade;
- c) A dinâmica das expectativas.

Quanto à vulnerabilidade, (Rousseau et al., 1998) afirmam que a definição de confiança mais apresentada está associada ao desejo de ser vulnerável (o que implica uma necessidade do ser humano de expor seus sentimentos, sua vontade de poder acreditar e trocar confidências com a outra pessoa) ou como ações que aumentam a vulnerabilidade de alguém em relação à outra pessoa. De acordo com Zand (1972), comportamentos de confiança envolvem aumentar a vulnerabilidade de alguém com relação a outros, cujos comportamentos não se pode controlar. Mishra (1996) diz que a confiança é a vontade de uma pessoa de ser vulnerável a outra, baseada na crença de que esta é competente, franca e interessada.

Outra condição necessária para a existência da confiança é o problema da reciprocidade que se refere ao fato de que uma história de interação positiva entre as partes aumenta o nível de confiança como uma espécie de mecanismo auto fortalecedor". (Tzafrir e Harel, 2002). "Por essa razão, as normas de reciprocidade têm grande influência sobre o comportamento de confiança e constituem-se em característica comum adicional do comportamento de confiança". (Zucker, 1996; Lewis e Weigert, 1985; Butler, 1983; Zand, 1972).

Para Tzafrir e Harel (2002), as interações positivas mútuas entre os autores conduzem a outra dimensão da confiança: a expectativa ao longo do tempo.

Quanto à dinâmica da expectativa, considera-se que a confiança traz embutida uma expectativa. (Bhattacharya, Devinney e Pillutla, 1998) – em especial, positiva (Lewicki e Bunker, 1996). Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), a expectativa do resultado da outra parte forma um elemento central na definição de confiança. Segundo o autor, a disposição para assumir riscos é baseada na proposta de que a outra parte cumprirá uma determinada ação importante para aquele que confia. A violação desses sentimentos, segundo Lewis e Weigert (1985), resulta em conseqüências negativas para os envolvidos.

Quanto mais se acreditar na relação de confiança, maior é a crença de que haverá um retorno positivo por parte da outra pessoa. (Kramer; Tyler, 1996). As partes envolvidas podem assumir um risco relevante quando há possibilidade maior de uma perda futura em caso de violação de expectativas ou quando há indícios, por exemplo, de que não se deve confiar. Neste caso, o monitoramento e controle de comportamento são constantes entre as partes, cada uma procurando fazer o que o outro deseja. O aumento ou redução da confiança ocorre tendo como referencial o risco envolvido. (Giddens, 1991).

Em discordância, Nennis; Nanus (1998) acreditam que a confiança baseia-se na previsibilidade. Confia-se nas pessoas que são previsíveis, cujas posições são conhecidas e que assim se mantêm. Pessoas têm feito sacrifícios contínuos por causas em que acreditam, porque escolheram um ângulo e se ativeram a ele. Essa dedicação incessante induz uma relação de confiança.

Diante de todo este contexto mencionado, pode-se perceber que a Confiança é um tema com inúmeros significados, no entanto, entre a maioria dos conceitos existem elementos convergentes. Em geral, há consenso quanto à existência de um grau de interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia. Outro elemento é a hipótese de que a confiança propõe uma maneira de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio das relações sociais. E, por último, existe a expectativa do lado confiante de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não será entendida como uma vantagem para o lado confiado do relacionamento. (Lane, 1996).

Deustsch (1992) afirma que o significado do fenômeno da confiança e suspeita na vida humana não é atestado somente pelas preocupações do passado, mas também pelas preocupações atuais. O **QUADRO 1**, apresenta alguns conceitos sobre confiança.

### QUADRO 1

#### Conceitos sobre Confiança

AUTORES	DEFINIÇÕES	PRINCIPAIS VARIÁVEIS
Griffin, 1967	A confiança toma como base as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou do comportamento de uma pessoa a fim conseguir um objetivo desejado em uma situação de risco.	Vulnerabilidade
Roter, 1967	Uma expectativa tida por um indivíduo ou por um grupo de que a palavra, a promessa ou um comprometimento por escrito de um outro indivíduo ou grupo são merecedoras de ser confiados.	Expectativa
Driscoll, 1978	A opinião de que os responsáveis pelas decisões produzirão os resultados favoráveis aos interesses da pessoa sem nenhuma influência da mesma.	Reciprocidade e Expectativa
Frost, Stimpson e Maughan, 1978	Uma expectativa tida por um indivíduo de que o comportamento (verbal ou não-verbal) de um outro indivíduo ou grupo de indivíduos seria altruísta e pessoalmente benéfico a ele.	Expectativa
Larzelere e Huston, 1980	A extensão em que uma pessoa acredita em uma outra pessoa (ou outras pessoas) destas serem benevolentes e honestas.	Reciprocidade e Expectativa
Lewis e Weigert, 1985	O empreendimento de uma ação que envolve risco na expectativa confiável de que todas as pessoas envolvidas na ação agirão de forma competente e cumpridora de seus deveres e com respeito.	Vulnerabilidade e Expectativa

Zucker, 1986	Um jogo das expectativas compartilhadas pelo todo ou por aqueles envolvidos em uma troca.	Expectativa
Bradach e Eccles, 1989	Um tipo de expectativa que alivia o medo que um envolvido na troca/relação agirá de forma oportunista.	Expectativa
Fukuyama, 1995	As expectativas que se levantam dentro de uma comunidade do comportamento regular, honesto, e cooperativo, baseadas em normas geralmente compartilhadas na parte de outros membros dessa comunidade.	Reciprocidade e Expectativa
Mayer, Davis, Schoorman, 1995	A voluntariedade de um partido ser vulnerável às ações de um outro partido baseando-se na expectativa de que o outro executará uma ação particular importante para o que confia, sem necessidade de monitorar ou controlar o outro partido.	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa
Curral e Judge, 1995	Comportamento de confiança do indivíduo em uma outra pessoa sob uma condição de risco.	Vulnerabilidade
Hosmer, 1995	A confiança de uma pessoa, grupo, ou firma no dever voluntariamente aceito por outra pessoa, grupo, ou firma de reconhecer e proteger os direitos e os interesses de todos os outros engajados num esforço conjunto ou troca econômica.	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa
Robinson, 1996	Como expectativas, suposições ou opiniões sobre a probabilidade que as ações futuras de outros serão benéficas, favoráveis ou ao menos não prejudiciais a seus interesses.	Reciprocidade e Expectativa
Doney e Cannon, 1997	Credibilidade e benevolência percebidas de um alvo da confiança.	Reciprocidade

Clark e Payne, 1997	Um estado de mente de quem confia especificamente para “curadores” ou pessoas a quem se atribuiu confiança.	Reciprocidade e Expectativa
Zand, 1997	Uma voluntariedade em aumentar sua vulnerabilidade com relação a uma pessoa cujo comportamento você não pode controlar, em uma situação em que seu benefício potencial é muito menor do que sua perda potencial se a outra pessoa abusar de sua vulnerabilidade.	Vulnerabilidade e Reciprocidade
Rousseau et al., 1998	Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseando-se em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro.	Vulnerabilidade e Expectativa

Fonte: Mariotti (2005)

Observou-se que os autores têm procurado apontar elementos, perspectivas teóricas diferentes no intuito de identificar aspectos importantes, que deveriam compor o conceito de confiança. Hosmer (1995) está correto ao afirmar que os múltiplos caminhos percorridos pelos pesquisadores na tentativa de alcançar uma definição não são um desperdício. Cada trabalho acrescenta na compreensão ao tema. Como cada disciplina usa de suas próprias lentes para estudar o mesmo objeto, o próximo tópico apresentará os diferentes níveis de confiança bem como suas dimensões.

### **2.1.2 Ruptura e condições para continuidade das relações de Confiança**

A confiança confere importantes vantagens aos parceiros de troca, entretanto, devido a sua fragilidade e seus riscos surge a preocupação de como mantê-la.

Segundo Zanini (2007), tal manutenção serve de base para que um ambiente de confiança seja criado, se desenvolva e tenha continuidade, para isto devem-se observar alguns elementos. O primeiro, um investimento de confiança se realiza



quando parceiros de interação tem interesses mútuos ou compatíveis, ao menos em alguma questão. Isso significa que tanto a pessoa que realiza um investimento de confiança como quem recebe devem possuir pelo menos um interesse comum sobre determinada questão. Esse interesse pode estar relacionado a ganhos financeiros e de reputação ou simplesmente à manutenção do relacionamento.

Outro comportamento para desenvolver a confiança é a consistência. Ela está relacionada com coerência entre palavras e ações, com o cumprimento do prometido, com o agir segundo os valores organizacionais. Consistência é uma forma de ser verdadeiro consigo e com os outros. Ela ajuda os empregados a permanecerem conectados, mesmo quando tudo está mudando. As condutas, principalmente, dos líderes são observados e conclusões são elaboradas. Uma conduta inconsistente pode ser percebida como desonesta ou injusta. Nas equipes espera-se que cada integrante seja um modelo. A confiança se solidifica quando as ações são condizentes com as palavras e a realização com as intenções. Assim se expressam Reina e Reina (2006, p.18): “ação comprometida, não palavras vazias, constrói relações de confiança contratuais entre indivíduos, nas equipes e nas empresas”. As palavras ajudam a articular expectativas, mas as ações demonstram confiabilidade. Esse conceito é ratificado por Bennis e Nanus (1998) quando afirmam que, para que algo valioso seja construído, é preciso determinação. Definindo um curso e nele permanecendo o líder dá exemplo e promove confiabilidade.

Também Hacker e Willard (2002) consideram a consistência como um componente crítico da confiança. Ela está relacionada com a sintonia entre palavras e ações e com a continuidade do comportamento. A confiança cresce na mesma proporção da percepção de integridade e previsibilidade. Uma das formas de manifestar consistência e determinação é o cumprimento de acordos. Uma vez firmados os contratos, as partes têm a responsabilidade de cumpri-los e de promover seu acompanhamento, avaliação, revisão e renegociação, se necessário.

Outro aspecto para a continuidade das relações de confiança é a comunicação. O primeiro comportamento é o compartilhamento de informações. Quando a informação não é compartilhada, ou é percebida como não compartilhada, os

empregados podem sentir que não são merecedores de confiança e, às vezes, traídos. No caso de informações confidenciais, as pessoas entendem o sigilo quando há necessidade de se manter ou passar as informações para pessoas específicas. O grau de honestidade das pessoas ao dizer que não podem compartilhar toda a informação aumenta a confiança nelas.

Outro comportamento é a manutenção da confidencialidade. “Espero de você o mesmo grau de integridade e confidência que eu trago a você”. É a expressão que sintetiza confidencialidade. “Quando uma pessoa confia uma informação particular em outra, esta tem a obrigação de honrar aquela confiança” apontam Reina e Reina (2006, p.48). Violar um acordo de confidência pode destruir a confiança de uma pessoa em outra, a ponto de não poder ser recuperada. Quando a confiança é baixa, as pessoas temem que suas informações confidenciais sejam usadas contra elas.

Segundo Zanini (2007), algumas características individuais podem influenciar, consideravelmente o desenvolvimento das relações de confiança dentro das empresas. Algumas características pessoais, tais como competência percebida, lealdade, justiça e discrição, tendem a aumentar a percepção de confiabilidade das pessoas e, desta forma, sua predisposição a realizarem investimentos de confiança.

Quando existe a ruptura da confiança, Lewicki e Bunker (1996), indicam que para sua restauração são necessárias as seguintes verificações:

- a) Reconhecimento da violação da confiança;
- b) Determinação da natureza da violação;
- c) Admissão pelo transgressor de que agiu de forma destrutiva;
- d) Aceitação da responsabilidade e das conseqüências dos atos por parte do transgressor.

Nas pesquisas realizadas por Reina e Reina (2006) durante 15 anos, revelaram que, o que corrói a confiança e cria um clima de traição são pequenos e contínuos atos. Para reconstrução da confiança estes autores apontam alguns cuidados:

- a) Compreender o que ocorreu: relatar o fato, clarear os pensamentos e os sentimentos;
- b) Colocar a experiência em um contexto macro e detectar as circunstâncias que estavam ou não sob controle;
- c) Reservar um tempo para esta reflexão e se permitir deixar que as emoções surjam;
- d) Contar com o apoio de uma pessoa neutra pode ajudar no processo de lidar com a traição;
- e) Verificar a responsabilidade de cada envolvido quanto ao acontecimento;
- f) “Negar a nós mesmos a oportunidade de curar nosso sofrimento, restringe o fluxo de energia de vida dentro de nós e dentro da empresa”, ressaltam Reina e Reina (2006, p.126);
- g) Fechar o processo de reconstrução, momento em que implementa-se as ações.

Kramer e Tyler (1996) também mencionam alguns cuidados em um processo de retomada da confiança:

- a) As partes envolvidas precisam “fechar o relacionamento para balanço”; investir energia e tempo, perceber que os benefícios compensarão a energia dispensada e que o benefício da confiança retomada será maior do que o preço pela ruptura.
- b) Quem violou precisa reconhecer que houve a violação, identificar sua causa e assumir a responsabilidade pelos seus atos;
- c) Aceitar ou não as desculpas vai depender da explicação de quem violou o acordo. A vítima pode recusar a retomada ou aceitar o pedido de desculpas. Neste caso, ela pode estabelecer ou não ações que o violador deva implementar para a retomada do relacionamento ou negociar as ações com o mesmo;
- d) O violador coloca-se à disposição para as ações da retomada, quem foi violado, monitora os passos.

A capacidade de perdoar varia em função de cada indivíduo, do tamanho da violação e da integridade após as mudanças. A retomada é mais fácil no início dos relacionamentos e mais árdua posteriormente, pois envolve uma decepção maior segundo Kramer e Tyler (1996).

