

RAIKA LENISA BUENO FERNANDES

**CONFIANÇA E LIDERANÇA:
AS REPERCUSSÕES DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA
NO DESENVOLVIMENTO DA CONFIANÇA EM RELAÇÕES INTERPESSOAIS
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da inovação e competitividade

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, Ph.D

Co-orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, Ph.D

Pedro Leopoldo
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
2008

Dedico este trabalho às pessoas mais significativas da minha vida: meu marido, Adelci; minha mãe, Vilma; e meus filhos, Lorenzo e Pietro.

Em nenhum momento estive só nessa caminhada. Eles estiveram ao meu lado, apoiando-me, incentivando-me e fazendo com que eu nunca fraquejasse.

AGRADECIMENTOS

A todos os profissionais das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, que sempre se mostraram disponíveis, especialmente à Heliete, pessoa de grande talento e presteza;

Ao professor Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, Ph.D, pela atenção, carinho e incansável dedicação, principalmente por sua disponibilidade em saciar a minha sede de conhecimento;

Ao professor Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, Ph.D, que foi imprescindível à construção deste trabalho. Seu empenho, sua competência e sua paciência fizeram com que eu conseguisse me desdobrar para que esta pesquisa se desenvolvesse e se concretizasse;

À minha colega de docência Ms. Flávia de Cássia César, que esteve sempre ao meu lado, suportando minhas angústias e medos, acolhendo, incentivando e apostando no meu trabalho;

Às Faculdades Pitágoras, que confiaram em meu profissionalismo, permitindo-me fazer parte de seu corpo docente, em especial ao meu coordenador Jefferson Thompsom, e a sua assistente, Mirelle Paiva, que sempre se mostraram disponíveis;

À Unifenas, que primeiramente me abriu as portas como professora universitária, realizando um dos meus maiores sonhos profissionais, e que hoje novamente me desafia oferecendo-me a oportunidade de crescer no campo acadêmico, mediante a docência na pós-graduação;

A todos que durante essa trajetória se mostraram amigos e parceiros nessa empreitada no ilimitado campo do conhecimento.

Nem a necessidade nem o desejo, mas o amor pelo poder, é o demônio da humanidade.

Dê-se aos homens todo o possível – saúde, alimento, Abrigo, prazer – e eles continuam infelizes e Caprichosos, porque o demônio está sempre à espreita; e ele precisa ser satisfeito.

Tire-se dos homens tudo o mais e satisfaça-se esse demônio; então eles serão quase felizes – tão felizes quanto podem ser homens e demônios.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este estudo, realizado em uma organização de saúde da cidade de Divinópolis (MG), aqui identificada como Alfabeto, teve por objetivo analisar como o exercício da liderança pode repercutir no desenvolvimento da confiança em relações interpessoais. Constitui um estudo de caso descritivo-explicativo de natureza qualitativa, realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas com líder e liderados. Fundamentado nos construtos *confiança transacional* e *confiança transformadora*, de Reina e Reina (2006), e *liderança contingencial*, de Fiedler (1981). Aplicou ao líder, como recurso metodológico, o questionário “Colaborador Menos Desejado” (Least Preferred Co-worker – LPC), para avaliar as características do exercício de sua liderança. Os resultados obtidos demonstraram que o exercício da liderança era baseado, sobretudo, em tarefas e resultados, relegando a segundo plano as relações interpessoais. Ficou evidente o gradual processo de desestímulo e a ausência de confiança dos liderados. Não se identificaram atributos da confiança transacional nem da confiança transformadora na organização estudada, comprovando as repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais.

Palavras-chave: Liderança. Confiança. Confiança interpessoal. Relações interpessoais.

ABSTRACT

The present study has been aimed to analyze the influence of leadership in trust building in interpersonal relationships. It was carried out at a health organization, identified as “Alfabeto”, in Divinópolis, MG. It is a descriptive/explicative case study with a qualitative basis, which has been developed through semi-structured interviews with leaders and workers. It is based on the theory of transactional trust by Reina and Reina (2006), and Fieldler’s contingency theory of leadership (1981). The questionnaire “Least Preferred Co-worker” (LPC) has been used as a methodological resource to evaluate the leadership performance. The results demonstrate that the leadership was task motivated and interpersonal relationship was considered as secondary. The gradual process of discouraging and workers’ lack of trust became clear. It has not been possible to identify the characteristics of transactional trust in the analyzed organization, which has proved the influence of leadership performance in the building of trust in interpersonal relationships.

Key words: Leadership, Trust, Interpersonal trust, Interpersonal relationships.

LISTA DE QUADROS

1 - Primeiro eixo teórico sobre confiança	37
2 - Segundo eixo teórico sobre confiança	38
3 -Terceiro eixo teórico sobre confiança: confiança e a suposição de expectativa..	39
4 - Confiança transacional e confiança transformadora	49
5 - Análises da confiança transformadora	73
6 - Analogias apresentadas pelos liderados com o mundo da música em relação à figura do líder	77
7 - Postura do líder e sua relação com seus subordinados	78
8 - Analogia das imagens de animais dos liderados em relação ao líder	79
9 - Analogia do líder entre imagens de animais e seus liderados	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Liderança e suas abordagens	17
2.2	Estudos sobre confiança	30
2.2.1	Conceituação de confiança	31
2.2.2	Confiança interpessoal	40
3	METODOLOGIA	53
3.1	Natureza da pesquisa	53
3.1.1	Natureza da pesquisa: quanto aos fins e aos meios	54
3.2	Análise dos dados	55
3.2.1	Elaboração do instrumento de pesquisa	55
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	60
4.1	Análise dos resultados	60
4.2	Organização pesquisada	61
4.3	Relações de confiança entre líder e liderados	62
4.3.1	Análise da confiança transacional	62
4.3.1.1	A confiança de comunicação na Alfabeto	62
4.3.1.2	A confiança de competência na Alfabeto	66
4.3.1.3	A confiança contratual na Alfabeto	68
4.3.2	Confiança transformadora	70
4.3.2.1	Liderados na Alfabeto	70

4.3.3	O estilo de liderança e o desenvolvimento da confiança	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICES.....	99
	ANEXO	103

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história humana, é muito freqüente que estudiosos de uma geração critiquem aqueles que o sucederam, apontando as mudanças que ocorrem naturalmente no processo de transformação ao qual a sociedade está submetida.

Essas mudanças são, muitas vezes, vistas como negativas e costumam apontar para a dificuldade que os seres humanos têm de abandonar velhos hábitos e condicionamentos. No entanto, um número significativo de estudiosos, como Baumann (1999, 2001a, 2001b); Castels (1999a, 1999b, 2004); Habermas (1983, 2000); Harvey (1993); Jameson (2002, 2003); Lipovetsky (1983); Lyotard (1986, 1987) têm atribuído a uma série de modificações nas estruturas sociais, políticas e econômicas da contemporaneidade a responsabilidade (ou, pelo menos, a co-responsabilidade) por uma onda de instabilidade que tem interferido em vários níveis das relações humanas. Uma das leituras mais evidentes é aquela que destaca o desequilíbrio nas relações interpessoais nas organizações (DRUMMOND, 2007).

Este estudo parte da abordagem de duas categorias de personagens das relações interpessoais – os líderes e os liderados – para analisar como os processos de liderança e o sentimento de confiança se interpenetram no contexto das transformações que cercam uma organização contemporânea.

A escolha do conceito de confiança como um dos focos deste trabalho deve-se a uma percepção da autora. Embora alguns teóricos tenham se referido às transformações que vêm ocorrendo nas sociedades atuais utilizando vários termos diferentes e outros discordem veementemente da percepção de que hoje se vive uma época de mudanças (ou, mesmo, uma mudança de época), o fato é que um dos elementos inequívocos do contexto atual é uma desestabilização das relações de confiança.

Desse modo, o conceito de confiança, até recentemente considerado intangível, encontra-se hoje, numa época que enfatiza o sucesso e a sustentabilidade organizacionais, como um substrato que o torna mensurável (COVEY, 2008).

Considerando essas pontuações, que se referem ao contexto organizacional atual, faz-se necessário buscar definições de liderança para que se possa delinear o estudo e, a partir daí, introduzir e desenvolver essa inter-relação dos construtos teóricos que este trabalho visa aprofundar. Nesse sentido, apoiando-se em Hersey; Blanchard (1986), encontra-se que liderança pode ser apresentada como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo, visando atingir objetivos específicos em situações determinadas. No entanto, como pontua o autor – de forma um tanto óbvia até –, tal competência só pode ser desenvolvida com pessoas e por intermédio das pessoas. O fato de este construto ser sustentado e construído no universo interpessoal recebe um impacto direto da condição atual do ambiente organizacional, de onde surgiram “severas dificuldades em termos de constituição e fortalecimento do caráter do indivíduo, de manutenção de sua saúde e integridade psicológica” (DRUMMOND, 2007). Essa situação vem reforçar sobremaneira o papel do líder como um elemento potencial para auxiliar a formação e a sustentação de vínculos sociais saudáveis e produtivos.

Nesses termos, a figura do líder assume o contorno de um diferencial no estabelecimento de uma estruturação organizacional eficiente. Estudos sobre liderança e sobre a capacidade dos líderes de estabelecer conexões entre os indivíduos podem fornecer subsídios para que as organizações construam relações confiáveis, capazes de proporcionar às equipes de trabalho o suporte necessário à busca do sucesso, tanto individual quanto organizacional. Tal sucesso deve povoar as expectativas dos indivíduos-agentes que lutam para compatibilizar os desejos (e modismos) impostos pelas tendências de gestão com os desafios propostos pela conjuntura desse início de milênio.

A valorização do capital humano-social estruturado em relações baseadas na confiança indica que lidar com eficácia nessa trama constitui, hoje, um dos maiores

desafios do exercício da liderança nas organizações (FUKUYAMA,1996 *apud* DRUMMOND, 2007).

As idéias sobre liderança sempre foram assunto de questionamento. No entanto, apenas a partir da década de 1930 é que se começa a estudar os estilos e as características de liderança de maneira mais sistemática e conforme dos critérios científicos (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Ao longo dos anos, muitas teorias têm tentado compreender a dinâmica da liderança num contexto organizacional, cada uma focando algo em especial: ora traços, ora comportamento, ora situação. Outras ainda buscam interagir com todas as já citadas, para conseguir, de fato, reconhecer a postura de um líder nas organizações.

Mais recentemente, os teóricos têm buscado ampliar cada vez mais a percepção do líder nas relações organizacionais. Nesse contexto, percebe-se a ênfase na necessidade de um líder construir uma cultura organizacional que se baseie em princípios voltados ao aprendizado e que seja flexível às mudanças (COVEY, 2002). Nessa perspectiva, um líder deve oferecer toda sua criatividade e talento em suas relações interpessoais no ambiente organizacional, valorizando, sobretudo, os princípios norteadores dos comportamentos.

Diante das elucidações apresentadas, fica claro o que Drummond (2007) ratifica em seus trabalhos: a partir do reconhecimento do mundo organizacional e das atuais demandas da globalização, é possível vislumbrar a dimensão da influência do papel da liderança e dos sentimentos de confiança entre líderes e liderados nas empresas, tanto nas situações objetivas quanto nas relações interpessoais.

Handy, (1995); Jones e George (1998); Kramer; Brewer; Hanna (1996); Lane (2000); Lawer III (2000 *apud* NOVELLI, 2004); Lewicki e Bunker (1996); O`Reilly III e Pfeffer (2000) salientam que os relacionamentos cooperativos nas organizações apresentam-se como imprescindíveis. Assim, afirmam a existência de associações

entre o nível de confiança interpessoal e os aspectos de melhoria do clima e da satisfação organizacional (CONDREY, 1995; FLAHERTY; PAPPAS, 2000; BRAESHEARB *et al.* (2003 *apud* NOVELLI, 2004)). Promovem, portanto, a melhoria de performance na empresa (aspectos financeiro e mercadológico) (KRAMER, 1999; SAKO, 2000; ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998 *apud* NOVELLI, 2004). Dessa maneira, gera-se vantagem competitiva (DAVIS *et al.* 2000; HOSMER, 1995; MAYER; DAVIS, 1999 *apud* NOVELLI, 2004); além do aperfeiçoamento do processo de gestão de crises conjunturais (WEB, 1996 *apud* NOVELLI, 2004).

Tudo isso revela o quanto as atividades laborativas encontram-se intrincadas na postura de uma liderança e, ao que tudo indica, nas relações de confiança estabelecidas em uma organização entre líder e liderados.

Confiança é um conceito que apresenta uma diversidade ampla de definições, possibilitando com isso muitas significações. Lane e Bachmann (1996) esclarecem que, mesmo diante de tantas definições, pode-se perceber que a maioria dos conceitos de confiança pessoal possui três elementos comuns. Primeiro, os indivíduos estabelecem um grau de interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia – ou seja, nas relações sociais é necessário o estabelecimento da confiança. Segundo, a hipótese de que nas relações de confiança são propostas maneiras de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio das relações. Terceiro, na relação de confiança deve existir a crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não será utilizada como vantagem pela outra parte do relacionamento.

Lane e Bachmann (1996) observam que confiar é um salto para além daquilo que a razão por si só garantiria. Assim, confiança torna-se um componente vital em todo e qualquer sistema de interação. Como as relações organizacionais, em uma análise ampla, constituem também um sistema de interação, elas dependem, portanto, da qualidade da confiança estabelecida para se manterem qualificadas e produtivas. Considerando as relações entre líderes e liderados, pode-se observar que em

situações em que exista o princípio da confiança como pilar sustentador tem-se um governo mais eficiente.

Costa (2000 *apud* CUNHA, 2004) afirma que a confiança num ambiente organizacional apresenta-se como imprescindível. No entanto, vale ressaltar que os líderes desenvolvem um papel de destaque na formação e manutenção do nível de confiança.

É consenso acadêmico estabelecer que o exercício da liderança se apresenta como uma condição chave para o sucesso das organizações, principalmente em uma época em que se reconhece que o capital humano é o grande diferencial entre as empresas de sucesso. As relações interpessoais, portanto, mostram-se como pilares de sustentação. No entanto, diante da diversidade humana, é imprescindível a existência de uma gestão eficaz para a condução desse capital humano. Sendo assim, alguns princípios devem nortear essas relações entre líder e liderados para que as relações interpessoais sejam desenvolvidas da maneira mais produtiva possível, em nível tanto pessoal quanto organizacional (COVEY, 2008).

Curiosidades, portanto, eclodem: “Que princípios norteiam as relações que promovem sucesso?”, “Qual é o papel do líder na condução das relações interpessoais nas empresas?” e “Qual é a importância de relações confiáveis no ambiente das organizações?”

Diante de tantos questionamentos, a confiança pode ser eleita como um princípio básico nas interações humanas. Concebendo essa constatação, delineia-se o desejo de analisar a postura do líder em relação ao sentimento de confiança entre os membros de uma organização e suas repercussões.

A partir daí, é intenção deste trabalho mostrar como se estabelecem e desenvolvem as relações entre o exercício da liderança e o sentimento de confiança entre líderes e liderados em um ambiente organizacional. Busca-se, também, explicitar de que

maneira a liderança pode influenciar a construção e o desenvolvimento desse sentimento de confiança e, assim, procurar responder ao seguinte questionamento:

Como o exercício da liderança pode repercutir no desenvolvimento das relações de confiança estabelecidas em uma organização?

Nesse intento, estabelece-se como objetivo geral deste trabalho: Descrever a repercussão do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança em relações interpessoais nas organizações.

Neste contexto geral, procurar-se-á também compreender, como objetivos secundários, os seguintes tópicos:

- a) identificar as possíveis conseqüências nas relações interpessoais decorrentes da confiança estabelecida entre líder e liderados;
- b) analisar o nível de confiança entre líder e liderados na referida organização;
- c) identificar fatores propiciadores e dificultadores no processo do estabelecimento da confiança entre líder e liderados; e
- d) analisar as características do exercício da liderança.

Para o desenvolvimento dessa proposta, que pretende inter-relacionar o exercício da liderança e o sentimento de confiança desenvolvido nos liderados, foram delimitados como marco teórico o viés contingencial de liderança apresentado por Fiedler (1981) e os conceitos de confiança de Reina e Reina (2006), que analisam confiança transacional (*tem de dá-la para obtê-la*) e confiança transformadora (*qualquer que seja a confiança oferecida, muito maior será o retorno de confiança*) em um ambiente organizacional.

Buscando compreender as interfaces dessas relações, elegeu-se uma organização de saúde composta por profissionais liberais parceiros sem relação de subordinação direta, mas com a presença de um proprietário que se coloca em uma condição

hierarquicamente de liderança. A escolha dessa organização foi promovida mediante observações realizadas acerca das relações interpessoais estabelecidas entre líder e liderados, em que foi percebida uma modificação de comportamento, se considerados os momentos iniciais. Na abertura da empresa, todos os profissionais demonstravam bastante interesse em crescer, muitos projetos estavam sendo criados e uma relação de integração podia ser sentida. Entretanto, no desenrolar do ano de 2007 os profissionais foram gradualmente alterando seus comportamentos. Diante dessa situação, surgiu a hipótese de que as relações encontravam-se em um processo de modificação, devido às dificuldades na interação entre líder e liderados, considerando principalmente as relações de confiança. Dessa maneira, foi instaurado o interesse em reconhecer como são estabelecidas essas relações, considerando o exercício dessa liderança no desenvolvimento da confiança em seus liderados nessa específica organização.

A dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se demonstra a percepção geral do assunto estudado, referenciando o problema, sua justificativa e seus objetivos. No segundo capítulo, descreve-se o referencial teórico revisado, incluindo a literatura sobre liderança e confiança, enfatizando as concepções da liderança contingencial, de Fiedler (1981), e de confiança transacional e transformadora, de Reina e Reina (2006), em um ambiente organizacional. No terceiro capítulo, aborda-se a metodologia utilizada na pesquisa e no desenvolvimento da dissertação. No quarto capítulo, apresentam-se as análises dos dados. No quinto capítulo, formulam-se as conclusões e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está subdividido em três seções. A primeira seção corresponde à construção histórica das abordagens sobre liderança e sua importância, em que é ressaltada uma trajetória de estudos. Parte-se do construto oferecido pela teoria de traços, percorrendo a corrente de estilos de liderança e a corrente situacional, dando-se especial ênfase ao modelo de liderança apresentada por Fiedler (1981), até citações de autores contemporâneos que escrevem sobre o que eles intitulam “liderança do futuro”. A segunda seção aborda os conceitos sobre confiança, apresentando alguns recortes sociais, psicológicos e econômicos. Enfatiza-se sobretudo, o marco teórico de confiança transacional e de confiança transformadora de Reina e Reina (2006). A terceira seção busca analisar as relações interpessoais contextualizadas organizacionalmente, identificando, principalmente, como se estabelecem as relações de confiança entre líder e liderados, e suas implicações no ambiente de trabalho.

