

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ELISÂNGELA MARIA ARAÚJO

**ESTILOS DE LIDERANÇA E A INTERFERÊNCIA NO
NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso**

Pedro Leopoldo
2009

ELISÂNGELA MARIA ARAÚJO

**ESTILOS DE LIDERANÇA E A INTERFERÊNCIA NO
NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.

658.47 Araújo, Elisângela Maria
A863e Estilos de liderança e a interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. - Pedro Leopoldo: FipeL, 2009.

95 f.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração
Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD

1. Confiança. 2. Liderança. 3. Confiança organizacional. 4. Liderança situacional. 5. Gestão da inovação. 6. Competitividade I. Moraes, Lúcio Flávio Renault de. II. UNIPEL. III. Título.

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
Programa de Pós-Graduação em Administração

Dissertação intitulada “*Estilos de liderança e a interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso*”, de autoria da mestranda Elisângela Maria Araújo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD – Orientador – UNIPEL

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula -

Prof. Dr. Anderson Sant’ana

Ao meu filho, Luiz Gustavo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar meus pensamentos e meus passos ao alcance dos meus objetivos.

Ao professor Doutor Lúcio Flávio de Renault de Moraes, PhD., meu mestre, um agradecimento especial pela orientação da minha formação acadêmica, pela atenção a minhas incertezas conceituais e metodológicas, e por todo o incentivo e suporte dispensados a mim com confiança.

Ao professor Doutor Cláudio Paixão Anastácio de Paula, pelo direcionamento adequado quando da qualificação do projeto, pela atenção e motivação, e por aceitar prontamente compor a banca de qualificação.

Ao professor Doutor Anderson Sant'ana, pelo aceite imediato em compor a banca examinadora.

À pesquisada por ceder informações imprescindíveis à realização da pesquisa e pela aplicação do questionário; àqueles que ajudaram na aplicação do questionário; e a todos os funcionários que participaram da pesquisas, contribuindo para a sua realização.

Aos colegas do mestrado, pela convivência e pelas novas amizades surgidas em nossos dias de aula; à Cleuza Maria Cotta, pela prontidão em compartilhar o seu material disponível; à amiga Raquel Andrade, pelo incentivo, pelos estudos, pela disponibilidade de ouvir minhas dúvidas e pelas críticas e sugestões.

À minha família: em especial meus pais, por acreditarem em mim e pelo incentivo; especialmente à minha mãe, que, mesmo diante de todas as suas obrigações diárias, cuidou do meu filho durante todo o período de estudo e realização da pesquisa; aos meus irmãos, pela compreensão de minha ausência, quando da realização das reuniões familiares aos domingos; e ao meu filho, pela paciência todas as vezes em que precisei dizer "Vou fazer o meu trabalho".

RESUMO

Esta dissertação visa relacionar dois construtos em uma organização: *confiança* e *liderança*. *Confiança* é um construto estudado por diversos campos do conhecimento, como o sociológico, o econômico e o psicológico. Constitui-se em uma variável multidimensional, pois apresenta diversos conceitos. Contudo, uma definição para o contexto da teoria organizacional ainda não foi alcançada. Existem diversas classificações para este construto, dentre as quais salientam a a *confiança* interpessoal e organizacional. A primeira que tem o foco no indivíduo, exibe a prontidão para confiar. A segunda é compreendida como a relação fundamentada com o sistema formal, baseada em regra e leis. Existem estudos que possibilitam mensurar o nível da *confiança* organizacional. *Liderança* é uma das temáticas que impulsionam as pesquisas da teoria organizacional, pois os pesquisadores buscam identificar suas características, influências e maneira de alcançar uma *liderança* eficaz. Em vista da diversidade de pesquisas e de teorias reconhece-se uma complexidade para instituir um conceito. Contudo, observa-se que as diversas definições sobre o construto convergem para o entendimento de que este é um processo que visa influenciar as atividades de um indivíduo ou de uma equipe para a realização de uma tarefa específica. Configurou-se tradição distinguir os estudos teóricos sobre *liderança* em: egocêntricos, alocêntricos e situacionais. Este estudo teve por objetivo investigar se os estilos de *liderança* exercidos interferem no nível de *confiança* organizacional. A natureza desta pesquisa é descritiva e adota o método quantitativo, com a análise de um estudo de caso. A amostra foi composta por 117 funcionários de uma linha de produção. A coleta de dados foi realizada utilizando-se os instrumentos de Likert (1975) e Oliveira e Tamayo (2004). O estudo identificou o estilo participativo-consultivo de *liderança* e uma *confiança* mediana na organização e concluiu que existe uma correlação positiva entre os construtos.

Palavras-chave: *Confiança*. *Liderança*. *Confiança* organizacional. *Liderança* situacional.

ABSTRACT

This thesis seeks to relate two constructs in an organization: *trust* and *leadership*. Trust is a construct studied in various fields including sociology, economics and psychology. Trust is a multidimensional variable because it represents several concepts. However, a definition within the context of organizational theory has not yet been reached. There are many classifications for this construct, the most noteworthy being interpersonal and organizational trust. The former focuses on the individual who exhibits readiness to trust. The latter is understood as the relationship based on a formal system, founded on rules and regulations. In addition to classifications, there are studies that permit the measurement of the level of organizational trust. Leadership is one of the most studied topics in organizational theory as researchers seek to identify the characteristics, influences and ways to achieve efficient leadership. The diversity of studies and theories makes the establishment of a concept complex. Nonetheless, the various definitions about the construct converge on the understanding that it is the process to influence the activities of an individual or a team to accomplish a specific task. Theoretical studies on leadership define classical distinctions that include egocentric, allocentric and situational. The current study has the objective of investigating whether and how leadership styles interfere with the level of organizational trust. It is a descriptive study that uses a quantitative method based on the analysis of a case study. The sample was composed of 117 production lineworkers. Data was collected using the Likert (1975) and Oliveira and Tamayo (2004) instruments. The study identified by Likert's system as consultive and participative leadership and a middle organizational trust and concluded that there was a positive correlation between the two constructs.

Keywords: Trust. Leadership. Organizational trust. Situational leadership.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 – Conceitos de confiança 1967 - 1997.....	21
QUADRO 2 – Níveis da confiança.....	25
QUADRO 3 – Principais conceitos sobre liderança.....	33
QUADRO 4 – Comportamento do líder e relação com maturidade dos liderados.	42
QUADRO 5 – Características sistemas administrativos	47
QUADRO 6 – Denominações, definições, itens integrantes dos componentes da ECEO	51
QUADRO 7 – Questionário sistemas administrativos de Likert – Relação entre as dimensões das características organizacionais e seus indicadores associados a cada pergunta	52
TABELA 1 – Distribuição da amostra.....	55
TABELA 2 - Distribuição da amostra definida.....	56
TABELA 3 – Porcentagem de questionários não respondidos.....	60
TABELA 4 – Análise da confiabilidade	62
TABELA 5 – Faixa etária	63
TABELA 6 – Tempo de casa.....	64
TABELA 7 – Grau de escolaridade	64
TABELA 8 – Respondentes por célula de trabalho	65
TABELA 9 – Média e desvio padrão de liderança	66
TABELA 10 – Média e desvio padrão de confiança	70
TABELA 11 – Resultado do ajuste do modelo	74
TABELA 12 – Variáveis endógenas e exógenas	75
TABELA 13 – Variáveis	75
TABELA 14 – Padronização dos coeficientes de regressão	76

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1 – Dimensões da confiança	31
FIGURA 2 – Os quadrantes de liderança da Ohio State University	38
FIGURA 3 – O grid gerencial	39
FIGURA 4 – Liderança situacional completa.....	44
FIGURA 5 – Modelo estrutural - tipos de liderança e confiança na organização	76
GRÁFICO 1 – Médias e desvios padrões das dimensões de liderança.....	67
GRÁFICO 2 – Nível de confiança na organização.....	70
GRÁFICO 3 - Média dos pontos para os construtos liderança e confiança.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	12
1.2 Definição do problema	14
1.3 Objetivos da pesquisa	15
1.3.1 Objetivo principal	15
1.3.2 Objetivos secundários	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Contextualização do estudo	16
2.2 Confiança: conceitos e os campos do conhecimento	17
2.3 Confiança e a relação com diversos estudos	23
2.4 Níveis e tipos de confiança	25
2.4.1 Confiança organizacional	29
2.5 Liderança	32
2.5.1 Origem, histórico e definições	32
2.5.2 Abordagens de liderança	36
3 METODOLOGIA	48
3.1 Caracterização da pesquisa	48
3.2 Sobre as medidas e modelos utilizados	49
3.3 Técnica de coleta de dados	54
3.4 População e amostra	565
3.5 A empresa pesquisada	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 Análise dos dados	59
4.1.2 Teste de confiabilidade	61
4.1.3 Descrição da amostra	62
4.2 Estatística descritiva	66
4.3 Análise da esquação estrutural	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	81
ANEXOS A – Questionário sistemas administrativos de Likert	88
ANEXOS B – Questionário Escala Confiança do Empregado na Organização	90
APÊNDICE A – Resultados gerais das respostas dos funcionários da célula de montagem	92

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa relacionar dois construtos em uma organização: *confiança* e *liderança*. Na atualidade, ambos demonstram relevância para os pesquisadores da área de Comportamento Organizacional, pois, como afirma Chid (2001), a confiança entre parceiros pode estimular o trabalho em conjunto diante das incertezas inesperadas no ambiente de trabalho. Por sua vez, a liderança representa significativa importância para o contexto organizacional, pois, como salienta Melo (2004), é um tema intrigante e alvo da atenção das organizações. Este estudo se insere no bojo dos esforços de que se valem dos métodos científicos para tentar identificar e elucidar os mecanismos que aproximam esses dois fenômenos.

O termo *confiança* é empregado constantemente para referir-se às relações pessoais. Sua origem e seu significado apresentam uma vasta gama de interpretações, que evoluem do uso cotidiano para o uso científico. Para Oliveira (2004), o construto *confiança* ganhou conotação científica ao ser pesquisado por diversos autores. Puusa e Tolvanen (2006) explicam que confiança é um elemento essencial para a construção das relações humanas.

Recentemente, pesquisas sobre confiança ganharam destaque dada a sua importância para diversos campos do conhecimento, principalmente o organizacional. As relações de confiança geradas entre pessoas, entre pessoas e organizações e entre organizações são processos complexos e delicados. Não por acaso, sociólogos, economistas e psicólogos não medem esforços ao buscarem maiores esclarecimentos sobre a variável *confiança*. Segundo alguns pesquisadores (KRAMER, 1999; CHILD, 2001) existe certa dificuldade envolvendo sua interpretação conceitual, devido à falta de clareza quanto à compreensão do significado da palavra *confiança* e aos problemas associados à mensuração deste construto.

Dentre as várias definições apresentadas, tem-se que *confiança* é o coração para impulsionar a colaboração; é elemento fundamental nas relações humanas dentro e fora da organização (TAYLOR-DUNLOP e LESTER, 2000, p.1).

Diante das diversas abordagens sobre confiança, é importante destacar a existência de duas principais: interpessoal e organizacional. Lane (1998) afirma que

a confiança interpessoal baseia-se na familiaridade desenvolvida em interações prévias ou derivada da participação em um mesmo grupo social. Costa (2000) define confiança organizacional como a relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos e práticas que mantêm a organização como um todo. Oliveira (2004) aponta que as investigações sobre esse tipo de confiança contribuem em muito para o desenvolvimento do contexto organizacional.

Um enfoque importante sobre confiança apoia-se em sua ligação com diversos construtos ligados ao comportamento organizacional. Atualmente, é possível encontrar na literatura pesquisas vários estudiosos, como Zucker (1986), Child (2001), Dirks e Ferrin (2002), Wong, Ngo e Wong (2003), Oliveira (2004), Novelli, Fischer e Mazzon (2006) e Zanini (2007), que tratam da relação de *confiança* com as variáveis *liderança, controle, justiça, cultura, comprometimento, poder, valores e qualidade de vida*.

Em paralelo, *liderança* também tem sido discutida, ao longo dos anos, por vários pesquisadores renomados. Assim como *confiança*, não possui uma definição exata, como observou Melo (2004). Entretanto, pode ser compreendida “como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 103).

Dentre os enfoques apresentados na literatura sobre liderança, alguns pesquisadores, como Bowditch e Buono (1992), Pinto (2005) e Santiago (2007) citam que este construto é caracterizado por meio de traços psicofísicos; para outros, como um estilo comportamental. Entretanto, após a realização de pesquisas sobre essas duas abordagens, ficou comprovado que as duas eram ainda incompletas. Segundo Hersey e Blanchard (1986), ambas não focaram a situação em que o líder se encontrava para caracterizar o seu tipo de liderança. Diante desse impasse, surgiu a abordagem da liderança situacional, que explica que, dependendo da situação, o líder apresentará um comportamento diferenciado para comandar seus liderados, uma vez que não existe um único modo de liderar as pessoas que seja o melhor.

Na sutil observação de Dirks e Ferrin (2002), que propõe demonstrar a importância que a *confiança* apresenta para a *liderança*, esta variável tem sido estudada nas últimas quatro décadas com dedicação. Supõe-se que, dependendo da forma do sistema de gestão, o impacto na relação de confiança no ambiente organizacional poderá ser afetado.