Já para Hacker e Willard (2002) reconstruir uma relação de confiança consiste na prática de três disposições: investir, analisar os posicionamentos e correr riscos.

Uma questão problemática é como reconhecer a confiança e distingui-la da confiança simulada, que disfarça o oportunismo. Sendo este o controle social, vistos como conseqüências negativas da desconfiança. Para isto faz-se necessário o estudo da confiança entre as pessoas, o que será apresentado no próximo item.

### **2.1.3 Confiança Interpessoal**

Observa-se entre os autores que este nível recebe inúmeras tipologias. Costa (2000, p. 292) afirma que a “Confiança interpessoal refere-se à Confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos”.

Concordando, Rotter (1980, *apud* Gvo, 2001) afirma que a confiança interpessoal é “uma expectativa generalizada que um indivíduo tem de que a palavra, promessa oral ou declaração escrita de outro indivíduo ou grupo pode ser acreditada”. Sendo assim, a confiança interpessoal vai refletir uma predisposição a confiar, fruto de experiência e aprendizado individuais, resultante de um processo de trocas e de relacionamentos historicamente experimentados, transformando-se em crença bastante estável, baseada nas extrapolações individuais de vida.

Bachman (2001) acrescenta nos conceitos citados acima, que a confiança pessoal desenvolve-se quando os atos individuais mantêm contato face a face, tornando-se familiarizados com os interesses e preferências uns dos outros, sem utilizar recursos institucionais.

Confiança interpessoal também foi definida como a probabilidade de que o indivíduo, com o qual se estabelece contato, realizará alguma ação benéfica, ou, no mínimo, não prejudicial, que é elevada o suficiente para que o outro indivíduo se considere engajado em alguma forma de cooperação com a outra parte (Gambetta, 1988, citado em Hosmer, 1995).

Na abordagem de Korsgaard, Bradt e Whitener (2002) existe uma discordância, onde a confiança interpessoal desloca-se nitidamente para a relação e não para o nível individual. Para esses autores, ela representa uma atitude que é influenciada pelos atributos das partes, tanto quanto por suas interações e contexto em que ocorrem, onde a confiança refletiria uma disposição de ser vulnerável à outra pessoa, baseada na expectativa, não na certeza, de que ela agirá de maneira benevolente. Pode refletir, também, uma avaliação dos motivos, intenções e caráter de uma pessoa, incluindo conclusões sobre a benevolência, integridade, senso de justiça e confiabilidade dessa pessoa.

Já McAllister (1995), acredita que existe que tal confiança é a extensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras, ações e decisões dos outros. O mesmo, em seu estudo propôs duas formas de confiança interpessoal: uma baseada no afeto e a outra na cognição. A primeira consiste no vínculo emocional entre os indivíduos, onde, o investimento emocional nas relações de confiança expressa a preocupação e o cuidado como bem-estar dos pares. A segunda caracteriza-se pela escolha do indivíduo em quem confiar, em relação a determinados assuntos e em certas circunstâncias.

Tais definições apresentadas não abrangem a totalidade das proposições dos autores, mas assinalam a complexidade do tema mostrando aspectos do mesmo. Para uma compreensão mais ampla desse construto, foi elaborado o **QUADRO 2** que trata das diversas dimensões da Confiança:

## QUADRO 2

### Dimensões da Confiança

AUTOR	DIMENSÃO	CARACTERÍSTICA OU DEFINIÇÃO
Costa (2000)	Cognitiva	Proporciona a fundação que nos permite distinguir as pessoas e as instituições que são dignas de nossa confiança.
	Afetiva	Complementar à anterior, refere-se à ligação emocional existente entre as pessoas envolvidas na relação.
	Comportamental	Reflete as variações em importância das duas dimensões anteriores.
Jeffries (2000)	Cognição	Diz respeito à competência técnica e a uma obrigação dependente da confiança que deverá ser cumprida.
McAllister (1995)	Afeto	Fundamenta-se no apego emocional, cuidado e preocupação com o bem estar do outro.

Fonte: Elaborado pela autora (2007)

Na perspectiva de Jeffries (2000), a confiança cognitiva tem como base: a previsibilidade, o comportamento passado e a percepção do indivíduo de que o depositário da confiança é confiável e justo.

Para Butter e Cantrell (1984, citados em Hosmer, 1995) a confiança interpessoal ou aos indivíduos envolvidos na relação são caracterizadas por: Integridade, consistência, lealdade, abertura e competência.

Já Das (2001, p.14) divide a confiança interpessoal em: competência, benevolência, características relevantes na relação de confiança. Onde a primeira é definida como habilidade do parceiro em cumprir acordos e a segunda como a intenção de fazê-lo. Com isto, através dessas dimensões a confiança está associada à habilidade e à intenção do parceiro em cumprir o que foi acordado.

Pode-se perceber que diversos estudos acadêmicos procuram identificar os principais fatores que estimulam o surgimento da confiança interpessoal no ambiente de trabalho. Um importante estudo sobre confiança foi desenvolvido por Sheppard e Sherman (1998), onde afirmam que existem quatro formas relacionais fundamentais (dependência superficial, dependência profunda, interdependência superficial e interdependência profunda) que servem como blocos estruturais para construção dos relacionamentos, sendo eles entre indivíduos, empresas ou nações.

A primeira forma relacional é a da dependência superficial, que existe quando os resultados de uma parte dependem da outra. Tal dependência pode criar um ambiente no qual uma parte tem o poder de determinar o futuro da outra, isto freqüentemente acontece onde existem relações de autoridade.

A dependência profunda ocorre quando os resultados de uma parte dependem da outra, como nos relacionamentos dos subordinados com seus líderes formais, ou quando uma parte pode tomar uma decisão sobre a qual a outra não tem ou tem pouca possibilidade de interferência por falta ou assimetria do conhecimento. Esta dependência pode criar um espaço no qual uma parte pode controlar o futuro da outra.

A interdependência superficial ocorre quando as partes envolvidas administram eficientemente seus comportamentos para alcançar as metas desejadas. Observa-se esta forma relacional nos relacionamentos com pares ou colegas, onde o aumento da intimidade propicia relações mais interdependentes; exigindo uma relação mais eficiente.

A quarta forma relacional que é a interdependência profunda ocorre quando as partes fornecem as informações necessárias a outra e interagem de modo a alcançar as metas estabelecidas.

A proposta de Sheppard e Sherman (1998) mostra que há uma associação entre risco e confiança, onde quanto maior o nível do risco, maior o da confiança exigida. Os níveis do risco e exigência da confiança caminham na seqüência das formas relacionais, sendo menores nos relacionamentos de dependência superficial e

maiores nos de interdependência profunda. Por exemplo: para que as metas comuns sejam atingidas há necessidade de uma interdependência profunda entre as partes envolvidas. Com isto, a confiança não é uma qualidade, mas sim uma função de relacionamentos.

No **QUADRO 3**, tendo como referência cada forma relacional, estão resumidos os riscos, as qualidades e os mecanismos necessários para atenuar riscos e aumentar a confiança entre as partes, sejam elas: indivíduos, grupos, empresas ou nações.

### QUADRO 3

Formas relacionais, riscos, qualidades de credibilidade e mecanismos.

FORMA RELACIONAL	RISCOS	QUALIDADES DE CREDIBILIDADE	MECANISMOS DE CONFIANÇA	MECANISMOS RELACIONAIS	MECANISMOS INSTITUCIONAIS
Dependência Superficial	Não confiabilidade Indiscrição	Competência Discrição Responsabilidade	Impedimento	Controle do futuro	Registros históricos Coação
Dependência Profunda	Trapaça Abuso Negligência Dano à auto-estima	Integridade Honestidade Altruísmo Benevolência	Obrigaçã	Rede de trabalho	Controle quadrático Socialização Seleção
Interdependência Superficial	Coordenação deficiente	Consistência Transparência Previsibilidade	Descoberta	Proximidade	Comunicação e sistemas de informação
Interdependência Profunda	Erro de previsão	Previsão Intuição Empatia	Internalização	Metas, estratégias e valores compartilhados.	Alinhamento, construção conjunta e diálogo.

Fonte: Sheppard e Sherman (1998, p.431)



O trabalho que mais se destacou pelo seu caráter contextualizado, pela abrangência de escopo e pelo delineamento destes fatores, foi o desenvolvido por Reina e Reina (1999).

Estes autores realizaram uma pesquisa sobre confiança interpessoal com 125 líderes organizacionais; por meio de entrevistas com gerentes, supervisores e profissionais de recursos humanos de 67 diferentes organizações nos Estados Unidos e no Canadá. Concluíram que:

- a) A existência de uma percepção de mal estar nas organizações, relata em termos de sensação de descontentamento com as relações que se estabelecem no ambiente de trabalho, que se manifestam também na forma de ansiedade e angústia.
- b) O sentimento de que as expectativas não são atendidas e de que a organização se aproveita de modo utilitarista do conhecimento / experiência dos empregados.
- c) A percepção de serem excluídos dos processos decisórios que afetam seus trabalhos e suas vidas.
- d) A não valorização, no dia a dia, da competência de criação das pessoas.

Os mesmos consideraram ser baixo o nível de confiança dos entrevistados nas organizações e detectaram que isso afetou a saúde das pessoas, seu desempenho profissional e os resultados organizacionais.

Através dos fatores de confiança analisados por Reina e Reina (1999), surgiram duas naturezas de confiança interpessoal que poderiam ser encontradas no ambiente das empresas: uma de caráter transacional e outra de caráter transformadora. Na confiança transacional toda relação é oriunda de uma transação e a confiança transformadora é a que fortalece as relações, sendo que a confiança transacional antecede à transformadora.

O quadro a seguir apresenta uma sinopse dos conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho.

## QUADRO 4

### Conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho

TRANSACIONAL			
Contratual	Comunicativa	Competência	
Compreensão e cumprimento pelos envolvidos sobre o que farão e o que esperam um do outro.	Iniciativas voltadas para o compartilhamento de informações	Respeito aos conhecimentos e às habilidades do outro	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar expectativas</li> <li>• Estabelecer fronteiras</li> <li>• Delegar</li> <li>• Encorajar o servir mútuo</li> <li>• Cumprir acordos</li> <li>• Comportar-se consistentemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar informação</li> <li>• Dizer a verdade</li> <li>• Admitir erros</li> <li>• Dar e receber <i>feedback</i></li> <li>• Manter confidencialidade</li> <li>• Falar e agir com bons propósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar o conhecimento e habilidades das pessoas</li> <li>• Permitir que elas tomem decisões</li> <li>• Envolver as pessoas e buscar suas contribuições</li> <li>• Ajudá-las a se desenvolver</li> </ul>	
TRANSFORMADORA			
Convicção	Coragem	Compaixão	Coletividade
Atitude em favor da manutenção de acordos, da consistência de comportamentos e confronto sobre valores	Atitude em favor da autonomia, da delegação, da expressão de valores e da assunção de responsabilidades	Postura de abertura para o outro e de se colocar em seu lugar.	Disposição para construção de um ambiente de cooperação. Responsabilidade para com o grupo

Fonte: Reina e Reina (2006)

A confiança transacional evita que se instale um ambiente de não confiança, mas é insuficiente para gerar um ambiente de confiança. A transformadora consegue criar um espiral de confiança interpessoal. Os comportamentos da confiança transformadora suportam a prática da confiança transacional, enfatizam Reina e Reina (2006). Por outro lado, a prática dos comportamentos da confiança

transacional incrementa a confiança transformadora. Sendo assim, as duas trabalham juntas.

De acordo com Novelli (2004), a confiança transacional é descrita por fatores que expressam uma relação de troca entre indivíduos e a transformadora é descrita por fatores que potencializam a manifestação da confiança, independente de relações de troca entre os indivíduos. Na confiança transacional é preciso dar para receber. Baseando-se no pressuposto de que confiança gera confiança, ela propicia um ambiente de trabalho seguro e produtivo; no qual as relações nutrem entre si e aumentam o desempenho.

Então, a Confiança Transacional é composta de fatores incrementais e recíprocos – é preciso dá-la para obtê-la. Há três tipos de confiança transacional na visão desses autores: contratual, comunicativa e de competência. Para cada uma delas, manifestam-se comportamentos específicos que contribuirão para edificar a infraestrutura dos relacionamentos confiáveis no ambiente de trabalho. Já a Confiança transformadora pressupõe a doação e o recebimento de confiança, a partir de experiências anteriores, tendendo a gerar efeito exponencial – qualquer que seja a confiança oferecida, muito maior será o retorno dessa confiança. Ela é descrita por meio de fatores que expressam convicção, coragem, compaixão e responsabilidade para com o grupo. A confiança dessa natureza cria e alimenta um processo contínuo de melhoria de relacionamento, que se traduz na superação de desafios atuais e no compromisso com aqueles que virão posteriormente compartilhar o ambiente organizacional.

Rodrigues (2004) evidencia que, no campo organizacional, constituem desafios da organização contemporânea: as pressões relativas às relações de confiança entre os empregados e as demandas sobre o comportamento ético e responsabilidade corporativa. As empresas estão sendo chamadas a reconhecer sua parcela de responsabilidade social e políticas adotadas em relação aos inúmeros atores sociais que têm interesses distintos no desempenho da organização, tais como: proprietários, acionistas, empregados, governo, comunidade, sindicato, fornecedores, parceiros, clientes, reguladores e grupos de pressão. Quanto ao relacionamento com os empregados, a autora salienta a utilização de práticas

oportunistas, que estimulam o desemprego, reduzem o mercado e acabam por ameaçar a própria sobrevivência organizacional.

A necessidade de se atender às relações entre empresa, proprietários, empregados e gerentes, demandas dos clientes requerem a construção de relações de confiança e a conciliação desses inúmeros interesses. “Talvez o envolvimento mais efetivo destes nas decisões que lhes afetam venha a ser um meio eficaz de controlar os excessos da ênfase na relação de valor...” (Rodrigues, 2004, p 110).