2.1 Liderança e suas abordagens

Ao longo da história, vários conceitos tentaram definir líder e liderança. Essa busca conceitual justifica-se pela importância do exercício da liderança nas organizações, como já afirmado por Hersey; Blanchard (1986).

A liderança envolve o ato de influenciar pessoas a fim de se alcançar objetivos que são importantes tanto individualmente quanto organizacionalmente. Pode ser também definida como uma habilidade que inspire confiança e apoio entre indivíduos de cuja competência e compromisso dependem o desempenho. Líderes eficazes devem estar preparados para lidar com mudanças, desenvolvendo e formulando uma visão do futuro, assim como estabelecendo uma direção para essa visão (DUBRIN, 2006).

Vergara (1999) estabelece que sem liderança não há empresa. Essas conceituações delineiam a importância e o reconhecimento por parte dos autores citados da importância do trabalho do líder e do desempenho de sua liderança nas organizações, além de enunciar o papel fundamental de influenciador nas relações (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

É necessário, portanto, a partir deste momento, categorizar as abordagens teóricas que se construíram ao longo da trajetória científica acerca de liderança.

Azevedo (2002) estabelece que grande parte das teorias sobre liderança pode ser reunida em quatro categorias básicas:

- a) até os anos de 1940 – enfatizou-se o estudo dos traços de personalidade. Pode também ser chamada de “egocêntrica”;
- b) dos anos de 1940 aos anos de 1960 – a ênfase foi dada no comportamento. Também conhecida como “alocêntrica”, esta abordagem trata dos estilos de liderança voltados aos grupos de liderados;
- c) dos anos de 1960 aos anos de 1980 – surge a abordagem contingencial. Visa analisar os fatores situacionais e de contexto; e
- d) a partir dos anos de 1980 – desponta a abordagem neocarismática. Desenvolvem-se as idéias de liderança carismática, visionária e transformacional.

Trabalhando cada uma dessas abordagens de maneira mais efetiva, pode-se dizer que a teoria de traços é considerada como pioneira no que tange às abordagens sobre liderança. Seus estudos científicos marcam a década de 1930. Esta abordagem concentra-se nas características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais do líder.

Dubrin (2006) esclarece que tal teoria sustenta que um líder deve ter habilidades cognitivas apropriadas, ou seja, habilidade mental e conhecimento, e traços e

padrões de personalidade. As características de liderança seriam, portanto, internas ao líder. Essas qualidades internas, então, é que proporcionariam que os liderados os enxergassem como verdadeiros líderes.

Reforçando essas idéias, Bowditch (1992) associa essa abordagem à teoria da liderança das “Grandes Personalidades”, a qual alega que os líderes se diferem bastante das pessoas comuns em relação a várias características físicas e de personalidade.

Também Bergamini (2006) retrata que os estudos sobre a teoria dos traços pretendiam apresentar as diferenças de características pessoais entre líderes e liderados.

Partindo da suposição de que líderes eficazes já nascem assim, era suficiente avaliar aqueles que estavam em posição de comando, tomando como referencial um conjunto de atributos físicos, psicológicos e sociais. Os teóricos dessa corrente queriam confirmar a crença de que os líderes deveriam possuir algumas características especiais que os distinguissem do restante das pessoas comuns. Essas características iriam fazê-los emergir do grupo e seriam as responsáveis por mantê-los em posição de destaque com relação aos demais, durante determinado período de tempo (BERGAMINI, 2006, p. 43).

Constrói-se a idéia de que, segundo a teoria dos traços, tem que se estudar o que um líder ideal deve ter, e não o que realmente acontece na prática do exercício da liderança (BERGAMINI, 2006).

Grande parte dessa pesquisa é criticada por apresentar um viés reducionista e um quadro incompleto e simplista (ROBBINS, 2005). No entanto, vale ressaltar que mesmo a teoria de traços não pode ser totalmente abandonada. Ela carece é de uma forma de pesquisa mais sistematizada e em situações focais organizacionais para que consiga, de fato, relacionar, com eficácia, a identificação de alguns traços específicos dos líderes.

Desenvolvendo a trajetória de teorias de liderança, chega-se a uma perspectiva chamada de “comportamental e funcional” (alocêntrica), que pretende compreender como ocorre o processo de liderança por meio de estilos de comportamento e como estes afetam o grupo.

Essa abordagem enfatiza um padrão de comportamento consistente que caracteriza o estilo de um líder. Acredita-se que cada estilo se mantém consistente, pois baseia-se na personalidade de cada líder (DUBRIN, 2006).

Buscando compreender essa perspectiva, uma das primeiras e mais famosas pesquisas sobre estilo de liderança foi realizada por Lewin; Lippitt; White (1939 *apud* FIEDLER, 1981). Esses pesquisadores formaram alguns números de clubes patrocinados entre meninos em idade escolar. Os líderes eram homens e adultos, estudantes de psicologia social. Cada líder, segundo Bouditch (1992), foi treinado para comportar-se de acordo com os seguintes estilos de liderança:

- a) liderança autocrática (liderada pelo comando);
- b) liderança democrática (liderança por meio da geração de idéias e da tomada de decisões pelo grupo); e
- c) liderança *laissez-faire*, ou tolerante (liderança por meio da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo).

Nessa pesquisa, identificou-se que os grupos orientados por líderes democráticos eram os mais satisfeitos e funcionavam mais ordenados. Já os grupos liderados por comportamentos autocráticos possuíam atos mais agressivos. No entanto, em termos de produtividade, foram menos claros. O que esses dados apresentam é que os grupos liderados autocraticamente gastavam mais tempo em suas atividades e necessitavam da presença constante de seu condutor. Todavia, essas descobertas não podem ser analisadas como corroborativas da perspectiva segundo a qual os estilos de liderança que valorizam a participação das pessoas e que sejam flexíveis e orientados para as relações humanas sempre terão resultados eficazes (FIEDLER, 1981).

Essas pesquisas sobre liderança conceituam estilo como um conjunto de comportamentos de relativa duração que caracterizam o indivíduo, independentemente da situação. Chega-se, desta maneira, à expressão “estilo de liderança”. Essa concepção foca o que o líder faz, e não aquilo que ele é.

Essa corrente comportamental proporcionou várias pesquisas que enfatizavam o que um líder faz para contribuir com o desempenho e satisfação do grupo. O foco deslocou-se das características particulares do líder para o seu comportamento, em relação à eficácia na condução de seus liderados (CHELLADURAI; RIEMER, 1997).

Como exemplos desta corrente, Dubrin (2006) descreve alguns estudos, como o denominado “Teoria de Ohio State e Michigan”, no qual são enfatizadas duas dimensões da liderança: a estrutura de iniciação e a consideração.

A estrutura de iniciação procura enfatizar o quanto o líder define as atividades e designa tarefas e procedimentos (centrado na produção e tarefas). Ou seja, relaciona-se com planejamento e organização do trabalho e das tarefas.

A estrutura de consideração enfatiza o quanto o líder se preocupa em desenvolver um ambiente de apoio emocional, conforto e confiança em seus liderados (centrado nas pessoas). Refere-se às relações.

A estrutura de iniciação se volta primordialmente para o esclarecimento de rotinas, compromissos e métodos, com o objetivo de estabelecer padrões. A consideração valoriza sobretudo o comportamento do líder voltado para a amizade, as relações interpessoais e o desenvolvimento individual.

Outras pesquisas também foram desenvolvidas pelas Universidades de Michigan e Harvard, em 1947. Apesar de algumas diferenças, de maneira ampla, sustentam o

mesmo estilo de comportamento. Sua principal confluência encontra-se nas variáveis de tarefa e relações (REDDIN, 1981).

Com a progressão dos estudos sobre liderança, novas configurações foram se apresentando, focando tarefas e pessoas, e analisando comportamentos eficazes ou ineficazes (MAXIMIANO, 2000). No entanto, como salienta Reddin (1981), não se conseguiu provar ainda que um estilo é melhor que outro. As escolhas de conduta baseiam-se, portanto, em preferências individuais.

Nesse mesmo viés, Mouton e Blake (2000) estudaram uma abordagem que indica uma atitude reativa do líder em relação aos seus liderados ou às situações, ao invés de proativa. Estes autores desenvolveram um modelo chamado “Grid de liderança”, cuja estrutura pretende analisar simultaneamente o enfoque no líder, com a realização da tarefa, e nas pessoas. O Grid pode ser utilizado como sistema de treinamento de liderança e desenvolvimento da organização. Este modelo fundamenta-se em uma visão bidimensional capaz de promover a eficácia do líder. A grade gerencial é, segundo os autores, formada por dois eixos: um vertical, considerando as pessoas; e um horizontal, analisando a produção. Esses eixos são divididos em uma escala de nove pontos, resultando em 81 estilos de liderança. O objetivo é atingir o estilo 9.9, considerado o nível máximo de excelência.

Hersey e Blanchard (1986) e diversos autores estudiosos de liderança afirmam que também outras teorias foram construídas, apresentando algumas divergências, mas sempre preservando pontos comuns.

Todas essas teorias se baseiam na crença de que o estilo de líder é o principal fator determinante do processo de liderança. Em segundo lugar, cada um desses pontos de vista supõe que há duas funções primárias da liderança: 1) uma orientação para a estrutura da tarefa, da direção e da produção; e 2) uma orientação para as pessoas, e um apoio às suas necessidades de manutenção dos grupos. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 121)

Essas teorias não conseguiram abranger de maneira totalizante as perspectivas necessárias a uma análise do elemento organizacional *liderança*. Outras pesquisas continuaram em busca de mais compreensões conceituais.

Surgem, então, as teorias situacionais, ou contingenciais. Esta corrente representou um grande avanço em relação às correntes antecedentes, na medida em que pressupõe a não existência de um padrão único para uma liderança qualificada. A importância desses modelos reside no fato de explicarem como os estilos de liderança, para serem realmente eficazes, devem variar de acordo com as demandas da situação. A amplitude de padrões varia segundo a especificidade solicitada pela contingência. Dessa forma, o líder é eficaz quando adapta seu estilo às demandas da situação, valorizando, assim, tanto o grupo liderado quanto a situação (CHELLADURAI; RIEMER, 1997).

As teorias contingenciais desenvolvem o conceito de que o melhor estilo de liderança depende de fatores relacionados aos membros do grupo e ao ambiente de trabalho. Podem ser elucidados os estudos de autores Hersey e Blanchard (1986), nos quais é salientado que para cada tipo de situação um estilo de liderança diferente será demandado, para alcançar eficácia nas atividades laborativas e, ao mesmo tempo, obter um desempenho qualificado dos liderados.

Fiedler (1981) aborda essa perspectiva desenvolvendo a idéia de que a efetividade da liderança será dependente do estilo de interação com o grupo e a situação. Assim, pode-se dizer que a liderança passa a ser dependente da situação. Ou seja, o estilo de liderança é contingencial, considerando três elementos chaves: líderes, liderados e situação. Ele propõe que uma liderança eficaz baseie-se no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influência do grupo – ou seja, a favorabilidade de uma situação.

Ao definir situação, o autor explica que este termo refere-se, de maneira ampla, aos aspectos do ambiente capazes de afetar o indivíduo na organização, os quais

podem contemplar desde objetos físicos a relações sociais. Essas relações sociais podem ser com os colegas, os clientes e os seus superiores. Finaliza o autor declarando que a situação pode constituir-se de atitudes ou percepções comuns em uma organização, considerando tanto as variáveis intra-organizacionais como as extra-organizacionais. O autor destaca a existência de três variáveis contingenciais, que apresentam maior ou menor favorabilidade de uma situação para os líderes: o relacionamento estabelecido com o grupo; o grau de estruturação das tarefas; e o poder conferido ao líder (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Pode-se dizer que, considerando as relações entre líder e membros do grupo, deve-se observar o relacionamento pessoal que o líder estabelece com os membros de seu grupo, analisando os critérios de confiança e respeito. Em relação ao grau de estruturação das tarefas, faz-se importante observar até que ponto a tarefa do grupo encontra-se definida – ou seja, de maneira clara e objetiva ou de maneira, muitas vezes, incoerente e/ou ambígua. Já esclarecendo a posição de poder, vale ressaltar a análise do grau de poder e influência que um líder possui em relação aos seus liderados.

Infere-se que a situação favorável ao líder é a aquela em que o relacionamento com o grupo é satisfatório, as tarefas são bem planejadas e organizadas, e a ele é destinado algum poder. O contrário desse cenário implica uma situação desfavorável ao exercício da liderança, comprometendo a sua eficácia.

Para avaliar essas relações, construiu-se o questionário LPC - Least Preferred Co-worker – colaborador menos desejado (ANEXO A), buscando mensurar o estilo de liderança, que se baseia em estilos voltados para tarefas ou para o relacionamento. Os resultados deste questionário sugerem que uma pessoa com alto nível LPC tem por objetivo básico “relacionar-se”. Ou seja, é uma pessoa que procura estabelecer fortes laços emocionais e afetivos com as demais pessoas na situação de trabalho. Uma pessoa com baixo LPC tem por objetivo básico realizar uma tarefa.

Analogicamente, um líder com baixo LPC valoriza sobremaneira a realização da tarefa. Conhecendo a tarefa desenvolvida, ele poderá apresentar-se de forma amistosa. Já um líder com alto LPC tende a valorizar as relações, acreditando que seus liderados concluirão suas tarefas.

Um líder com alto LPC se dedicará a ações que desenvolvam a autonomia, o reconhecimento e o status de seus liderados, assumindo responsabilidades com eles na distribuição das tarefas organizacionais. Líderes com baixo LPC tendem a ser mais diretivos e orientados por metas. Eles perseguirão a conclusão da tarefa a qualquer preço, mesmo que isso signifique sacrificar as relações afetivas no ambiente organizacional.

Além de Fiedler (1981), Hersey e Blanchard (1986) podem também ser considerados como expoentes dessa abordagem situacional.

Eles defendem a idéia de que a maturidade dos liderados compreende a capacidade e a disposição das pessoas em assumir as responsabilidades necessárias para conduzir seu próprio comportamento. Eles apresentam duas dimensões, que definiram da seguinte maneira: maturidade do trabalho, ou capacidade; e maturidade psicológica, considerando a disposição. Liderança situacional, nesse viés, pode ser traduzida como uma inter-relação entre a quantidade de orientação e condução oferecida pelo líder e a quantidade de sustentação socioemocional e o grau de prontidão dos liderados na realização de uma atividade ou tarefa.

Os autores defendem que o comportamento da liderança estabelecido estará dependente do nível de maturidade do liderado a ser influenciado. Sendo assim, conforme já salientado, não pode existir um comportamento ideal de liderança, mas pode ser defendida a idéia de que quanto mais os líderes conseguirem adequar sua

postura às contingências maior será seu poder de influência (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Na atualidade, continua-se a buscar modelos cada vez mais eficazes de liderança. Dessa maneira, algumas considerações contemporâneas sobre liderança se fazem pertinentes.

Pode-se falar em **liderança transformacional, ou liderança carismática**, que propõe que líder é aquele que auxilia tanto as pessoas quanto a organização a promoverem mudanças positivas no modo como conduzem suas atividades. Encontra-se estreitamente ligada à **liderança estratégica**, que provê direção e inspiração. Um dos principais fatores valorizados por este estudo é o carisma: habilidade em lidar com os outros, baseada em magnetismo, inspiração e emoção (CARLESS; WEARING; MANN, 2000).

Esses estudos retomam parcialmente os construtos da teoria de traços, pois um dos focos da análise encontra-se nas características pessoais do líder. Os líderes carismáticos são mestres em comunicação e em inspirar confiança por meio de sua ampla visão.

Como as organizações estão se tornando multiculturais e globais, tais circunstâncias demandam dos líderes atuais a capacidade de agir com eficácia diante de culturas, valores, crenças e expectativas das mais diversas. Isso significa que eles devem oferecer um tratamento cada vez mais particular e personalizado às pessoas e/ou aos grupos. Daí a importância da maestria em comunicar e do estabelecimento de relações confiáveis.

Considerando que liderança é a capacidade de utilizar diferentes formas para influenciar seus seguidores, tal habilidade exige muita criatividade, paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso. É, portanto, papel do líder propiciar que os talentos de seus liderados sejam despertados e desenvolvidos, para que

haja uma contribuição qualificada tanto para a organização quanto para a realização pessoal de cada colaborador.

Percebe-se o quão delicada é a função de um líder no contexto atual, quando já se sabe da importância do capital humano de cada organização. As características comportamentais do líder são colocadas à prova a todo momento, requerendo dele a necessidade de reagir tanto a suas exigências individuais como às interações entre as várias exigências que sua função demanda.

Assim, o desafio da liderança para este novo século é o autoconhecimento, o reconhecimento das emoções e o equilíbrio, qualidades muito valorizadas no processo interpessoal.

Pensando estrategicamente e com orientação para o futuro, é perceptível a importância de princípios fundamentais no norteamento do comportamento humano. O líder deve conhecer seus valores e vivenciá-los; reconhecer suas falhas e pedir desculpas; assumir responsabilidades pelos erros de sua equipe e repassar os créditos do sucesso a seus seguidores; e cumprir suas promessas com seus liderados, mesmo que tenha de desgastar-se com seus superiores e com sua organização. Só assim se sustenta uma relação de confiança.

Enfim, fica enunciado que o resgate dos princípios apresenta-se como uma grande ferramenta capaz de estabelecer relações saudáveis entre líder e liderados num contexto organizacional globalizado (HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 1996).

Nessa mesma perspectiva, Covey (2002) reforça que o líder deve construir uma cultura de trabalho com base em princípios voltados para o aprendizado, mostrando-se flexível às mudanças. Somente assim sua organização conseguirá permanecer em crescimento.

É exigência global a constante qualificação, em que se faz necessário que as organizações acompanhem as mudanças se transformando.