Hurley (2006) evidencia como aspecto importante que muitas das pesquisas realizadas com o objetivo de evidenciar a *confiança* na *liderança* são desoladoras, pois muitos executivos asseguram que não sabem em quem confiar. Para o autor, isso gera um problema, porque um ambiente de desconfiança induz à proliferação de problemas, além do que baixa confiança propicia baixa produção, divisão, estresse e tensão, enquanto que em um ambiente de alta confiança tendem a predominar a motivação, a produtividade e o conforto. Por esse motivo, o autor salienta que confiança é um ponto importante a ser pesquisado.

Em função das mais diversas necessidades organizacionais, a compreensão dos estilos gerenciais passa a ter importância para o esclarecimento sobre como esses poderão interferir na confiança organizacional.

1.1 Justificativa

Os trabalhos sobre confiança no ambiente organizacional têm sido percebidos como uma necessidade emergente, resultante das recentes transformações no mercado de trabalho, visto que “os autores, de modo geral, convergem para a visão de que um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das consequências futuras, diminuem”. (SATO, 2003, p. 2).

Para Hurley (2006), as organizações, hoje, ao darem um passo em busca de mudanças, estão percebendo que a confiança é um ponto importante para isso, além do que a “existência da confiança entre indivíduos e nas organizações é um mecanismo necessário para que o trabalho seja realizado de forma mais eficiente” (FREIRE, 2007, p. 4).

Reforçando os argumentos desses autores percebe-se, com base nos achados das pesquisas de clima organizacional realizadas, a presença da satisfação, bem como um clima de confiança na empresa foco deste trabalho. Alguns dos depoimentos revelam: “Me sinto muito satisfeito em trabalhar aqui”; “A empresa é a minha segunda casa, onde tenho amigos, colegas, e de onde tiro as minhas finanças para me manter, pagando minha faculdade e outras coisas. Por isso estou muito feliz em estar trabalhando aqui e por ter um bom relacionamento com

todos, inclusive com meus superiores”; “A empresa está de parabéns com seu ótimo empenho, com sua política interna”; “Uma empresa muito boa de se trabalhar. Admiro muito todos os benefícios que ela nos oferece, todas as formas de comunicação, de aprendizagem, de treinamento, etc. Que a empresa continue sempre investindo em todas áreas para o seu próprio crescimento”.

Estes depoimentos reforçam o argumento:

Trust is na aggregate evaluation at some higher level that satisfaction, and satisfaction, is in fact an important source for trust. Satisfaction is achieved when expectations are fulfilled or confirmed. It is a manifestation of the other party's ability to meet relational norms, and thus manifest trust (LEE and TEO, 2005, p. 25).

Bavelas (1960), um dos teóricos do tema “liderança” elucida que existe uma distinção clara entre a ideia de liderança como qualidade pessoal e a de liderança como função. A segunda refere-se à questão da distribuição, no seio de uma organização, dos poderes de tomada de decisão e ao exame dos padrões de poder e autoridade na organização. Já a primeira, refere-se a uma combinação especial de características pessoais que remete a observar as qualidades e a capacidade de indivíduos. A partir dessas pesquisas, ficou evidenciado para os funcionários da área de produção, de acordo com entendimento destes, do que seja liderança, que a variável *liderança* declinou em alguns quesitos em até 24% de um ano para o outro. Dos depoimentos coletados destacam-se alguns que demonstram uma descrença na liderança, tais como: “Quando vou questionar sobre meu trabalho, meus líderes riem de mim. Quando vou perguntar alguma coisa aos meus superiores, nem sempre obtenho respostas”; “Meu superior imediato não aceita opinião contrária à dele”; “A pressão que nossos superiores exercem. Nunca estão satisfeitos. Mesmo cumprindo com nossas obrigações, às vezes somos questionados por que fazemos uma pausa para descanso”. Tais falas, se confrontadas com aquelas as apresentadas no parágrafo anterior, parecem indicar um contra-senso, que merece ser investigado. Likert (1975) aponta que quando uma empresa apresenta indícios de uma liderança problemática é conveniente que a alta administração volte a atenção para as relações de trabalho nela em vigor. Ao afirmar isso, o autor direciona a alta administração a observar o sistema administrativo que a empresa adota. Esses sistemas podem variar de um nível 1 ao nível 4, que exhibe alta produtividade, pouco desperdício de material, custos reduzidos, atitudes favoráveis e excelentes relacionamentos entre subordinados e superiores.

Nesse sentido, o anseio em entender como gestões diferenciadas podem interferir na relação de confiança em um contexto organizacional passa a ser a justificativa específica deste trabalho.

1.2 Definição do problema

Diante das dúvidas e desafios do cenário organizacional atual, cresce o interesse dos pesquisadores em aprofundar seus estudos com o propósito de elucidar os questionamentos latentes.

Dentre os desafios que as organizações vivenciam; a questão da liderança intriga os envolvidos desse contexto de incertezas e insegurança, pois liderar requer disposição para promover a cooperação entre líder e liderados, visando alcançar os objetivos de forma eficaz. Nesse processo, a forma de liderar e a percepção que os liderados tem dessa condução pode contribuir para o estabelecimento de um clima de confiança no trabalho e para com a organização, ou não.

Mediante os vários estudos realizados sobre confiança nas esferas econômica, social e organizacional, fica evidente que este construto apresenta grande importância para as relações pessoais e contratuais geradas. Tanto é que a confiança trabalha como um sinalizador para promover a redução das desconfianças e dos riscos que porventura ocorram dentro dos sistemas sociais. Assim, “a presença da confiança entre agentes reduz as chances de comportamentos oportunistas e motiva indivíduos a realizarem transações sem o receio de prejuízos pessoais” (ZANINI, 2007, p. 13).

Nesse sentido, passa a ser válida a compreensão do grau de confiança que o funcionário pode ter na organização, em função dos distintos estilos de liderança exercidos. Como afirma Likert (1975), as formas de liderança praticadas nas empresas têm uma importante influência sobre as relações de trabalho.

Assim, a questão norteadora para este estudo de caso passa a ser:

Estilos de liderança exercidos interferem no nível de confiança organizacional?

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo principal

Investigar se e de que forma estilos de liderança exercidos na organização pesquisada interferem no nível de confiança organizacional, com base em um estudo de estatística multivariada.

1.3.2 Objetivos secundários

- Identificar os estilos de liderança exercidos, com base no modelo de Rensis Likert (1975);
- Apurar o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha, com base no modelo de Oliveira e Tamayo (2008).

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam a justificativa para o estudo, a definição do problema e os objetivos. No capítulo 2, desenvolvem-se a fundamentação teórica e o modelo teórico. No capítulo 3, descrevem-se os aspectos relacionados à metodologia da pesquisa. No capítulo 4, procede-se à apresentação dos modelos propostos e à análise dos resultados. No capítulo 5, formulam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualização do estudo

Até recentemente as organizações demonstravam certa previsibilidade na condução de suas atividades. Era possível encontrar, com certa precisão, regras bem definidas e uma estabilidade maior. Poucos eram aqueles empregados que detinham o conhecimento e/ou a especialidade. As competições, tanto no mercado quanto entre os próprios trabalhadores, não chegavam a causar grande preocupação. Contudo, fatores como crescimento e complexidade da sociedade moderna, somados às rápidas mudanças que ocorreram nos negócios, contribuíram ao longo do tempo para um cenário marcado pelo individualismo e pela competição.

Sennett (1999), que trata das influências do “capitalismo flexível” no mundo do trabalho e suas repercussões no caráter humano, evidencia que a flexibilidade requerida do profissional na sociedade da informação contribui para o enfraquecimento de valores como compromisso, confiança e lealdade.

Compartilhando dessas ideias, Drummond (2007) menciona que a vida no trabalho passou a sofrer impactos como insegurança, medo, ameaças e desconfiança, em função do cenário descrito. Como resultado, o individualismo, nos mais diversos níveis da cadeia social, manifestou-se, devido à competição desenfreada por reconhecimento e conquista do espaço.

Visando amenizar tal situação, estudiosos do construto confiança afirmam que este pode ser a chave para promover a redução da incerteza de um ambiente caracterizado por desconfiança, melhorar a qualidade de vida no trabalho e aparentemente, contribuir para a melhoria de clima de um cenário contemporâneo e complexo.

2.2 Confiança: conceitos e os campos do conhecimento

Confiança é um fenômeno social que passou a ser abordado recentemente em pesquisas científicas (DIRKS; FERRIN, 2002; ZANINI, 2007), em consequência, segundo Luo (2005), da sua importância para o desenvolvimento e o sucesso organizacional. Além disso, é sabido que sem um certo grau de confiança fica difícil assegurar o estabelecimento e a permanência de uma relação aceitável de convivência entre os participantes envolvidos.

Tradicionalmente, a palavra *confiança* está presente no cotidiano das pessoas. Por isso, é importante saber distinguir seus significados convencionais e usuais, uma vez que há momentos em que é empregada simplesmente no sentido do senso comum para caracterizar aspectos do ambiente organizacional, conforme Novelli, Fischer e Mazzon (2006) mencionam e outras vezes é tratada como um construto diferenciado e multidisciplinar.

Júnior e Eisenberg (2006) explicam que há componentes semânticos divergentes para caracterizar o termo *confiança*. Seu uso dava-se no sentido de expressar uma relação de confiança entre amigos e parentes, ou até mesmo, para expressar a confiança das pessoas em Deus. Após o século XVI, a palavra inglesa *trust* passou a ser usada, de forma tardia, para dar sentido à expressão *comprar fiado* ou *comprar a crédito*, isto é “comprar em confiança”.

Os pesquisadores citam que as melhores traduções para o termo *trust* para as línguas neolatinas são palavras derivadas do termo latim *fides*, que em português significa *confiança*, em espanhol *confianza* e na língua italiana *fidúcia*.

Buscando uma compreensão mais detalhada, há estudiosos que mencionam as diferenças entre os verbetes *trust* e *fides*, a saber:

A noção de *trust* parece estar fortemente ligada à idéia de confiança pessoal, enquanto *fides* sugeria, até para falantes do inglês, um tipo de confiança ligada a relações contratuais e comerciais. É interessante notar que nas línguas neolatinas, com a exceção do italiano, um prefixo con-foi adicionado ao radical *fides*, o que reforça ainda mais o caráter de reciprocidade contratual do termo (JÚNIOR e EISENBERT, 2006, 468).

Adams (2005) e Luhmann (1996) salientam a importância da distinção entre *confiança* e *confidência*, uma vez que a literatura da ciência social falha ao fazer uma separação clara entre esses dois termos. Para o último autor, uma diferenciação clara se dá na compreensão de que *confidência* aparece como resultado específico de um conhecimento, o qual é construído com base na razão e no fato. Em oposição, a *confiança* é baseada, em parte, na crença. Já a autora exemplifica tais diferenças pelo uso dessas palavras no ambiente militar, em que, às vezes, é preferível usar o termo *confidência* do que *confiança*, pois o primeiro não faz menção às implicações de um sentimento sensível, que é considerado indesejado no domínio militar.

Teoricamente, o conceito de *confiança* é muito complexo, em face dos muitos significados apresentados. Tem-se que é compreendido como um comportamento individual em relação a outro indivíduo ou grupo de trabalho e que se apresenta como um “estado psicológico, que depende de expectativas e está relacionada com os comportamentos dos outros” (FREIRE, 2007, p. 21).

Hurley (2006) define a variável como sendo a *confiança* do confiante em alguém quando está em uma posição de vulnerabilidade. É compreendida também:

Como um estado psicológico envolvendo expectativas positivas do confiante sobre a competência, benevolência, integridade e predição em alguma outra pessoa e disposição de agir na base destas expectativas. A importância da *confiança* surge em contextos que envolvem risco, vulnerabilidade, incertezas e interdependência. As expectativas da *confiança* são criadas primeiramente pela interação das qualidades percebidas do confiante e fatores contextuais em jogo, quando as decisões de *confiança* são tomadas. (ADAMS, 2005, p. 3).

Procede a observação de Kramer (1999), de que quando é conceituada como um contexto psicológico, *confiança* implica estado de vulnerabilidade ou risco, que é derivado da incerteza dos indivíduos relativas às razões, intenções e ações esperadas de outros dos quais eles dependem. O autor menciona que outra definição influente sobre *confiança* é a que evidencia a variável como uma atitude generalizada ou a expectativa em pessoas ou no sistema social no qual estão inseridos.

Child (2001) argumenta que a *confiança* é vital para qualquer relacionamento e negócio, e que se refere à disposição de uma pessoa ou do grupo

de confiar no outro, na crença de que as ações do outro serão mais benéficas do que prejudiciais. Complementando esses dizeres, tem-se:

A confiança é 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 de outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico) (GIDDENS, 1991, p. 41).

Partindo para uma abrangência maior, Luhmann (1988) ensina que a confiança torna menor a complexidade social, pois garante mais segurança para as preferências necessárias, na medida em que compensa a falta de informações disponíveis sobre determinado assunto e desenvolve expectativas de comportamento. Não só para esse autor mas também para outros a variável confiança é assim compreendida:

Um laço social que, ao se estabelecer, torna menos relevantes os controles formais e burocráticos, revelando-se uma alternativa mais efetiva ao passo que contribui com o movimento de adaptação, necessário à sobrevivência das organizações no ambiente competitivo atual (MARIOTTI e SOUZA, 2005, p. 1).

Tendo em vista a complexidade dessa variável, é possível, segundo Puusa e Tolvanen (2006), encontrar definições como: “Confiança é como uma cola social, que pode unir diferentes tipos de estruturas, organizações”. Ou, ainda, para outros pesquisadores (MISHRA & MORRISSEY, 1990; SHAMIR & LAPIDOT, 2003) “Confiança é um elemento essencial na construção dos relacionamentos humanos e proporciona um sentimento de segurança, assim como é entendida como um fenômeno interpessoal e coletivo”.