No âmbito organizacional, constitui um tema investigado sob perspectivas variadas: papel interativo da confiança em filosofias gerenciais e modelos organizacionais (Kramer; Tyler, 1996); cooperação dentro das organizações (McAllister, 1995); confiança e relações interorganizacionais (Lane, 1996; Leana; Burren, 1999); relação entre confiança, poder e controle (Bachmann, 2001); confiança interpessoal no ambiente de trabalho (Novelli; Fischer; Mazzon, 2005); confiança do empregado na organização (Oliveira, 2004); confiança interpessoal no ambiente organizacional (Reina; Reina, 1999); confiança e riscos em processos decisórios (Passuelo; 2005); confiança e risco em decisões estratégicas (Passuelo; 2006); confiança e desenvolvimento do capital intelectual (Teixeira; Popadiuk, 2003); confiança e lealdade do consumidor (Santos; Rossi, 2002); confiança na dinâmica das organizações (Mariotti; Swirski de Souza; 2004); gestão da confiança e risco (Cervi; Teixeira; 2005); confiança e a formação de alianças (Cunha; Melo; 2003).

A confiança interorganizacional pode ser entendida como uma expectativa na confiabilidade dos parceiros, considerando suas obrigações, previsibilidade de comportamento e imparcialidade em suas ações e negociações, mesmo frente à possibilidade de eles agirem oportunisticamente.

Janowicz e Noordehave (2002) estudam a confiança do ponto de vista psicológico e comportamental e justificam essa opção, alegando que para que uma atitude de confiança para com alguém seja válida, ela deve vir acompanhada de atos que a reforcem. Um elevado índice de confiança entre as partes pode fomentar maior transparência e facilitar a troca de conhecimento. O processo de transferência é considerado bem sucedido quando o conhecimento é difundido na organização e é

internalizado por todos os seus membros. A internalização será tão mais completa, quanto o tiver sido a transferência e difusão do conhecimento entre os membros, as unidades e os níveis.

Quando há confiança, os indivíduos aceitam mais facilmente a influência de outros na seleção de metas, na escolha de métodos e na avaliação do progresso. Quatro fontes de confiança que viabilizam a aprendizagem entre os parceiros foram identificadas por Janowicz e Noorderhave (2002):

- a) cálculo – crença de que a pessoa fará o que diz que irá fazer por temer as conseqüências de não fazê-lo;
- b) conhecimento – nível que o comportamento do parceiro é conhecido e previsível;
- c) semelhança – cria expectativas comuns que contribuirão para o sucesso da parceria;
- d) instituições – níveis micro e macro, onde os parceiros dividem os riscos por manterem uma relação de confiança tanto organizacional como societal.

A partir da revisão de diversos autores, para realização desta pesquisa, optou-se como marco teórico Reina e Reina (2006). A escolha desta tipologia se deu pela sua referência à confiança como um processo dinâmico e transformador do ambiente organizacional, onde foi permitido verificar resultados e conclusões possibilitando afirmar que o investimento em confiança resulta em benefícios para o ambiente organizacional, bem como o seu desempenho.

O exercício da confiança interpessoal permite o trabalho em equipes. A opção por trabalhar em equipe implica em acreditar e criar mecanismos para se desenvolver como afirmam Katzenbach e Smith (1994). Para estes autores, tal opção está relacionada com a confiança de Luchmann (2005). “Sem confiança as relações de trabalho não prosperarão e as empresas não utilizarão o seu trabalho”, enfatizam Reina e Reina (2006, p. 10). Um desempenho superior de uma equipe requer confiança. Quando não há confiança é impossível uma equipe se desenvolver, aponta Kotter (1997), tema que será aprofundado no próximo capítulo.

## 2.2 DESEMPENHO INDIVIDUAL

Segundo autores clássicos da Administração, a Avaliação de Desempenho (AD) existe desde que o homem proporcionou trabalho ao seu semelhante, no entanto, a sua formalização só ocorreu em épocas mais recentes, quando passou a ser utilizada por um número significativo de organizações.

Por isto, nos dias atuais, o mercado encontra-se cada vez mais competitivo, o que conseqüentemente gera nas organizações uma necessidade crescente de aprimorar, buscando sempre resultados mais eficazes. Petri (2005, p. 33) explica esta afirmação quando defende que o desempenho em nível de excelência hoje está intimamente ligado à habilidade da organização de aprender e desaprender, ao contrário de tempos passados, onde a dependência era quase exclusiva do capital.

Neste contexto Medeiros *et.al.* (2005) ressaltam a difícil busca das organizações por pessoas que apresentam desempenho superior, fato este que acaba por gerar gastos estimáveis nos processos de seleção e nos programas de retenção de talentos. O desempenho dos profissionais na execução de suas tarefas passa a ter uma maior importância para as empresas, pois os resultados obtidos precisam estar em constante sintonia com os meios oferecidos para que cumpram suas tarefas da melhor forma e também de maneira mais rentável. Além disto, as organizações devem conhecer seu desempenho sob as mais diversas perspectivas, delimitando assim seus pontos fracos e fortes, para posteriormente definir suas estratégias de ação.

Motowidlo (2003) concorda e acrescenta que o desempenho no trabalho como o valor total esperado pela organização de atos separados que um indivíduo gera em um período padronizado de tempo, nada mais é do que a variação do valor do comportamento esperado pela organização.

Então o desempenho de um indivíduo no trabalho é citado por Lobos (1979) como uma função de quanto ele consegue otimizar a alocação dos recursos de que dispõe. O desempenho é atingido quando os recursos são captados, distribuídos e

utilizados da forma mais adequada possível. O desempenho apresenta muitos problemas de mensuração, tendo em vista aspectos como a natureza sistêmica da organização, disponibilidade de serviços de apoio, restrições normativas, entre outras, onde o indivíduo tem pouca ou nenhuma influência, no entanto, estes aspectos atuam como condicionantes do seu desempenho.

Qual o nível satisfatório de desempenho? Esta pergunta terá uma resposta própria em cada organização. O nível considerado satisfatório de desempenho de um determinado empregado, está diretamente vinculado à definição do padrão de desempenho estabelecido pela organização, relacionado aos níveis de desempenho dos funcionários situados em posições comparáveis. Tendo em vista as restrições apontadas, o autor questiona se “seria possível medir o desempenho de um indivíduo no trabalho?” (Lobos, 1979, p. 20).

Já um estudo apresentado por Porter (1978) concluiu que existia uma visão mais realista em relação à evidência de que as atitudes positivas no trabalho são favoráveis a um melhor desempenho.

“... satisfação no trabalho é muito afetada pela quantidade de compensações que as pessoas obtém do seu trabalho e... nível de desempenho é intimamente afetado pelo critério de obtenção de recompensas.” (Lobos, 1978, p. 123).

Com base nesta citação pode-se concluir que, a satisfação com o trabalho ocorre à medida que o trabalho atende à expectativa desejada, e desempenha-se melhor o mesmo à medida que a sua execução leva ao atendimento de uma necessidade esperada.

Concordando e acrescentando, Phothow (2006) ressalta que é recorrente nas organizações o uso dos resultados de processos de avaliação de desempenho como bases para programas de remuneração variável, fato este que vem corroborar a necessidade atual de as empresas conhecerem o real desempenho de seus trabalhadores. A AD, por mais adequado que possa ser, torna-se ineficaz quando não encontra respaldo necessário nas demais áreas da estrutura organizacional.

Desta forma, ao implantar-se uma AD, torna-se essencial levar em consideração todos os aspectos que direta ou indiretamente interagem neste contexto.

Tendo como base as citações de Grillo (1981), a utilização da AD nas organizações vem apresentando certas dificuldades. Entre elas, o despreparo dos avaliadores, a escolha inadequada dos métodos de avaliação e principalmente o estabelecimento de objetivos voltados essencialmente para os aspectos salariais.

Contrapondo, Lucena (1977) diz que a AD leva a uma posição de confronto quando se pensa no porque de sua utilização. A primeira posição está voltada para o passado do empregado na organização e caracteriza-se pela eminente preocupação de premiar ou punir, de acordo com o desempenho apresentado. Se o desempenho for adequado, o empregado recebe um prêmio que será convertido em aumento salarial, por outro lado, se o desempenho for deficiente será punido pela privação do aumento salarial e rotulado como um funcionário deficiente. A segunda posição é o inverso da primeira. A AD é voltada para o futuro do empregado, significando, para cada um, uma oportunidade para o aprendizado e o auto-desenvolvimento, possibilitando ganhos recíprocos. Muito mais importante do que o empregado foi no passado, é o que ele poderá ser no futuro.

Neste contexto de mudanças, torna-se imperativo às empresas ajustarem as suas políticas, normas e procedimentos, muitas vezes abandonando o que foi sucesso no passado, mas que no presente já se encontra obsoleto. As organizações sofrem diretamente os impactos dessas transformações, devendo portanto, estarem dispostos a assimilar novos conhecimentos e comportamentos, visando a convivência em um ambiente de maior flexibilidade e instabilidade. Por isto Scheible (2004, p. 32), a gerência tem papel fundamental no sucesso do processo de AD, "... pois é a sua utilização, como ferramenta de acompanhamento e ação gerencial do desempenho, que pode iluminar o caminho na busca por resultados mais positivos para a organização."

Diante disto, o ajustamento às situações vai muito além da manutenção daqueles que apresentam bom desempenho e da liberação daqueles cujo desempenho é insatisfatório. Segundo Bergamini (1981), a principal característica da AD é a



condição que ela propicia de refletir os aspectos peculiares da empresa, relativo aos cargos e aos empregados envolvidos. O seu primeiro objetivo é conhecer, abrangendo todo o contexto organizacional, em todos os aspectos: ambientais, políticos, procedimentos e o elemento humano.

No livro inglês *Merit Rating*, editado pelo British Institute of Management, a AD apresenta o seguinte conceito:

“... é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho; está ligada freqüentemente, mas não necessariamente a vantagens financeiras a título de encorajamento.” (Bergamini, 1981, p.32).

Pontes (1987) concorda e acrescenta que, a AD como um programa amplo e destinado a informação sobre o desempenho do empregado, propicia um clima adequado para o estabelecimento de um bom diálogo entre chefe e subordinado, visa melhorar o desempenho e serve como um instrumento de desenvolvimento de carreira. Desta forma, a AD é colocada como um importante instrumento gerencial, amplo e dinâmico, que deve mostrar o desempenho do indivíduo no seu cargo com vistas ao futuro.

Bergamini (1981) apresenta inúmeros questionamentos, no entanto, trata-se de um dos mais importantes instrumentos à disposição das organizações para contribuir no processo de gerenciamento do comportamento organizacional. Quando bem administrada e ajustada à realidade da empresa, contribui de maneira fundamental para o desenvolvimento e motivação dos empregados, uma vez que tem um impacto direto nas expectativas e performances. Na verdade, a AD é uma conseqüência inevitável da forma com que as organizações são estruturadas. Ao estabelecer uma responsabilidade para um indivíduo, conseqüentemente a avaliação ocorrerá.

Concordando, Nadler *et al.* (1983) aponta a existência de vários estudos que mostram que na maioria das organizações o processo de AD é realizado de forma

inadequada. A tendência é de que nem as organizações, nem os indivíduos estão satisfeitos com este processo.

Momeyer (1986) reforça esta posição e cita que em várias pesquisas realizadas, os administradores evidenciam a insatisfação com os sistemas de AD que são aplicados nas empresas. As principais considerações são que na melhor das hipóteses a AD é uma perda de tempo e, na pior, destrói a relação entre patrões e empregados.

Complementando, Pontes (1987) sugere que a implantação inadequada, a escolha incorreta do método, a falta de inter-relação com os demais sistemas de Recursos Humanos, a não adaptação do método à cultura organizacional e a sua utilização restrita à decisões salariais, são os principais motivos que levam um programa de AD ao fracasso.

Silveira (1988) também concorda que a principal causa de insucesso dos programas denominados de AD é a confusão que se estabelece entre Avaliação de Desempenho e Administração de Desempenho. Aliada a esta causa principal, também cita a inadequação dos programas que estão voltados para a recompensa e punição, inviabilizando a AD como um instrumento efetivo de gerência.

Desta forma, a AD está voltada para a obtenção de resultados, estando portanto, orientada para o efetivo propósito do gerenciamento, possibilitando não só o acompanhamento como também a orientação e o desenvolvimento dos empregados. Segundo Vieira (1983), uma das maiores dificuldades para a implementação de um programa de AD concentra-se na identificação ou no desenvolvimento de critérios, formas ou métodos bem definidos e exatos para mensuração do desempenho humano. Ao mesmo tempo coloca que existe “grande variedade de métodos e processos testados com certa validade” (Vieira, 1983, p. 55). A autora aponta como um dos principais pontos para o estabelecimento de um programa, a necessidade de uma definição criteriosa dos seus objetivos e finalidades, tendo em vista a realidade da organização.

A realização de uma AD possibilita ao avaliador os dados necessários para planejar e interferir na forma de realização do trabalho. Assim sendo, as avaliações são realizadas com o objetivo de fornecer à gerência as informações necessárias para elaboração de um plano de ação para que o empregado possa executar o seu trabalho de forma mais produtiva. “A AD possibilita, então, que o gerente prossiga na seleção e no treinamento do trabalhador mesmo depois que este já se encontrar dentro da organização.”(Monteiro, 1986, p. 38). O autor considera ainda que a AD pode determinar profundas conseqüências na vida dos trabalhadores, tanto em termos do seu desenvolvimento como de sua estagnação. Esta situação pode ocorrer principalmente em função da utilização de instrumentos inadequados, elaborados com base em pseudocritérios científicos e sem a participação dos trabalhadores, que muitas vezes são tratados como objeto de análise e não como sujeitos. Esta situação contribui mais rapidamente para o fracasso de muitos sistemas.