Covey (2002) argumenta que não se tem conseguido a transformação necessária, de uma maneira efetiva, pois permanece a dificuldade de manter a confiança nos relacionamentos entre as pessoas. Para ele, princípios como delegação de poder (*empowerment*), confiança e fidelidade sustentam o sucesso que as organizações desejam. Assim, um líder eficaz deve estruturar sua atuação segundo um modelo de liderança baseada em princípios.

Considerando que as pessoas são regidas por valores internos, que as comandam, as organizações devem encontrar-se em consonância com estes princípios e neles basear suas relações interpessoais.

A liderança organizacional deve estabelecer suas relações entre líder e liderados a partir de princípios fundamentais como:

- a) imparcialidade;
- b) presteza;
- c) igualdade;
- d) justiça;
- e) integridade ;
- f) honestidade; e
- g) confiança.

Esses princípios favorecem a identificação entre as pessoas, facilitando a relação de influência exercida pelo líder, qual serve de modelo, combinando caráter (quem você é como pessoa) e competência (o que você pode fazer).

De acordo com a abordagem, o exercício da liderança enfatiza três funções básicas, identificadas como: função de explorar; função de alinhar; e função de delegar poder (*empowerment*).

a) Função de explorar – pressupõe a necessidade de considerar um olhar mais amplo, um propósito transcendente em relação ao responder às demandas tanto do cliente como de outros grupos envolvidos. Ou seja, consiste em estabelecer um plano estratégico.

b) Função de alinhar – consiste na idéia da integração entre estrutura organizacional, sistemas e processos na realização da missão, atendendo à demanda dos clientes e de qualquer outro grupo envolvido. Assim, quando alinham missão, visão e estratégias, as pessoas conseguem compreender necessidades tanto do mercado quanto da organização, além de suas próprias demandas.

c) Função de delegar poder (*empowerment*) – pressupõe que as pessoas possuam enorme talento, habilidade, inteligência e criatividade, embora grande parte ainda esteja adormecida. Dessa maneira, quando se obtém o alinhamento entre organização, pessoas e mercado, é instaurado um despertar, que promove o desenvolvimento das missões em conjunto.

Missão e objetivos individuais se mesclam à missão da organização. Quando estes dois propósitos se sobrepõem, uma grande sinergia é gerada. Uma fagulha se acende no interior dessas pessoas e desperta talentos, habilidade e criatividade latentes para fazerem o que for necessário e coerente com os princípios acordados, a fim de realizar seus valores, visão e missão de atender clientes e demais grupos de interesse. Isso é o que entendemos por dar autonomia (*empowerment*) (COVEY, 2002, p. 162).

Este modelo da liderança combina habilidades sinérgicas (flui da qualidade do relacionamento – amizade, confiança e amor – que une as pessoas) com a perspectiva atual de interdependência. Essa combinação favorece a conquista da vantagem competitiva. O líder valoriza a humildade, reconhece não estar no

controle. O que governa e controla são os princípios. Para isso, é necessária muita coragem. Dessa relação entre coragem e humildade nasce a integridade.

Assim, é papel do líder internalizar esses princípios condutores e construir seu trabalho coerentemente.

Concluindo essa trajetória de estudos sobre liderança nas organizações, fica evidenciado que as percepções contemporâneas estão se voltando para os princípios pessoais e interpessoais na interação entre líder e liderado. Constata-se que as relações qualificadas são de grande valor e que estas são enfatizadas como um grande diferencial no desenvolvimento humano e conseqüentemente, organizacional.

Interligando essas constatações acerca dos estudos contemporâneos sobre o exercício da liderança e suas relações interpessoais, é possível vislumbrar com clareza a importância dos princípios norteadores do comportamento.

Diante dessa pesquisa, é visto o enfoque do construto *confiança* nessa trama relacional entre líder e liderados como fundamental na construção e manutenção dessas relações interpessoais no âmbito tanto pessoal quanto organizacional. Considerando esse enunciado, faz-se, portanto, imprescindível a compreensão desse princípio nessa interface pontuada.

2.2 Estudos sobre confiança

É consenso dizer que relações de confiança têm sido colocadas como imprescindíveis ao comprometimento e, como conseqüência, ao estabelecimento de interações entre as pessoas e as organizações, proporcionando, assim, um ambiente favorável ao trabalho, à produção e à inovação (DRUMMOND, 2007).

Mariotti; Swirski; Souza (2005, p. 2), analisando várias pesquisas, concluem também que:

[...] confiança é importante na ordem de atividades organizacionais e processos tais como: trabalho em equipe, liderança, estabelecimento de objetivos compartilhados, avaliação de desempenho e comportamentos cooperativos em geral.

Várias definições são formuladas sobre o conceito da confiança, variando sutilmente de acordo com o viés social, econômico, filosófico, psicológico ou organizacional. Essas definições e concepções de confiança são numerosas e, muitas vezes, contraditórias (LANE; BACHMANN, 1996). É propósito deste trabalho, apresentá-las.

2.2.1 Conceituação de confiança

Conceituar o construto *confiança* pressupõe percorrer sinteticamente os vários sentidos oferecidos à palavra. Assim, pode-se começar investigando os significados do termo em obras tradicionais de referência.

O *Dicionário Aurélio* apresenta que confiança pode ser definida como

segurança íntima de procedimento. 2. Crédito, fé. 3 Boa forma. 4. Segurança e bom conceito que inspiram as pessoas de talento, discrição”. A mesma obra afirma que confiar é: “*V.int.* 1. Ter confiança; Ter fé, esperar. T. 2. Ter esperança (em alguém ou algo) .

O *Dicionário Houaiss* assim define confiança: “Crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte”.

O *Webster Dictionary* define o termo *trust* como significando “a crença firme na honestidade e confiabilidade de outrem”.

O termo *confiança* também é conceituado como atributo situacional e/ou relaciona, como assinalam Novelli; Fischer; Mazzon (2005, p. 64):

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.

No campo do conhecimento das organizações complexas na sociedade contemporânea, os autores ora empregam a confiança simplesmente no sentido de senso comum para descrever aspectos do ambiente organizacional, ora se dedicam à tarefa de tratá-la como um construto diferenciado, de concepção multidisciplinar.

Em algumas definições, são apresentados termos que apontam para a relação entre o juízo moral e a confiança. La Taille (2006) afirma que sempre nessa relação de confiança se fazem necessárias considerações acerca da moralidade do sujeito com o qual se estabelece a relação. Ou seja, para se confiar em alguém são criadas hipóteses qualificadas sobre o outro enquanto pessoa moral. Se tais associações não forem construídas, as relações sociais passam a basear-se na desconfiança, e assim cria-se uma sucessão em que pensamentos são estabelecidos com a formatação de que não se pode confiar no outro. Dessa forma, também não é necessário fazer-se confiável. Isso posto, as pessoas, a organização e a sociedade começam a ser questionadas moralmente. Não bastam regras ou regulamentos norteadores; são imprescindíveis pessoas em quem se possa acreditar para que esses regulamentos se efetivem respeitosamente e com veracidade. Ou seja, também se faz necessário, de acordo com esta análise, que existam pessoas boas.

Enlaçando as idéias de La Taille (2006), pode-se considerar o que Locke (2001) e Rousseau (1998 *apud* NOVELLI, 2004) desenvolvem quando apresentam perspectivas sobre confiança, abraçando algumas visões primordiais nesse contexto.

Em uma primeira análise, o autor propõe uma visão de natureza sociológica, em que é salientado que confiança é um produto de longo prazo, de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares. Já em uma visão de natureza econômica, é pontuada a idéia de que confiança pode ser entendida como um comportamento de interesse próprio, de longo prazo, que calcula os custos e benefícios de atores maximizadores de utilidade.

Nesse campo econômico, pode-se pontuar que o foco encontra-se em estimar ganhos e perdas nas relações de troca (confiança como causa potencial na escolha de algum cenário segundo experiências anteriores).

Quando se enfatiza o caráter psicológico, vê-se que os atributos situam-se no papel de confiado e confiante, em que a confiança é analisada com foco na personalidade individual e no seu desenvolvimento específico.

Retomando o campo sociológico, percebe-se que a ênfase situa-se na análise de propriedades incorporadas nas relações sociais. Assim, confiança pode ser vista como resultado de arranjos institucionalmente estabelecidos.

Em um processo de fusão entre essas perspectivas, numa visão psicossocial, a confiança deve manifestar-se como elemento moderador de relacionamentos, nos níveis pessoa com pessoa e organização com organização.

“Chama-se essa confiança de relacional, em razão de derivar de interações repetidas no tempo entre confiado e confiante ou informações disponíveis pelo confiante acerca do confiado” (ROUSSEAU, 1998 *apud* NOVELLI, 2004, p. 399).

A partir dessas elucidações conceituais, é possível buscar elementos comuns das teorias sobre as quais se pretende desenvolver um arcabouço acerca desse construto identificado como confiança.

As teorias organizacional, social e econômica estabelecem uma importante interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia. Também existe a possibilidade de que a confiança desenvolva uma maneira de lidar com o risco ou a incerteza na trama das relações e de que confiança seja uma crença ou uma expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não terá vantagem pelo outro lado do relacionamento.

As expectativas sobre o valor da confiança somente se tornam relevantes quando a conclusão das atividades de alguém depende da ação ou cooperação prioritária de outra pessoa (LUHMANN, 1979 *apud* OLIVEIRA, 2004, p. 63).

Buscando estabelecer contrapontos nessas abordagens, percebe-se a identificação de estruturas sociais, em que as expectativas podem se construir, dependendo sutilmente também do paradigma da natureza humana e/ou da interação social contida nas constatações teóricas, no objeto da confiança e no contexto no qual a inter-relação de confiança encontra-se efetivada.

Para Luhmann (1979 *apud* OLIVEIRA, 2004), a confiança vincula a suspensão do auto-interesse em favor de uma orientação de coletividade – ou seja, a confiança vem de valores compartilhados. Expectativas em relação ao outro são construídas e estruturadas a partir de cálculos que analisam o custo-benefício de certas ações para o que propõe a confiança. Esse viés baseia-se na percepção de um sujeito como um ator racional, em que o indivíduo escolhe o curso da ação provável de conseguir sua utilidade máxima. Nessa perspectiva, Marioti, Swirski e Souza (2005) estabelecem em que confiança é uma decisão de risco. Mesmo percebendo as mais diversas constatações acerca de confiança, segundo Tzafirir e Harel (2002 *apud* MARIOTI; SWIRSKI; SOUZA, 2005), eles ressaltam que a confiança,

independentemente do viés estabelecido, possui três pontos importantes para sua análise, os quais podem ser estruturados da seguinte maneira:

- a) questões associadas à vulnerabilidade/risco;
- b) o problema da reciprocidade; e
- c) a dinâmica das expectativas.

Considerando as questões associadas à *vulnerabilidade/risco*, a definição de confiança mais usualmente estudada encontra-se associada à disposição de alguém ser vulnerável em relação ao outro cujos comportamentos não podem ser controlados ou ao fato de estruturar-se na crença de que o outro é competente, franco e responsável.

Para Marioti, Swirski e Souza (2005), os comportamentos de confiança oferecem segurança às organizações e às pessoas para assumirem riscos.

Dessa maneira, a propensão a arriscar aparece na literatura sobre o construto *confiança* como uma das poucas características que podem ser consideradas comuns a todas as situações de confiança. Sendo assim, o risco é a condição considerada essencial em conceitualizações psicológicas, sociológicas e econômicas de confiança.

A análise da questão *da reciprocidade* considera que a história de relações saudáveis tende a aumentar o nível de confiança entre as pessoas, como uma espécie de mecanismo autofortalecedor. Essas relações positivas mútuas entre as pessoas conduzem à construção de expectativas em longo prazo.

Em relação à *dinâmica da expectativa*, pode-se dizer que a confiança traz internalizada uma expectativa, normalmente, positiva. A expectativa do resultado da outra parte forma um elemento central na definição de confiança. Sendo assim, a

disposição para assumir riscos é estruturada na expectativa de que a outra parte cumprirá uma determinada ação importante para aquele que confia.

Tzafrir e Harel (2002 *apud* MARIOTI; SWIRSKI; SOUZA, 2005) estabelecem uma definição de confiança que envolve a noção de voluntariedade em aumentar a vulnerabilidade com relação a uma outra parte, com base em uma expectativa positiva, resultado de interações mútuas positivas passadas.

Analisando os estudos sobre confiança, Lane; Bachmann (1996) e Zucker (1986) buscam identificar três eixos fundamentais:

- a) Primeiro – refere-se à natureza dos relacionamentos: calculável, normativa e cognitiva.
- b) Segundo – refere-se ao nível de análise: pessoal, sistêmico (organizacional) e na sociedade.
- c) Terceiro – refere-se à suposição de expectativas: baseado em características, em processos e institucionalmente.

Elucidando esses eixos, nos QUADROS 1-3 é possível perceber as formulações desenvolvidas por essas categorizações propostas para os estudos acerca da *confiança*.

QUADRO 1

Primeiro eixo teórico sobre confiança

CONFIANÇA CALCULÁVEL

- Natureza econômica (escolha racional), na qual prepondera o interesse próprio, legitimamente reconhecido.
- Referência ao cálculo da relação custo/benefício das transações, segundo as expectativas que têm entre si, confiado e confiante, orientadas principalmente para situações repetidas e relações duradouras.
- Indivíduos escolhem o curso de ação, voltados a acumular ganho máximo de utilidade.

CONFIANÇA NORMATIVA

- Natureza social, em que se destaca a existência de responsabilidade entre os indivíduos que comungam os mesmos referenciais culturais.
- Referência ao compartilhamento, pelos indivíduos, de valores determinados coletivamente, com papéis e regras de comportamentos rigidamente estabelecidos.
- Perspectiva de atores é agir segundo obrigações de lealdade e responsabilidade com a coletividade.

CONFIANÇA COGNITIVA

- Natureza social.
- Referência à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento, baseada em respostas previsíveis de uma parte em relação à outra.
- Perspectiva de atores é reduzir as complexidades nas interações sociais.

Fonte: Elaborado a partir de Chiles; McMackin (1996 *apud* NOVELLI, 2004); Fukuyama (1996); Giddens (1997); Luhmann (1979 *apud* NOVELLI, 2004); Misztal (1995 *apud* NOVELLI, 2004); Williamson (1993);

Este eixo de confiança refere-se à natureza dos relacionamentos – ou seja, apresenta características pessoais no que se refere às interações estabelecidas entre as pessoas considerando as relações de confiança.

QUADRO 2

Segundo eixo teórico sobre confiança

CONFIANÇA PESSOAL

- Nível micro.
- Referência à confiança baseada nas interações familiares entre indivíduos, derivadas de membros de um mesmo grupo social.
- Perspectiva dos atores é estabelecer um processo interativo a partir de laços informais.

CONFIANÇA SISTÊMICA

- Nível meso (intra e interorganizacional).
- Referência à construção da confiança baseada em experiências positivas e contínuas do uso dos sistemas de interação disponíveis na sociedade moderna.
- Controle de mecanismos da confiança mais complexos que na confiança pessoal; porém, a perspectiva dos atores também é a resolução de problemas, segundo a crença no funcionamento de sistemas especialistas ou na expectativa de comportamentos repetidos (esperados) na relação entre pessoas.

CONFIANÇA NA SOCIEDADE

- Nível macro.
- Referência à noção generalizada de confiança segundo padrões culturais entre os membros de uma comunidade, podendo chegar até à nação.
- Perspectiva dos atores é a solidariedade baseada em certos princípios ou certos sistemas abstratos de confiança.

Fonte: Elaborado a partir de Barney e Hansen (1994 *apud* NOVELLI, 2004); Giddens (1997); Luhmann (1979 *apud* NOVELLI, 2004); Peyrefitte (1999 *apud* NOVELLI, 2004).

Este eixo apresenta considerações acerca da confiança em uma análise pessoal, percepções do conceito de maneira sistêmica (organizacional) e observações acerca do construto confiança no âmbito da sociedade.

QUADRO 3

Terceiro eixo teórico sobre confiança Confiança e a suposição de expectativa

CONFIANÇA BASEADA EM CARACTERÍSTICAS

- Caráter de produção determinístico, de acordo com cultura, ética e religião comuns a determinado grupo social.
- Pressuposição de características atribuídas que não são criadas deliberadamente, mas encontradas em comunidades que convivem e preservam seu isolamento.

CONFIANÇA BASEADA NO PROCESSO

- Caráter de produção incremental, orientada para um processo gradual de construção de confiança.
- Pressuposição de certo grau de estabilidade nos relacionamentos, contexto de homogeneidade na formação de cada um de seus membros e mudanças lentas.

CONFIANÇA INSTITUCIONAL

- Caráter de produção deliberado, orientado para a estruturação de relacionamentos segundo mecanismos legais ou de interesses compartilhados entre pessoas, dentro ou entre as organizações, sendo comum nas relações entre pessoas nas sociedades modernas.
 - Pressuposição de existência de confiança além de fronteiras de grupos, fora, portanto, do círculo de familiaridade/intimidade.
-

Fonte: Elaborado a partir de Zucker (1986 *apud* NOVELLI, 2004)

Este eixo visa analisar como se estabelecem as expectativas nas relações entre confiado e confiante, considerando que confiança é uma condição fundamental para o desenvolvimento de sistemas socioeconômicos complexos.

Diante desses estudos e considerando o contexto de globalização, pode-se inferir que a construção de confiança se processa de maneira gradual e que a quantidade de confiança é desenvolvida nas relações passo a passo. Subentende-se que as relações interpessoais têm cada vez mais sido envolvidas pelas concepções e percepções sobre confiança num ambiente organizacional (NOVELLI, 2004), além de ratificar que o construto *confiança*, de fato, pode ser considerado um conceito multinível, apresentando um viés tanto organizacional quanto interpessoal.

O enfoque da confiança interpessoal é o substrato básico deste presente trabalho. Para tanto, é chegado o momento de adentrar mais efetivamente neste contexto.

2.2.2 Confiança interpessoal

Confirmando as nuances já elucidadas, numa perspectiva sociológica, Luhman (1979 *apud* OLIVEIRA, 2004) acredita que as relações sociais carecem de estruturas que funcionem como diminuidores das incertezas e que favoreçam as pessoas, proporcionando-lhes a possibilidade de criar expectativas quanto ao comportamento posterior dos outros. Sendo assim, confiar, neste viés, passa a ser a possibilidade de prever o comportamento das pessoas, acreditando que elas não agirão de forma oportunista.