Na interpretação de Zanini (2007), as relações de confiança entre os participantes da organização evidenciam muito do “ativo intangível”, que pode surgir dentro das empresas, de forma que essas relações de confiança tornam-se sinalizadoras importantes sobre vários aspectos da administração da organização.

Em oposição a essa postura do autor sobre o “ativo intangível”, Covey (2008) evidencia que a confiança é algo tangível, quantificável e mensurável. Para essa autora, a confiança afeta tanto a velocidade quanto o custo, e estes podem ser mensurados e quantificados.

Outro ponto importante salientado pela autora é que confiança significa ter certeza de que a pessoa não oculta nada e é verdadeira. A pesquisadora ainda ressalta que a confiança não é lenta. Lento pode ser o processo para recuperá-la. Contudo, “estabelecê-la ou estendê-la pode ser feito com bastante rapidez, e, uma vez estabelecida, ela surte resultados muito rapidamente” (COVEY, 2008, p. 25).

Para alguns pesquisadores (GIDDENS, 1991; LUHMANN, 1988), a confiança refere-se à probidade de uma pessoa ou organização, levando em conta os possíveis riscos para a realização de ações, visando atingir as expectativas do confiante. Quanto ao risco, este possui uma relação estreita com a confiança, pois no ato de confiar existe uma fatia de risco.

Drummond (2007) esclarece que, consensualmente, há uma gama de enfoques, conceituações e abordagens, devido a diversos campos de conhecimento interessados nos estudos correlacionados com confiança. Dentre esses campos de conhecimentos, Oliveira (2004) destaca: filosofia, economia, psicologia, sociologia e comportamento organizacional.

Na visão econômica, confiança está relacionada com os ganhos e as perdas nas relações de troca. Quando o foco de interesses concentra-se em resultados econômicos, a confiança é definida “como causa potencial na escolha de algum cenário segundo experiências anteriores” (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006, p. 69). Além disso, essa vertente conceitua confiança como causa potencial na escolha de algum cenário, com base em experiências passadas. Para Fukuyama (1996), a confiança é a expectativa que surge no seio de uma sociedade de comportamento firme, honesto e cooperativo, fundamentado em normas compartilhadas por seus membros.

A confiança, na perspectiva econômica, pode ser assim entendida:

Uma aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco, pela abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa que outra parte não agirá de uma forma oportunista (ZANINI, 2007, p. 12).

Na abordagem sociológica, Novelli, Fischer e Mazzon (2006) sustentam que confiança é consequência de arranjos institucionalmente instituídos. Nesta vertente, há duas perspectivas relevantes sobre o conceito de confiança. Na primeira, Zucker (1986) define confiança com uma relação de troca, em que os

participantes aguardam que outros participantes deixem o autointeresse em segundo plano em favor de uma orientação ao outro ou uma orientação à coletividade. Na segunda, confiança é entendida “como a capacidade dos autores de tomarem como dadas (*taking for granted*) as ações e as decisões de outros atores envolvidos em uma relação de troca, isto é, de “tomar sob confiança um vasto conjunto de características da ordem social”. (LIMA *et al.*, 2002, p. 98).

Na perspectiva puramente psicológica, confiança é considerada quando se destacam a personalidade individual e o seu desenvolvimento específico ou quando o relevante é a criação ou o aniquilamento da confiança em num grupo determinado, de acordo com seus padrões situacionais e históricos (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006, p. 70). Como salienta Kramer (1999), a confiança foi definida em termos de vários processos cognitivos relacionais e orientações. Antes de tudo, implica um estado de vulnerabilidade percebida ou risco, que é consequente da incerteza de indivíduos quanto aos motivos, intenções e ações em perspectiva de outros de quem eles dependem.

Uma revisão das várias definições de confiança, compreendidas entre 1967 e 1997, segundo Nakayama *et. al.* (2007), está sintetizada no QUADRO 1.

QUADRO 1
Conceitos de confiança 1967- 1997

Autores	Definição
Griffin, 1967	A confiança sobre as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou o comportamento de uma pessoa a fim de obter um desejado, mas incerto objetivo em uma situação de risco.
Roter, 1967	Uma expectativa mantida por um indivíduo ou grupo que a palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo possa ser confiada.
Driscoll, 1978	A convicção que os tomadores de decisão irão produzir resultados favoráveis aos interesses da pessoa sem nenhuma influencia dessa pessoa.
Frost, Stimpson & Maughan, 1978	Uma expectativa mantida por um indivíduo de que o comportamento (verbal ou não verbal) de outro indivíduo ou grupo de indivíduos seja altruísta e pessoalmente benéfica para ele mesmo.
Larzelere & Huston, 1980	O grau (PONTO) que uma pessoa acredita ser outra pessoa (ou pessoas) benevolente e honesta
Lewis & Weigert, 1985	A realização (GARANTIA) de um arriscado curso de ação, na expectativa confiante de que todas as pessoas envolvidas na ação vão agir competentemente e obedientemente.
Zucker, 1986	Um conjunto de expectativa dividido por todos aqueles envolvidos em uma troca.

Autores	Definição
Bradach & Eccles, 1989	Um tipo de expectativa que alivia o medo que o parceiro de troca de alguém irá agir de forma oportunista.
Fukuyama, 1995	As expectativas que surgem dentro de uma comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseando em normas divididas comumente em função de outros membros daquela comunidade.
Currall & Judge, 1995	Confiança comportamental do indivíduo em outra pessoa sob uma condição de risco.
Robinson, 1996	Como as expectativas, crenças ou suposições de alguém sobre a probabilidade de que futuras ações de outro serão benéficas, favoráveis ou pelo menos não nocivas aos interesses de alguém.
Doney & Cannon, 1997	Credibilidade compreendida e benevolência de um alvo de confiança.
Clark & Payne, 1997	Um estado de espírito daqueles que confiam em relação àqueles que receberam a confiança.

Fonte: Adaptado de Tzafir e Harel (2002)

Segundo Drummond (2007), vários estudiosos compartilham o mesmo entendimento de que a definição de confiança no contexto da teoria organizacional ainda não foi alcançada. Reforçando essa ideia, Kramer (1999) destaca que o construto *confiança* possui várias definições, que, por vezes, são até incompatíveis, pois não há um forte consenso na abordagem psicológica, assim como na abordagem pragmática¹, como evidenciam Wong, Ngo e Wong (2003), sobre o tema.

É importante destacar que dentre as várias definições apresentadas, sobre confiança este trabalho adotará a seguinte: “[...] é a crença na probidade moral e nas qualidades profissionais de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte” (OLIVEIRA, 2004, p. 4).

A escolha desta definição está mais coerente com o estudo proposto, primeiro, porque a confiança está vinculada à crença na integridade moral e nas qualidades dos funcionários da empresa pesquisada; segundo, está associada às expectativas otimistas quanto à realização de um objetivo por parte do depositário da confiança, e terceiro, neste estudo, não se entende que a confiança possa ser “cega”, ou seja, uma confiança irrestrita e total em algo ou em alguém. Pois confiar em alguém ou em algo desta maneira implica a possibilidade de ficar desapontado.

¹ Na visão pragmática, ou instrumental, de Hardin, há confiança quando “seu interesse engloba meu interesse”, na medida em que tendemos a confiar em quem julgamos que possua motivação para agir em um sentido que atenda a nossas expectativas.

2.3 Confiança e a relação com diversos estudos

No decorrer da pesquisa sobre a conceituação do construto *confiança*, é possível traçar uma cronologia no que tange à produção literária. Para Ratton & Morais (2003), essa cronologia é constituída da seguinte forma:

- (a) Na produção sociológica, a obra de Banfield (1958) *The moral basis of backward society*.
- (b) Posteriormente, surgiram autores com as mais diversas orientações teóricas, Niklas Luhmann, com a obra *Trust and Power*, definindo que a confiança é um recurso fundamental nas sociedades contemporâneas, onde existe a complexidade, incerteza e o risco.
- (c) Na década de 1980, três importantes obras: *The logic and limits of trust*, de Bernard Barber (1983); *Patrons, clients and friends*, de Samuel Eisenstadt e Louis Roniger (1984); e *Trust: making and breaking cooperative relations*, de Diego Gambetta.
- (d) Em 1990, James Coleman edita *Foundations of Social Theory*, em que o autor, sociólogo, vincula as relações de confiança à teoria da escolha racional. Seguindo nesta linha, Russell Hardin publica três importantes *papers*: *Trusting persons, trusting institutions* (1991), *The street-level of epistemology of trust* (1993) e *Distrust* (1997).

No início dos anos de 1990, Anthony Giddens lança os livros *The consequences of modernity* (1990) e *Modernity and self-identity* (1991), os quais vinculam os temas: “confiança” e “modernidade”. Em 1995, Francis Fukuyama aproveita o contexto do sucesso econômico do Japão, China e demais países do sudeste asiático para editar o livro *Trust*, o qual faz menção ao sucesso dos países descritos com o construto *confiança*. Salaria que a presença da confiança é um traço fundamental daquelas sociedades. No final da década de 1990, Adam Seligman publica *The problem of trust*, em que defende a ideia de que a confiança é um fenômeno de origem moderna e que está diretamente ligada a divisão do trabalho, diferenciação e pluralização dos papéis e à conseqüente indeterminação e

possibilidade de negociação de expectativas de papéis (RATTON JR.; MORAIS, 2003, p. 260).

Sabe-se que um enfoque importante sobre confiança é o seu vínculo com diversos construtos ligados ao comportamento organizacional. Como Lundasen (2002) menciona, a variável *confiança* tem sido considerada importante para o entendimento das sociedades.

Para Gonçalves (2008), os pesquisadores, em sua maioria, exploram pesquisas relativas à conceituação da confiança e à identificação de suas dimensões, de seus componentes e de suas categorias. Assim, é possível encontrar na literatura estudos como os de Oliveira (2004), Bosco (2007) e Pinto (2007).

Para o pesquisador, há estudos (Das e Teng 2004), em que o foco da pesquisa está relacionado ao risco da confiança. O trabalho de Mayer *et al.* (1995) contribui para elucidar a diferença entre confiança e cooperação, sendo que esta diferença é feita por meio do risco. Outro ponto importante do trabalho desses autores é o esclarecimento dos fatores antecedentes da confiança.

De acordo com Gonçalves (2008) há autores que analisam a natureza da confiança, seu significado e sua mensuração. É importante ressaltar que esses pesquisadores ainda contribuem ao apresentar informações pertinentes ao processo de iniciação da confiança e à manutenção e reparação desta, bem como revelam que há um número reduzido ou inexistente de pesquisas que abordem a manutenção ou a reparação da confiança.

Freire (2007) argumenta que é possível encontrar pesquisas que centram nas dimensões: competência, conhecimento, capacidade, lealdade, honestidade e benevolência. Wong, Ngo e Wong (2003) mencionam pesquisas que abordam os contrastes da confiança com a desconfiança, além das consequências da confiança.

Várias são as abordagens que os autores fazem sobre a variável *confiança*, Mariotti e Souza (2005) elucidam que há estudos entre confiança e desenvolvimento socioeconômico, confiança e sistemas sociais, e confiança e troca econômicas, entre outros.

Em suma, há uma variedade de pesquisas que apontam para a diversidade de conceitos e dimensões sobre a confiança, assim como para a relação desta variável com outros construtos organizacionais. Reconhecendo que o tema possui destaque nas teorias organizacionais, percebe-se nos últimos tempos a importância de estudar esta variável com a liderança. Assim como a confiança, a

liderança está presente nas organizações, e ambas são de extrema importância para a eficácia da administração.

A passagem da variável *confiança* pelos vários campos do conhecimento resultou em uma variedade de conceitos e tipos de confiança. Em função dessa variedade, é necessário promover um esclarecimento conceitual mais profundo.

2.4 Níveis e tipos de confiança

Na teoria organizacional, as dimensões da confiança são estudadas, segundo Drummond (2007), a partir dos aspectos do indivíduo, do grupo, da firma ou da instituição. Por essa razão, passa a ser compreendida em um conceito multidimensional. Além disso, Lane (1998) destaca que confiança é um fenômeno que possui níveis diferentes de análises, e dentre esses caracterizam-se os níveis micro, meso e macro.

Segundo a autora, o nível micro correlaciona os relacionamentos interpessoais. O meso e o macro consideram, respectivamente, os relacionamentos intra e interorganizacionais e sociológicos (QUADRO 2).

QUADRO 2
Níveis da confiança

Micro	Meso	Macro
<p>Destaque especial às bases psicológicas da confiança e desconfiança. Está ligado à Psicologia, que contempla as características pessoais e situacionais, que abrangem as relações de confiança. Associação com a confiança interpessoal.</p>	<p>A atenção é a sondagem das redes sociais de trabalho. Referência à construção da confiança baseada em experiências positivas e contínuas do uso dos sistemas de interação disponíveis na sociedade moderna. Associação com a confiança sistêmica.</p>	<p>Abrange a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança. Está vinculado à sociologia, cuja ênfase são os processos de transformação social e política como precedentes da confiança e a confiança que as pessoas guardam nas instituições. Associação com a confiança organizacional.</p>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 22-23).