Bouchardet (1979) concorda e acrescenta que muitas falhas no sistema de AD originam-se exatamente na fase de planejamento. É muito comum uma AD ser introduzida sem a preocupação de um planejamento específico e não ter como base a realidade da organização. Muitas vezes são transportadas experiências bem sucedidas de uma determinada empresa, para uma realidade totalmente diferente. “...a eficiência de uma sistemática de AD é medida a partir do tanto que ela atende à fisionomia própria da empresa em que está sendo utilizada.” (Bouchardet, 1979, p. 2). O autor complementa que na fase de planejamento, uma das etapas mais importantes é a do diagnóstico. É nesta etapa que serão evidenciados os dados que possibilitarão o conhecimento mais real possível da empresa na qual se pretende implantar a AD. Como exemplo, pode ser citado o conhecimento dos objetivos organizacionais, que serão de fundamental importância na definição dos objetivos e metas a serem consideradas na sistemática de AD.

Neste aspecto, a AD, por si só, não atende nenhum objetivo, é necessário que ela seja adequadamente implantada, utilizada e acompanhada pela obtenção de resultados eficazes. Caso os objetivos não estejam suficientemente claros, bem definidos e interiorizados, a implantação não deverá ocorrer, uma vez que poderá comprometer todo o processo. (Vieira, 1983). A autora complementa ainda que os

administradores deverão estar empenhados na descoberta de formas criativas que propiciem às pessoas desenvolverem seu trabalho de maneira mais eficaz, o que certamente proporcionará maior crescimento humano e redundará em maiores realizações profissionais.

Apesar de todos os problemas, a AD tem o seu valor, permitindo aos avaliados saberem onde estão, podendo ser vital para o desenvolvimento de carreiras e conseqüentemente para os projetos de vida. Por outro lado, possibilita à organização uma avaliação de como estão sendo alcançados os seus objetivos. A AD deverá ser caracterizada por um instrumento de análise simples, abrangente, possibilitando uma coerência de análise em todos os níveis da organização. A avaliação neste nível torna-se mais real, uma vez que o desempenho não é avaliado isoladamente, mas sim dentro de contexto organizacional, onde então entra o tema confiança.

Inúmeros estudiosos do tema da confiança – dentre eles Mayer e Davis, 1999; Whitney, 1994; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Lewicki, McAllister e Bies, 1998, reconhecem a confiança como uma variável crítica que influencia o desempenho, a eficácia e a eficiência das organizações. Destacam que grande parte da literatura de pesquisa focaliza-se sobre as maneiras de desenvolver e aumentar a confiança entre os empregados, sugerindo que as organizações considerem a confiança como um atributo desejável.

Ruppel e Harrington (2002) acrescentam, neste sentido, que a colaboração simples por parte dos empregados não é mais suficiente para conseguir a flexibilidade necessária ao atendimento das necessidades de um ambiente cada vez mais competitivo.

Spreitzer e Mishra (1999) contribuem neste aspecto, lembrando que dada a alta velocidade das mudanças que resulta de expectativas aumentadas por parte do cliente, introdução de novas tecnologias e inovações advindas com a globalização, a eficácia dos sistemas tradicionais de controle está sendo colocada em dúvida. Há alternativas aos mecanismos tradicionais de controle, quando há confiança entre gerentes e empregados, estes podem tomar iniciativa e agir com autonomia, sendo

provável que a confiança tenha um efeito significativo sobre o desempenho organizacional.

Cavedon (2004) concorda e acrescenta que a complexidade do mundo organizacional moderno faz com que se tornem cada vez mais difíceis respostas aos inúmeros questionamentos referentes aos seres humanos em sua condição de trabalhadores, como por exemplo, o desempenho do funcionário dentro da organização.

Collins e Porras (2000) dão outro exemplo, em seu estudo sobre empresas longevas<sup>(3)</sup> propuseram-se a investigar quais são os princípios “eternos” de gerenciamento que distinguem, na prática, as empresas que se diferenciam e se perpetuam. Sua indagação inicial passava por quais eram as características das empresas mais duradouras e bem sucedidas. Ou melhor: “O que torna as empresas verdadeiramente excepcionais diferentes das outras empresas?”. Seu objetivo era quebrar a incessante barreira dos chavões gerenciais e descobrir o que efetivamente distinguia as empresas com bom desempenho, ou seja, que a confiança é o que pesa.

Já Kotter e Heskett (1992) citam que através de uma cultura corporativa consolidada, a empresa obtém uma produtividade superior ao de seus concorrentes imediatos. Em resumo, para eles, cultura forte acarreta longevidade e bom desempenho, pois a confiança é apontada como um aspecto que influencia diretamente a produtividade, a eficiência e a eficácia organizacional no longo prazo. Por isto, contribuem no sentido de destacar a centralidade assumida pela cultura corporativa em relação aos resultados da organização.

Tamayo (2000) chama a atenção no sentido de que os valores exercem um significativo impacto na performance econômica de longo prazo nas organizações, e isso se dá, através da adoção de valores partilhados e práticas institucionalizadas gerando maior confiança entre as partes (funcionários e organização).

---

<sup>(3)</sup> Longevas: Empresas duradouras, de vida longa

Segundo Giddens (1991), em um ambiente empresarial repleto de transformações e incertezas, a necessidade de aprendizado constante e renovado se tornou um axioma no mundo dos negócios e nas organizações que querem concorrer em mercados locais ou internacionais.

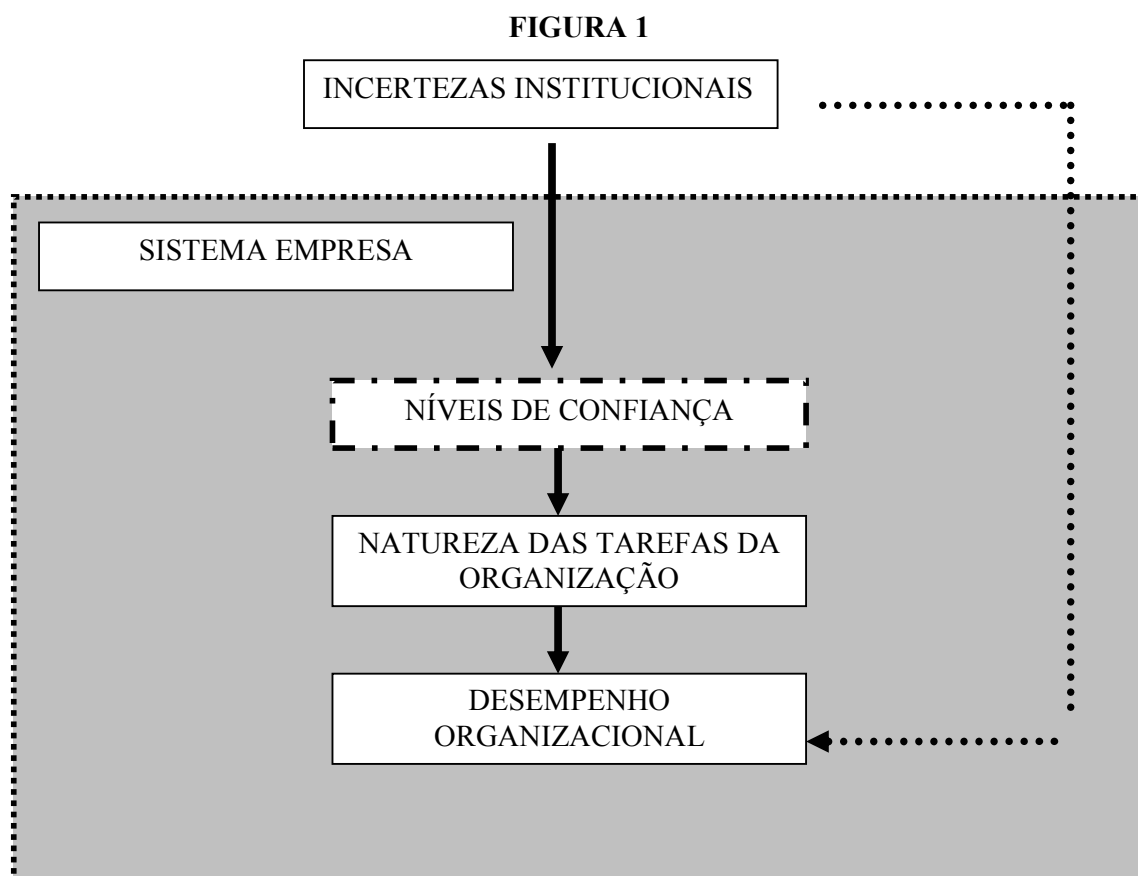
As organizações perceberam que precisam de grandes aliados para tornar capazes de fazer frente a este novo cenário.

Assim sendo, entende-se que a melhor maneira de uma empresa gerenciar seu capital humano é preparando o mesmo a cada dia, não no sentido da improvisação, mas da diferenciação em seu lado humano. Quanto mais fortes seus funcionários, mais forte também toda a organização.

Como marco teórico neste item temos Tzafrir e Harel (2002), os quais citam que no longo prazo, o desempenho, a eficácia e a eficiência de uma organização podem ser comprometimento, lealdade, percepção de valores e ganhos mútuos como elementos-chave associados à confiança existente na relação entre pessoas e organizações.

## 2.3 A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E DESEMPENHO INDIVIDUAL

A criação e o desenvolvimento de uma atmosfera de confiança favorecem a construção de valor, à medida que a natureza das tarefas organizacionais solicitarem modos de controle mais consensuais e cooperativos. Tarefas individuais mais simples, requerendo menor aplicação do conhecimento e de fácil monitoração, dispensam em parte as relações de confiança. No entanto, aquelas mais complexas, únicas e ambíguas – envolvendo trabalhos em grupo ou transferência de conhecimento, especialmente conhecimento tácito – têm na confiança um mecanismo mais eficiente.



Título: Relação confiança interpessoal

Fonte: Zanini (2007 p. 92).

A figura relaciona a eficiência das relações de confiança interpessoal (como uma variável do desempenho) em função do nível de incerteza institucional gerada pelo ambiente externo. Esta, por sua vez, pode influenciar diretamente o desempenho de uma empresa. Por exemplo, na forma de mudanças tecnológicas ou redefinições políticas que afetam as regras de interação e de alterações nas demandas de mercado.

Portanto, tarefas que reclamam grande criatividade, inovação e presença de múltiplos agentes, formando grupos de especialistas para a criação de valor, serão realizadas de forma mais eficiente se as pessoas confiam umas nas outras. No entanto, tarefas pouco complexas, de fácil mensuração e dependentes exclusivamente do desempenho individual, indicam pouca necessidade de confiança para a melhoria do desempenho organizacional. Portanto, do ponto de vista organizacional podemos admitir duas dimensões fundamentais a serem analisadas para a adoção da confiança:

- a) o nível de incerteza institucional relativa a uma determinada indústria, como a capacidade de se adotar confiança como mecanismo social;
- b) a natureza das tarefas organizacionais que definem a necessidade desse mecanismo.

Esta relação entre o nível de incerteza institucional e a natureza da tarefa define, afinal, a eficiência da aplicação da confiança como mecanismo informal.

Adicionado a esta relação, Dirks e Ferrin (2001) citam que se espera que altos níveis de confiança resultem em atitudes mais positivas, maiores níveis de cooperação, níveis superiores de desempenho e outras formas positivas de comportamento organizacional. Observamos que confiança é a base para uma série de tarefas organizacionais que solicitam a aplicação de mecanismos mais consensuais e cooperativos. Por exemplo, nestas tarefas analisadas, um grande número é pertinente às relações interpessoais entre superiores e subordinados, o que sugere forte correspondência entre as relações de confiança e a eficiência das relações hierárquicas da empresa.



O quadro abaixo expõe algumas das relações positivas entre confiança e as variáveis presentes no estudo realizado por Dirks e Ferrin (2001).

### **QUADRO 5** Relações Positivas

---

CONFIANÇA ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADA A:

- Maior satisfação e comprometimento dos empregados.
- Melhoria de comunicação entre superior e subordinado.
- Melhoria da qualidade da informação enviada aos superiores.
- Aceitação e delegação de autoridade.
- Exercício de liderança.
- Percepção de justiça nos julgamentos.
- Construção da cidadania corporativa.
- Menor competição interna em negociações e menos conflito.
- Legitimidade das intenções de mudança organizacional.
- Melhor desempenho individual.
- Melhor desempenho em equipes de trabalho.

---

Fonte: Dirks e Ferrin (2001) citado por Zanini, 2007, p.95.

Conclui o autor que, confiança traz, inerentemente, a idéia de risco. Confiar em alguém significa colocar-se voluntariamente vulnerável e dependente do comportamento do outro. As assimetrias de tempo presentes na entrega de qualquer bem, entre um investimento de recursos e o seu retorno, introduzem esta idéia. Assim, as situações de confiança são caracterizadas quando o risco que um assume depende do desempenho de outro agente. O risco comportamental é menor existindo relações de confiança.

Conforme estruturado anteriormente, o próximo capítulo tratará dos procedimentos metodológicos utilizados para a análise deste estudo.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Método de pesquisa

Este projeto teve como objetivo principal a consideração das relações baseadas em confiança como possível diferencial no desempenho individual, tendo como base a auto avaliação de seus colaboradores.

Alinhando-se ao objetivo principal, determinaram-se os seguintes objetivos secundários:

- a) Diagnosticar a importância da Confiança entre os funcionários na organização.
- b) Analisar o desempenho dos funcionários na organização.
- c) Comparar a confiança com o desempenho dos funcionários na organização.