Essa perspectiva de interação social é analisada como “princípio da reciprocidade”. Oliveira (2004) define reciprocidade como uma norma segundo a qual as pessoas devem ajudar aquelas que as ajudaram e não devem prejudicar seus benfeitores. Essa reciprocidade pode ser um mecanismo de construção da confiança nas relações interpessoais.

Na linha sociológica, confiança, normas morais e ética se intrincam. Esses valores pontuados encontram-se muito discutidos no contexto organizacional atual, principalmente no que tange à gestão de pessoas (COVEY, 2002).

Retornando a concepção do construto, Giddens (1997, p.23) define confiança como:

[...] a crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor do outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico).

Apoiado nas definições apresentadas em relação às organizações, Mariotti, Swirski e Souza (2005) alegam que durante uma trajetória organizacional o desempenho, a eficácia e a eficiência podem sofrer alterações negativas se as relações não estiverem estruturadas em aspectos como comprometimento, lealdade, percepção de valores e ganhos mútuos. Sendo assim, confiança é um elemento chave na relação entre pessoas e organizações.

Dessa forma, a confiança pode ser considerada como um enlace relacional que, quando efetivo, torna menos importante a necessidade de controles e regras formais e burocráticas. Assim, se as pessoas confiam umas nas outras e em seus líderes tornam-se habilitadas a realizar seu trabalho de forma agregadora.

Nessa perspectiva, em que confiança é defendida unanimemente por diversos autores pesquisados como primordial nas relações, podem-se buscar as relações entre líder e liderados nas organizações.

Nos estudos de Mariotti, Swirski e Souza (2005) pode-se observar que a confiança de líderes em seus liderados adquire valor, já que é capaz de promover agilidade e eficácia nas decisões e ações.

Robbins (2002), analisando as relações interpessoais nas organizações, define que confiar é, de fato, a disposição de assumir riscos, característica já enunciada por outros autores neste trabalho. Propõe-se nesse contexto a existência de dimensões básicas na fundamentação da confiança nas organizações:

- a) **integridade** – refere-se à honestidade e à confiabilidade;
- b) **competência** – abarca habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais do sujeito. Não é possível confiar em alguém cujas habilidades você não valoriza. É necessário acreditar que a pessoa possua os conhecimentos necessários para realizar as tarefas que lhe foram solicitadas;
- c) **consistência** – relaciona-se com segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que alguém demonstra diante das situações. A ambivalência entre a fala e a ação reduz a relação de confiança;
- d) **lealdade** – é a disposição de proteger e defender uma outra pessoa;
- e) **abertura** – visa analisar que se você acredita que a outra pessoa possui total confiança em você.

A confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança... Parece cada vez mais evidente que é impossível liderar pessoas que não confiam em você (ROBBINS, 2002, p. 126).

Quando os liderados confiam em seu líder, estão dispostos a se colocarem em vulnerabilidade em razão das ações deste – eles confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados (ROBBINS, 2002, p. 127).

Em confluência com os estudos de Robbins (2002 *apud* MARIOTTI; SWIRSKI; SOUZA, 2005) e Tzafirir; Harel (2002 *apud* MARIOTTI; SWIRSKI; SOUZA, 2005), também se estabelecem cinco atributos da confiança:

- a) **confiabilidade** – estrutura-se nos comportamentos e procedimentos sistemáticos e consistentes, que são fortalecidos quando as promessas e os compromissos são cumpridos. O comportamento previsível como positivo reforça o nível de confiança em uma relação;
- b) **capacidade** – é a autoridade, a habilidade e o conhecimento para fazer o que é necessário de maneira eficaz e adequada;
- c) **transparência** – é a clareza, a exatidão no compartilhamento de informações, bem como a disponibilidade para a comunicação. Tendem a fortalecer os laços de confiança;
- d) **cuidado** – confiar implica acreditar que o outro não adotará atitudes oportunistas, que uma parte não tirará vantagem individualmente da outra, que uma parte terá cuidado e será benevolente com relação a outra;
- e) **identidade** – valores compartilhados são o veículo fundamental por meio do qual os indivíduos experimentam a confiança. Uma combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, objetivos e valores nas relações de trabalho cria a identidade necessária para atingir a confiança. Significa harmonia, congruência, adesão e aceitação. Em situações nas quais há identidade entre as partes as expectativas aumentam, bem como a disposição de assumir riscos.

As colocações dos autores citados comprovam o quanto o construto *confiança*, nos tempos atuais, encontra-se intrincado nas relações organizacionais.

Assim, confiança mostra-se, de fato, segundo Drummond (2007), como um aspecto de diferencial nas empresas. Dessa maneira, é importante reconhecer a confiança interpessoal no âmbito das organizações e compreender como este construto se inter-relaciona com o processo de liderança, premissa básica de discussão desse trabalho.

Como enfatizado por Novelli (2004), numa visão psicossocial, a confiança se manifesta como um elemento moderador de relacionamentos, tanto no nível pessoa *versus* pessoa quanto no nível organização *versus* organização. Assim, confiança tem como característica primordial o fato de implicar investimento de risco (de retorno) oferecido a alguém (pessoa) para agir em favor de outro.

Nas organizações, os líderes exercem um papel fundamental na construção de relações confiáveis e, sendo assim, construtivas.

Assim, ao conceito de confiança, incorporam-se os seguintes pressupostos:

a confiança reduz a complexidade do ambiente, na medida em que propõe ao indivíduo a garantia da realização de determinado compromisso que isoladamente ele não teria condições ou informação suficiente para fazer; a confiança se dá numa relação que envolve riscos, calculados ou não, de frustração (NOVELLI, 2004, p. 70).

Criar um ambiente de confiança nas organizações tem por objetivo apresentar opções para lidar com a complexidade do contexto e diminuir a sensação de vulnerabilidade do sujeito na vida social, principalmente nas relações interpessoais, viabilizando a atividade e desenvolvendo a interação qualificada no trabalho (NOVELLI, 2004).

É nesse quadro que se discute a imprescindibilidade da confiança como fator fundamental para os propósitos de obtenção de colaboração nas organizações, por favorecer o estabelecimento de redes sólidas para relacionamentos produtivos, com a diminuição de custos transacionais (DRUMMOND, 2007, p. 5).

É evidente a importância deste conceito nas organizações. Dessa forma, várias abordagens foram desenvolvidas, sendo que nenhum consenso absoluto foi construído.

Nas organizações, é perceptível que na análise das relações são observados componentes afetivos e emocionais no estudo da confiança.

Krammer (1999) sustenta que confiança apresenta uma natureza complexa, e por isso deve ser entendida de maneira multidimensional, inter-relacionando aspectos cognitivos e aspectos racionais, como também os afetivos e os emocionais.

Zanini (2007) reforça que o atual estilo de gestão, segundo relações de confiança, deve ser 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.

Portanto, vale ressaltar 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” (COSTA, 2000, p. 292).

O autor baseia-se na ênfase da importância do conhecimento personalizado, que viabiliza a possibilidade de prever-se o comportamento do outro verificando a estabilidade do comportamento e, assim, propondo uma relação de identificação entre o indivíduo confiante e o depositário da confiança.

Lane e Bachmann (1996) discutem que a confiança pode ser entendida como uma disposição do indivíduo em aumentar sua vulnerabilidade às ações do outro, cujo comportamento ele não pode controlar. Confiar é, portanto, uma decisão que pertence ao indivíduo. No entanto, suas conseqüências não dependem do comportamento do outro. Para este autor, o indivíduo encontra-se ciente de sua dependência do outro e da situação. Desse modo, quando se confia no outro para fazer algo pressupõe-se que este outro possui consciência da confiança que nele foi depositada.

Pode-se ainda considerar confiança interpessoal como a probabilidade de que o sujeito com o qual se estabelece uma relação desenvolverá alguma ação favorável ou, pelo menos, não prejudicial e que é elevada o suficiente para que o outro indivíduo se considere integrado de alguma maneira numa relação de cooperação para com o outro (OLIVEIRA, 2004).

Os estudos de Oliveira (2004) defendem que a confiança interpessoal transmite à pessoa a sensação de que ela está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras, ações e decisões dos outros.

Esse autor estabelece duas formas distintas de confiança interpessoal: a primeira baseada na cognição; e a segunda, no afeto.

Segundo Oliveira (2004), a confiança baseada na cognição pode ser caracterizada pela escolha do indivíduo em quem confiar, em relação a determinados conteúdos e em certos contextos. A escolha é feita considerando como critério as “boas razões” que comprovam a decisão da escolha. As “boas razões” não são objetivas, e sim subjetivas. Portanto, carecem singularmente do próprio indivíduo.

A confiança baseada no afeto deve estruturar-se por meio do vínculo emocional entre os indivíduos. O depósito emocional destinado às relações de confiança denuncia a preocupação e o cuidado sincero com o bem-estar de seus parceiros. Dessa maneira, acredita-se que sentimentos dessa ordem devem ser recíprocos.

Numa trajetória conceitual, é importante citar que Reina e Reina (1999) construíram um estudo relevante sobre confiança e as relações interpessoais quando realizaram uma pesquisa com 125 líderes organizacionais de 67 empresas nos Estados Unidos e Canadá, em 1995. Como resultado foi identificada a existência de um baixo nível de confiança nessas organizações. Em contrapartida, percebeu-se que essa baixa confiança afetava diretamente a saúde das pessoas, o seu desempenho profissional e os resultados empresariais. Os autores argumentam que o processo de

construção da confiança baseia-se no exercício da confiança transacional, em que toda relação é originada de uma transação e da confiança transformadora, a confiança que desenvolve e fortalece as relações interpessoais, considerando que sempre a confiança transacional se estabelece antes da transformadora.

Os autores sustentam que a confiança transacional impede que seja instalado um ambiente de não confiança, embora não suficientemente capaz de desenvolver um ambiente de confiança. Já a confiança possui as características necessárias para construir uma espiral de confiança interpessoal. Ambas trabalham em esquema de interação.

Citando Novelli (2004 *apud* ARAÚJO, 2007), a confiança transacional pode ser descrita por fatores que expressam uma relação de troca entre os indivíduos. Já a confiança transformadora pode ser apresentada por fatores que potencializam a manifestação da confiança, independente das relações de troca.

Nessa perspectiva, destaca-se a existência de três tipos de confiança transacional: a contratual, a comunicativa e a de competência. Delas se esperam características de comportamentos peculiares, que contribuirão para estabelecer a infra-estrutura dos relacionamentos confiáveis no ambiente organizacional. A confiança transformadora demanda a doação e o recebimento de confiança, a partir de experiências antecedentes, provocando o seguinte efeito, conforme elucidado por Novelli (2004, p. 86), “qualquer que seja a confiança oferecida, muito maior será o retorno de confiança”. Assim, ela pode ser descrita a partir de fatores que mostrem convicção, coragem, compaixão e responsabilidade para com seu grupo. Este tipo de confiança desenvolve um processo ininterrupto de qualificação dos relacionamentos, que se traduz na superação de desafios atuais e comprometimento com os futuros.

Zanini (2007) também sustenta que relações de confiança ocorrem inseridas em um determinado contexto social. Portanto, além das características individuais envolvidas numa específica relação de confiança entre dois agentes, estas têm

dimensões exclusivas, relacionadas ao contexto social em que se manifestam e ao nível de institucionalização das relações de confiança. Zanin (2007) propõe três dimensões relacionadas a um investimento de confiança:

- a) **confiança interpessoal** – ocorre num determinado momento e resulta das informações adquiridas no passado e no presente, do relacionamento entre agentes de interação ou de informações que podem ser adquiridas por meio de terceiros sobre a reputação dos agentes;
- b) **confiança sistêmica** – diz respeito ao grau de confiabilidade que um indivíduo percebe em um sistema social de menor escala, como uma organização. Numa sociedade de menor escala, indivíduos podem aferir comportamentos na interação com alguns agentes deste sistema e usar esta informação como a confiabilidade percebida para futuras interações com outros agentes;
- c) **confiança institucionalizada** – quando se vêem em ambientes mais complexos, as pessoas fazem uso deste tipo de confiança institucionalizada para reduzir a complexidade do desempenho de outros indivíduos. No nível institucional, confiança é parte de instituições formais e informais, construídas socialmente, que emanam das macroestruturas sociais.

Retornando às observações de Reina e Reina (2006), e enfatizando o contexto que se estrutura este trabalho, o qual se baseia na confiança interpessoal, pontuam-se no QUADRO 4 as principais características da “confiança transacional” e da “confiança transformadora”, com seus atributos chaves.

QUADRO 4

Confiança transacional e confiança transformadora

CONFIANÇA TRANSACIONAL			
CONTRATUAL (Compreensão entre os indivíduos sobre tudo aquilo que as partes farão e esperarão das demais.)	COMUNICATIVA (Envolvimento do desejo do compartilhamento da informação.)	COMPETÊNCIA (Respeito às habilidades dos outros.)	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerir expectativas. • Estabelecer fronteiras. • Delegar. • Cumprir acordos. • Comportar-se consistentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar informação. • Dizer a verdade. • Admitir erros. • Dar e receber feedback. • Manter confidencialidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar conhecimento e habilidades dos demais. • Respeitar o julgamento e a avaliação dos demais. • Ajudar os demais a aprender. 	
CONFIANÇA TRANSFORMADORA			
CONVICÇÃO	CORAGEM	COMPAIXÃO	RESPONSABILIDADE PARA COM O GRUPO
Consciência do que é realmente significativo na manutenção de acordos, na consistência de comportamentos e confrontos sobre valores.	Atitudes em favor da autonomia dos demais, da delegação de responsabilidades, da expressão de valores e da assunção de adversidades.	Abertura e honestidade nos diálogos, bem como abertura de oportunidades para a contribuição de outros.	Cooperação recíproca e implementação de solidariedade

Fonte: Adaptado de Reina e Reina (1999 *apud* NOVELLI, 2004)

Analisando as observações apresentadas por Reina e Reina (2006), é possível compreender o que Zanini (2007) ilustra com exemplo de um empregado que é contratado por uma empresa. Ele é orientado a uma determinada atividade, com tarefas preestabelecidas. Para desenvolvê-las, precisará do auxílio de outros elementos da organização. Este novo colaborador enfrenta uma intensa complexidade, pois conhece quase nada de seus colegas. Entretanto, sabe que haverá a necessidade de certa dose de confiança em seus colegas e em suas competências. Assim, deverá correr um risco inicial, devendo buscar adquirir conhecimentos sobre os outros e, dessa forma, descobrir, gradualmente, em quem poderá ou não confiar. A partir desse primeiro momento e com essas formulações acerca de seus colegas, de seu líder e de sua organização, estará apto a interagir melhor em seu ambiente de trabalho.

Passado esse momento inicial, a complexidade se reduz. Tal constatação implica que com o desenrolar do tempo as pessoas se ajustam melhor às normas e regulamentos da empresa e adaptam-se de maneira mais coerente e consistente aos padrões de comportamento adotados naquele espaço inter-relacional. Entretanto, vale ressaltar que essa adequação será influenciada, sobremaneira, por relações de reciprocidade e trocas confiáveis nesse contexto de trabalho.

Zanini (2007) desenvolve a idéia de que muitas atitudes de cooperação tornam-se hábitos ou padrões de comportamento relacionados às diversas rotinas diárias que quase não são mais percebidas. Por exemplo: os pais, muitas vezes, confiam seus filhos a uma funcionária doméstica enquanto vão trabalhar ou se divertir; os cônjuges compartilham seus bens; um colaborador confia a seu líder a condução de sua evolução profissional; e parceiros de trabalho confidenciam idéias e sentimentos pessoais ou, até mesmo, um segredo a uma determinada pessoa de suas relações cotidianas.

Diante dessas considerações, pode-se inferir que o sentimento de confiança instaurado promove mais eficiência nas negociações e nas relações interpessoais, viabilizando aos parceiros de interação maior flexibilidade e adaptação às mudanças

que porventura se apresentarem. Haverá, portanto, uma predisposição para se oferecer concessões e resolver conflitos atuais, acreditando que o outro usará de reciprocidade no futuro (ZANINI, 2007).

Dessa maneira, nas organizações em que se percebe um alto nível de confiança entre os parceiros e entre as relações hierárquicas é comum ocorrer a ausência, mesmo que parcial, de regulamentos burocráticos e de supervisão controladora. A monitoração e o controle formal demandam excessivo gasto de tempo, razão pela qual os relacionamentos que se estruturam em torno de uma alta dose de confiança, com certeza, demandarão menos monitoração, tempo e energia. Nesse viés, os líderes podem se dedicar mais aos processos de decisão, implementação, planejamento e atitudes estratégicas, ao invés de se colocarem como eternos supervisores, gerenciando, dessa forma, relações de baixa confiança (ZANINI, 2007).

Nesse ambiente de confiança, é importante que seja instaurado e desenvolvido um investimento de confiança nos parceiros de interação, em que interesses mútuos ou compatíveis sejam valorizados, ao menos em alguma questão. Isso implica que o sujeito deposita confiança e que quem recebe deve possuir, pelo menos, certo nível de envolvimento comum em relação à referida questão. Tal envolvimento pode estar relacionado a ganhos financeiros ou de status, ao reconhecimento ou, simplesmente, à manutenção do relacionamento.

Reina e Reina (2006, p. 32) desenvolvem os seguintes comentários a esse respeito:

[...] 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.

Outro comportamento é a manutenção da confidencialidade. “Espero de você o mesmo grau de integridade e confiança 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.

Com base nas análises propostas pelas considerações da confiança interpessoal, este trabalho visa compreender como se estabelecem as relações entre líder e liderados no que tange ao desenvolvimento da confiança em suas relações interpessoais na unidade de pesquisa estabelecida.

3 METODOLOGIA

Inúmeros estudos sobre liderança têm sido propostos ao longo deste século. Em cada pesquisa, este tema se inter-relaciona com variáveis distintas. Esse trabalho não foge a essa regra. O viés escolhido prende-se à análise da relação entre liderança e o construto *confiança*, buscando identificar como o papel da liderança pode repercutir nas relações de confiança estabelecidas entre as pessoas em uma organização. Para tal análise, esta pesquisa irá se sustentar, principalmente, nos pressupostos de Fiedler (1981) sobre liderança contingencial e nos conceitos de Reina e Reina (2006) sobre confiança transacional e confiança transformacional.