Puusa e Tolvanen (2006) salientam que a confiança é expressa em três níveis na organização: individual, grupal e de sistema. No primeiro nível, a confiança é definida como a disposição de uma parte de ser vulnerável para com as ações da outra parte. No segundo nível, é entendida como um fenômeno coletivo, em que a

equipe representa valores e identidades coletivas. No terceiro nível, confiança está baseada em normas e na reputação do sistema.

Em uma organização, é possível apurar o nível de baixa confiança. Organizações com estas características apresentam comportamentos culturais como:

As pessoas manipulam ou deturpam os fatos; as pessoas retêm e guardam informações; as pessoas distorcem a verdade buscando vantagens; resistem abertamente às idéias e estas são abafadas; erros são encobertos; a maioria das pessoas está envolvida em jogar a culpa nos outros e em falar mal dos outros; as pessoas tendem a prometer demais e a cumprir de menos; há muitas expectativas descumpridas, para as quais as pessoas tentam arranjar desculpas; as pessoas fingem que não acontecem coisas ruins ou as negam; o nível de energia é baixo e muitas vezes as pessoas sentem uma tensão improdutiva – às vezes até mesmo temor (COVEY, 2008, p. 243).

De outro lado, quando em uma organização existem níveis de alta confiança, os comportamentos culturais são percebidos de forma diferenciada, como:

As informações são compartilhadas abertamente; os erros são encorajados, sendo vistos como meio de aprendizado; as pessoas são leais aos que estão ausentes; as pessoas conversam com franqueza e confrontam os problemas verdadeiros; há comunicações e colaboração verdadeiras; a transparência é um valor praticado; as pessoas são espontâneas e autênticas; há um alto grau de responsabilidade e existem vitalidade e energia palpáveis – as pessoas podem sentir impulso positivo (COVEY, 2008, p. 243).

A literatura indica uma diversidade de opções para classificar confiança, em função das diversas abordagens teóricas existentes. Uma classificação bastante difundida é apresentada por Das e Teng (2004), que ilustram a confiança como: fraca, semiforte e forte. Os conceitos dos dois tipos de confiança estão representados da seguinte forma:

A confiança do tipo fraca estaria presente e relacionada com a produção de bens de baixo custo e pouca ou nenhuma especificidade de ativos. A confiança do tipo semiforte estaria presente em circunstâncias onde se utilizariam mecanismos de governança intermediários, um imbricamento nas relações sociais maior e mecanismos sociais de governança menos custosos em detrimento dos mecanismos econômicos de governança, mais custosos. Já a confiança forte estaria presente em situações onde existe uma cultura organizacional compartilhada, socialmente complexa difícil de ser imitada, e maior sinergia e troca de conhecimento tácito e explícito (GONÇALVES, 2008, p. 70).

Outra classificação importante é apontada por Lane (1998) e Child (2001), que apresentam três perspectivas sobre as bases da confiança. A primeira é a confiança calculativa, que “envolve expectativa sobre o outro, baseando no custo benefício de certos cursos de ação do confiador ou do confiante” (LANE, 1998, p. 4). A segunda é a confiança do tipo cognitiva, que é “baseada na previsibilidade do outro, sustentando-se pela informação em lugar do impedimento” (GONÇALVES, 2008, p. 71). A terceira é a confiança normativa, que para Child (2001) depende do ato de compartilhar valores comuns entre as pessoas.

Descrevendo outros tipos de confiança, Lundasen (2002) evidencia, sob um ponto de vista mais psicológico, que a confiança pode ser ramificada em três níveis. O primeiro aborda a confiança generalizada, que se caracteriza pela “expectativa básica de um comportamento não explorador da contraparte, até prova em contrário”. O segundo evidencia a confiança relacional, vinculada com pessoas conhecidas específicas. O terceiro nível relata a confiança na rede que trata do nível intermediário, relacionado com as redes sociais ou familiares.

Putnam (1993a) descreve a confiança densa, que é baseada no conhecimento direto e interativo (face a face) entre os indivíduos e no baixo risco; e a confiança delgada, que seria aquela mais mediada, com conhecimento limitado e risco maior envolvido.

Luo (2005) propõe dois tipos de confiança. A primeira é a particular, cujo significado está vinculado à confiança em indivíduos específicos. A segunda é a geral, que está vinculada à confiança nos colegas e na organização como um todo.

Nessa gama de diversidades, há, ainda, a confiança autêntica, que expressa que o compromisso, e não o conforto, é a preocupação crítica, em que a promessa não é mera garantia, e sim inovação e aventura. Esta vem em oposição à confiança simples, que é caracterizada pela naturalidade e familiaridade (SOLOMON e FLORES, 2002, p. 214).

A confiança interpessoal ressalta o foco no indivíduo que apresenta a prontidão para confiar como sendo a sua característica de personalidade, quando essa é analisada na perspectiva dos psicólogos e dos teóricos da personalidade. Portanto, no nível micro há um enfoque, segundo Drummond (2007), tanto para as desigualdades individuais quanto para os fatores que dão forma à presteza para confiar. Nesta visão, a confiança é considerada como um traço psicológico e possui a denominação de ser uma crença ou um sentimento “enraizado” na personalidade.

Lundasen (2002) descreve que confiança interpessoal é derivada principalmente da pesquisa psicológica e que, inicialmente, essa foi vinculada a traços de personalidade.

Contudo, outras teorias evidenciaram uma diversificação das definições e dos aspectos da confiança. Rotter (1980) conceitua a confiança interpessoal como uma expectativa total que um indivíduo possui de que a palavra, o juramento ou a declaração escrita de outro indivíduo ou grupo podem ser acreditados. O autor desenvolveu uma escala de confiança interpessoal para apontar os sujeitos que exibem níveis altos e baixos de confiança.

Bachmann (2001) define que a confiança interpessoal ou pessoal progride quando os envolvidos mantêm interação “face a face”, tornando-se íntimos com os interesses e predileções uns dos outros, sem necessitar de usar recursos institucionais. Assim como Bachmann, Lane (1998) considera confiança interpessoal como aquela baseada na familiaridade desenvolvida em interações prévias ou derivadas da participação em um mesmo grupo social.

É, ainda, compreendida como: “confiança entre indivíduos e suas bases; são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos” (OLIVEIRA, 2004, p. 24). Ou, para Abrams *et al.* (2003), como a disposição de uma parte a ser vulnerável.

Entretanto, há distinções entre o entendimento de outros estudiosos. Por exemplo, há aqueles definem a confiança interpessoal como uma “crença na benevolência da natureza humana em geral, não se limitando a objetos particulares” (DRUMMOND, 2007, p. 15).

Novelli, Fischer e Mazzon (2006) ressaltam que um trabalho de destaque compreendendo a confiança interpessoal foi desenvolvido por Reina e Reina, em 1999, ao identificarem duas naturezas para esse tipo de confiança: uma de caráter transacional, que é preciso dá-la para obtê-la; e outra de caráter transformador, que pressupõe a doação e o recebimento de confiança a partir de experiências anteriores.

Wong, Ngo e Wong (2003) evidenciam que para alguns pesquisadores, como McAllister (1995) e Lamsa e Pucetaité (2006), a confiança interpessoal possui dois componentes distintos: cognitivo e afetivo. O primeiro pertence à decisão racional de confiar, que é o dom baseado nas boas razões, como responsabilidade e confiança. O segundo implica um investimento emocional profundo em uma relação.

Partindo para um nível macro, a confiança organizacional caracteriza-se, segundo Costa (2000), por uma relação estabelecida com o sistema formal, originária da aplicação de leis e regulamentos institucionais e das práticas presentes na organização como um todo. Por essa razão, para esse autor os líderes possuem importância na formação, no estabelecimento e na queda do nível de confiança na organização.

Considerando que as pessoas compartilham experiências diversas e que possuem personalidades e culturas diferentes, estarão propensas a apresentar variações no ato de confiar. Portanto, é necessário entender o desenvolvimento da confiança quando essa ocorre amparada por recursos institucionais. Nesse caso, é considerada como confiança organizacional.

2.4.1 Confiança organizacional

A busca pelo entendimento sobre a confiança organizacional tem crescido nos últimos tempos. Como assegura Kramer (1999), esse interesse acelerou-se pelas evidências de que a confiança presta importantes benefícios para as organizações e para os seus membros, opinião reforçada por Oliveira (2004).

Os conceitos referentes à confiança organizacional são diversos e, até mesmo, conflitantes. Há autores, como Costa (2000), que consideram a confiança organizacional como a relação instituída com o sistema formal, fundamentada em regras e leis. Wong, Ngo e Wong (2003) definem confiança organizacional como aquela que o empregado tem na hierarquia mais alta da organização e na gerência superior.

Bachmann² (2001, *apud* OLIVEIRA, 2004) explica que a confiança organizacional está ligada à ideia da confiança no sistema, que possui a lei como intermediadora para amenizar os riscos prováveis. Para Zucker (1986), a confiança institucional, também denominada por esse autor de “confiança sistêmica” é “produzida na ausência de simpatias ou experiências pessoais” (OLIVEIRA, 2004, p. 44).

O conceito proposto por Mayer *et al.* (1995) tem sido adotado no contexto tanto das relações interpessoais como das organizacionais:

A confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações da contraparte, baseando-se na expectativa de que esta realizará uma ação importante para aquela que confia, independente da habilidade deste para controlar ou monitorá-la (OLIVEIRA, 2004, p. 46).

A confiança organizacional, ou sistêmica, é também designada, como o “grau de confiabilidade que um indivíduo percebe em um sistema social de menor escala, como uma organização” (ZANINI, 2007, p. 44).

A confiança institucional está amparada nas perspectivas sociológica e econômica, que a consideram sob o aspecto institucional. Drummond (2007) destaca que a confiança pode ser estudada como um fenômeno que ocorre dentro e entre as organizações ou, ainda, por intermédio das pessoas que compõem o quadro hierárquico de uma organização.

Esses fenômenos são conceituados com base na confiança intraorganizacional, que trata da confiança do indivíduo na organização, como também da confiança interorganizacional, que é a confiança que uma organização deposita em outra.

Em um contexto mais amplo sobre a confiança organizacional, é possível encontrar estratificações na formação desta. Costa (2000) distingue tanto a confiança interorganizacional como a intraorganizacional. A primeira caracteriza-se pela confiança estabelecida entre as organizações. Para a existência deste tipo de confiança, é necessária, primeiramente, segundo a autora, a existência da confiança entre os indivíduos, pois esses são os responsáveis pela junção dos diversos subsistemas da organização. Contudo, pesquisas mais profundas sobre a confiança interorganizacional ainda não mereceram atenção especial por

² BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizations relations. **Organizations Studies, March**. 2001. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>.

parte dos pesquisadores. A segunda, denominada “intraorganizacional”, é a confiança que os participantes depositam na organização à qual pertencem.

A FIG. 1 ilustra as dimensões do construto *confiança* na abordagem do campo organizacional, segundo investigação realizada por Oliveira (2004).

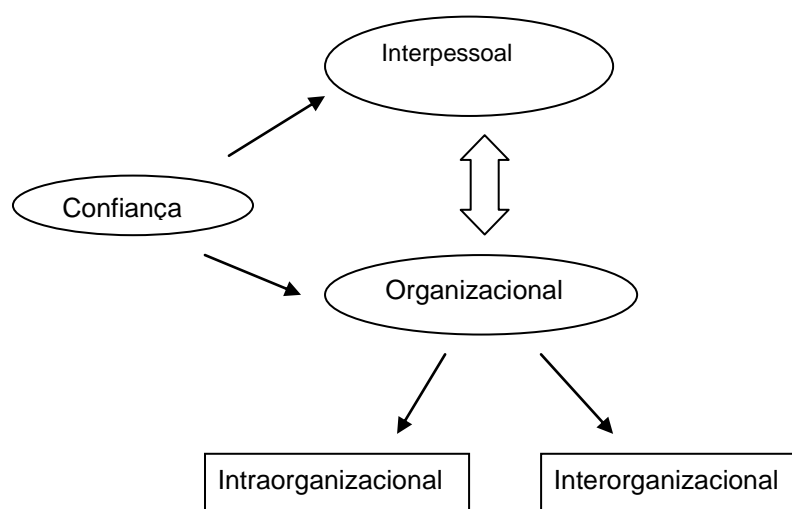


FIGURA 1 – Dimensões da confiança

Fonte: Reelaborado por Araújo e Paula (2009), com base em Oliveira (2004)

Para os fins, deste trabalho, que visa estudar os construtos confiança e liderança, confiança é uma variável investigada por vários campos do conhecimento, e por essa razão caracteriza-se como uma variável multidimensional, com a diversidade de conceitos.

Dentre as distinções de confiança, há a interpessoal e a organizacional. A primeira tem o foco no indivíduo, que exhibe a prontidão para confiar, enquanto a segunda é entendida como a relação fundamentada com o sistema formal, baseada em regras e leis.

Diante da possibilidade de mensurar o nível de confiança organizacional, esta pesquisa irá adotar como marco teórico o estudo realizado por Oliveira (2004), bem como a escala desenvolvida pela autora em parceria com Tamayo no ano de 2004. Este instrumento busca apurar o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha (ECEO).

No próximo item, analisa-se o construto liderança.

2.5 Liderança

2.5.1 Origem, histórico e definições

Liderança é uma das temáticas que inspira a curiosidade de diversos investigadores da teoria organizacional. A pesquisa etimológica do termo *liderança* possibilita compreender, segundo Santiago (2007), seu significado e emprego, na forma mais usual. O autor realizou uma busca sobre a origem da palavra. Destacou que *liderar* vem do verbo inglês *to lead*, que significa: “dirigir”, “comandar”, “guiar” e “conduzir”. Ressalta que o primeiro registro do termo data em 825 d.C. Entretanto, do ponto de vista de Bass (1990), já existiam registros egípcios que tratavam da liderança desde 5.000 a.C.