A estratégia de investigação adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso. O mesmo tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que procuram responder questões relacionadas a “como”, e “porque”, certos fenômenos ocorrem, e objetivam analisar intensivamente tal fenômeno, sendo que o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. (Godoy, 1995).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso não requer necessariamente um modo único de coleta de dados, sendo que se pode trabalhar com evidências quantitativas ou qualitativas. A estratégia de pesquisa através do estudo de caso buscou examinar o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, caracterizando-se pelo estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

Gil (1999) esclarece que o estudo de caso vem sendo utilizado cada vez mais pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas de diferentes propósitos, entre os

quais explorar situações da vida real cujos limites ainda não foram claramente definidos.

A pesquisa se desenvolveu através da adoção de uma abordagem quantitativa quando da aplicação dos questionários. Objetivou-se por meio da abordagem quantitativa medir a Confiança em três níveis: superior, colega de trabalho e a equipe de trabalho e o Desempenho individual dos participantes através de um questionário de auto-avaliação.

### **3.2 Esquema de pesquisa**

O esquema de pesquisa elaborado para o presente trabalho teve como base os estudos realizados por Reina e Reina (1999) e buscou-se considerar as relações baseadas em confiança como possível diferencial no desempenho individual de seus colaboradores.

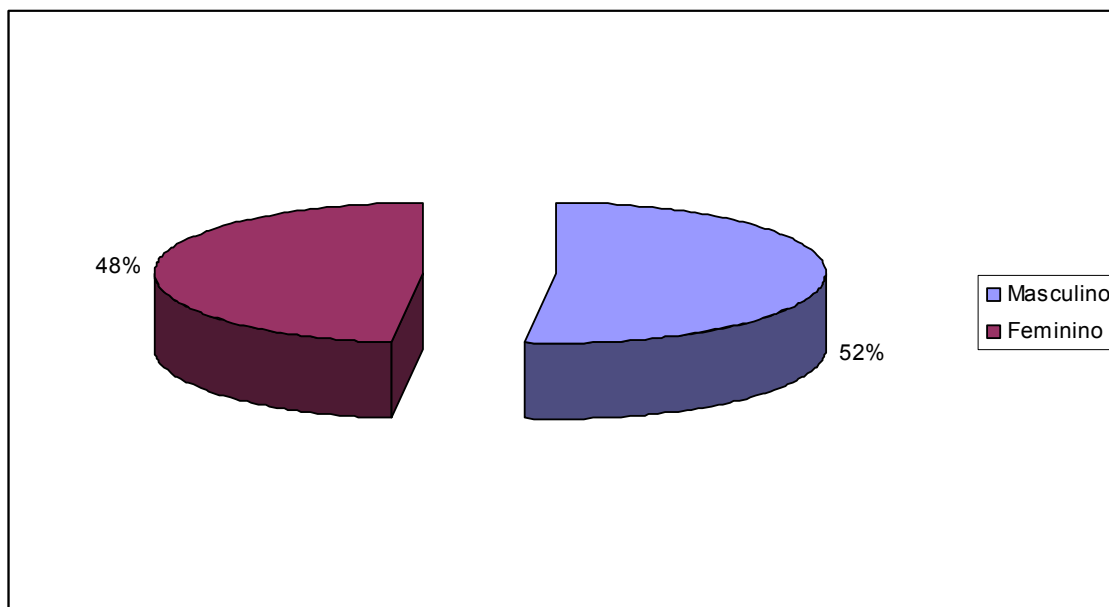
A partir desse esquema de pesquisa, foi investigada a importância da confiança em três níveis (no superior, no colega de equipe e na equipe), o desempenho individual dos colaboradores e a comparação da confiança com o desempenho obtido pelos mesmos no ambiente de estudo.

### **3.3 Unidade de análise e de observação**

A unidade de observação desta pesquisa foi um grupo de profissionais da Holcim alocado na filial de Pedro Leopoldo – MG – em torno de 80 pessoas, todas com nível superior de ensino, sendo neste universo, 48% do sexo feminino e 52% do sexo masculino. Esta filial representa dentro da empresa a área administrativa, aqui chamado: “Centro Administrativo – CA”. O CA é dividido entre gerências, sendo elas: Contábil, Financeira, Informática, Investimentos, Logística, Recursos Humanos, Suprimentos, Tributário. Para garantir a confidencialidade da análise, não expondo nenhum de seus administradores, os mesmos foram identificados apenas com letras, de A a H, não necessariamente na mesma ordem.

Abaixo, segue gráfico demonstrando o percentual deste universo de pesquisa mencionado.

**Gráfico 1**



Título: Universo da pesquisa  
Fonte: Dados de pesquisa

### 3.4 Técnicas de levantamento de dados

Para coletar informações que permitissem delinear a percepção dos colaboradores da Holcim quanto à confiança dos mesmos e seu desempenho dentro da organização, optou-se pelo levantamento de dados através da aplicação de questionários e a análise qualitativa dos mesmos.

Contou-se com instrumentos de pesquisa válidos, capaz de analisar a confiança em três níveis: no superior, no colega de trabalho e na equipe, baseado no modelo proposto por Zanini (2007), e uma auto-avaliação do desempenho – Modelo Likert.

O domínio dos construtos foi determinado a partir da revisão bibliográfica e elaboração do referencial teórico.

O universo para aplicação dos questionários foi a totalidade dos profissionais presentes no centro administrativo em maio de 2008, o que representou 70 questionários entregues. Foram recebidos 50 adequadamente preenchidos, constituindo 71% dos distribuídos, o que pode ser considerado amostra representativa da população.

### **3.5 Tratamento e análise de dados**

Os dados coletados nos questionários foram inseridos em base de dados do Excel e tratados pela estatística descritiva e analítica.

O tratamento estatístico dos resultados da pesquisa foi feito através de médias e comparações de resultados por departamentos, ou seja, através do intervalo proposto pelos questionários foi delimitado um intervalo para a confiança entre um e sete e entre um e dez para a auto-avaliação na questão do desempenho.

De posse das principais características identificadas na análise dos questionários, foi elaborado um estudo comparativo com os resultados coletados por departamento em comparação com o referencial teórico reunido.

A Confiança, construto analisado neste estudo, teve sua análise realizada através da análise de variância (ANOVA), onde basicamente divide-se a variabilidade “*entre grupos*” em variabilidade “*dentro de grupos*” e em seguida compara-se as duas. Onde, quanto maior for a primeira comparada á segunda, maior é a evidencia que existe a variabilidade entre grupos, ou seja, médias diferentes. Tal questionário foi concebido por Nicole Gillespie e aplicado em diferentes países. A adaptação em português foi realizada por Zanini (2007) em sua tese de doutorado.

O desempenho dos funcionários foi avaliado na pesquisa através de um item, sendo que este refere-se ao questionário de auto-avaliação, disponível no **Apêndice A**. Através desta escala, foi possível obter uma nota geral que o próprio funcionário dá a seu desempenho. Tal questionário é composto de 21 questões, cujas respostas estão de acordo com o Modelo Likert, apresentando variação de 1 (nunca) a 10 (sempre). Sendo que na questão 20 é requerido ao respondente que marque, de

forma geral, uma nota de avaliação para seu desempenho; este indicador é empregado na análise dos resultados para se tentar entender as relações do desempenho com a confiança.

Sintetizando o processo de desenvolvimento para realização deste estudo, apresentam-se suas fases:

- a) Pesquisa do referencial teórico sobre o tema;
- b) Definição dos objetivos do estudo;
- c) Construção do referencial teórico adequado aos objetivos do estudo;
- d) Definição da adoção do método do estudo de caso;
- e) Definição do caso a ser estudado;
- f) Definição das técnicas a serem utilizadas;
- g) Registro das observações e transcrições das informações coletadas;
- h) Análise dos dados com base nas categorias de análises definidas;
- i) Elaboração das considerações e conclusões finais;
- j) Proposição de sugestões para futuras pesquisas.

Dando continuidade ao estudo, o próximo capítulo apresentará a contextualização da organização estudada e a análise dos resultados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos na etapa de inserção no campo, produto da observação participante, questionário. A partir do contexto da empresa Holcim (Brasil) S.A. os resultados são apresentados de forma descritiva e gráfica de acordo com as categorias de análise definidas anteriormente.

### **4.1 O Contexto: A HOLCIM (Brasil) S.A.**

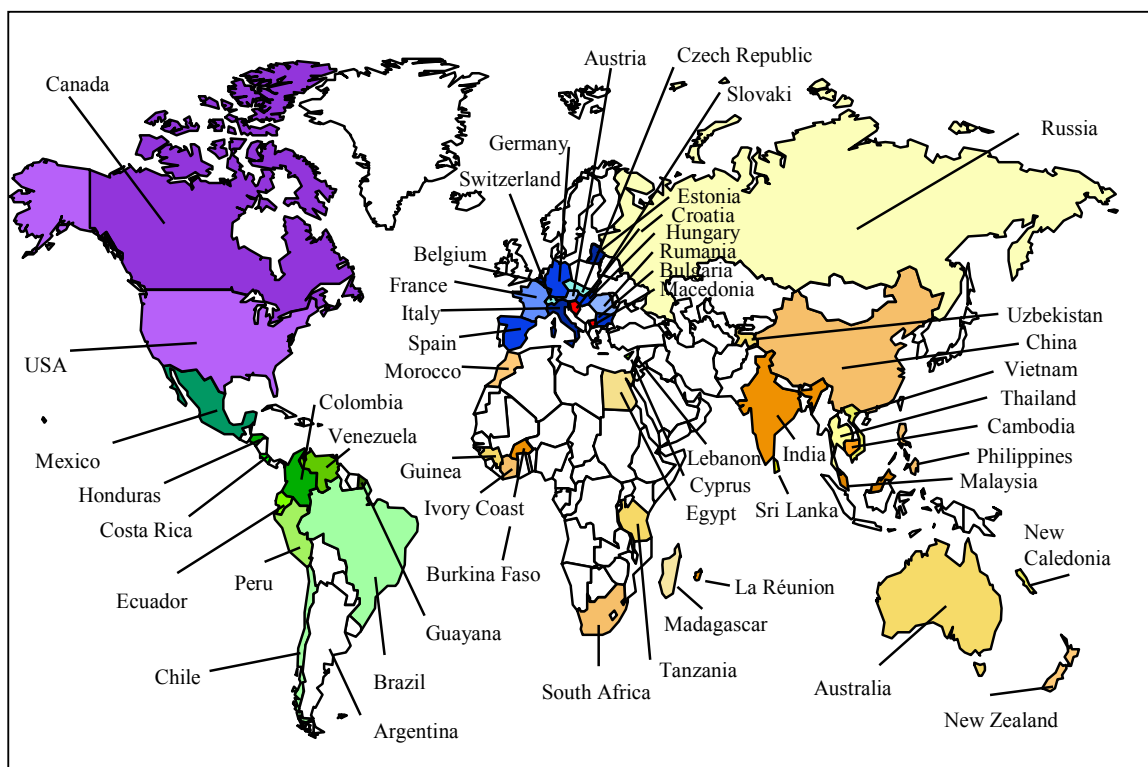
A empresa avaliada, Holcim (Brasil) S.A. atua no setor cimenteiro, prestação de serviços de concreto, venda de agregados e co-processamento de resíduos para geração de energia. A opção pela Holcim se deu pelo fato de a mesma se mostrar disponível e aberta à participação neste tipo de trabalho acadêmico e também pela contribuição do mesmo para os resultados da organização. Também em função da facilidade de acesso, uma vez que a pesquisadora trabalha na Holcim (Brasil) S.A.

A Holcim Brasil, faz parte de um grupo de origem Suíça. Foi fundada no Brasil em 1951, e conta hoje com aproximadamente 1.800 funcionários, divididos entre os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Desde então, a companhia cresceu com o objetivo de atender sempre com foco no cliente, sendo seu lema: “Força, desempenho e paixão”.

Seus clientes são em sua maioria empresas que atuam no segmento da construção civil.

Atualmente, a Empresa Holcim (Brasil) S.A. é líder mundial no Segmento Cimenteiro. A empresa atua hoje em mais de 70 países, sendo que no Brasil, ocupa o segundo lugar neste segmento.

FIGURA 2



Título: Países de atuação da Holcim

Fonte: Arquivos da empresa pesquisada

Conforme informações obtidas no dossiê da empresa, desde o início de sua operação no Brasil, a mesma continua se baseando nos princípios de sua missão, no qual busca ser a mais respeitada e atrativa empresa mundial em seu setor – criando valor para todos os públicos de interesse e atendendo conforme sua visão, que é ser fornecedora de alicerces para o futuro da sociedade.

Diante dos resultados obtidos (conforme abaixo), constata-se uma boa performance excelente e um crescimento progressivo, a empresa mantém a liderança em relação aos outros competidores e vem contribuindo para o crescimento de um dos segmentos que mais ascende na economia – o cimenteiro – foi responsável por um movimento de R\$ 995.116.000 milhões de reais no país em 2007.



Todos os dados referidos até aqui caracterizam a empresa Holcim (Brasil) S.A. como uma empresa longeva, com uma trajetória construída através de um desempenho destacado no segmento em que atua desde os primórdios de sua criação.

Foi este contexto que despertou o interesse por identificar as relações baseadas em confiança como possível diferencial no desempenho individual de seus colaboradores.

#### **4.2 Resultados da empresa Holcim**

Os resultados retratam as características da amostra pesquisada e os principais desafios percebidos e/ou enfrentados pelos respondentes.