3.1 Natureza da pesquisa

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa. Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, a abordagem qualitativa justifica-se porque, segundo Godoy (1995, p. 62),

a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental [...] a pesquisa qualitativa é descritiva [...] o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são preocupação essencial do investigador [...] pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por inserir o pesquisador na organização estudada, por valorizar fortemente a interpretação dos próprios administradores sobre a organização, por atribuir grande importância ao contexto, por enfatizar no processo a investigação de eventos sobre o mesmo fenômeno em uma dada organização e por oferecer uma produção teórica *a priori* com a ausência de hipóteses. A teoria é construída paralelamente à evolução da pesquisa mediante fontes de dados diversificadas (BRYMAN, 1995).

O pesquisador, ao basear-se na abordagem qualitativa, formula um problema de pesquisa a partir da realidade percebida e, posteriormente, contextualiza-o na

literatura. Ele aborda a realidade sob uma ótica teórica, que define elementos de operacionalização da pesquisa, estabelecendo uma compreensão dos dados coletados e respondendo às questões formuladas. Com isso, amplia o conhecimento do assunto, articulando-o ao contexto do qual faz parte.

A pesquisa qualitativa pode assumir várias formas. No caso presente, procurou-se realizar uma pesquisa descritivo-explicativa, que tem por objetivo identificar o impacto da liderança organizacional nas relações de confiança estabelecidas entre líder e liderados na organização estudada.

3.1.1 Natureza da pesquisa: quanto aos fins e aos meios

Para este estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza descritivo-explicativa, identificando elementos que, analisados e contextualizados, relacionem-se com as referências teóricas levantadas e as percepções dos profissionais envolvidos nas relações interpessoais desenvolvidas nas organizações no que tange aos construtos *confiança* e *liderança*. Dessa forma, busca-se identificar como se estabelecem essas relações de confiança entre líder e liderados nas organizações.

De acordo com Selltiz *et al.* (1967), as pesquisas descritivo-explicativas têm por objetivo primordial descrever e explicar as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis.

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso. Segundo Ludke e André (1986, p. 18), tal proposta apresenta características que são definidas por: visar à descoberta, mesmo que partindo de pressupostos teóricos iniciais; enfatizar a interpretação em contexto em que se situa; buscar retratar a realidade de forma completa e profunda; usar uma variedade de fontes de informação; revelar experiência vicária e permitir generalizações naturalísticas; procurar representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social; e utilizar uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa, num estilo

informal, narrativo, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições. Dessa forma, completam Ludke e André (1986, p. 21), o objeto de estudo é tratado como único, uma representação singular da realidade, que é multidimensional e historicamente situada.

3.2 Análise dos dados

Com base nesses princípios, esta pesquisa conta, principalmente, com entrevistas e observações diretas. O objetivo final de uma análise de estudo de caso é, segundo Yin (2001, p. 133), tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

Para a coleta de dados, tendo em vista a definição das fontes utilizadas, pode-se afirmar que “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. O uso dessas seis fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes (YIN, 2001, p. 105). Na pesquisa, a coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação direta.

3.2.1 Elaboração do instrumento da pesquisa

Marconi e Lakatos (2004, p. 279) ensinam diversos tipos de entrevistas, que variam em sua utilização, conforme os interesses e o propósito do investigador.

Compreendeu-se que o tipo de entrevista indicado para este estudo de caso específico era a entrevista semi-estruturada.¹ Quanto à modalidade da entrevista, com base na orientação de Marconi e Lakatos (2004), foi adotada a semidiretiva², em que o entrevistado tem liberdade de manifestar livremente suas opiniões e sentimentos em torno dos pontos levantados.

Trabalhar com a relação entre os conceitos de liderança e de confiança envolve uma forma peculiar de lidar com a subjetividade humana. Tassara e Rabinovich (2001), embora focalizando contexto diverso daquele em que se realiza o presente estudo, sugerem uma estratégia para acessar esse nível da subjetividade humana: o apelo ao poético, referindo-se à possibilidade metodológica de utilizar o fenômeno da *poiesis* (da expressão criativa, desencadeada, por exemplo, pela apresentação de certas fórmulas, como certas imagens) para acessar a dimensão subjetiva.

Tassara e Rabinovich (2001) afirmam que a imagem contém as dimensões afetiva e cognitiva, as quais se exteriorizam tendo como veículo e representação a linguagem enquanto representante do social. Nesse sentido, antes da linguagem haveria o pensamento e antes do pensamento, as imagens. Desse modo, da mesma forma que não há imagem exteriorizável sem alguma forma de discurso (seja verbal ou não), também não poderá haver discurso sem imagem. Oferecendo primazia às imagens e associando-as à condição humana e à subjetividade, as autoras propõem a validade do “reconhecimento empírico deste *pathos*³ por meio da identificação,

¹ Nesse contexto, torna-se importante utilizar a forma **semi-estruturada** de entrevista, apesar do grau de liberdade desejado para a expressão dos entrevistados, por um outro motivo: existe a necessidade de se construir um referencial de comparação entre os materiais obtidos de diferentes sujeitos. De acordo com Paula (2005, p. 118), “o **roteiro** utilizado nesse tipo de entrevista serve a esse fim, constituindo-se num importante instrumento de avaliação dos resultados das entrevistas ao conduzir ao assunto que se pretende ser abordado pelos entrevistados, sem impedir que surjam outros assuntos durante a entrevista”. Desse modo, continua o autor, o que “aparenta ser uma conversa fora do tema torna-se, ocasionalmente, imprescindível para que se saiba interpretar com mais profundidade as informações relatadas, compreender os valores e o contexto dos entrevistados e mesmo redirecionar o enfoque, conforme sua importância”.

² A **entrevista semidiretiva**, conduzindo o entrevistado à conversa sobre o tema em estudo e permitindo-lhe posicionar-se livremente sobre ele, contribui para um conhecimento maior do caso e a obtenção de dados mais profundos e detalhados. “Essa modalidade permite ainda a flexibilidade de acrescentar ou excluir questões, contribuindo para a obtenção de uma grande quantidade de informações para a descrição e entendimento dos casos estudados” (PAULA, 2005, p.118).

³ Palavra grega que diz respeito à expressão *apaixonada*, a um sentimento comovedor ou a uma experiência psíquica intensa, por vezes agitada e sofredora. Vincula-se, ainda, à idéia de paixão: ser afetado primariamente por alguma coisa ou objeto e, além disso, desejá-la com ardor.

mesmo que projetiva” (TASSARA; RABINOVICH, 2001, p. 217).

Assim, concluem Tassara e Rabinovich (2001, p. 217):

[Se a] relação entre experiência, linguagem, pensamento e imagem for essa, podemos ter acesso à poética, que se expressa naquela subjetividade, mediante um reconhecimento lingüístico do *pathos* presente nas figuras de linguagem.

Dessa forma, buscar-se-ia a subjetividade da expressão poética por meio daquilo que emerge do *pathos*, por meio da linguagem, na locução do falante. Tomando como base esse raciocínio, buscou-se a construir o instrumento de entrevista semidiretiva e semi-estruturada (APÊNDICE A-B).

De acordo com Paula (2005), ao valer-se de uma linguagem conotativa,⁴ em certas ocasiões⁵, incentiva-se o entrevistado a narrar histórias de cunho mais pessoal, aprofundando uma descrição da relação do tema investigado com o seu meio – a empresa estudada –, oferecendo recursos para que a poética pudesse ser exercida e, por meio dessa poética, possibilitar um acesso privilegiado ao material subjetivo.

Segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 278):

As entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas. O principal interesse do pesquisador é conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos. A entrevista permite o tratamento de assunto de caráter pessoal. Todavia, seria aconselhável o uso de um roteiro simples, que guie o entrevistador pelos principais tópicos, caso ele seja iniciante.

⁴ A linguagem conotativa pode ser mais bem compreendida se analisada em oposição à denotativa. Enquanto a linguagem denotativa está diretamente ligada à *significação* - ou seja, ao seu sentido real - a linguagem conotativa, em oposição, trabalha com *figurações*, com uma extensão do sentido literal, denotativo. Pode-se dizer que o estudo da conotação vai além da lingüística: as conotações aparecem como um conteúdo, que tem por plano da expressão o conjunto da linguagem de denotação. Enquanto o funcionamento denotativo da língua é propriamente lingüístico, o jogo das conotações será superior ao nível da língua.

⁵ Nesse instrumento, além de questões de ordem mais convencional, foram introduzidas questões específicas, em que se buscou impulsionar a emergência de conteúdos simbólicos mediante a utilização de metáforas.

Em sintonia com essa afirmativa, foi elaborada uma entrevista com estruturação mínima, de modo a assegurar o apoio à condução das entrevistas individuais, segundo o foco necessário. Essa estruturação prévia não estabelece limites para o diálogo durante as entrevistas. Os entrevistados não só podem trazer as suas compreensões e percepções sobre as questões propostas como foram ouvidos sobre quaisquer outros aspectos que, a seu juízo, fazem parte da questão apresentada. Esse desdobramento é totalmente imprevisível, não tendo como ser formulado em instrumento prévio de pesquisas. Isso confirma a lição de Gil (2002, p. 54): “O estudo de caso caracteriza-se por grande flexibilidade. Isso significa que é impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como será desenvolvida a pesquisa”.

A análise dos resultados é feita a partir da análise de conteúdo, uma vez que se torna indispensável assegurar a objetividade, o que evita que as análises contenham interpretações subjetivas. A análise de conteúdo exige uma conduta ética, um afastamento do objeto, para que possa ser feita do ponto de vista do outro, e não do ponto de vista do pesquisador.

Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo garante a possibilidade de fazer inferências, por ser

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo é composta por três momentos. O primeiro compreende: a pré-análise, em que ocorre a escolha dos documentos que serão submetidos à análise; a formulação dos objetivos e hipóteses; e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Para isso, é necessário seguir os seguintes passos: leitura flutuante; escolha dos documentos, por meio da exaustividade, da representatividade e da pertinência; formulação de hipóteses e objetivos; e colocação de indicadores e índices e preparação do material. O segundo consiste na

fase de exploração do material, em que ocorrem as operações de codificação; a enumeração em função de regras previamente formuladas; e a categorização. O terceiro refere-se ao tratamento e interpretação dos resultados, em que o pesquisador procura tornar significativos e válidos os resultados obtidos. Podem ser utilizadas operações estatísticas, síntese de resultados, inferências e interpretações.

Neste trabalho, utilizaram-se as estratégias de interpretações e inferências, a partir das categorias de confiança transacional e de confiança transformadora, apresentadas por Reina e Reina (2006). A possibilidade de fazer inferências é um ponto a ser considerado nesta pesquisa, pois esta é uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude de sua ligação com outras proposições, já aceitas como verdadeiras. Adverte-se que inferir é extrair uma consequência. Sendo assim, para elucidar os objetivos e responder ao problema proposto, buscou-se realizar a pesquisa tomando como universo os sujeitos que trabalham em uma clínica de saúde da cidade de Divinópolis. Esses sujeitos são definidos como parceiros (profissionais liberais – nutricionistas, psicólogas e enfermeira), por não possuírem vínculo empregatício. No entanto, as pessoas assumem um papel de subordinação ao cirurgião que estruturou a equipe e é proprietário da Clínica.

O universo foi constituído de forma intencional e não probabilística, uma vez que, para abranger os objetivos propostos, fez-se necessário entrar em contato com todas as pessoas envolvidas no trabalho cotidiano dessa organização. Ou seja, todos os parceiros da clínica participaram do estudo.

Portanto, a pesquisa visa identificar percepções, expectativas e sugestões da organização estudada acerca do exercício da liderança no que tange às relações de confiança entre líder e liderados.

Diante do exposto, justifica-se a metodologia adotada para a análise dos resultados deste trabalho. No próximo capítulo, descrevem-se análise e a interpretação dos resultados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para elucidar os objetivos e responder à questão norteadora desta pesquisa, elaboraram-se entrevistas semi-estruturadas. Antes da execução formal dessas entrevistas, o roteiro foi submetido à apreciação de profissionais de renome, que o analisaram e sugeriram alterações, as quais foram acatadas.

Toda a equipe de profissionais liberais da organização estudada atendeu à solicitação das entrevistas, mostrando-se disponível ao estudo, assim como o líder.

Todos os entrevistados foram previamente informados sobre a finalidade deste trabalho acadêmico, a partir de uma breve explanação de seus objetivos, e o sigilo quanto a sua identidade. O pesquisador esclareceu que as anotações seriam feitas de maneira literal, de modo a assegurar a fidelidade das informações, e que as respostas seriam lidas para o entrevistado sempre ao final de cada registro, para que fossem confirmadas. À medida que as respostas se apresentavam, eram anotadas em formulário próprio. Os dados das entrevistas foram digitados em arquivos individuais, logo após sua realização, com o objetivo de manter as respostas o mais fiéis possível com as colocações dos entrevistados.

4.1 Análise dos resultados

Esta seção visa apresentar os resultados encontrados no estudo realizado na organização pesquisada. Contempla a análise das relações de confiança entre líder e liderados, e seu processo de desenvolvimento, a partir da análise de conteúdo, estabelecida segundo as categorias de confiança de Reina e Reina (2006).

Seis participantes foram estudados na organização: duas psicólogas, que serão identificadas doravante pelas letras A e B; duas nutricionistas, identificadas pelas

letras C e D; uma enfermeira, identificada pela letra E; e o líder, identificado pela letra F.

4.2 Organização pesquisada

“Alfabeto” é o nome de fantasia construído para representar a organização estudada, com o intuito de resguardar seu anonimato. Trata-se de uma clínica que surgiu da idéia de profissionais liberais da área de saúde que já trabalhavam há sete anos em conjunto. Cada um desses profissionais mantinha seus consultórios particulares, atendendo pacientes que buscavam tratamento para a obesidade mórbida por meio da cirurgia bariátrica. Cada um desses profissionais encarregava-se de avaliar e preparar os pacientes para o procedimento cirúrgico, buscando oferecer-lhes a condição mais qualificada para obter o maior e melhor resultado.

A partir dessa idéia, o cirurgião organizou uma estrutura física que acomodasse todos os profissionais em um mesmo local, buscando oferecer maior conforto e agilidade aos pacientes interessados nesse tipo de tratamento. A condição de trabalho foi estabelecida como uma parceria, em que os parceiros pagariam uma cota para entrar nessa organização. A partir dessa entrada, eles se responsabilizariam por um pagamento mensal referente à utilização da estrutura construída pelo cirurgião.

A Alfabeto foi inaugurada em abril de 2007, mantendo suas atividades até a data de hoje. As relações estabelecidas entre esse líder-cirurgião e esses liderados-profissionais liberais, considerando o desenvolvimento da confiança, é que serão analisadas no próximo tópico.

4.3 Relações de confiança entre líder e liderados

Buscando compreender as repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança entre os membros da equipe, identificaram-se muitos pontos relevantes para os estudos organizacionais contemporâneos, os quais serão pontuados a partir de análises sob o viés apresentado pelos autores Reina e Reina (2006), no que tange ao construto *confiança*, e pelo referencial teórico de Fiedler (1981), no que se refere ao estilo de liderança.

4.3.1 Análise da confiança transacional

A análise da confiança transacional deve levar em consideração fatores que demonstram que as relações baseiam-se em trocas entre os indivíduos. Ou seja, é necessário oferecer para se receber. A relação de confiança desencadeia mais confiança, e assim é desenvolvido um clima de trabalho apoiado em segurança. É dessa forma que se qualifica a produtividade (REINA; REINA, 2006).

O relato a seguir, expresso pelo sujeito D, parece confirmar essa consideração: “Confiança é acreditar um no outro. Sem existir dúvidas, é ausência de mentiras. Confiança se relaciona com transparência”.

A confiança transacional, segundo seus autores, subdivide-se em três aspectos: confiança de comunicação; confiança de competência; e confiança contratual, conforme já salientado. Serão analisadas, a seguir, as relações estabelecidas pelos atores A, B, C, D, E (liderados) e F (líder) da Alfabeto.

4.3.1.1 A confiança de comunicação na Alfabeto

A Alfabeto não possui estratégias de comunicação estruturadas. Ocorrem apenas encontros informais nos corredores da organização. Quando há necessidade,

promovem-se reuniões para definir as questões pendentes. No período que antecedeu a abertura da clínica, realizaram-se encontros formais, com a presença de uma consultora, para a elaboração do código de ética, da missão, dos valores da clínica e do planejamento de estratégias. Inaugurada a organização, toda a equipe de profissionais liberais, juntamente com o líder, encontrava-se às sextas-feiras, à tarde, para debater as dificuldades próprias desse momento inicial de adaptação.

Conforme pode ser visto no relato abaixo:

Durante as reuniões, todas as pontuações eram apresentadas e discutidas por todos. O líder sempre se mostrava disponível a aceitar as sugestões. No entanto, passado o momento da reunião, nada do que era acordado entre todos saía da verbalização. Aí a sensação de frustração era muito grande e a desmotivação crescia. Pensava: “Para que reuniões se o que vai acontecer é o que o líder quer? Tinha preguiça dessas reuniões de sexta-feira. (A).

Tais encontros continuaram até dezembro de 2007, quando todos solicitaram a sua extinção, por já perceberem a sua improdutividade. A sensação que os profissionais sentiam é que as reuniões se restringiam apenas à redação das atas e que as decisões tomadas em conjunto não eram postas em prática.

Diante dessas colocações, foi possível constatar que a comunicação é algo que passa por momentos de dificuldades na Alfabeto.

Os relatos a seguir permitem visualizar o que os liderados pensam sobre sua organização:

É importante ter atitude da maneira adequada na hora certa. É importante reconhecer o trabalho de seus liderados. Também é importante que ele seja um bom observador e responder de acordo com as necessidades de seu grupo. É fundamental ter clareza, ser ético e transparente. Não adianta pregar valores sem efetivá-los através de seu próprio modelo de comportamento (D)

Eu percebo que o líder não confia em nossa equipe de forma adequada. Existe uma fala contraditória. Ou seja, seu discurso se apresenta de uma forma, mas suas ações demonstram o contrário. (B)

Reina e Reina (2006) destacam a importância de comportamentos que valorizem o compartilhamento das informações, o compactuar-se com a verdade, o trabalhar com feedbacks construtivos, estratégias que desenvolvem confiança. Na organização estudada, todavia, não têm ocorrido momentos para que essas iniciativas sejam efetivadas. Dessa maneira, percebe-se que a equipe tem passado por um momento de desânimo e apatia. No momento das entrevistas, observou-se que os liderados sentem que suas falas não são de fato levadas em consideração e que as reuniões são muito mais formalidades do que um interesse concreto de fazer valer a opinião dos liderados.