Diversos conceitos ligados à palavra derivam do latim *ducere*, que significa “conduzir”. Ao longo do tempo, devido às mudanças de significação da palavra, surgiram as diversas derivações do verbo *to lead*. Ainda em sua pesquisa, o autor citou o aparecimento do substantivo *to lead*, *leading*, que significa “ação de conduzir”, e o termo *leadership*, que possui a função de condutor, de guia e de chefe. Esclarece o autor que o termo *liderança* passou a fazer parte da língua inglesa somente no início do século XIX. A língua portuguesa incorporou o vocábulo *lead* e seus derivados por volta das décadas de 1930 e 1940. A partir de então, surgiu a adaptação dos termos *líder*, *liderança* e *liderar*.

Desde então, vários são os pesquisadores preocupados em esboçar quais seriam as características, influências, experiências e situações vivenciadas que formam um líder com capacidade de desenvolver sua liderança eficazmente perante os objetivos organizacionais.

As primeiras pesquisas sobre o tema “liderança” datam do início do século XX, com o advento da Escola das Relações Humanas. Tal observação vem complementar que este tema tem sido alvo de estudos importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional. Santiago (2007) esclarece que o tema passou a fazer parte dos estudos dos teóricos e/ou administradores organizacionais, uma vez que está relacionado com o comportamento organizacional.

Bergamini (1994) elucida que os primeiros estudos sobre liderança apresentavam forte combinação do termo com a capacidade de desempenhar influência sobre os liderados, com o intuito de atingir um objetivo comum.

Bowditch e Buono (1992) mencionam em seu manual que havia uma vasta literatura que tratava do tema “liderança” até mesmo antes de 1930, porém tais obras caracterizavam-se por teorias filosóficas ou sugestões com poucos e/ou nenhum dado para sustentar seus pontos de vista. Interessante notar, segundo os autores, que as pesquisas sobre liderança, no decorrer dos anos, progrediram de teorias que descreviam traços pessoais e passaram por um enfoque funcional, que demonstrava o que os líderes eficazes deveriam fazer. Posteriormente, assumiram uma abordagem situacional, que apresentava uma proposta mais flexível de liderança.

Os estudos sobre liderança não ocorreram de forma linear ao longo do tempo, porque vários pesquisadores enfatizaram de formas distintas os conceitos em momentos simultâneos. Dessa forma, são inúmeras as pesquisas realizadas, os enfoques e os níveis abordados sobre o tema.

Em vista da diversidade de pesquisas e teorias sobre liderança, há uma dificuldade de estabelecer um conceito que englobe todos os aspectos envolvidos neste fenômeno, na observação do autor. Nesse sentido, a definição de liderança varia de autor para autor, em função do enfoque dado à linha de estudo dos pesquisadores, conforme apresentado no QUADRO 3, que busca identificar as principais definições sobre liderança no período compreendido entre 1957 e 2003.

QUADRO 3

Principais conceitos sobre liderança

Ano	Pesquisador	Conceito
1957	Hemphill e Coons	“É o comportamento de um indivíduo quanto está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.”
1960	Janda	“É um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige no que diz respeito a sua atividade na qualidade de membro do grupo.”
1970	Jacobs	“É uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informações de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.”
1974	Stogdill	“É o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.”

Ano	Pesquisador	Conceito
1974	Fiedler e Chemers	<p>“Liderança é uma relação entre pessoas na qual a influência e poder não são desigualmente distribuídos em bases legítimas... implica que seguidores devem consentir explícita ou implicitamente em sua parte dessa relação de influência.”</p> <p>“Liderança envolve a natureza das trocas verticais que são feitas entre um supervisor e um membro”.</p>
1975	Dansereau, Graen e Haga	<p>“A influência está ancorada nos relacionamentos que permitem trocas interpessoais entre um supervisor e um membro”.</p> <p>“A maior iniciativa de negociação dá ao membro a noção da importância da negociação de suas tarefas. Quando isso ocorre, há maior probabilidade do supervisor estar experimentando a liderança. Quando não ocorre, há probabilidade do supervisor ser simplesmente supervisor do seu membro.”</p>
1978	Katz e Hahn	<p>“É o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.”</p>
1979	Burns	<p>“... um processo recíproco de mobilização, por pessoas... visando atingir objetivos independentes ou mutuamente defendidos por ambos, líderes e seguidores.”</p>
1998	Bennis	<p>“Liderança... sempre uma transação entre um líder e seus ou suas seguidoras com a finalidade de atingir um objetivo ou sonho. Uma ressonância existe entre líderes e seguidores que faz deles aliados em abraçar uma causa comum.”</p>
2002	Yukl	<p>“É um processo de influenciar outros a compreenderem e concordarem a respeito das necessidades que devem ser satisfeitas e como elas podem ser eficazmente realizadas e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados...”</p>
2003	Graen	<p>“Liderança é um conceito complexo que inclui pelo menos um líder de equipe, um membro da equipe e um relacionamento de troca entre o líder e o membro... sem que haja a presença destes três elementos a liderança não pode ser invocada.”</p>

Fonte: Adaptado por Yukl, 2002, p. 3.
Derly Jardim do Amaral, SP, 2007, p. 49-50.

É importante mencionar que os temas “liderança” e “influência” são tratados algumas vezes como sinônimos, como é possível identificar na maioria dos conceitos apresentados a partir da década de 1970. Terry³ (*apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986) conceitua liderança como a capacidade de influenciar pessoas, para que estas empenhem-se voluntariamente em objetivos de grupos. Também é entendida como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 103).

³ TERRY, P. C.. The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade '83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, p. 201-208, 1984.

Bass (1990) aponta liderança como a integração entre dois ou mais indivíduos de uma equipe, envolvendo estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos. Ainda, os líderes são agentes de mudança, cujas condutas afetam outros indivíduos. Em complemento, tem-se que:

[...]a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 4).

O tema em questão é conceituado por Davis e Luthans (1979) como sendo as várias relações ocorridas nas eventuais posturas entre líderes e liderados, em que se especificam metas e tarefas a serem realizadas por esses últimos.

Dessa forma, percebe-se que as diversas definições sobre o tema “liderança” convergem para a compreensão de que esse é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de uma equipe para a realização de determinada tarefa em uma situação. Observa-se, também:

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seguidores (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Para alguns autores, como Drummond (2007), há diferença entre gerência e/ou administração e liderança. A primeira é um tipo especial de liderança em que prevalece a realização de objetivos organizacionais, ao passo que a segunda não necessita estar vinculada a objetivos organizacionais para ser exercitada.

Moraes (1988) distingue as pesquisas teóricas sobre liderança em três grupos distintos:

- a) Egocêntrica - centrada no ego do líder;
- b) Alocêntrica - centrada nos efeitos do comportamento do líder sobre o grupo;
- c) Situacional - envolve líder, grupo e situação.

2.5.2 Abordagens de liderança

Com o advento dos estudos sobre liderança, a primeira abordagem a ganhar ênfase foi a teoria de traços. Bergamini (1994) comenta que pesquisas sobre a teoria de traços desenvolveram-se entre os períodos de 1904 a 1948, sendo que na década de 1930 ocorreu seu ápice. A teoria de traços de liderança supunha a existência de certas características que eram primordiais em um processo de liderança. Dentre os traços de personalidade, destacavam-se: força física, ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, idade, inteligência, amabilidade e conhecimentos relevantes para o trabalho. Tal lista de características nunca foi plenamente esgotada. Contudo, nem todos aqueles que estavam na iminência de assumir cargos de liderança possuíam tais características.

Robbins (2004) aponta em seu manual que os resultados de várias pesquisas baseadas nos traços de liderança foram decepcionantes e, até mesmo, inconclusivas para distinguir líderes dos liderados. Essa teoria falhou ao não levar em conta a influência e a reação dos subordinados, bem como a situação em que a liderança se dava. Assim, “[...] cinquenta anos de estudo não conseguiram apresentar nenhum traço de personalidade ou conjunto de qualidades que possa ser usado para distinguir os líderes dos não líderes” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 104).

Como criticamente afirma Yukl (2002), quatro são as limitações para caracterizar o líder a partir de seus traços. A primeira revela a inexistência de traços que sejam universais e que possam dar apoio à liderança em qualquer situação. A segunda trata dos aspectos de formalização e padronização requeridos em muitas organizações. A terceira refere-se às poucas evidências de que os traços do líder é que conduzem ao sucesso. A quarta concerne ao questionamento de que, mesmo que alguém tenha traços que lhe possibilite ser um líder, isso não significa que será bem sucedido na atividade da liderança.

Com a dificuldade de isolar os traços e em função dos resultados contraditórios obtidos pela linha de investigação desta teoria, os pesquisadores começaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem caracterizar um bom líder. As investigações passaram a dedicar atenção ao que o líder faz, e não

àquilo que ele é. Nessa nova concepção e com o advento da Escola de Relações Humanas, as relações interpessoais que ocorrem no trabalho passaram a ter importância maior.

Segundo essa nova orientação de investigação, a ênfase recaiu na perspectiva comportamental dos líderes formais. Como consequência, dois segmentos de pesquisas aparecem em destaque: um ligado à Universidade de Ohio e outro à Universidade de Michigan. Ambos aludem às pesquisas sobre estilos de comportamento dos líderes. Em consequência dessas pesquisas, como comentam Bowditch e Buono (1992), três estilos comportamentais foram destacados no desempenho da liderança, os quais passaram a ser a tônica dos estudos que buscavam compreender a influência dos líderes:

- a) autocrático - em que o líder era dominador e agressivo, o poder da decisão estava centralizado neste e seus subordinados não possuíam liberdade;
- b) democrático - em que apresentava um líder mais comunicativo, focando a motivação do grupo; e
- c) liberal - cuja presença do líder era quase nula, uma vez que o grupo é que definia as decisões necessárias.

É importante ressaltar que as investigações iniciadas em 1945 pelo *Bureau of Business Research da Ohio State University* tentaram identificar os tipos básicos ou as categorias de comportamento que os líderes eficazes usariam. Parafrazeando Lourenço (2000), em decorrência dos estudos realizados, duas dimensões comportamentais foram evidenciadas: a de iniciação e a de consideração.

A estrutura de iniciação refere-se ao “comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho e ao estabelecer padrões de organização bem-definidos, canais de comunicação e métodos de procedimento”. Por outro lado, a consideração refere-se a um “comportamento indicativo de amizade, confiança mútua, respeito e calor humano nas relações entre o líder e os membros do seu grupo” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 110).

Quando os pesquisadores da *Ohio State University* estudavam o comportamento verificaram que ambas as dimensões comportamentais são

separadas e distintas, passíveis de serem descritas graficamente por eixos ortogonais, e não mais em num contínuo único (FIG. 2).

Estudos realizados pela *Ohio State University* para adequar os modelos de comportamento dos líderes, desenvolvidos por alguns estudiosos Stogdill, Lewin e Likert, quanto à preocupação com pessoas e tarefas, originaram os perfis comportamentais de Blake & Mouton (1964), que, de acordo com Lourenço (2000), permitiram evidenciar as características funcionais dos bons líderes e dos maus líderes FIG. 2.

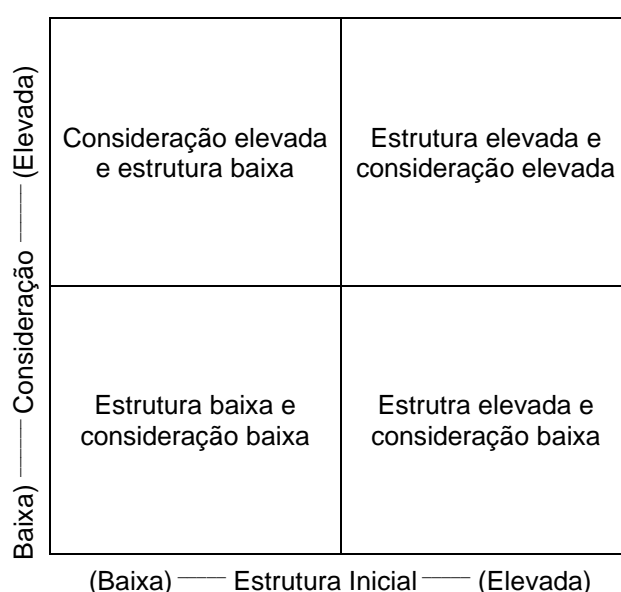


FIGURA 2 – Os quadrantes de liderança da Ohio State University

Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p. 111.

Robert Blake e Jane Mouton (1964) desenvolveram o modelo *Managerial Grid*, ou “grade gerencial”, que é constituído por um sistema de eixos ortogonais, derivado, do modelo desenvolvido pela Ohio State University, em que o eixo horizontal refere-se à orientação para produção (estrutura inicial) e o vertical, à orientação para pessoas (consideração).

Na explicação do modelo, dada por Hersey e Blanchard (1986), este dispõe de um eixo de valores variando de 1 a 9 para representar o quanto a preocupação dos líderes estava voltada para tarefas ou pessoas. Assim, a produção vem a ser a mais importante para o líder à medida que sua classificação prolonga-se na escala horizontal, enquanto que o interesse pelas pessoas está evidenciado no

eixo vertical, em que as pessoas passam a ter importância à medida que sua classificação avança no sobre este eixo (FIG. 3).