Para obter-se um nível geral da confiança e auto-desempenho, foram extraídas algumas médias dos indicadores de cada respondente, sendo este resultado descrito segundo os achados abaixo:

- a) O departamento C é o que menos confia, média 3,8% , e foi o que melhor se auto-avaliou (9,17%).
- b) Já o departamento A, obteve a maior média em confiança (6,0%) e teve o segundo maior índice da auto-avaliação (9,05%).
- c) Os demais departamentos apresentaram valores aproximados no que se diz respeito tanto à confiança quanto ao desempenho.
- d) O departamento D é o que mais confia em seu superior, em compensação é o que possui o menor índice de auto-avaliação de desempenho comparado com os outros departamentos.

Com o intuito de resolver o primeiro objetivo específico deste estudo, foram diagnosticadas a importância da Confiança entre os funcionários e a organização.

Foi considerado baixo o nível de confiança dos participantes da pesquisa no departamento C, e detectou-se que não existia confiança transformadora. Este resultado reafirma a pesquisa realizada por Reina e Reina (1999), onde se constatou

a existência de duas naturezas de confiança interpessoal, que podem ser encontradas no ambiente das empresas: uma de caráter transacional, onde toda relação é oriunda de uma transação e outra de caráter transformador, onde esta fortalece as relações, sendo que a confiança transacional antecede a transformadora.

Para este departamento observou-se que os dados apresentados contrapuseram o pressuposto de Novelli (2004), onde segundo ela, confiança gera confiança, sendo que a confiança transacional propicia um ambiente de trabalho seguro e produtivo; no qual as relações nutrem entre si e aumentam o desempenho.

Ficou comprovado que o exercício da confiança interpessoal permite o trabalho em equipe. A opção por trabalhar em equipe, implica em acreditar e criar mecanismos para se desenvolver como afirmam Katzembach & Smith (1994). Para estes autores esta opção está relacionada com a confiança de Luchmann (2005); “sem confiança as relações de trabalho não prosperarão e as empresas não utilizaram o seu trabalho”, enfatizam Reina e Reina (2006 p. 10). Um desempenho superior de uma equipe requer confiança, quando não há confiança é impossível uma equipe se desenvolver.

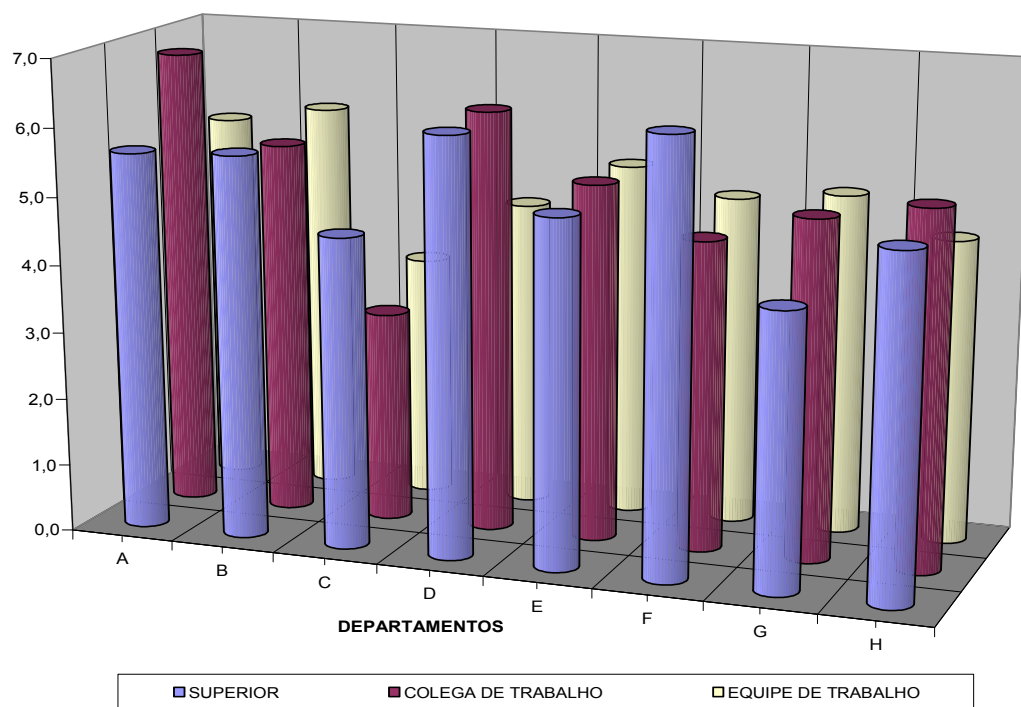
Quando a análise da confiança é relacionada com os resultados obtidos referentes à confiança no superior, em um colega de trabalho e na equipe, identifica-se que dentre os departamentos, o C demonstra os menores índices. Pode ser também observado que não existe uma relação entre os níveis educacionais e os níveis de confiança, pois pessoas com o mesmo nível de instrução se avaliaram de forma diferente, assim como confiam em níveis diferentes.

Analisando estes resultados, verifica-se que a organização conta com um alto percentual de funcionários confiantes em seu superior, onde, apenas o departamento C confia menos. Os mesmos confiam na equipe de trabalho com percentuais diferentes.

A atual complexidade do mundo organizacional torna cada vez mais difícil encontrar respostas aos inúmeros questionamentos referentes ao ser humano em sua

condição de trabalho, como por exemplo, o desempenho do funcionário dentro da organização. Neste aspecto contribuem Spreitzer e Mishra (1999), lembrando que existem alternativas para os mecanismos tradicionais de controle quando há confiança entre gerentes e empregados; onde estes podem tomar iniciativa e agir com autonomia, sendo provável que a confiança tem um efeito significativo sobre o desempenho organizacional. Isto foi percebido nos departamentos D e F, que atingiram um índice elevado tanto na Confiança em seu superior, quanto na auto-avaliação de seu desempenho. Constatou que apenas o departamento G confia pouco em seu superior.

**Gráfico 2**



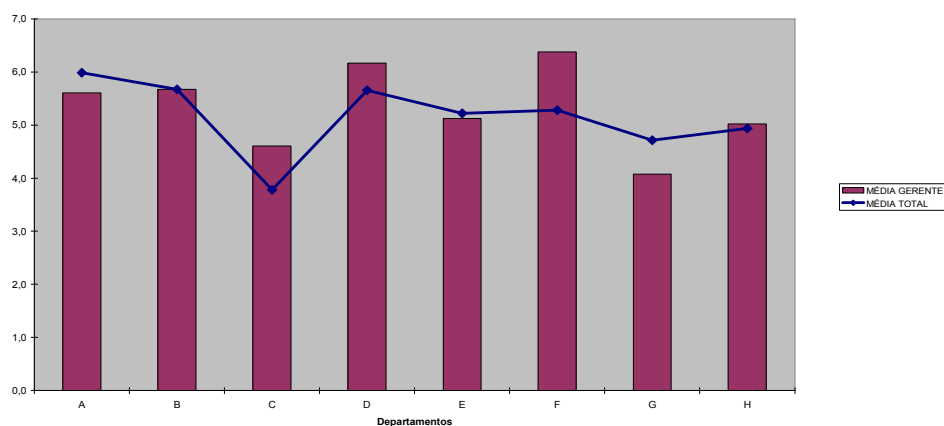
Título: Medidas de Confiança  
 Fonte: Dados de pesquisa

Há de se destacar no **Gráfico 2** a alta relação encontrada nas medidas da confiança, que devem ser analisadas por outro ângulo, ou seja, de que estaria havendo interferência de variáveis que podem até mesmo estar causando algum tipo

de frustração nos funcionários, fazendo seu desempenho diminuir independentemente de eles estarem confiantes ou não com a organização.

No **Gráfico 3** são mostradas as médias gerais referentes ao comparativo gerentes. Apesar das diferenças serem relativamente pequenas, todas as médias encontradas são maiores que 4,0, constata-se que apesar dos departamentos C, G e H possuírem os menores índices de confiança em seu superior, ainda assim confiam significativamente no mesmo, atingindo percentuais médios de 4,6, 4,1 e 5,0 na escala de 7.

**Gráfico 3**



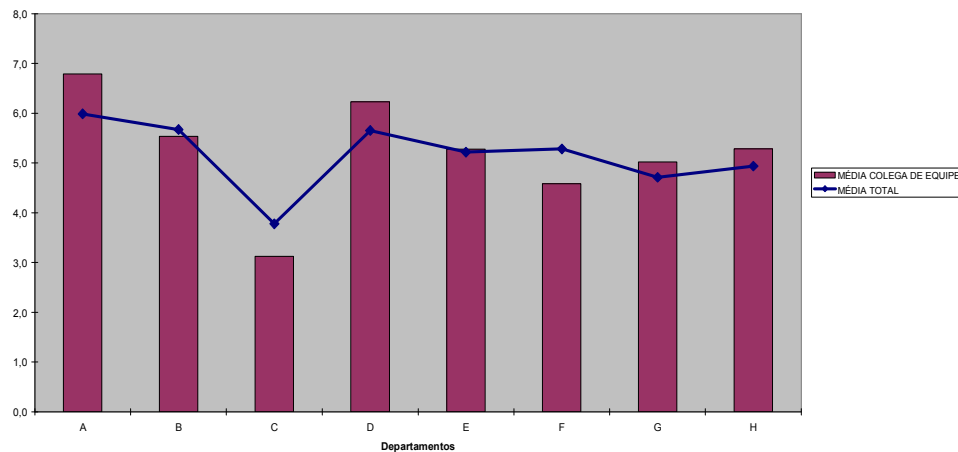
Título: Comparativo Gerentes / Total  
 Fonte: Dados de pesquisa

O departamento F é o que mais confia em seu superior e se mantém na média de 9 na auto-avaliação. O departamento D que se avalia com menor desempenho é o que confia mais em seu superior.

O departamento C que se avaliou com maior desempenho, mas confia pouco em seu superior.

O departamento G obteve índice de 5 de confiança na equipe e 4,1 em seu superior, demonstrando maior confiança em seus pares.

Gráfico 4



Título: Comparativo Colega de Equipe / Total  
 Fonte: Dados de pesquisa

Alinhando confiança no superior com o colega de equipe, seguem abaixo os achados:

O departamento A é o que mais confia em um colega de equipe, entretanto sua confiança no superior é menor.

O departamento C é o que demonstrou maior falta de confiança em um colega de equipe e foi o segundo departamento com menor índice de confiança em seu superior. O mesmo se avaliou com maior desempenho, confia pouco em seu superior.

O departamento B mostrou-se mais confiante na equipe, e apresentou um índice de 5,8 na confiança em um colega de equipe. Analisando os dados foi o departamento que demonstrou maior estabilidade, seus índices foram bem próximos em todas as medidas de confiança analisadas.

O departamento C obteve menor índice de confiança na equipe, bem como em um colega de trabalho e no superior.

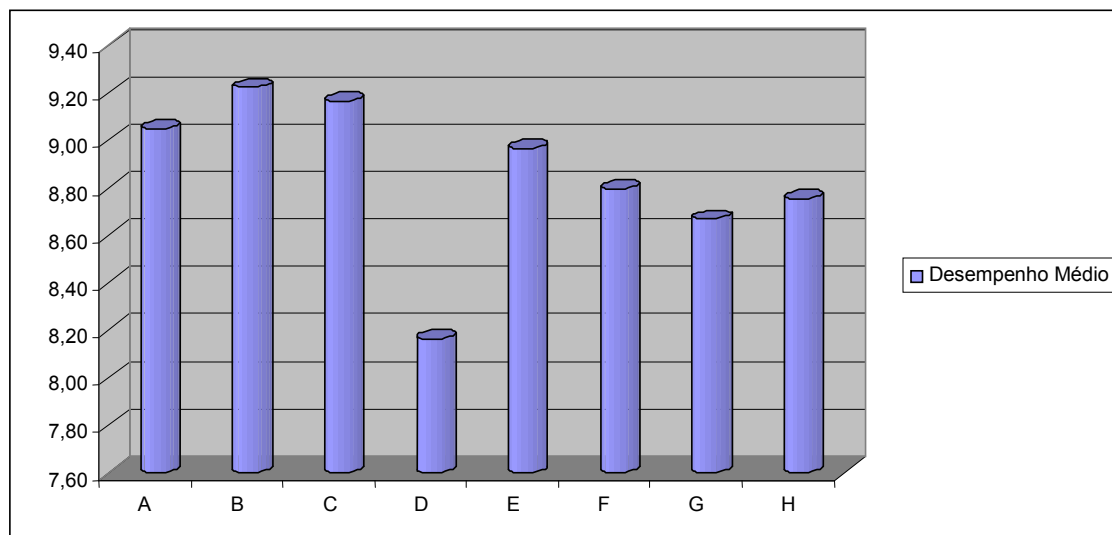
Os demais departamentos mantiveram índices próximos. Confirmando estes achados, seguiu-se a linha de Hamel e Prahalad (1995) que consideram as relações sociais de natureza não controlável, onde tudo depende do ser humano, das suas reações diante de situações diversas. Por isto, a confiança em outra pessoa independe do cargo ocupado pela mesma dentro da organização.

Em relação ao segundo objetivo específico, que trata da análise do desempenho dos funcionários na organização, percebe-se que não existe uma definição satisfatória quanto ao nível do mesmo.

Lobos (1979) questiona se seria possível medir o desempenho de um indivíduo no trabalho. Segundo ele, é a empresa que define o nível de desempenho de seus funcionários, portanto o resultado dos mesmos tem que estar alinhados ao que a empresa espera ou define a cada um, independente do departamento ou da função executada.

Com base em Porter (1978), pode-se concluir que a satisfação com o trabalho ocorre a medida que este atende as expectativas desejadas e desempenha melhor a medida que a sua execução leva ao atendimento de uma necessidade esperada.