É importante salientar que quando as informações são compartilhadas ou quando as falas são valorizadas as pessoas percebem que são merecedoras de crédito, e assim sentem-se motivadas a realizar suas atividades com mais desejo e dedicação. Dessa forma, também é desenvolvida uma relação mútua de confiança entre todos. Nesse caso, em especial, entre líder e liderados.

Os depoimentos a seguir revelam o quanto esses comportamentos descritos são considerados importantes em uma relação entre líder e liderados em uma organização:

Nem tudo podemos falar com o líder, pois não sabemos como ele vai reagir. É melhor nos acomodar e fazer do jeito que ele deseja. Tudo que fazemos, nunca agrada mesmo, é uma eterna insatisfação. Críticas acontecem o tempo todo. É melhor então nem falar de nossas dificuldades com ele. O que precisamos resolver tentamos resolver entre nós mesmos para ser mais fácil e não correremos o risco de sermos avaliadas o tempo todo. (B)

A sensação de não ser ouvida prejudica as relações de confiança, chegando ao ponto de eu, um dia, ter que tomar atitudes que não gostaria de tomar, porque as solicitações não provocam mudanças. (D)

A partir da real constatação dos liderados de que essas reuniões não estavam produzindo o resultado esperado, passou a existir uma comunicação não oficial, em que os liderados não mais levavam suas verdadeiras opiniões para as reuniões. As conversas reais aconteciam apenas entre os liderados.

Apoiando-se em Reina e Reina (2006), fica claro o quão vital é para uma organização que as informações sejam compartilhadas entre todos. A verdade precisa ser mantida, para que as pessoas possam assumir seus erros sem temor. Nesse contexto, resta a certeza de que todos vão agir com bons propósitos e, assim, criar um ambiente para se oferecer e receber feedbacks construtivos. Quando isso ocorre, infere-se a existência da confiança na comunicação. Dessa maneira, quanto mais comunicação nas relações interpessoais no ambiente organizacional, maior será o nível de confiança e o comprometimento entre os membros da referida organização.

Nos relatos a seguir, pode-se visualizar como são estabelecidas as relações na organização estudada:

É uma relação de dúvida o tempo todo. Isso anula a autonomia (C)

Não acredito na liderança nesse trabalho de confiança. O que ele prega não é compatível com sua prática. Em qualquer impasse ele retira a sua fala. A fala é diferente de suas ações. (C)

Para ser líder, você tem que se fazer confiável. E quando não se confia no líder, não haverá confiança em nenhuma outra relação. (E)

Diante desses depoimentos, foi nítido que os liderados têm optado por não apresentar suas observações, pelo receio das críticas e pelo controle que o líder tenta exercer em todos os momentos, o que, segundo os liderados, tem minado a autonomia e a criatividade.

Os resultados obtidos pelo trabalho de campo sustentam a conclusão de que os liderados na referida organização apresentam o comportamento ilusório de que para proteger as relações é melhor abrir mão de suas opiniões. Por um período muito curto isso até pode funcionar, mas no longo prazo desestabiliza toda e qualquer relação de confiança. A verdade, mesmo quando difícil, deve ser assumida, o que faz as pessoas crescerem, ajudando-as a se adaptarem melhor às situações (REINA; REINA, 2006).

4.3.1.2 A confiança de competência na Alfabeto

Como já enunciado, a Alfabeto possui um setor de psicologia, composto por duas psicólogas, um setor de nutrição, com também duas nutricionistas, e um serviço de Enfermagem, com a presença de uma enfermeira, Todos são considerados aqui como os liderados. Nessa estrutura, existe um cirurgião que é referenciado como líder.

Cada serviço organizou seu protocolo de atendimento, mediante suas competências técnicas e de acordo com o que era importante ser trabalhado com seus pacientes. Tudo que era desenvolvido pelos liderados tinha que passar pelo aval do líder para que as estratégias pudessem ser efetivadas.

Esse aspecto é revelado nos depoimentos de A e C:

Quando fui convidada a fazer parte desse projeto, tive muito medo, pois era um investimento financeiro maior do que fazia em meu consultório particular. Mas a idéia de poder criar estratégias de trabalho mais qualificadas aos meus pacientes me motivou a arriscar. O que eu não imaginava é que cada vez que quisesse fazer uma dinâmica ou um projeto de sala de espera eu precisaria esperar que meu líder visse todos os dvds ou aprovasse as dinâmicas psicológicas, mesmo sabendo que essa não era sua área de atuação e que eu não era sua subordinada através de vínculo empregatício. Fui aos poucos deixando meus projetos morrer. A clínica se transformou para mim em apenas um novo consultório. Nada mais que isso. (A)

Primeiro, o líder tem que fazer o que prega. Tem que ser verdadeiro. Se não existir verdade em seu caráter, ele não conseguirá desenvolver confiança entre seus liderados. É uma relação de dúvida o tempo todo. Anula a nossa autonomia e fica sempre a questão de quando vão puxar o meu tapete. (C).

O líder, durante suas colocações, pontua que acredita na competência técnica de sua equipe. Entretanto, fica perceptível que ele apresenta dificuldades em descentralizar e oferecer autonomia de trabalho aos seus liderados sem antes haver uma constante monitoração.

Segundo os estudos de Reina e Reina (2006), fica evidente a importância de reconhecer a capacidade dos liderados, de modo a permitir o seu desenvolvimento de maneira que se sintam influenciados a tomarem decisões, buscando oferecer suas contribuições. Isso é que os incentiva a evoluírem cada vez mais. O líder deve demonstrar que acredita verdadeiramente na competência de seus liderados. É necessário que as atitudes comprovem essa confiança. Dessa maneira, valorizando os conhecimentos, as habilidades, a criatividade e a iniciativa de seus liderados, esse comportamento incidirá em seu desenvolvimento, fazendo com que se sintam confiáveis e passem a confiar em seu líder e a produzir com mais desejo, empenho e dedicação. Com essa relação pautada nessas características, com frequência, o líder se surpreende positivamente.

Os depoimentos abaixo confirmam essas pontuações:

É importante que exista uma política de delegação de funções, sem cobrança de monitoramento. Também é importante aceitar as diferenças de seus liderados, as limitações, pontuar pontos positivos, elogiando e incentivando. Sinto que minha organização, em relação à confiança, nos passa a sensação de que somos incompetentes, de pouco valia, de insatisfação, de que nosso trabalho é sempre pouco, que nosso desempenho está aquém, que somos parados, que estamos fora do mercado e que nunca agradaremos. Tudo que fazemos é insuficiente. Tenho uma sensação que, de fato, não confiam em meu trabalho. (B)

Tenho dificuldades em falar em público e meu líder demonstra também desconfiar de meu desempenho, apesar de inicialmente ele incentivar. Ao final, ele sempre acaba dizendo que é complexo mesmo o trabalho a ser realizado, e aí torno a ficar insegura. (B)

É importante que o líder tenha a atitude da maneira adequada na hora certa. É importante reconhecer o trabalho e colocar os limites quando conveniente for. É importante que ele seja um bom observador e responder de acordo com as necessidades de seu grupo. [...] Ele não consegue ter uma postura de resolução nas relações interpessoais, quando passa por cima da maioria para atender o seu desejo próprio. (D)

O que é evidenciado nas sensações dos liderados nessa organização demonstra a não existência desse comportamento por parte do líder.

Na Alfabeto não foram encontrados nos relatos dos liderados dados que indicassem a existência de coerência na fala do líder de que ele confiava tecnicamente na equipe e em seus atos. Pelo contrário, aparecem na fala dos entrevistados dados que sugerem atitudes constantes de estabelecer controle sobre todo e qualquer projeto.

Depois que fomos para a clínica, senti uma alegria imensa por poder fazer um trabalho diferenciado. Mas, conforme o tempo foi passando e fui vendo o que estava acontecendo, os meus sentimentos atuais são de completo desvalor. Não consigo me sentir bem lá dentro. (E)

Conforme salientado por Reina e Reina (2006), quando as pessoas não se vêem participando efetivamente das decisões, sobretudo aquelas pertinentes ao seu trabalho, sentem-se desmotivadas, frustradas, desvalorizadas e excluídas.

De fato, a centralização demonstra falta de confiança. Quando as pessoas começam a sentir-se fora da autonomia do processo, passam por momento de apatia e de perda do entusiasmo. Como consequência, há um desperdício do talento e de potencial dos liderados. Diante das observações realizadas, pode-se inferir que na organização Alfabeto devem estar ocorrendo tais situações.

4.3.1.3 A confiança contratual na Alfabeto

Na Alfabeto, todos sabem quais são suas atribuições e as responsabilidades dos demais, havendo uma relação de reconhecimento e respeito entre os liderados quanto ao trabalho que cada um executa. Entretanto, segundo as observações coletadas, quando existiam as reuniões de sexta-feira nunca se conseguia trabalhar efetivamente a pauta, as reuniões se prolongavam e, na maior parte das vezes, o que se definia não era concretizado. Aconteciam com muita frequência desvios de foco e algumas conversas informais durante a reunião. Faltava um líder que a coordenasse. Todos queriam esse controle, e assim não havia uma coordenação. O que ocorria na maior parte das vezes eram projetos aprovados que nunca saíam do

papel e cobranças por parte da liderança para mais e mais comprometimento por parte de todos.

O relato a seguir ilustra as observações elucidadas acima:

Durante aquelas reuniões, nunca me sentia ouvida. Parecia que o que eu tinha a ser dito não era importante. Assim, preferia ficar calada. Eu não ia agradar mesmo. (C)

Pelas considerações formuladas durante as entrevistas, ficou nítida a existência de uma insatisfação por parte dos liderados em relação à incoerência constante entre a fala do líder e seu comportamento, conforme é apresentada por estes depoimentos:

Eu percebo que o líder não confia em nossa equipe de forma adequada. Existe uma fala contraditória. Ou seja, seu discurso se apresenta de uma forma, mas suas ações demonstram o contrário. (B)

Durante as reuniões o líder sempre pregava um ideal de trabalho. Concordava com nossas idéias, mas passadas as reuniões, tudo acontecia somente do jeito dele. Penso que isso acontecia porque ele gostaria de manter uma boa imagem com o grupo. Mas na realidade, ele tem muita dificuldade para trabalhar em grupo e ouvir os desejos dos outros. (A)

Conforme enfatizado por Reina e Reina (2006), o fato de o líder conhecer as expectativas dos liderados e de estes reconhecerem os desejos do líder mais o estabelecimento de objetivos claros, de uma linguagem comum, de parâmetros, de responsabilidades e de comprometimentos de todos são ingredientes chaves para a existência da confiança contratual. Além de todo esse arcabouço, são imprescindíveis a coerência e a consistência das falas e comportamentos nas relações entre os atores dessa relação interpessoal. O comportamento do líder é o tempo todo avaliado, e assim as conseqüências para o estabelecimento da confiança são vitais para o desenvolvimento da organização. Comportamentos inconsistentes podem ser sentidos como injustos e, até mesmo, como desonesto nas relações. Dessa maneira, pode-se dizer que o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais estrutura-se quando existem coerências entre os

discursos e as ações. Diante desse enunciado de Reina e Reina (2006), vale novamente inferir que também não houve indícios de uma solidificação da categoria de confiança contratual entre líder e liderados na organização Alfabeto.

4.3.2 Confiança transformadora

A confiança transacional inter-relaciona-se diretamente com a confiança transformadora, sendo que a primeira, quando adequadamente instaurada, promove a ausência de desconfiança nas relações organizacionais. No entanto, vale ressaltar que os atributos que estimulam e desenvolvem os relacionamentos baseados na confiança originam-se da categoria da confiança transformadora. Dessa maneira, é por meio desses atributos provenientes da confiança transformadora que se desenvolve toda uma cadeia de confiança interpessoal. As atitudes desenvolvidas com base na confiança transformadora sustentam as relações estabelecidas pela confiança transacional (REINA; REINA, 2006). A confiança transformadora relaciona-se diretamente com as atitudes, posturas e disposições das pessoas em suas relações interpessoais. Nesta seção, serão apresentadas as inferências e interpretações construídas a partir das entrevistas estabelecidas entre líder e liderados da Alfabeto no que tange aos fatores *convicção*, *coragem*, *compaixão* e *coletividade*, estudados pela confiança transformadora.

4.3.2.1 Liderados na Alfabeto

Em diversos momentos da entrevista, os liderados demonstraram o desejo de pautar suas relações segundo certos valores, aparentemente comuns ao grupo. Quando se falava de confiança no trabalho, foram citados como importantes os seguintes fatores: *respeito*, *transparência*, *segurança* e *coerência*:

Os relatos a seguir comprovam:

Confiança é acreditar um no outro, sem existir dúvidas, ausência de mentiras, se relacionar com transparência. É importante que a sua pessoa seja respeitada. (D)

Tem que existir respeito, segurança de que o outro não vai te deixar na mão, não falar mal de seu profissionalismo. (C)

Apesar da ênfase dada a esses valores, pairava nas entrevistas a impressão de que nas relações interpessoais vivenciadas na Alfabeto isso não ocorria. Os discursos aparecem carregados de mágoa e desconfiança.

É necessário que o líder faça o que prega. Tem que ser verdadeiro e transparente. Se em seu caráter não existir verdade e honestidade, não conseguirá desenvolver confiança entre seus liderados. É uma relação de dúvida e insegurança o tempo todo. Fica sempre a questão: Quando vão me puxar o tapete? (C)

Considerando o fator *coragem*, que se refere a uma atitude de desenvolvimento da autonomia e ao compromisso de assumir responsabilidades e de tomar decisões, ficou evidenciado um desejo amplo dos liderados de efetivar esse tipo comportamento. No entanto, diante da monitoração constante e crescente por parte do líder, esse desejo foi morrendo e minando as potencialidades criativas de seus liderados. As responsabilidades assumidas eram quase que automáticas e, principalmente, no que tange às habilidades técnicas somente, quanto às relações interpessoais, não existia a coragem suficiente de assumirem-se perante todos, pelo receio da crítica e da cobrança. Conforme reforçado por Reina e Reina (2006), um comportamento singular e primordial da coragem consiste em conseguir analisar os comportamentos equivocados, os momentos e as experiências negativas e, a partir delas, construir estratégias de crescimento e de criatividade diante das situações. Quando o receio em apresentar os dados reais é intenso, a sabotagem do desenvolvimento impera.

Sinto que a maneira como o líder apresenta as coisas nos passa o tempo todo a sensação de que somos incompetentes, uma sensação de pouco valia. (B)

Tenho sensações de isolamento, destruição, decepção, fracasso e impotência. Prefiro o silêncio a correr o risco de falar. (C)

Considerando as relações entre o líder e os liderados neste estudo, identificar a existência da consideração pelo outro, a liberdade e o respeito necessário para a comprovação do atributo *compaixão* durante as explanações nas entrevistas foi um fator especialmente delicado de se analisar.

Sendo assim, a estratégia construída para compreender esse atributo da confiança transformadora será apresentar as afirmações dos liderados entrevistados em sua íntegra, por intermédio do QUADRO 5.

A partir dessas afirmações, foi possível observar que durante esse período de um ano de existência da Alfabeto a disposição de construir um ambiente de cooperação e coletividade foi morrendo gradualmente. Assim, cada um foi apenas assumindo individualmente suas responsabilidades e tentando ao máximo não precisar uns dos outros e, principalmente, precisar do aval ou apoio de seu líder.

Dessa forma, não foi possível elucidar as disposições significativas da confiança transformadora no ambiente e nas relações interpessoais na Alfabeto.

QUADRO 5

Análises da confiança transformadora

ÁREA	COMENTÁRIO
<p>Psicologia (duas psicólogas)</p>	<p>“É necessário que haja transparência nas relações. É importante que não exista competitividade. Não se pode olhar para seu colega como concorrente, porque, se isso existir, haverá sempre desconfiança.” (B)</p> <p>“É importante acreditar na potencialidade uns dos outros. É saber que o outro não irá nos prejudicar. É ter e oferecer liberdade de ação.” (A)</p> <p>“É necessário existir respeito, transparência, autonomia e coerência nas atitudes.”(A)</p> <p>“É importante acreditar na potencialidade uns dos outros. É saber que o outro não irá nos prejudicar. É ter e oferecer liberdade de ação.” (A)</p> <p>“É necessário existir respeito, transparência, autonomia e coerência nas atitudes.”(A)</p>
<p>Nutrição (duas nutricionistas)</p>	<p>“Tem que existir segurança de que o outro não vai te prejudicar em nenhum momento. Não pode existir malícia.” (C)</p> <p>“Tem que existir respeito, segurança de que o outro não vai te deixar na mão, não vai falar mal de seu profissionalismo.”(C)</p> <p>“A confiança é importante, pois a falta de confiança afeta todo o restante do processo. A desconfiança proporciona a evitação; ou seja, as pessoas se afastam.” (D)</p> <p>“Às vezes tenho sentimentos de desânimo, insatisfação, raiva e desejo de sair da organização “(D)</p>
<p>Enfermagem (uma enfermeira)</p>	<p>“É importante poder acreditar uns nos outros”. (E)</p> <p>“Deve existir liberdade de expressão, entrosamento e respeito.” (E)</p> <p>“É importante que o líder seja firme e justo. Justiça é primordial para o desenvolvimento da confiança.”(E)</p> <p>“Quando penso em minha organização tenho sentimentos de injustiça, desmerecimento e desvalorização.” (E)</p>

Fonte: Pesquisa de campo.

4.3.3 O estilo de liderança e o desenvolvimento da confiança

A partir das construções teóricas da corrente contingencial, em especial a adotada por este trabalho, ou seja, a teoria contingencial de Fiedler (1981), é proposto que o estilo da liderança deve obedecer a fatores situacionais. Assim, o líder desenvolve seu exercício de acordo com a situação ocorrida.