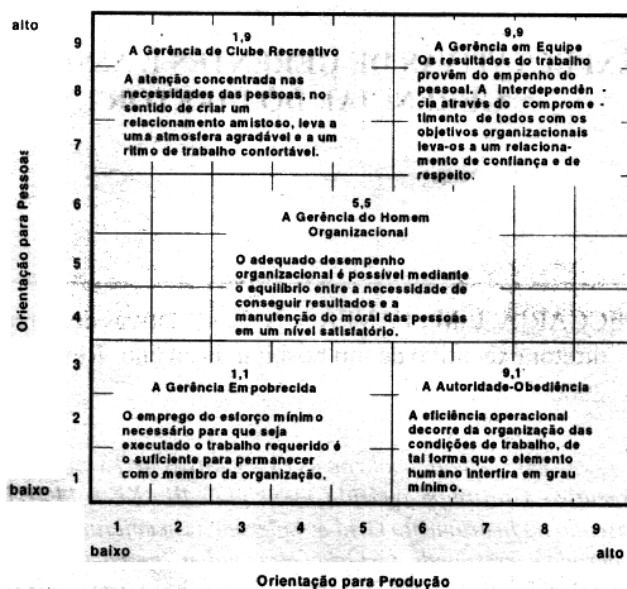


FIGURA 3 – O grid gerencial

Fonte: BLAKE, MOUTON, 2000, p. 13.

Apesar de a abordagem comportamental oferecer uma lista de estilos ou comportamentos, não conseguiu ir muito além da teoria dos traços. No final dos anos de 1960, a perspectiva comportamental entrou em declínio. Na observação de Bergamini (1994), a contribuição das pesquisas focadas no estilo de liderança restringiu-se ao estudo do líder em si, não considerando os aspectos ligados às circunstâncias ambientais que envolvem a ligação líder e subordinado. A partir daí, alguns estudos passaram a sugerir que a eficácia de um estilo de liderança depende das circunstâncias em que ele é usado.

Para Drummond (2007), fatores psicológicos, sociais, históricos, organizacionais e culturais passaram a fazer parte da análise dos fenômenos da liderança. Já existe a descrença nos traços de liderança, sendo que os estudos empíricos realizados passaram a evidenciar que a liderança é um processo dinâmico, que varia de um contexto para o outro, pois tanto os líderes como os liderados e a situação estão sujeitos a mudanças. Como bem observou Bergamini (1994), no ambiente organizacional as características dos seguidores passaram a fazer parte das investigações direcionadas a liderança.

Os estudiosos passaram a determinar quais variáveis situacionais tornariam um estilo de liderança mais eficaz do que o outro. As principais variáveis identificadas foram:

A personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização e as expectativas e comportamento dos pares (SANTIAGO, 2007, p. 60).

As investigações sobre os vários padrões de comportamento do líder em função de algumas situações permitiram o surgimento de estudos focados em analisar em que medida as variáveis situacionais intervêm enquanto mediadoras da eficácia do líder. Essas foram caracterizadas pelas teorias: contingencial da liderança, de Fiedler (1967); “caminho – objetivo” (*Path – goal*), desenvolvida por Robert House, por volta dos anos de 1970; e situacional, de Hersey e Blanchard (1986).

A teoria contingencial de Fiedler defende que a liderança é “baseada no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influencia sobre o grupo” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 126).

Fiedler (1981) cita a existência de três variáveis situacionais importantes: relações líder membros; estrutura da tarefa; e grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados. O autor explica que este método alternativo para identificar as relações entre líder e liderados é representado pela escala “Atmosfera do Grupo”, que prevê qual tipo de líder será mais eficaz nas oito combinações possíveis dessas variáveis. As oito combinações são identificadas por meio dos itens agradável-desagradável; amistoso-inamistoso; bom-mau; inútil-valioso; distante-íntimo; frio-caloroso; belicoso-equilibrado; seguro de si-hesitante; eficiente-ineficiente; e sombrio-alegre.

A partir de estudos desenvolvidos no *Center for Leadership Studies*, os pesquisadores Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard desenvolveram a liderança situacional. Desde então, vários estudos foram realizados para promover uma melhor adaptação da teoria com a atualidade.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), em 1945, pesquisas sobre liderança realizadas pelo *Bureau of Business Research*, da Ohio State University, tentaram ilustrar várias dimensões de comportamento de líder. Esses comportamentos foram

divididos em duas dimensões, denominadas de “estrutura de iniciação” (relação do líder entre os membros do grupo ao estabelecer padrões de organização e os meios para proceder com a tarefa) e “estrutura de consideração” (remete a amizade, confiança, respeito na relação do comportamento do líder, representada por dois eixos separados (comportamento de tarefa e relação).

Quando Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard adaptaram e popularizaram o modelo de liderança situacional, as dimensões de estrutura de iniciação e consideração receberam novas denominações, “comportamento tarefa” e “relação”.

Esse modelo leva em consideração o comportamento do líder ao analisar as dimensões *comportamento de tarefa* e *comportamento de relacionamento*, que são definidos conforme se segue:

Comportamento de tarefa: é aquele que os líderes adotam para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo (subordinados), explicar as atividades que cada um deve executar e quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas; caracteriza-se pelo esforço para estabelecer padrões bem-definidos de organização, canais de comunicação e meios de conseguir que as coisas sejam feitas.

Comportamento de relacionamento: é aquele que os líderes adotam para manter relações pessoais entre si e os membros do seu grupo (subordinados), abrindo canais de comunicação, providenciando apoio sócio-emocional, “carícias psicológicas” e sendo flexíveis com os comportamentos (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 120).

Por conseguinte, os eixos básicos do comportamento do líder passaram a ser: tarefa alta e relacionamento baixo; tarefa alta e relacionamento alto; relacionamento alto e tarefa baixa e relacionamento baixo e tarefa baixa.

Este modelo ainda considera “o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 186). O conceito de maturidade, segundo Romano (2002), envolve duas dimensões: a maturidade de trabalho, vinculada à capacidade; e a maturidade psicológica, relacionada com a disposição.

A maturidade de trabalho reporta-se ao conhecimento e à habilidade técnica, incluindo a experiência indispensável para a realização das tarefas com autonomia. Já a maturidade psicológica trata da disposição para fazer alguma coisa. Essa maturidade está vinculada à competência e ao empenho para realizar as tarefas sem necessitar de coragem ou correção.

A maturidade na liderança situacional é definida como a aptidão e a propensão das pessoas de adquirirem a responsabilidade de conduzir sua própria

conduta. É importante salientar que um indivíduo ou uma equipe não são maduros ou imaturos em um aspecto geral. Parafraseando Santiago (2007), as teorias do desenvolvimento psicológico defendem que os indivíduos nascem imaturos e, frequentemente, caminham para o amadurecimento.

Na teoria de liderança situacional, são indicados alguns níveis de referência da maturidade para estabelecer o estilo de liderança adequado na separação do contínuo de maturidade. Os quatro níveis são: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado (M3) e alto M4).

Nesse contexto, o comportamento de liderança vai alterar de acordo com as contingências que se apresentam. Assim, a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard sugere

[...] que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada. Maturidade é entendida, no caso, como a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sua vontade de realizar e sua experiência relacionada com o trabalho (SANTIAGO, 2007, p. 61).

Para Hersey e Blanchard (1986), é importante frisar que a eficácia dos líderes depende da forma como seu estilo de liderança se relaciona com a situação em que operam. Por isso, é importante acrescentar a dimensão de eficácia. Os autores explicam que esta dimensão nada mais é do que o ambiente em que é usado. O Quadro 4 esclarece os quatro comportamentos do líder, bem como a relação de cada um com o nível de maturidade dos liderados.

Hersey e Blanchard (1986) estabelecem também a curva prescritiva identificada na FIG 4, que indica o estilo de liderança mais adequado para a situação, levando em conta a maturidade dos liderados.

QUADRO 4

Comportamento do líder e relação com maturidade dos liderados.

Comportamento	Combinação Entre Estilos	Relação Com Maturidade	Definição
DETERMINAR (E1)	Tarefa alta e relacionamento baixo	Maturidade baixa (M1) – as pessoas não têm capacidade nem disposição, ou são inseguras.	Estilo no qual o líder define as funções e especifica o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar as tarefas.
PERSUADIR (E2)	Tarefa alta e relacionamento	Entre maturidade moderada e baixa (M2) –	Estilo no qual o líder procura conseguir que os liderados se

Comportamento	Combinação Entre Estilos	Relação Com Maturidade	Definição
	alto	as pessoas que não têm capacidade, mas são dispostas ou confiam em si.	sintam convencidos a adorarem comportamentos desejáveis, de acordo com a direção dada pelo líder.
COMPARTILHAR (E3)	Relacionamento alto e tarefa baixa	Entre maturidade moderada e alta (M3) – as pessoas têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras.	Estilo no qual líder e liderados participam juntos na tomada de decisão, sendo que o líder facilita a tarefa e a comunicação.
DELEGAR (E4)	Relacionamento baixo e tarefa baixa	Maturidade alta (M4) – as pessoas são capazes, dispostas e seguras de si.	Estilo no qual o líder oferece pouca direção e pouco apoio aos liderados, permitindo que estes desenvolvam o projeto e decidam como, quando e onde fazer as coisas.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, *apud* Isidoro-Filho, 2006, p. 52).

Finalizando a explicação deste modelo, percebe-se que os pesquisadores evidenciaram aspectos antes desconhecidos no quesito *liderança* e que afetam o desempenho do líder. Para uma melhor compreensão da teoria da liderança situacional, a FIG. 4 demonstra claramente o propósito do modelo.

Vale ressaltar que as investigações sobre o tema ‘liderança’ não cessam por aqui, pois o enfoque usual é no sentido da conceituação de autoliderança, para situar a diferença entre administradores e líderes, e, principalmente, para distinguir as teorias de liderança transacional e liderança transformadora, o que reflete na ideia de líder carismático.

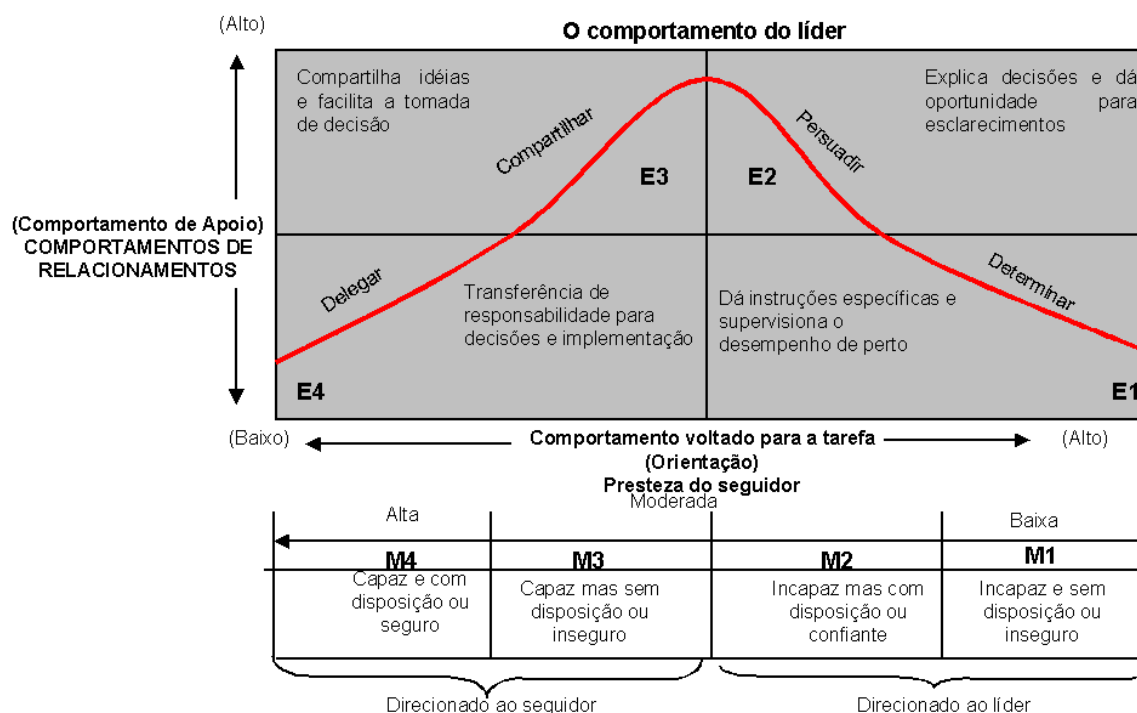


FIGURA 4 – Liderança situacional completa

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.189) com adaptações.

De acordo com as abordagens de liderança apresentadas, percebe-se que a atuação da liderança está pautada por um dos seguintes focos, como será mencionado detalhadamente a seguir:

Tarefa – nos estudos de Ohio, esse foco foi denominado “estrutura inicial”, nos de Michigan “orientação para produção”, na grade gerencial de Blake e Mouton “preocupação do gerente com a produção”, no modelo de Fiedler “orientação para tarefa”, na teoria caminho-objetivo pelos comportamentos da liderança que caracterizavam o “líder diretivo e o líder orientado para realizações”, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados “autocráticos”, e finalmente, na teoria de liderança carismática pelo forte compromisso pessoal do líder com a meta.