O resultado apresentado do departamento C, não atende as expectativas defendidas por Pontes (1987), onde este afirma que: a AD é um programa amplo e destinado a informação sobre o desempenho do empregado, propicia um clima adequado para o estabelecimento de um bom diálogo entre chefe e subordinado e visa melhorar o desempenho, servindo como um instrumento de desenvolvimento de carreira. O que foi encontrado foi exatamente o oposto, pois não demonstra a existência de diálogo entre o participante da pesquisa e seu superior. É impossível existir um diálogo entre pessoas que não demonstram confiança entre si.

**Gráfico 5**

Título: Desempenho Médio

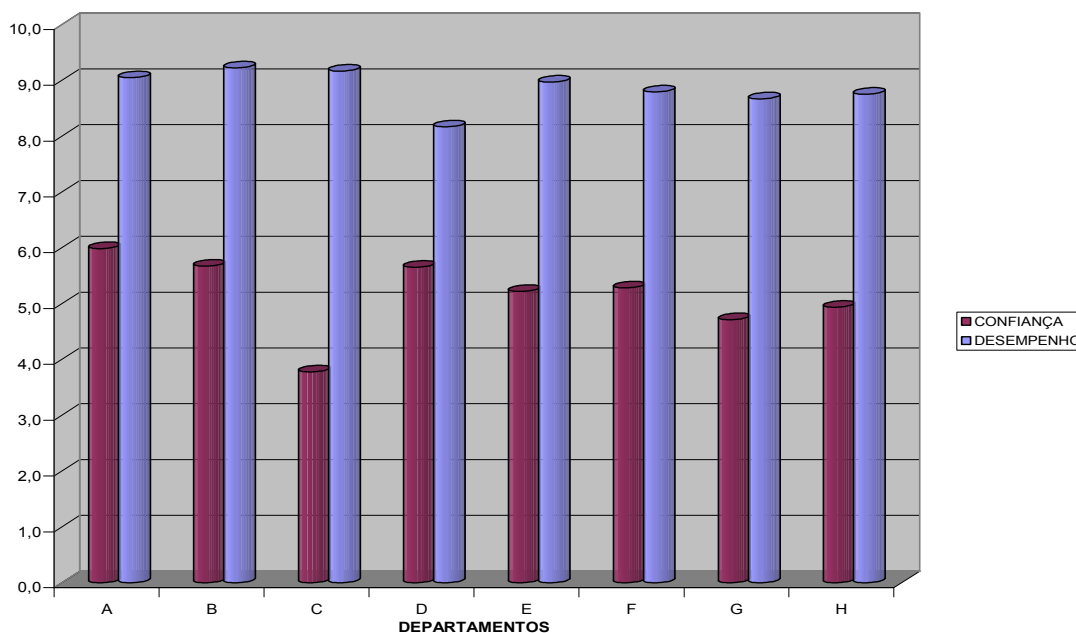
Fonte: Dados da pesquisa

Com o intuito de resolver o terceiro e último objetivo específico deste estudo, foram analisadas as relações entre os indicadores de confiança e desempenho individual. Tal análise, no que tange especificamente as relações entre confiança e desempenho, indicou uma correlação, conforme ilustra o **Gráfico 5**.

De acordo com o **Gráfico 5**, onde é possível visualizar a intensidade do auto-desempenho em cada departamento, chama a atenção o fato de no departamento D os pesquisados estarem com o menor índice em comparação aos demais. Essa diferença nos resultados pode ser explicada pela própria estrutura descentralizada da empresa, pois cada departamento possui seu gerente e funcionários (com estilos gerenciais distintos), o que certamente contribui para a criação de ambientes diversificados e com peculiaridades.

Em contrapartida, o departamento C é o que possui maior índice de auto-desempenho e menor índice de confiança. Este resultado pode ser explicado pelo fato de os pesquisados possuírem um nível elevado de instrução, o que os tornam com expectativas mais amplas em relação a si próprio.

Gráfico 6



Título: Confiança e Desempenho Médios  
 Fonte: Dados de pesquisa

Todos os departamentos apresentaram um índice alto de auto-avaliação de desempenho, o de menor índice foi o departamento D com 8,2.

O departamento C é o que melhor se auto-avalia em desempenho, sendo o que menos confia na equipe, o que menos confia em um colega de trabalho e o segundo com menor índice de confiança no superior.

O departamento A apresentou maior índice de confiança em um colega de equipe, e se destacou com o segundo maior índice de auto-avaliação de desempenho.

O departamento C apresentou menor índice de confiança em um colega de equipe e maior índice na auto-avaliação de desempenho.

De acordo com o resultado da análise, o departamento A confia mais na equipe do que em um colega de equipe.

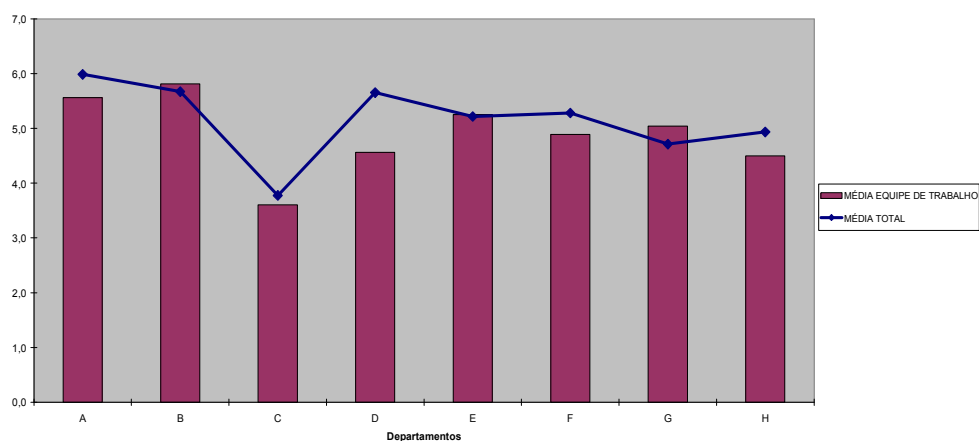
Todos os departamentos apresentaram um índice alto de auto-avaliação de desempenho, o de menor índice foi o departamento D com 8,2.



O resultado deste objetivo, que consistia na análise da relação entre Confiança e Desempenho Individual, que pode ser considerado também como a essência deste estudo, mostrou que existe uma relação inversa entre os dois construtos; ao contrário do estudo realizado por Reina e Reina (1994).

Apesar de todos os índices encontrados serem relativamente altos, os departamentos que melhor se auto avaliaram no desempenho, são os que menos confiam, e com relação a confiança, esta situação é inversa, ou seja, os que mais confiam, se auto avaliam em menor escala.

**Gráfico 7**



Título: Comparativo Equipe de Trabalho / Total  
 Fonte: Dados da pesquisa

Com os resultados alcançados após o levantamento dos indicadores de desempenho individual, os departamentos pesquisados obtiveram elevada nota média, no valor de 8,0, referente ao desempenho individual avaliado.

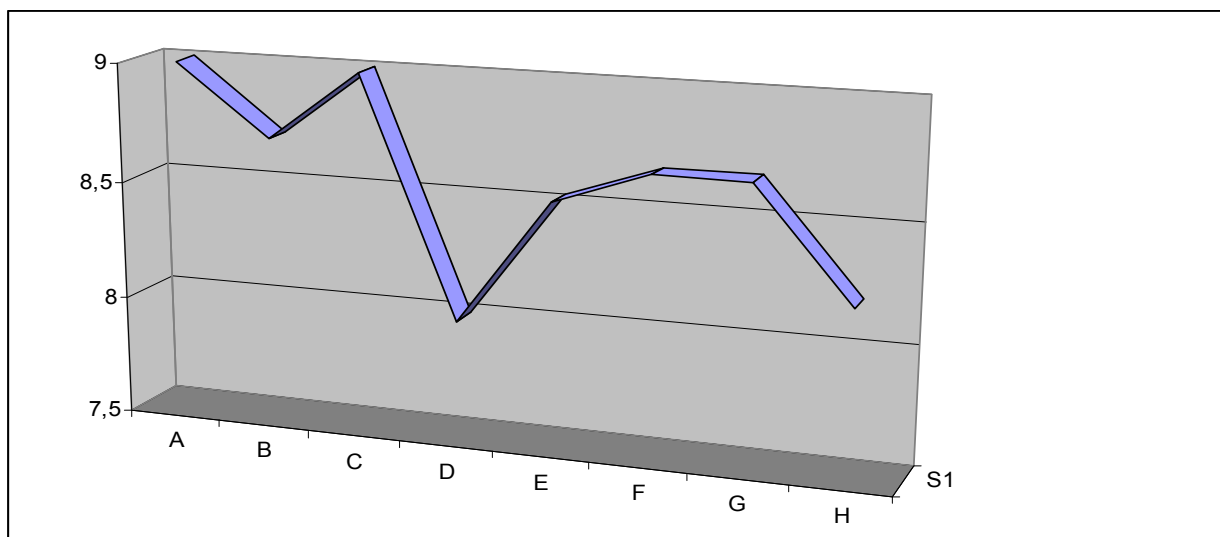
No que se refere a pergunta 21 (De uma maneira geral, avalie seu desempenho atual dando uma nota de 0 a 10) do questionário de auto-avaliação de desempenho, nenhum departamento se auto avaliou com nota dez, sendo as mesmas entre oito e nove.

Para melhor visualização do resultado, segue Gráfico 7, onde são demonstrados os departamentos pesquisados e a média das respostas por departamento.

Foi identificada a auto-avaliação positiva em todos os departamentos, sendo a menor nota em 8 e a maior em 9.

Observou-se também que nenhum dos departamentos se deu nota máxima para o item desempenho, o que pressupõe um estudo futuro sobre esta questão para sua melhor compreensão.

**Gráfico 8**



Título: Auto Avaliação Desempenho  
Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido tendo como objetivo principal analisar se as relações baseadas em confiança podem ser consideradas como diferencial no desempenho individual.

Buscando concretizá-lo foi elaborada, então, uma pesquisa que teve como base teórica conceitos relativos à confiança e desempenho individual. Para capturar as percepções quanto ao tema na Holcim (Brasil) S.A., empresa onde se deu o estudo de caso, esta pesquisa considerou, através de questionários aplicados, as medidas da confiança no superior, na equipe e no colega de trabalho e uma auto avaliação quanto ao desempenho.

O alto índice de respostas ao questionário da pesquisa demonstrou o interesse dos colaboradores de se fazerem “ouvir” e colaborar para que o estudo fosse bem sucedido.

O público participante da pesquisa na Holcim (Brasil) S.A. foi composto de 52% do sexo masculino e 48% do sexo feminino. São profissionais que possuem alto grau de qualificação; a maioria possui terceiro grau e especialização.

O objetivo da pesquisa - analisar se as relações baseadas em confiança podem ser consideradas como diferencial no desempenho individual foi atendido.

Verificou-se que quanto aos objetivos secundários os resultados foram os seguintes:

- Diagnosticar a importância da Confiança entre os funcionários e a organização.

Neste quesito, foi verificado alto grau de confiança em todos os departamentos. Dos oito departamentos pesquisados, apenas um se destaca com um baixo índice de confiança nas três medidas: superior, colega e equipe. A

variação fica em 2,2 pontos do mais baixo (3,8) para o mais alto (6,0), numa escala de 7,0. Foi constatada a existência das duas naturezas de confiança pesquisadas por Reina e Reina (2006), transacional e transformadora, o que fortalece a confiança dentro da organização.

- Analisar o desempenho dos funcionários na organização.

Dentre os oito departamentos estudados, todos obtiveram altos índices também neste item, (entre 8,2 e 9,2). Foi observado que o departamento D (8,2) foi o mais exigente consigo mesmo, o que provavelmente pode ser explicado pelo fato deste prestar serviço a todos os demais. Voltando assim a “Dinâmica das expectativas”, onde considera-se que a confiança traz embutida uma expectativa, em especial, positiva. (Lewicki e Bunker, 1996).

- Comparar a confiança com o desempenho dos funcionários na organização.

O departamento C é o que menos confia, e foi o que melhor se auto-avaliou.

Já o departamento D demonstrou uma confiança dentro da média dos demais e se auto-avaliou em menor escala.

A confiança se solidifica quando as ações são condizentes com as palavras e a realização com as intenções. Reina e Reina (2006).

Os resultados obtidos nos questionários aplicados demonstram altos índices de confiança (entre 3,8 e 6,0 em uma escala de 7,0) e de desempenho (entre 8,2 e 9,2 em uma escala de 10,0), entre os funcionários da Holcim (Brasil) S.A., o que demonstra a alta relação entre o construto confiança e desempenho.

Os profissionais da Holcim (Brasil) S.A. mostraram em suas respostas que ainda que encontrem dificuldades em interagir com o superior, com o colega e com a equipe, estas dificuldades hoje não afetam o seu desempenho individual, ou seja,

convivem, em um mesmo ambiente, demonstrando que os obstáculos estão sendo vencidos e que os resultados são positivos para a empresa.

Em conjunto com o cumprimento dos prazos e metas, a documentação da pesquisa demonstra manutenção da confiança entre os colaboradores. A demonstração dos resultados viabiliza o aproveitamento de experiências, aumentando a produtividade e o desempenho dos funcionários. Esse crescimento transforma-se em ganhos para a empresa que, sustenta sua confiança entre seus funcionários.

A análise da resposta à questão 21 do desempenho reforça a identificação da confiança como desafio. Nesse construto, os profissionais apontaram notas entre 8 e 9 em um total de 10 possíveis, com variação de apenas 1,0 entre a menor e maior nota. Com isso, reforça-se a opinião de que a presença da confiança contribui com o atendimento às necessidades comuns dos indivíduos e da empresa, interferindo positivamente na relação de confiança entre os mesmos e a Holcim (Brasil) S.A.

O alto grau de escolaridade dos respondentes, demonstrado na caracterização da amostra, reforça essa imagem de que os funcionários preocupam-se e investem em seu desenvolvimento profissional.