Dessa maneira, a liderança passa a depender do estilo de interação com o grupo e a situação vivenciada. Por isso, o estilo de liderança mostra-se como contingencial. Três elementos-chaves tornam-se fundamentais: líderes, liderados e situação.

Fiedler (1981) estabelece que uma liderança eficaz deve basear-se no nível de ajustamento entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele desenvolva influência do grupo.

A partir dessa contextualização é que o trabalho buscou compreender o estilo de liderança exercido na organização Alfabeto e as repercussões de sua atuação em toda a organização, considerando, primordialmente, as relações de confiança entre líder e liderados.

Três variáveis contingenciais podem apresentar maior ou menor favorabilidade de uma situação para os líderes: o relacionamento estabelecido com o grupo; o grau de estruturação das tarefas; e o poder conferido ao líder (BOWDITCH, 1992).

Considerando as relações entre líder e membros do grupo, deve-se observar o relacionamento pessoal que o líder estabelece com os membros de seu grupo, analisando confiança e respeito.

Considerando o vivenciado na organização Alfabeto, ficou claro que as relações se mostram tranqüilas quando a equipe não apresenta críticas ou desejos contrários ao

do líder. Os liderados obedecem ao exercício dessa liderança sem questionamento, por terem constatado que apenas mediante todo esse alto grau de controle é que o líder se mostrará calmo, amistoso e atencioso.

Buscando analisar essas considerações, foram utilizados uma entrevista semi-estruturada e o instrumento do modelo de Fiedler (1981): o questionário LPC (colaborador menos desejado).

Os resultados da aplicação desse questionário apontam que uma pessoa com alto nível LPC tem como objetivo básico “relacionar-se”. Ou seja, é uma pessoa que procura estabelecer fortes laços emocionais e afetivos com as demais pessoas na situação de trabalho. Entretanto, uma pessoa com baixo LPC tem como objetivo básico realizar uma tarefa. Assim, um líder com baixo LPC valoriza sobremaneira a realização da tarefa. Sabendo-se que a tarefa foi desenvolvida, ele poderá apresentar-se de forma amistosa. Já um líder com alto LPC tende a valorizar as relações, acreditando que seus liderados concluirão suas tarefas.

Um líder com alto LPC se dedicará a ações que desenvolvam autonomia, reconhecimento e status de seus liderados, assumindo responsabilidades junto com eles na distribuição das tarefas organizacionais. Essa relação de autonomia não foi observada entre líder e liderados na Alfabeto.

Líderes com baixo LPC tendem a ser mais diretivos e orientados por metas. Perseguirão a conclusão da tarefa a qualquer preço, mesmo que isso signifique sacrificar as relações afetivas no ambiente organizacional.

Considerando que o líder da Alfabeto obteve uma pontuação 47 de um total de 127 pontos, depreende-se que o seu estilo de liderança mostra-se voltado para as tarefas e resultados, pois, de fato, apresentou baixo índice de LPC.

Durante toda a entrevista, a grande preocupação do líder era enfatizar a importância de regras para controlar seus liderados. Mesmo quando questionado acerca das relações de confiança, essas eram analisadas mediante critérios que oferecessem um instrumento de controle, para que assim ele pudesse confiar em sua equipe de trabalho.

Dessa maneira, é possível inferir quanto às relações entre líder e liderados na organização em que o líder apresenta-se como controlador, inibindo situações de autonomia e, portanto, minando as interações de confiança.

Além das observações do questionário LPC, também é possível analisar a postura do líder perante seus liderados por meio das analogias elucidadas nas entrevistas. Algumas questões buscaram aprofundar a subjetividade do entrevistado por meio do uso de metáforas. Esse é o caso do questionamento que propõe uma analogia da relação estabelecida entre o líder e o mundo da música. E, novamente, essa intenção se repete quando ele é solicitado a estabelecer uma transformação metafórica do líder em um animal.

As respostas a essas perguntas foram bastante esclarecedoras e consistentes se comparadas às respostas e posicionamentos apresentados pelo questionário LPC. Os resultados integrais estão descritos no QUADRO 6.

QUADRO 6

Analogias apresentadas pelos liderados com o mundo da música em relação a figura do líder

ÁREA	RITMO	COMENTÁRIO / JUSTIFICATIVA
Psicologia (duas psicólogas)	Samba	<p>“Penso em um samba. Pois para se relacionar com ele é necessário ter muito gingado para conseguir suportar suas incoerências.” (A)</p> <p>“Pensando pela equipe, acredito que todos afirmariam o mesmo ritmo. Isso porque é muito difícil lidar com as falas desconexas das atitudes. Então, temos é que rebolar muito.” (A)</p>
		<p>“Penso em um ritmo de valsa. Pois é um ritmo que vai e volta, toma lá, dá cá. É um eterno confia–desconfia. Em relação à equipe não consigo ter outra imagem. Continuo pensando na valsa. O tempo todo se confia desconfiando. É um bate e volta, dois passos para um lado e dois passos para o outro.” (B)</p>
Nutrição (duas nutricionistas)	Valsa	<p>“Penso em um ritmo de valsa. Pois é um ritmo que vai e volta, toma lá, dá cá. É um eterno confia–desconfia. Em relação à equipe não consigo ter outra imagem. Continuo pensando na valsa. O tempo todo se confia desconfiando. É um bate e volta, dois passos para um lado e dois passos para o outro.” (B)</p>
		<p>“Não consigo nomear o ritmo. O que sei é que é um ritmo empolgante no início e que vai perdendo sua intensidade conforme a música continua. (C)</p>
	Samba	<p>“Pensando na equipe, diria que é um samba. Pois não é permitido cair o ritmo, é necessário correr e sambar o tempo todo. As situações são tão inseguras que me faz pensar nessa agitação o tempo todo. É uma intranquilidade, uma incerteza.” (C)</p> <p>“Diria um samba, por causa dos altos e baixos. Tem hora que é preciso rebolar para suportar as situações.” (D)</p>
Samba	<p>“Considerando a equipe como um todo, continuo pensando no samba, pelos mesmos motivos.” (D)</p>	
Enfermagem (uma enfermeira)	Tango	<p>“Penso em um tango. Pois é um ritmo que tem muito glamour, mas é só. Ao final, não chega a lugar nenhum.” (E)</p> <p>“Acredito que toda a equipe concordaria comigo, é muita aparência para pouca realidade. As falas são diferentes das atitudes.” (E)</p>

Fonte: Pesquisa de campo.

Comparando as respostas que o próprio líder apresentou a essa questão e tomando como referência as suas observações sobre sua equipe, dá-se início ao fechamento da análise da postura do líder e sua relação com seus liderados (QUADRO 7).

QUADRO 7

Postura do líder e sua relação com seus liderados

Líder	Bossa nova	“Diria que é uma bossa nova. Escolhi esse ritmo porque vivemos em harmonia e não existem muitos altos e baixos, é um pouco rotina. Tudo tem que ser bem curtinho o tempo todo. Assim se organiza mais.” (F)
--------------	-------------------	---

Fonte: Pesquisa de campo.

Diante dessa resposta, fica visível o quanto líder e liderados estão divergindo quanto à linguagem. Existe uma nuvem de fumaça que prejudica a visão do líder, o qual mostra sua preocupação apenas com as regras de organização e com os resultados que ele espera. A equipe tem receios de questionar em razão de toda insegurança, já apresentada nas análises anteriores. Aos olhos do líder tudo se encontra em perfeita harmonia.

Nessa mesma linha de observação, também foram encontradas divergências entre as pontuações dos liderados e do líder quando foi trabalhada outra analogia contida na questão que demanda uma comparação do líder com a imagem de um animal.

Comparando as respostas que o próprio líder apresentou a essa questão e tomando como referência as suas observações sobre sua equipe, dá-se início ao fechamento da análise da postura do líder e sua relação com seus liderados.

QUADRO 8
Analogia das imagens de animais dos liderados em relação ao líder

Área	Animal	Comentário / justificativa
Psicologia (duas psicólogas)	Pavão	<p>“Sem dúvida, um grande pavão que gosta de ser o centro das atenções e sempre está sozinho em sua majestade, mas rodeado de seus súditos.” (A)</p> <p>“Acho, mais uma vez que é um pavão. Acho que todos de minha equipe concordariam comigo pelos mesmos motivos: a necessidade de aparecer e controlar que nosso líder tem.” (A)</p>
	Gato	<p>“Penso em um gato. Porque ele é muito individualista. Ele desenvolve seus projetos pensando nele. Mas quando as coisas não estão indo bem, ele se esquia e transfere as responsabilidades. Pensando pela equipe, continuo mantendo as mesmas impressões, pelos mesmos motivos.” (B)</p>
Nutrição (duas nutricionistas)	Cobra	<p>“Penso em uma cobra. Sempre pronto para dar o bote. Acontece de maneira lenta, de mansinho, mas o bote é certo e letal”. (C)</p> <p>Pensando na equipe, não consigo responder.</p>
	Águia	<p>“Penso em uma águia, que voa sozinha. O projeto é um sonho dele. E, por mais que fale do grupo, ele tem muitas dificuldades em trabalhar em equipe.” (D)</p> <p>“Pensando na equipe, acredito que todos o vêem como muito centralizador e individualista. Por isso, continuo com a imagem da águia.” (D)</p>
Enfermagem (uma enfermeira)	Coelho	<p>“Penso em um coelho, porque ele está sempre assustado, perdido e desconfiado de que alguém vai pegá-lo de surpresa.” (E)</p>
	Pavão	<p>“Já a minha equipe, acredito que eles o vêem como uma grande pavão. Ele gosta de aparecer mais que todos, gosta de ser a estrela do espetáculo.” (E)</p>

Fonte: Pesquisa de campo.

A mesma questão, quando formulada ao líder, ofereceu as seguintes respostas (QUADRO 9):

QUADRO 9

Analogia do Líder entre imagens de animais e seus liderados

Líder	Cachorro	“Escolheria um cachorro. Essa escolha é porque me remete à obediência, lealdade, fidelidade. E, por fim é confiável. Sempre vai ajudar. Está próximo e companheiro.”
--------------	-----------------	--

Fonte: Pesquisa de campo.

Tal resposta confirma com precisão os resultados encontrados no questionário LPC, que denota a importância que o líder desta organização atribui às regras, aos regulamentos, às tarefas e, sobretudo, à obediência a esse controle que seu exercício de liderança valoriza e estabelece.

No entanto, também fica evidenciado pelas observações dos liderados que a importância dos relacionamentos é relegada a um segundo plano, o que vem provocando desestabilizações, inseguranças e, por fim, falta de confiança.

Considerando a questão norteadora deste trabalho, que é identificar como o exercício da liderança pode repercutir no desenvolvimento das relações de confiança estabelecidas em uma organização, nesse momento é possível inferir que tal exercício é imprescindível para que as relações de confiança sejam construídas e que quando as relações são pautadas por confiança todo o trabalho flui de maneira coerente, eficaz e eficiente, proporcionando um ambiente de crescimento e satisfação. Essa situação não foi encontrada nas relações entre líder e liderados na Alfabeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as observações finais referentes a esse estudo, que procurou explicitar as repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais em uma organização tomada como fonte de pesquisa.

A proposta deste trabalho consistiu em identificar como se estabelecem e desenvolvem as relações entre o exercício da liderança e o sentimento de confiança estabelecido entre líderes e liderados em um ambiente organizacional, assim como mostrar de que maneira a liderança pode influenciar a construção e o desenvolvimento desse sentimento de confiança.

Procurou-se também identificar as possíveis conseqüências desse movimento para as relações interpessoais decorrentes da confiança estabelecida entre líder e liderados; analisar o nível de confiança entre líder e liderados na referida organização; identificar os fatores propiciadores e dificultadores do processo do estabelecimento da confiança entre líder e liderados; e avaliar o exercício da liderança apresentado pelo líder.

Dois temas centrais foram abordados de maneira mais aprofundada: confiança e liderança. Esta pesquisa baseou-se principalmente nos construtos teóricos de Fiedler (1981) sobre liderança contingencial e nos de confiança transacional e transformadora, de Reina e Reina (2006), visando explicitar as relações interpessoais encontradas em uma organização, identificada pelo nome de “Alfabeto”.

Diante dos estudos realizados, comprovou-se a possibilidade de promover uma interação entre os conceitos de liderança e confiança, pois cada um depende do outro.

A postura do líder em desenvolver as relações interpessoais demanda um comportamento de confiança que permita o estabelecimento de relações saudáveis no ambiente de trabalho. Caso essa postura seja baseada em controles muito formais e burocráticos, os membros de um grupo de trabalho acabam por tornar-se apáticos, sem iniciativa e sem o desejo de crescer de modo mais amplo, alterando, portanto, seu comprometimento com os projetos e com a organização.

Segundo Bastos (1994), uma empresa necessita, além de atrair, manter seus profissionais mais competentes e criativos caso deseje prosperar. Ou seja, caso a organização não disponha de um capital humano comprometido efetivamente com suas atividades e que nele encontre um ambiente em condições favoráveis para a auto-realização e crescimento, com certeza toda a organização sentirá.

Assim, os resultados desta pesquisa permitiram esclarecer questões associadas ao exercício da liderança e ao desenvolvimento da confiança nas organizações e suas repercussões.

A confiança transacional, quando estabelecida, promove barreiras para que não seja instaurado um ambiente de não confiança. Acredita-se que confiança gera confiança. Quando o exercício da liderança demonstra a existência de confiança para com seus liderados, um espiral constrói-se, um ambiente de trabalho seguro é instaurado e as relações interpessoais tornam-se mais produtivas, com um desempenho aumentado, além de um maior comprometimento grupal e organizacional.

Considerando o enfoque afetivo, apresentado pela perspectiva analítica de Mowday; Porter; Steers (1982 *apud* BASTOS, 1994), fica evidenciada a importância que o indivíduo deposita nos sentimentos de lealdade, no desejo de permanência e no esforço em prol da organização, como dimensões do comprometimento. Dessa

maneira, é pertinente a interação constatada na pesquisa entre confiança e comprometimento.

Assim, quando se percebem relações qualificadas de confiança, é possível perceber a existência de comprometimento na organização. No entanto, o seu inverso, também pode ser inferido. Halaby; Weakliem (1989 *apud* BASTOS, 1994) conclui que o apego do trabalhador não se encontra em uma dependência de “amor”, nem de “dinheiro”, mas sim na percepção de legitimidade do regime de governo do empregador.

Daí se percebem as repercussões da relação entre o exercício da liderança e o da confiança.

Na organização pesquisada, as relações interpessoais refletem um quadro de apatia, de falta de criatividade. As pessoas sentem-se o tempo todo avaliadas e monitoradas. Tal constatação também foi identificada pelas proposições do próprio líder, que relaciona confiança à correta realização das regras estabelecidas.

Conforme salientado por Reina e Reina (2006), existem três tipos de confiança transacional:

- a) contratual;
- b) de comunicação;
- c) a de competência.

A confiança contratual baseia-se na certeza de que o que foi estabelecido entre os membros de um grupo será realizado, sem a necessidade de um constante controle e monitoramento. Sendo assim, é imprescindível que sejam conhecidas as expectativas, as fronteiras, o saber delegar, a consistência e o cumprimento dos acordos. É necessária, portanto, a prática do servir mútuo.

Diante dessas colocações e interagindo com o exercício da liderança observado, percebeu-se uma grande dificuldade para delegar, para cumprir acordos preestabelecidos e para estabelecer regras que ofereçam ao líder a sensação de segurança e, daí, instaurar uma suposta confiança.

Um mecanismo importante para se instaurar a confiança contratual, de fato, consiste em delegar, o que implica confiar. O seu contrário promove a desconfiança. Identificado o perfil do líder como alguém voltado para a tarefa a qualquer custo e altamente controlador e centralizador, concluiu-se que a confiança contratual não estava instaurada nessas relações interpessoais, na medida em que se identificaram sensações de frustrações e desapontamentos por parte dos liderados quanto ao comportamento de seu líder. Assim, ficou claro que quando a confiança é baixa as pessoas tendem a se proteger e mostrar-se menos. Tal comportamento ficou evidenciado nas relações entre líder e liderados na organização estudada.

A confiança de comunicação exige para o seu desenvolvimento o compartilhamento das informações, o falar a verdade, a admissão de falhas e o exercício do feedback construtivo. Apurou-se que, devido ao receio de retaliações por revelar as reais sensações diante das situações vivenciadas naquela organização, tratou-se de camuflá-las. Um canal implícito de comunicação foi construído. Tal decisão estrutura-se a partir da intenção de escapar do controle e da crítica permanente por parte do líder.

Com a instauração dessas estratégias, a confiabilidade encontra-se comprometida. Assim, quando a energia é disponibilizada para acobertar falhas, o tempo, a produtividade e a inovação se perdem, pois as pessoas receiam correr riscos, por não se sentirem apoiadas a criar no ambiente organizacional.

Na organização estudada, evidenciou-se a dificuldade do líder em permitir que seus liderados desenvolvam seus projetos de maneira autônoma. Isso fez com que seus liderados apenas obedecessem aos projetos idealizados por ele próprio.

A confiança de competência se define pelo reconhecimento das potencialidades dos liderados por parte do líder. É necessário que ele permita que seus liderados tenham autonomia para tomar decisões e que favoreça esse crescimento desenvolvendo as pessoas.

Quando os liderados reconhecem que seus conhecimentos são valorizados, automaticamente, sentem-se dignos de confiança e assumem mais responsabilidades, surpreendendo qualificadamente seus líderes. Quanto mais as pessoas confiam em si, mais confiam no outro, gerando a instalação de um ambiente de confiança. No entanto, conforme mostrou a pesquisa, a necessidade do líder de controlar todas as atividades e os projetos produziu em sua organização a sensação de que ele não consegue confiar nas habilidades de seus liderados. Daí a necessidade de aprovação de toda e qualquer ação. A fala do líder é de alguém que acredita nas potencialidades de seus liderados. Caso contrário, não estaria com aquele grupo de pessoas trabalhando com ele. No entanto, seu comportamento centralizador aponta para o sentido contrário. Um indivíduo não envolvido verdadeiramente sente-se alienado em relação ao processo, desperdiçando seu talento e instaurando falta de entusiasmo diante dos projetos. Tais situações foram evidenciadas na Alfabeto.