Relacionamento – nos estudos de Ohio “consideração” nos estudos de Michigan “orientação para o empregado”, na grade gerencial de Blake e Mouton “preocupação com as pessoas”, no modelo de Fiedler “orientação para o relacionamento” e o critério situacional “relações líder-membro (RLM)”, na teoria caminho-objetivo pelo comportamento da liderança que caracterizam o “líder apoiador e o líder participativo”, e, finalmente, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados “consultadores”.

Situacional – as teorias contingenciais destacam a dimensão situacional em cada uma delas (MELO, 2004, p. 50-51).

A fim de atingir os objetivos vinculados à liderança, o marco teórico a ser adotado nesta investigação será a de Rensis Likert (1975), que apresenta um modelo de análise para caracterizar organizações e desempenhos segundo as

dimensões de liderança, motivação, comunicação, decisão, sistemas de recompensas e punições.

Rensis Likert (1975) propôs um sistema administrativo com a finalidade de mensurar o perfil de um sistema gerencial. O autor propõe uma classificação de estilos de liderança, visando descrever quatro perfis organizacionais de uma instituição.

- a) Autoritário-forte, ou sistema 1 - que se caracteriza-se como um sistema administrativo autoritário, forte, coercitivo e arbitrário, que controla todas as posições da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, não existindo comunicações laterais. Observam-se punições e recompensas ocasionais, prevalecendo um clima de temor, em que a desconfiança, a insatisfação e a hostilidade transpassam os membros da organização.
- b) Autoritário-benévolo, ou sistema 2 - às vezes as decisões são tomadas nas altas hierarquias e algumas atividades executadas passam a ser incumbidas aos níveis mais baixo. Este sistema favorece incentivos monetários, para instigar o ego dos funcionários. As punições estão presentes e existe pouca interação de comunicação no grupo e entre os participantes. O nível de metas a serem atingidas é alto e algumas decisões são descentralizadas.
- c) Participativo-consultivo, ou sistema 3 - que representa uma evolução dos sistemas 1 e 2. Mostra-se como um sistema de delegação, em que as altas hierarquias definem somente a política geral e incumbem aos níveis mais baixos determinadas decisões e ações. Percebe-se que a opinião dos grupos é respeitada e que o nível de confiança é elevado. Existe a competição por prêmios, assim como uma interação humana moderada. Ocorre um envolvimento pessoal mínimo e há um pequeno espaço para diretrizes, permitindo que algumas decisões ocorram na base. O nível de metas é alto.
- d) Participativo-grupal, ou sistema 4 - possui características de ser democrático. O trabalho em equipe é um relevante fator de desempenho da equipe. A organização gera, coordena e direciona

as decisões definidas pelos grupos participativos, que estipulam metas. Quando os seus participantes não conseguem usar bem a decisão grupal em busca de consenso geral e em termos dos melhores interesses, todos os indivíduos – no caso, os grupos da mais alta hierarquia – devem proporcionar a seus participantes treinamento mais intenso nos processos grupais. (LIKERT, 1975, p. 191).

Esses perfis organizacionais são caracterizados por quatro variáveis organizacionais: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Essas dimensões também são conhecidas por: *liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivo e controle*.

A compreensão melhor dos sistemas e suas dimensões está esboçada no Quadro 5.

Em síntese, dentre todas as abordagens apresentadas nesta investigação, com a finalidade de identificar se formas de liderança e/ou gestão terão interferência no nível de confiança na organização, adotar-se-á como marco teórico a teoria apresentada por Rensis Likert (1975), que está focada nos quatro sistemas administrativos.

Logo, neste estudo, para a investigação dos estilos de liderança o modelo escolhido foi o proposto por Likert (1975), porque é o que melhor se adequa à identificação do estilo de liderança exercido na área de produção da empresa investigada.

QUADRO 5
Características sistemas administrativos

Variáveis principais	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
	Autoritário coercitivo	Autoritário benevolente	Consultivo	Participativo
Processo decisório	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
Sistema de comunicações	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical, (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações interpessoais	Provocam desconfiança, organização informal é vedada, e considerada prejudicial. E os cargos confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. A organização informal é incipiente e considerada uma ameaça a empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia.	Trabalho em equipes e formação de grupo são importantes. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de recompensas e punições	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais).	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas salariais e materiais. Punições são raras e quando ocorrem, são definidas pelas equipes.

FONTE: adaptado de Likert (1975)

“Administração predominantes dos líderes formais do setor de ciências sociais aplicadas da Unicentro” – Irati / PR – Yoseph Extoperman Goloiuch e Silvio Roberto Stefano – Unicentro Revista Eletrônica Lato Sensu ed. 4 ano 2008.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A natureza desta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, conforme Vergara (2000), uma vez que busca identificar e obter informações sobre as particularidades de determinado problema ou questão e por utilizar técnica padronizada de coleta de dados, como o questionário. A classificação descritiva é adequada para esta pesquisa, pois o objetivo é investigar se estilos de liderança interferem no nível de confiança organizacional e pelo fato de o pesquisador não interferir nos resultados do estudo.

Este trabalho pode ser caracterizado como de campo, já que trata de uma investigação realizada com os funcionários da empresa analisada, com o intuito de investigar se e de que forma os estilos de liderança exercidos interferem no nível de confiança organizacional.

Novelli (2004) salienta que ao observar os trabalhos realizados sobre o tema “confiança”, reconhece-se o uso tanto de técnicas tanto qualitativas quanto quantitativas. Para esta pesquisa, o método adotado foi o de caráter quantitativo, em que os estudiosos valem-se de amostras e de informações numéricas, o que proporciona relativa facilidade e velocidade à realização da investigação, em função da composição da amostra a ser selecionada. Lakatos e Marconi (2007) apontam para as vantagens da utilização deste método ao mencionarem que este visa à precisão, ao controle e à explicitação dos passos da pesquisa e à prevenção da interferência e da subjetividade do pesquisador.

A adoção de um estudo de caso foi mais apropriada, conforme sugerido por Eisenhardt⁴ (*apud* COLLINS; HUSSEY, 2005), na medida em que aborda tema contemporâneo, foca um único ambiente e por permitir a observação direta dos acontecimentos estudados. O estudo de caso é definido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real,

⁴ EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14 (4), p. 532-550, 1989.

especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p. 32).

Para o autor, o estudo de caso passou a ser utilizado como estratégia comum de pesquisas em diversas áreas de estudos, pois proporciona ampla visão dos eventos da vida real. Além disso, possui a capacidade de lidar com a observação direta dos acontecimentos que estão sendo investigados.

O estudo de caso oferece ao pesquisador a alternativa do anonimato. Esta opção fundamenta-se quando à pesquisa aborda um tema polêmico, quando visa proteger os participantes ou, ainda, quando os resultados apresentados podem interferir no comportamento das pessoas investigadas. Nesse contexto, o anonimato é justificável, e por isso, visando preservar a identidade da organização pesquisada, bem como os dados a coletados, o nome adotado para a empresa foi RMG.

3.2 Sobre as medidas e os modelos utilizados

Várias são as pesquisas sobre a confiança que focam na identificação de seus fatores determinantes e que buscam uma forma para mensurá-la, a fim de determinar os níveis de confiança existentes.

Zanini (2007) realizou uma pesquisa que adotou um instrumento que partiu da análise dos níveis de confiança dentro das empresas para avaliar possíveis transformações do modelo de contrato de trabalho. O autor usou:

[...] dois questionários previamente validados. O primeiro, contendo as escalas de confiança, foi elaborado por Nicole Gillespie. As escalas de confiança foram especificamente concebidas para conferir a predisposição das pessoas em colocarem em situação de vulnerabilidade em relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. O instrumento foi criado para mensurar o nível de confiança entre subordinados e superiores, entre pares do mesmo nível hierárquico e a confiança do indivíduo em sua equipe de trabalho (ZANINI, 2007, p. 142). O segundo questionário selecionado para a pesquisa foi criado por Isaiah O. Ugboro (2003). Ele tem duas escalas analisadas na pesquisa: as que representam os “indicadores de confiança” e as que representam o “comprometimento dos empregados” (ZANINI, 2007, p. 143).

Há na literatura algumas escalas validadas para mensurar a confiança organizacional. Freire (2007) aponta que é possível identificar algumas escalas para medir a confiança ao nível individual, ou seja, o grau de confiança do respondente

noutra pessoa em geral ou em grupos sociais e instituições, como também para mensurar a confiança em equipes. Zucker (1986) sugeriu medir a confiança por meio de indicadores que foram identificados em três formas de geração de confiança: a primeira baseia-se em processo e na experiência passada de êxito em uma relação; a segunda, em características entre os participantes de uma relação; a terceira com base em instituições.

Percebe-se que duas são as perspectivas de análise dos níveis de medida de confiança:

A primeira refere-se à confiança enquanto uma perspectiva psicológica, ou seja, se o indivíduo confia ou não nas pessoas de maneira geral ou em alguma(s) instituição(ões) ou organização(ões). A segunda refere-se a uma perspectiva de confiar em alguém em um determinado evento, em um relacionamento de dependência ou interdependência, em uma transação (GONÇALVES, 2008, p. 65).

Esta pesquisa adotou o modelo teórico baseado na escala de confiança do empregado na organização (ECEO), desenvolvido por Tamayo e Oliveira, em 2004, o qual “tem por objetivo medir o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha” (OLIVEIRA, 2008, p. 100). Essa medida é composta por 47 itens, sendo 7 para a dimensão *promoção do crescimento do empregado*, 12 para dimensão *solidez organizacional*, 6 para a dimensão *normas relativas à demissão de empregados*, 5 para a dimensão *reconhecimento financeiro organizacional* e 17 para a dimensão *padrões éticos* (QUADRO 6).

Quanto às respostas, os respondentes as indicam utilizando-se de uma escala de cinco pontos em que demonstram o quanto concordam ou discordam de cada afirmação da seguinte maneira: (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente). No cálculo das médias das dimensões para o construto confiança, as questões 1, 5, 17, 20 e 41 foram invertidas para evitar a desatenção dos respondentes.

Quanto à apuração do quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha, a escala ECEO considerar que quanto maior o valor do escore médio (entre 4 e 5), mais o funcionário mostra sua concordância, ou seja, sua confiança, com o conteúdo avaliado. Por outro lado, na apuração dos dados fornecidos pelos autores na aplicação da validação deste instrumento, eles citam que quando a média apresenta-se entre os escores 3 e 3,9 o colaborador mostra-se

em um nível mediano de confiança e quando a média está abaixo de 2,9 é evidenciada a discordância do funcionário; ou seja, o mesmo não demonstra confiança na organização em que trabalha.

Neste estudo, optou-se por uma adaptação na interpretação das escalas apresentadas pelo instrumento ECEO. Assim, quando a apuração aponta para uma escala entre 4 e 5, entende-se que a confiança na organização é alta; quando o resultado da escala apresenta resultados entre 3 e 3,9, a confiança é mediana; e quando os valores são menores que 2,9, a confiança na organização é baixa.

QUADRO 6

Denominações, definições, itens integrantes dos componentes da ECEO

Denominações	Definições	Nº itens	Itens
Promoção do crescimento do empregado	Incentivo ao crescimento profissional dos empregados por meio de propostas pela organização, permitindo aos colaboradores naquele contexto de trabalho.	7	33,11,45,21,19,37,22
Solidez organizacional	Refere-se à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salários pontualmente, a perspectiva de um futuro próspero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais e mudanças do mercado.	12	2,4,8,17,18,24,26,29,30,34,32,38
Normas relativas à demissão de empregados	Presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados, permitindo, ou não, ao empregado prever sua permanência na organização.	6	1,5,20,12,28,41
Reconhecimento financeiro organizacional	Os esforços do empregado são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente, por meio do salário. A concessão de aumento salarial é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse reconhecimento financeiro beneficia ambas as partes.	5	15,31,40,44,47
Padrões éticos	Refere-se a princípios éticos como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.	17	3,6,7,9,10,13,14,16,23,25,27,35,36,39,42,43,46

Fonte: Oliveira e Tamayo, 2008, p. 102-103.

Tamayo e Oliveira (2004) desenvolveram uma versão reduzida da escala de confiança do empregado na organização, a qual contém 28 itens. De acordo com os autores, a redução do número de itens não afetou negativamente a precisão da medida. Contudo, para esta pesquisa adotou-se a versão completa da escala de ECEO.

Para a variável liderança, este estudo adotou o modelo proposto por Likert (1975), que apresenta diferentes características de sistemas administrativos, as quais possibilitam identificar a natureza dos estilos de liderança aplicados em diversas organizações. O autor apresenta um instrumento de coleta de dados constituído por 51 perguntas, agrupadas por dimensões de diversas naturezas como: 5 itens para o processos de liderança utilizados, 7 para a natureza das forças motivacionais, 14 para a natureza do processo de comunicação, 6 para a natureza do processo de influencia e interação, 8 natureza do processo decisório, 3 para a natureza do sistema de metas e diretrizes, 5 para a natureza dos processos de controle e metas de desempenho e 3 para o treinamento e desempenho (QUADRO 7).