Dessa forma, o maior desafio enfrentado pelos respondentes é a relação dos mesmos entre si e os benefícios que a empresa pode obter com esta relação. Questões como: definir limites de atuação, cumprimento de prazos e metas, a confiança entre os colaboradores, o desempenho individual, entre outras, podem ser mais bem gerenciadas, visto que a confiança não é fundamental, mas torna-se um fator determinante em qualquer das relações; seja ela com o superior, com o colega ou com a equipe.

Salienta-se, porém, que o presente trabalho realizou um estudo de caso que fez uma análise pontual de um momento da empresa, adaptando-se as limitações inerentes a esse tipo de abordagem. Desse modo, não se permitem afirmações conclusivas ou definitivas e nem generalizações a partir dos resultados

obtidos. Recomenda-se, então, o desenvolvimento de novos estudos que possam produzir mais conhecimento sobre o assunto. Esses resultados revelaram algumas conclusões e proposições que poderiam ser verificadas em pesquisas futuras. Ampliando e aprofundando o estudo dos construtos confiança e desempenho individual.

O mapeamento construído através da presente pesquisa permitiu a realização de um diagnóstico do CA – Centro Administrativo da Holcim (Brasil) S.A. Diante das evidências apresentadas, verificou-se que a empresa e os profissionais ainda estão aprendendo a lidar com a confiança e até onde a mesma influencia no desempenho individual de seus funcionários.

Disseminar os resultados como forma de diagnóstico e planejamento de ações futuras pode ser o primeiro passo para que a empresa defina estratégias organizacionais que facilitem a transposição de possíveis obstáculos e os transformem em oportunidades de crescimento e inovação. A partir deste estudo, ficam disponíveis informações que podem ser úteis para a gestão e a tomada de decisões da empresa estudada.

## REFERÊNCIAS

BACHAMANN, R Trust, power and control intra-organizations relations. *Organizations Studies*, March, 2001. Disponível em <http://www.findarticles.com> Acesso em 20 de novembro de 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, v.18, n.2, p.5-11, abr./jun.1981.

BHATTACHARYA, R., DEVINNEY, T. M.; PILLUTLA, M. M. A formal model of trust based on outcomes. ***Academy of Management Review***, v.23, n.3, p.459-472,1998.

BOUCHARDET, Adelaide Alice. Por que falham os sistemas de avaliação de desempenho? Belo Horizonte: UFMG, FACE, 1979.

BUTLER JR, John K. Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. ***Psychological Reports***, v.53, p.441-416,1983.

CAVEDON, Neusa R. Cultura Organizacional: Gerenciável, Homogênea e Quantificável? In: BITENCOURT, C. (org) e colaboradores. ***Gestão Contemporânea de Pessoas***. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1981.

CHILD, John. **Generating and utilizing trust**. In: \_\_\_\_\_. *Organization – contemporary principles and practice*. Oxford/UK: Blackwell, 2005. chap. 14.

CHILD. J., RODRIGUES, S. B. **Repairing de Breach of Trust in Corporate Governance**. *Corporate Governance* Na International Review. V.12, n.2, p.143-152, 2004

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

CUNHA, Cleverson Renan, **A Confiança nas Relações Interorganizacionais Cooperativas: estudo múltiplos de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil**. (tese de Doutorado) Belo Horizonte, UFMG, 2004.

DEUTSCH, M. Cooperation and trust: Some theoretical notes. **Nebraska symposium on Motivation**. Lincoln: Nebraska University Press: p.275-320,1992

DIETZ, G. The development of Mutual Trust in British Workplaces Through "Partnership": Conceptualisations, Definitions, and Experiences, 2002. Disponível em: [http://ssrn.com/abstract\\_id=371047](http://ssrn.com/abstract_id=371047) ou [www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl), acesso em 11/04/2006

DIRKS, K T.; FERRIN, D.L. "The Role of Trust in Organizational Settings". *Organization Science*, 12, p.450-467, 2001

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

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

JEFFREY, C. **Creating organizational trust**. *Association Management*, v.57, n.7: p.26-34. 1999.

JEFFRIES, F.L.(2000) **Trust and adaption in relational contracting**. *Academy of Management Review*, Oct. Disponível em <http://fubdartuckes.com> Acesso em 05 de maio de 2007.

GALFORD, Robert; DRAPEAU, Anne S. The Enemies of Trust. **Harvard Business Review**, February, 2003.

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



GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29,1995.

GRILLO, Antônio Niccoló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. Florianópolis: Imprensa Universitária da UFSC, 1981.

HACKER, S. K.; WILLARD, M. L. **The trust imperative**: performance improvement through productive relationships. Milwaukee: ASQ, 2002. 147p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de manhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2001. 1 CD-ROM.

HOSMER, L.T. **Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics**. Academy of Management Review, v.20, n.2: p.379-403, 1995.

JANOWICZ, M., NOORDERHAVEN, N. **The Role of Trust in Interorganizational Learning in Joint Ventures**. Center, v.119, 2002.

JUNQUEIRA, M. A. C. **Como gerar confiança nos relacionamentos?** Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/mvc.htm>>. Acesso em 28 de agosto de 2007.

KATZ, E.; KAHN, R. **The social Psychology of organization**. N.York, Wiley, 1976.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 188p.

KOTTER, John P.; HERKETT, James L. **Corporate Culture and Performance**. Free Press, 1992.

KRAMER, R.M..(1999) Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**. Disponível em <http://www.dindarticles.com> Acesso em 16.11.2007.

KRAMER, R.M.; TYLER, T. Whither trust?. *In*: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (Eds). **Trust in organizations: frontiers of theory and research**, Sage, London, pp.01-15, 1996.

LEANA, C.R. BURREN, H.J.V. **Organizational Social Capital and Employment practives**. *Academy of Management Review*. V.24, n.3, 539-555, 1999.

LANE, C.& Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, 17 (3), 365-395.

LANE, C., BACHMANN, R. (orgs). *Trust Within and between Organizations*. Oxford: Oxford university Press, 1998.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, M. R. e Tyler, R. T (eds) **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 114-139,1996.

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

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

LOBOS, A.Júlio. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1978.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

LUHMANN, Niklas. **Confianza**. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia: Pontifícia Universidad Católica de Chile, 1996.

LUHMANN, N. Trust and Power. Chichester: John Wiley, 1979. LUO, J. Particularistic Trust and General Trust: a network analysis in Chinese organizations. *Management and Organization Review*, c.1, n.3, p.437-458, 2005.

MAYER, R.C. and DAVIS, J. H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**. V.84, n.1, p.123-136-1999.

MAYER, Roger C; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, David F. An Integration model of organizational trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Mississippi: July 1995.

MARIOTTI, D.F.; SWIRSKI, Y. Souza. **Relações de confiança na dinâmica de uma organização**. In: Anais XXIX EnANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005. (disponível em CD). Brasília (DF), 2005.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional; estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. In: ENANPAD, IXXX, 2005, (S.l.: s.n.), 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO; Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MISHRA, A. K. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In: Kraemer, R. M. e Tyler (eds.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, p.261-287. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

MÖLLERING, G. **The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension.** Sociology. Vol.35, n1, p.403-420, 2001

MOMEYER, Alan. Por que ninguém gosta do sistema de avaliação de desempenho. Training and Development Journal. Oct. 1986.

MONTEIRO, Jorge Aparecido. Avaliação de desempenho humano na empresa: ideologia e prática. Revista Semestral de Recursos Humanos. São Paulo: Cortez, n.1: 33-65, jul. 1986

MOTOWIDLO, Stephan J. Job Performance. Handbook of psychology, (S.1.), v.12, p.39-54, 2003.

NADLER, David A., HACKMAN, Richard J., LAWLER, Edward E. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1983

NENNIS, E.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1998. 197p.

NOVELLI, J.G.N., FISCHER, R.M., MAZZON, J.A. **Fatores de Confiança Interpessoal no Ambiente de Trabalho.** In: ENANPAD, 2005, Brasília. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. (GPR-A969).

OLIVEIRA, Áurea de Fátima, **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional.** (Tese de doutorado) UnB, BRASÍLIA, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 320.

PASSUELO, C.B. **Confiança e risco em processos decisórios.** EnANPAD, 2005.

PETRI, SÉRFIO MURILLO. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de Gestão de Desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. 2005. 235 f. tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PLOTHOW, CÉLIA BUENO DE ANDRÉ. Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas. 2006. 245 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PONTES, B.R. Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTR, 1987.

PORTER, L. W. Employee-organization Linkages, the psychology of commitment, absentism, and turnover. New York: Academic Press, 1978. 253 p.

REED, M.I. (2001). **Organization, trust and control: a realist analysis. Organization Studies, March.** Disponível em <http://www.find articles.com> Acesso em 05 de maio de 2002.

REINA, D. S.; REINA, M. L. **Trust and betrayal in the workplace:** building effective relationships in your organization. San Francisco: Berrett-Koehler Pub., 2006. p. 247

ROUSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management. **The Academy of Management Review;** Mississippi State; July 1998.

RUPPEL, Cyntia P.; HARRINGTON, Susan J. The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. **Journal of Business Ethics**, v.25. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, p.313-328, 2000.

RYAN, K. D.; OESTREICH, D.K. **Driving Fear Out of the workplace – Creating the High-Trust, High Performance Organization.** San Francisco, CA: Jossey – Bass Publishers, 1998.

SHEIBLE, Alba Couto Falcão. Comprometimento no Trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador/BA, 2004.

SHEPPARD, B.H.; SHERMAN, D.M. **The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review***. V.23, n.3, July 1998. Disponível em: <<http://connection.epnet.com/content>. Acesso em 08/06/2006. p.422 - 437.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela; ELLIS, Kathleen; WINOGRAD, Gaynelle. Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. **Organization Development Journal**, v.18, n.4, p.35-48, Winter 2000.

SILVEIRA, Sebastião. Administração do desempenho: instrumento de gerência (in)viável dentro das empresas? Tendências do trabalho. São Paulo, Tama: p.9, jun. 1988

SPREITZER, Gretchen M.; MISHRA, Aneil K. Giving Up Control Without Losing Control: trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. **Group e Organization Management**, v.24, n.2 Sage Publications, p.155-187, June 1999.

TAMAYO, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. Revista de Administração, 35(2), 37-47.

TEIXEIRA, M.L.M. PAPADIUK, S. Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v.7,n.2, abr/jun, p.73-92, 2003.

TZAFRIR, Shay S.; HAREL, Gedalياهو H. Trust-ME: A scale for measuring manager-employee trust worthiness. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Mississipe State, Aug. 2002.

TSAI, W., GHOSHAL, S. **Social Capital and Value Creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal***, v.41, n.4, 464-476,1998.

VIEIRA, Marlene. Seleção de recursos humanos: um estudo na Emater – ES. João Pessoa, 1983. Tese (mestrado) – Universidade Federal da Paraíba – Curso de Mestrado em Administração.

WHITNEY, J. D. **The Trust factor, Liberating profits and restoring corporate vitality**. New York: McGraw-Hill, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.2, p.229-239, 1972.

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZUCKER, L. G. Production of trust. Institutional sources of economic structure, 1840-1920. **Research in Organizational Behavior**, v.8, p.53-111, 1996.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### **MEDIDAS DE CONFIANÇA por Marco Túlio Zanini.**

A seguir, listaremos uma série de comportamentos. Atribua a cada um deles um valor, a seguir:

**Escala de Resposta: 1= Nem um pouco disposto e 7 = Extremamente disposto**

#### MEDIDAS DE CONFIANÇA – CONFIANÇA NO SUPERIOR

Var	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu GERENTE?	
A.01	Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	
A.02	Depender do seu gerente em lidar com uma questão importante para você.	
A.03	Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	
A.04	Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	
A.05	Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	
A.06	Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	
Var	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu GERENTE?	
A.07	Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	
A.08	Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	
A.09	Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	
A.10	Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o seu gerente.	



## MEDIDAS DE CONFIANÇA – CONFIANÇA EM UM COLEGA DE TRABALHO

Var	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu COLEGA DE EQUIPE X?	
A.11	Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	
A.12	Depender deste colega X para lidar com uma questão importante por você.	
A.13	Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	
A.14	Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	
A.15	Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	
A.16	Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	
Var	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu COLEGA DE EQUIPE X?	
A.17	Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usado para colocar você em desvantagem.	
A.18	Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	
A.19	Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	
A.20	Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com este colega de equipe X.	

## MEDIDAS DE CONFIANÇA – CONFIANÇA NA EQUIPE DE TRABALHO

Var	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com TODA A SUA EQUIPE?	
A.21	Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	
A.22	Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	
A.23	Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	
A.24	Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	

A.25	Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	
A.26	Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	
Var	Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com TODA A SUA EQUIPE?	
A.27	Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usadas para colocar você em desvantagem.	
A.28	Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	
A.29	Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	
A.30	Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	

Fonte: Zanini (2007)

## **APÊNDICE B**

### **AUTO AVALIAÇÃO DESEMPENHO (Modelo Likert).**

Listo uma série de comportamentos, onde será avaliado seu próprio desempenho nas tarefas do seu dia-a-dia. Atribua a cada um deles um valor, a seguir: **Escala de Resposta: 1= Nunca e 10 = Sempre.**

1	Evito faltar ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Procuro não chegar atrasado no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Procuro me relacionar bem com meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Procuro me relacionar bem com meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Procuro satisfazer os clientes internos e externos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Procuro produzir o máximo que posso atualmente (quantidade).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Estou cometendo o mínimo de erros que posso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Coloco-me à disposição em cooperar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Tenho procurado ser cordial com todos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Tenho uma visão geral dos negócios da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17	O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Cumpri as metas de minha responsabilidade no último período de seis meses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Estou me empenhando para cumprir minhas metas atuais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	De uma maneira geral, avalie o seu desempenho atual dando uma nota de zero (péssimo) a 10 (ótimo).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Likert (1932)