Vale reiterar que a confiança transacional incrementa a confiança transformadora, e essa suporta a confiança transacional, para que juntas estabeleçam um ambiente de confiança interpessoal.

A confiança transacional não foi encontrada nas relações entre líder e liderados na Alfabeto. O que se pôde inferir foi a dificuldade de encontrar indícios da confiança transformadora, já que ambas se inter-relacionam.

Conforme apregoado por Reina e Reina (2006), a construção de uma confiança sustentável faz-se a partir da utilização dos fatores de confiança transformadora:

- a) **convicção** – desenvolve-se quando as pessoas agem em harmonia com seus valores, confrontando as condutas que minam a confiança e buscando acordo reais e coerentes. No entanto, quando se analisam a postura do líder estudado e a de seus liderados, fica claro que os acordos eram estabelecidos até o momento em que o líder sentia-se atendido. Esses acordos eram modificados a partir da necessidade da liderança, havendo, dessa forma, bastante incoerência entre o dito e o realizado;
- b) **coragem** – significa a capacidade de superar o medo, implicando a harmonização dos riscos. Para Reina e Reina (2006), ter coragem é tomar uma decisão apesar das conseqüências; é delegar mais e controlar menos. Correr riscos é um atributo indispensável para a construção da confiança. No entanto, em todas as situações confirmaram-se o comportamento centralizador do líder e seu extremo desejo de controlar todas as ações provenientes de seus liderados em sua organização;
- c) **compaixão** – é o fator da confiança transformadora que pressupõe que as pessoas são íntegras em princípio e querem contribuir, significar compreender o outro e, sobretudo, ouvi-las. Compaixão pressupõe considerar os sentimentos do outro e ser receptivo e companheiro. Analisando as relações interpessoais entre líder e liderados na organização pesquisada, nada foi encontrado que comprovasse a instauração de tal fator da confiança transformadora no discurso do líder e tampouco nos discursos de seus liderados; e
- d) **coletividade** – significa responsabilidade para com o grupo. Deve-se analisar a presença de comportamentos que evidenciam este fator, tais como: cooperação espontânea e segurança de que todos cumprirão o acordado. Diante disso, pôde-se observar que, a partir do constante monitoramento, não havia cooperação espontânea, pois tudo era esperado da solicitação do líder. Ou seja, a segurança dos acordos só se estabelecia se estivesse baseada em códigos ou regulamentos. Toda e qualquer iniciativa grupal, primeiramente, deveria passar pela aprovação do líder. Sendo assim, não se identificou a disposição do servir mútuo, elemento característico desse fator da confiança transformadora.

Pôde-se identificar que, de fato, o exercício da liderança repercute intensamente no desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais nas organizações. Tal repercussão pode favorecer o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e da organização ou proporcionar a estagnação desta.

Em um ambiente pautado pela confiança entre líder e liderados, pode-se inferir que os liderados desenvolverão sua autonomia, criatividade e desejo de permanecerem na referida organização. Tais sentimentos podem ser relacionados, conforme Bastos (1994), com o de comprometimento organizacional. No entanto, se o clima de extremo controle e centralização imperar, o contrário será instaurado; ou seja, os liderados se tornarão apáticos, descompromissados e sem o desejo de correr riscos pela organização.

Diante do estudo realizado acerca das pontuações de Fiedler (1981), pode-se perceber que o líder possui um comportamento altamente centralizador, baseando sua liderança em regras burocráticas e controladoras, atitudes sentidas por seus liderados como um comportamento que denota ausência de confiança em suas relações interpessoais. Tais formulações se confirmam também pelos resultados encontrados no questionário LPC, em que o líder apresentou um baixo LPC. Um líder assim valoriza, em primeiro lugar, a realização das tarefas. Somente após a garantia dessa realização é que as relações interpessoais serão consideradas.

Diante da postura do líder estudado, esta pesquisa não poderá ser utilizada de maneira eficaz e eficiente para a Alfabeto, pois os liderados solicitaram, contundentemente, que suas observações não fossem apresentadas ao líder, devido ao receio de retaliações.

Em termos acadêmicos, espera-se que essa pesquisa se constitua como uma positiva contribuição para a consolidação teórica acerca dos construtos *liderança* e *confiança*, bem como possibilite o nascimento de novos trabalhos, como o de

comprometimento, relacionando-o aos construtos estudados de maneira mais aprofundada.

Assim, é imprescindível que também novos estudos sejam realizados em outras empresas para permitir comparações. Sugere-se que nessas novas pesquisas sejam utilizadas metodologias quantitativas ao lado das qualitativas. Isso não foi realizado devido ao universo muito restrito da organização pesquisada. A temática é, sobremaneira, desafiadora, interessante e vital para o sucesso das organizações. Por isso, outras pesquisas poderão contribuir para a sua consolidação.

A limitação desta pesquisa encontra-se, primordialmente, no fato de ter sido realizada somente em uma organização, o que inviabilizou análises e conclusões mais consistentes. No entanto, mesmo os resultados não podendo ser generalizados a outras empresas, os conceitos de liderança e confiança inter-relacionados neste trabalho poderão servir de molas propulsoras para novos estudos em novas empresas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, João Bosco de Castro. **Relações de confiança e impacto no desempenho das equipes**. 2007. 106f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.
- AZEVEDO, C.S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 349-361, abr./jun. 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay. B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 15, n. 5, p. 175-190, winter 1994. special issue *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BASS, B. M.; KLUEBECK, S.; WURSTER, C. R. Factors influencing the reliability and validity of leaderless group discussion assessment. **Journal of Applied Psychology**, v. 37, n. 1, p. 26-30, feb. 1953.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Organização e cognição: o que emerge desta interface?. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 173-211.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001a. 190p.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 334p.
- BAUMAN, Zygmunt. **A modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001b. 258p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006. 185p.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. 305p.

BRASHEARB, Thomas G. *et al.* An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. **Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 31, n. 2, p. 189-200, spring 2003 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organizations studies**. London: Routledge, 1995. 283p.

CARLESS, Sally A.; WEARING, Alexander J.; MANN, Leon. A short measure of transformational leadership. **Journal of Business and Psychology**, v. 14, n. 3, p. 389-406, spring 2000.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004. 325 p.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999a. 530p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999b. 617p. p.353-402.

CHELLADURAI, P.; RIEMER, H. A. A classification of facets of athlete satisfaction. **Journal of Sports Management**, v. 11, n. 2, p.134 -159, apr. 1997.

CHILES, T. H.; McMACKIN, J. Integrating variable risk preferences, trust and transaction costs economics. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 21, n. 1, p. 73-99, jan. 1996 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CONDREY, Stephen. Reforming human resource management systems: exploring the importance of organization trust. **American Review of Public Administration**, Parkville, v. 25, n. 4, p. 341354, dec. 1995

COSTA, A. C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, N. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas**

perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 284-305 *apud* CUNHA, Cleverson Renan. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplos de casos em empresas de biotecnologia no Brasil. 2004. 283f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 370p.

COVEY, Stephen R.; MERRIL, Rebecca R. **O poder da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier; 2008. 400p.

CUNHA, Cleverson Renan. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplos de casos em empresas de biotecnologia no Brasil. 2004. 283f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

DAVIS, James H. et al. The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 5, p. 563-575, may 2000.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 160p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2006. 488p.

FIEDLER, Fred Edward. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981. 154p.

FLAHERTY, Karen; PAPPAS, James. The role of trust in salesperson-sales manager relationships. **The journal of Personal Selling & Sales Management**. New York, v. 20, n. 4, p. 271-278, fall 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 455p. *apud* DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 160p.

GIDDENS, A. A vida em uma sociedade pós-industrial. In: BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva**: política, tradição e estética na ordem social moderna. São Paulo: Editora UNESP, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

HABERMAS, Jürgen. Modernidade versus pós- modernidade. **Arte em Revista**, São Paulo, n. 7, p. 86-91, mês 1983.

HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da modernidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. p. 153-186.

HALABY, C. N.; WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the firm. **American Journal of Sociology**, Chicago, Ill., v. 95 n. 3, p. 549-591, nov. 1989 *apud* BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 1994.

HANDY, Charles. Trust and the virtual organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 3, p. may-june 1995

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1993. 349p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986. 428p.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 5. ed. São Paulo : Futura, 1996. 316 p.

HOSMER, L, Trust: the connecting link between organization theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 20, n. 3, p. 379-403, july/sept. 1995.

JAMESON, Fredric. **Espaço e imagem**: teorias do pós-moderno e outros ensaios. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, 2003. 234p.

JAMESON, Fredric. **Pós-modernismo**: a lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo: Ática, 2002. 431p.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 3, p. 531-546, july./aug. 1998.

KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, New York, v. 50, p. 569-598, feb. 1999.

KRAMER, Roderick M.; BREWER, Marylinn B.; HANNA, Benjamin A. Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (Org.). **Trust in organizations**: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHAMANN, R. (Ed.) **Trust within and between organizations**: conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press, 2000.

LANE, C.; BACHMANN, R.. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. **Organization Studies**, Cambridge, UK, v. 17, n. 3, p. 365-395, may/june 1996.

LA TAILLE, Yves. **Moral e ética**: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 189p.

LAWLER III, Edward E. **From the ground up**: six principles for building the new logic corporation. San Francisco: Jossey-Bass, 2000 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo**: a perspectiva gerencial. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LEWICKI, Roy; BUNKER Barbara B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

LEWIN, Field. **Theory in social science**. New York: Harper& Row, 1997. 271 p

LEWIN, K., R.; LIPPIT ; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, , v. 10, p. 271-299, 1939 *apud* FIEDLER, Fred Edward. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981. 154p.

LIPOVETSKY, Gilles. **A era do vazio**: ensaio sobre o individualismo contemporâneo. Lisboa: Relógio D'Água. 1983. 205p.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 1989. 294p.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004. 129p.

LIPPITT, Ronald. **Consulting process in action**. New York: John Wiley, 1994.224p.

LOCKE, Richard M. Dossiê: confiança e desenvolvimento local. **Econômica**, [Rio de Janeiro], v.3, n. 2, p. 253-281, dez. 2001.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 99p.

LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: Wiley, 1979 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo**: a perspectiva gerencial. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: Wiley, 1979 *apud* OLIVEIRA, Áurea de Fátima. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. 2004. 259f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Brasília, BRASÍLIA, DF, 2004.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986. 123p.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno explicado às crianças: correspondência 1982-1985**. Lisboa: Dom Quixote, 1987. 128p.

MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y. SOUZA. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 305 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 545 p.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 84, n.1, p. 123-136, feb. 1999 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MISZTAL, B. **Trust in modern societies**. Cambridge: Polity Press, 1995 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MOUTON, Jane S.; BLAKE, Robert R. **O grid gerencial III**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2000. 258p.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982 *apud* BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. 294f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 1994.

NOVELLI, Jose Gaspar Nayme; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, Jose Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo**: a perspectiva gerencial. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. 2004. 259f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Brasília, BRASÍLIA, DF, 2004.

O'REILLY III, Charles A.; PFEFFER, Jeffrey. **Hidden value**: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

PAULA, C. P. A. de. **O símbolo como mediador da comunicação nas organizações**: uma abordagem junguiana das relações entre a dimensão afetiva e a produção de sentido nas comunicações entre professores do departamento de psicologia de uma instituição de ensino superior brasileira. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, São Paulo, 2005.

PEYREFITTE, Alain. **A sociedade da confiança**: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Topbooks Editora, 1999 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo**: a perspectiva gerencial. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

REDDIN, Willian James. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1981. 353 p.

REINA, D. S.; REINA, M. L. **Trust and betrayal in the workplace**: building effective relationship in your organization. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo**: a perspectiva gerencial. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002 *apud* MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y. SOUZA. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

ROUSSEAU, Denise M. et al. Introduction to special topic forum: not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 3, p. 393-404, july 1998 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SAKO, Mari. Does trust improve business performance? In: LANE, C.; BACHMAN, R. (Ed.). **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967. 687p.

TASSARA, Eda T. O.; RABINOVICH, Elaine P. A invenção do urbano e o poético: uma cartografia afetiva: estudo sobre o bairro paulista da Barra Funda. In: TASSARA, E. T. O. **Panoramas interdisciplinares para uma psicologia ambiental do urbano**. São Paulo: EDUC/FAPESP, 2001.

TZAFRIR, Shay S.; HAREL, Gedalihu H. Trust-ME: A scale for measuring manager employee trustworthiness. **Academy of Management**. Mississippi State, v. 45, n. 4, aug. 2002 *apud* MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y.; SOUZA. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999. 213p.

WEB, Eugene J, Trust and crisis. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R (Org.). **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

WHITE Oriana. **Estudo mulheres do Brasil**. 1939. 32 p

WILLIANSO, O. E. Calculativeness, trust and economic organization. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 36, n. 3, , apr. 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, A; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, Providence, v. 9, n. 2, p. 141-159, mar-apr. 1998 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. 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- 113, 1986 *apud* NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semi-estruturada para o líder

- 1) Para você, o que é confiança?
- 2) O que é necessário existir em uma relação de trabalho para que haja confiança?
- 3) Confiança é um princípio importante para um eficiente e eficaz trabalho nas organizações? Por quê?
- 4) Qual a relação que você estabelece entre o exercício da liderança e o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais em sua empresa?
- 5) De que maneira um líder pode desenvolver confiança entre seus liderados em seu ambiente de trabalho?
- 6) Que tipo de sentimentos você associa à confiança quando pensa em sua organização?
- 7) Que comportamentos demonstram a existência de confiança em sua organização?
- 8) Conte-me uma situação em que, na sua relação com sua equipe, a questão da confiança entre vocês tenha sido um ponto importante e cujo resultado tenha sido **POSITIVO**. Por que isso aconteceu dessa forma? Agora, conte-me outra. Por que isso aconteceu dessa forma?
- 9) Conte-me uma situação em que, na sua relação com a sua equipe a questão da confiança entre vocês tenha sido um ponto importante e cujo resultado tenha sido **NEGATIVO**. Por que isso aconteceu dessa forma? Agora, conte-me outra. Por que isso aconteceu dessa forma?
- 10) FALANDO EM TERMOS DE CONFIANÇA, fazendo uma analogia da relação que você estabelece com a equipe e o mundo da música, você diria que ela se parece mais com qual ritmo? O que o levou a escolher essa imagem?
- 11) NOVAMENTE FALANDO EM TERMOS DE CONFIANÇA, se você fosse comparar a sua equipe com um animal ou um elemento da natureza, o que ela seria? Por que você escolheu essa imagem?
- 12) Pensando nas relações de confiança como a construção de um edifício, em que estágio da obra você diria que se encontram as suas relações com a sua equipe? Por favor, fale um pouco mais sobre sua resposta.
- 13) Você já viveu uma experiência de sucesso como líder? Conte-me como foi.

14) Quando as coisas não dão certo, como você lida com o SEU fracasso?

Roteiro de entrevista adaptado de Oliveira (2004), com acréscimos sugeridos por Paula (2005).

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semi-estruturada para os liderados

1. Para você, o que é confiança?
2. O que é necessário existir em uma relação de trabalho para que haja confiança?
3. Confiança é um princípio importante para um eficiente e eficaz trabalho nas organizações? Por quê?
4. Qual a relação que você estabelece entre o exercício da liderança e o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais em sua empresa?
5. De que maneira um líder pode desenvolver confiança entre seus liderados em seu ambiente de trabalho?
6. Que tipo de sentimentos você associa à confiança quando pensa em sua organização?
7. Que comportamentos demonstram a existência de confiança em sua organização?
8. Conte-me uma situação em que, na sua relação (ou na relação da equipe) com o seu líder a questão da confiança na pessoa dele tenha sido um ponto importante e cujo resultado tenha sido **POSITIVO**. Por que isso aconteceu dessa forma? Agora, conte-me outra. Por que isso aconteceu dessa forma?
9. Conte-me uma situação em que, na sua relação (ou na relação da equipe) com o seu líder a questão da confiança na pessoa dele tenha sido um ponto importante e cujo resultado tenha sido **NEGATIVO**. Por que isso aconteceu dessa forma? Agora conte-me outra. Por que isso aconteceu dessa forma?
10. FALANDO EM TERMOS DE CONFIANÇA, fazendo uma analogia da relação que você estabelece com o seu líder com o mundo da música, você diria que ela se parece mais com qual ritmo? Por favor, fale um pouco mais sobre isto. E se você pensar na equipe como um todo e a confiança no líder, que ritmo seria? O que o levou a escolher essa imagem?
11. NOVAMENTE FALANDO EM TERMOS DE CONFIANÇA, se você fosse comparar o seu líder com um animal, que animal seria ele? Por favor, conte-me mais sobre a sua escolha. E se você pensar na equipe como um todo e em como a equipe vê o seu líder, que animal eles escolheriam para representá-lo? Por que você pensa que eles escolheriam essa imagem?

12. Pensando nas relações de confiança como a construção de um edifício, em que estágio da obra você diria que se encontram as relações da equipe com o líder? Por favor, fale um pouco mais sobre sua resposta.
13. Você já viveu uma experiência de sucesso com o seu líder? Conte-me como foi.
14. Quando as coisas não dão certo, como seu líder lida com o fracasso?

Roteiro de entrevista adaptado de Oliveira (2004), com acréscimos sugeridos por Paula (2005).

ANEXO A - QUESTIONÁRIO LPC (Least Preferred Co-worker – colaborador menos desejado)

Antes de responder a este questionário, pense: Com **quem você trabalharia menos bem?** Pode ser alguém com quem esteja trabalhando atualmente ou que conheceu no passado. Não precisa ser a pessoa de que você menos goste, mas aquela com quem você teve a maior dificuldade para realizar um trabalho. Descreva-a tal qual ela lhe parece.

Agradável	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradável
Amigoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Inamigoso
Rejeitador	1	2	3	4	5	6	7	8	Acolhedor
Prestativo	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Sem entusiasmo	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiasta
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Calmo
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Íntimo
Frio	1	2	3	4	5	6	7	8	Caloroso
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	Não-cooperativo
Apoiador	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Maçante	1	2	3	4	5	6	7	8	Interessante
Desequilibrado	1	2	3	4	5	6	7	8	Equilibrado
Seguro de si	8	7	6	5	4	3	2	1	Hesitante
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Sombrio	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Expansivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

Fonte: Adaptado de Fiedler, 1981, p. 69.