QUADRO 7

Questionário sistemas administrativos de Likert

Relação entre as dimensões das características organizacionais e seus indicadores associados a cada pergunta

Dimensões das Características Organizacionais	Indicadores a Serem Medidos	Perguntas
Processo de Liderança	Confiança do chefe	1, 2, 3, 4, 5
	Confiança dos funcionários	
	Relacionamento de apoio	
	Comportamento do chefe	
	Disposição de ouvir	
	Razões da motivação	
	Maneira de expor as razões	
Natureza das Forças Motivacionais	Atitude dos funcionários	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
	Forma de motivação	
	Comportamento dos funcionários	
	Atitude dos chefes	
	Estado de espírito dos funcionários	
	Volume de interação	
Natureza do Processo de Comunicação	Direção do fluxo da comunicação	13,14,15, 16,17,18, 19,20,21, 22,23,24, 25,26
	Início da comunicação	
	Concentração da informação	
	Aceitação da informação	
	Adequação da informação	

Dimensões das Características Organizacionais	Indicadores a Serem Medidos	Perguntas
Natureza do Processo de Influência e Interação	Sentimento de responsabilidade Distorção da informação Precisão da informação Sistema suplementar de comunicação Comunicação lateral Amizade do chefe Conhecimento e compreensão do chefe Percepção do chefe Interação no local de trabalho Cooperação no trabalho Influência dos servidores Influência das associações	27,28,29, 30,31,32
Natureza do Processo Decisório	Pressão do chefe Fluxo de informação Nível das decisões Informações precisas para decisões Compreensão da decisão Conhecimento técnico nas decisões Decisão do chefe baseada em pareceres Estimulo na participação das decisões Participação nas decisões Desencorajamento no processo decisório	33,34,35, 36,37,38, 39,40
Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes	Estabelecimento das metas Envolvimento com as metas Aceitação das metas Nível de preocupação com o controle	41,42,43
Natureza do Processo de Controle	Informações de controle Difusão da avaliação Grupo de oposição às metas Uso dos dados de controle	44,45,46, 47,48
Metas de Desempenho e Treinamento	Nível das metas de desempenho Treinamento Recursos para Treinamento	49,50,51

Fonte: Gomes, Martin Luiz, 2001, com adaptações.

No que se refere às respostas, estas são respondidas em quatro campos, sendo que cada um está vinculado a um número, da seguinte forma: Não/Nunca 1; Pouco/Às vezes 2; Suficiente/Muito 3; e Sim/Sempre 4. Salienta-se que o número 1 corresponde ao tipo de liderança autoritário-forte; o número 2, ao autoritário-benévolo; o número 3, ao participativo-consultivo; e o número 4, ao participativo-grupal.

3.3 Técnica de coleta de dados

Nesta pesquisa, o procedimento de coleta de dados foi do tipo corte transversal, pois os dados foram coletados em um dado espaço de tempo, com base em uma amostra selecionada para relatar uma população nesse determinado momento.

Para o levantamento dos dados que permitiram investigar se e de que forma os estilos de liderança exercidos interferem no nível de confiança organizacional optou-se pela aplicação dos instrumentos de coleta de dados: escala de confiança do empregado na organização (ECEO), desenvolvido por Tamayo e Oliveira (2004), e os sistemas administrativos e ou a natureza dos estilos de liderança, propostos por Likert (1975).

Para a apuração dos dados quantitativos, foram aplicados questionários distintos para os construtos liderança e confiança, conforme o ANEXO A e o ANEXO B.

Nos meses que antecederam a aplicação dos questionários, foram feitos contatos com as pessoas conhecedoras da área escolhida para a aplicação dos questionários, bem como para identificação do responsável da área. Esses contatos favoreceram o entendimento da rotina de trabalho da área escolhida, como também foi possível explicar os propósitos da pesquisa e obter autorização para a realização do estudo.

Foram entregues 130 questionários aos funcionários da área de produção. Antes do início do preenchimento, a pesquisadora explicou-lhes a finalidade de sua aplicação. Os questionários estavam acompanhados de uma carta de apresentação, que sucintamente explicava os objetivos e a importância da pesquisa. Foi assegurado o anonimato das respostas, assim como a confidencialidade dos dados.

A etapa de coleta de dados durou três dias e ocorreu de forma coletiva, pois a amostra estava situada em uma mesma localização, facilitando, assim, segundo Collins e Hussey (2005), a distribuição e a coleta dos questionários. O tempo gasto no preenchimento dos questionários foi de aproximadamente uma hora.

3.4 População e amostra

A população desta pesquisa é composta de 970 funcionários do quadro funcional da organização pesquisada. A população pesquisada está dividida em quatro diferentes grupos: diretorias, gerentes, pessoal de nível administrativo e pessoal de nível operacional.

Pesquisou-se somente o pessoal do nível operacional, denominados como área de produção, composto, aproximadamente de 700 funcionários, uma vez que esta é a área do objeto de estudo desta pesquisa, a qual é constituída por funcionários efetivos e terceirizados, do sexo masculino, os quais estão divididos em três subgrupos: estamperia, montagem e pintura.

Considerando o processo de amostragem como sendo aleatório simples, com intervalo de confiança de 95% e margem de erro de +/- 5% estabeleceu-se que a amostra deveria compreender 150 funcionários da área de produção TAB 1. A condição para a escolha da população amostral constituiu-se por meio da escolha do grupo composto pelos setores da estamperia, montagem e pintura, com o objetivo de responder aos objetivos da pesquisa.

TABELA 1
Distribuição da amostra

	Números	%
Estamperia	24	16.0
Montagem	95	63.33
Pintura	31	20.67
Total	150	100.0

Fonte: dados da pesquisa

Os questionários foram aplicados pela pesquisadora a grupos formados conforme a disponibilidade e a facilidade de acesso, determinadas pelos encarregados das áreas de estamperia, montagem e pintura.

Inicialmente, foram preparados 150 questionários para aplicação, porém somente 130 questionários foram respondidos. Isso correu porque nem todos os funcionários requeridos para responderem aos questionários foram encaminhados no dia e horário determinados pelos encarregados.

Desde modo, observou-se que seria necessário formular uma nova estratégia para considerar os dados coletados. Assim a distribuição final da amostra ficou sendo considerada com os funcionários pertencentes à célula de montagem, por representarem a maior porcentagem dentre os demais subgrupos (TAB. 2).

TABELA 2
Distribuição da amostra definitiva

	Números	%
Estamparia	13	10.0
Montagem	97	74.62
Pintura	20	15.38
Total	130	100.0

Fonte: dados da pesquisa

3.4 A empresa pesquisada

RMG é o nome fantasia escolhido para denominar a empresa pesquisada. A RMG, fundada em 1976, está situada na região metropolitana de Belo Horizonte. Faz parte de um grupo formado por cinco outras unidades, localizadas em cidades de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Rio Grande do Sul no Brasil, e em Córdoba / Argentina. Atualmente, o grupo conta com cerca de 1.700 colaboradores diretos considerando todas as unidades. É uma empresa tipicamente familiar. Seu administrador é um dos filhos do fundador. O seu ramo de atuação é o de autopeças. Ao longo de sua trajetória, conseguiu conquistar potenciais clientes, dentre esses importantes montadores de veículos no Brasil e no exterior.

A natureza de sua operação produtiva possibilita à RMG traçar um paralelo entre as atividades desenvolvidas na empresa com os fundamentos da Administração Clássica. Tanto é que o modelo taylorista-fordista de gestão dos processos de trabalho é notado em todas as fases do processo produtivo instalado nas linhas de montagem. É importante destacar que os encarregados responsáveis pelas células de produção são orientados por seus coordenadores e ou gerentes a seguirem os quatro princípios básicos da Administração Científica, mesmo sem terem compreendê-los dos mesmos, pela falta de estudo. Esses princípios pregam a

[...] necessidade de desenvolver a melhor forma de se executar cada tarefa; escolher o melhor indivíduo para fazê-lo; assegurar que o trabalho seja executado da maneira indicada, através de treinamento e do aumento da remuneração para os trabalhadores que seguirem os procedimentos corretos e dividir a carga de trabalho entre os empregados, de modo que atividades como planejamento, organização e controle sejam as responsabilidades principais dos gerentes, e não dos operários. (BOWDITCH e BUONO 1992, p. 8-9).

Seguindo as relações entre a Administração Clássica e a RMG no que diz respeito a sua forma de organização, a empresa segue a base proposta pelo teórico da escola da Clássica Fayol, que identificou cinco funções básicas da administração: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Dessa forma a estrutura organizacional da RMG é bem enxuta, pois é composta por: Superintendência, Diretoria Comercial e gerentes dos setores: Recursos Humanos, Engenharias de Qualidade, Processo e Produto e Produção, Compras, Logística, Financeiro, Ferramentaria e Controladoria.

Por último, abrangendo a Administração Clássica, a RMG segue os aspectos básicos que caracterizam o tipo ideal de organização proposto por Max Weber, conhecido como “abordagem estruturalista” ou “burocracia”. As evidências desta abordagem são percebidas e fáceis de serem comprovadas quando da busca da obtenção ou manutenção da gestão com sistemas de certificação ISO 9001 / TS 16.949 e ISO 14001, de que a empresa necessita, conforme exigência do mercado automobilístico.

Parafraseando Bowditch e Buono (1992), os princípios da escola das Relações Humanas se fazem notar com grande expressão na RMG, uma vez que esta empresa visa valorizar o seu capital humano e manter um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional, tanto é que concede bolsas escolares no valor de 25% para os cursos de graduação e 50% para os de pós-graduação.

Além disso, a cultura da empresa não prevê alterações constantes em seu quadro de funcionários, tanto é que há funcionários com mais de 25, 20, 15 e 10 anos de casa no corpo gerencial, no administrativo e no produtivo. A maioria dos funcionários reside nas redondezas da empresa ou cidades vizinhas, sendo que um dos critérios para a contratação da área de produção é o de que o candidato more na cidade ou em raio de 20km da empresa. A escolha dos funcionários dá-se e mediante carta de indicação. Recentemente, a empresa adotou o recrutamento

interno para preencher vagas das áreas administrativa, valorizando assim o seu capital intelectual.

A RMG é reconhecida pelas ações sociais que promove perante a sociedade local e adjacentes. Dentre essas, já virou tradição na região onde está instalada o Natal Solidário, em que são arrecadados mantimentos, brinquedos, roupas e cestas básicas, a serem doado a entidades cadastradas, como asilos e creches. Outra ação são as palestras realizadas duas vezes no ano com o objetivo de atender e esclarecer as funcionárias gestantes ou esposas de funcionários grávidas quanto aos primeiros cuidados com o recém-nascido e no final todas são presenteadas com um kit bebê.

Sobre a uma abordagem contemporânea da administração a RMG já percebeu a necessidade de compreender a organização como um todo, ou seja, um sistema aberto. Essa compreensão faz-se necessária, diante das várias pressões que as organizações sofrem hoje, como concorrência:

[...] crescente na arena mundial, regulamentações governamentais, que cada vez mais, têm tratado de controvérsias sociais (tais como discriminação, segurança no local de trabalho, proteção do meio ambiente), escassez de recursos, maior diversidade de força de trabalho, normas culturais em mudança e as pressões empresariais mais tradicionais, por parte de concorrentes (BOWDITCH E BUONO 1992, p. 13).

Diante desse contexto a RMG buscou integrar-se nesta nova modalidade de administração moderna. Os resultados dessa nova integração já foram alcançados, tanto é que a empresa figurou pela quarta vez no *Guia Exame / Você S.A* – Edição 2007 como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Além disso, para acompanhar a modernização do setor de autopeças, a empresa tem investido maciçamente em tecnologia de ponta e na aquisição de maquinário importado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta apresentação se concentra na caracterização dos resultados obtidos na pesquisa de campo e na discussão dos aspectos mais relevantes encontrados.

4.1 Análise estatística dos dados

As escalas de confiança do empregado na organização e os estilos de liderança foram aplicados a uma amostra de 130 funcionários da área de produção. Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico, utilizando o programa de computador SPSS 13.0 e o AMOS 5.0.

A verificação da correlação entre o estilo de liderança e o nível de confiança na organização foi possível de ser realizada por meio de estatística multivariada, pois o estudo trata da análise de duas variáveis, a qual oferece ao pesquisador a oportunidade de considerar simultaneamente todas as informações obtidas pelas várias medidas que realiza.

Segundo Novelli (2004), ao realizar pesquisas de fenômenos organizacionais a aplicação da técnica modelo de equações estruturais é recomendada por vários autores. Por isso, adotou-se aqui esta técnica.

Ullman⁵ (*apud* NOVELLI, 2004) explica que a vantagem de sua utilização se dá em função da coleção de técnicas estatísticas, que permite o exame de um conjunto de relações, causais ou não, entre uma ou mais variáveis e que, ainda:

Capacita o pesquisador a testar um conjunto de equações de regressão simultaneamente, permitindo exame de complexos modelos e relações entre construtos. O pesquisador primeiro especifica um modelo baseado na teoria, determina como medir os construtos, coleta os dados e os introduz para análise em um software, que especifica o modelo e gera os resultados (NOVELLI, 2004, p. 109).

Os dados quantitativos foram organizados por meio de tabelas e gráficos, e as escalas das respostas foram transformadas em intervalos para que se pudesse

⁵ ULLMAN, Jodie B.. Structural equation modeling. *In*: TABACHINICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S.. **Using multivariate statistics**. New York: Harper Collins College Publisher, 1999.

calcular a média dos posicionamentos. Assim, as respostas foram respondidas pela média das posições dos sujeitos.

4.1.1 Dados perdidos

Neste estudo, buscou-se analisar os dados perdidos antes de prosseguir os demais tratamentos estatísticos, pois, segundo Hair (2005), para inferir os resultados da pesquisa, deve-se analisar as não respostas nos questionários, para que não haja comprometimento da análise devido à omissão, e não aleatoriedade dos dados.

Tem-se que o processo de dados perdidos é compreendido como sendo qualquer evento sistemático externo ao respondente, como erros na coleta dos dados ou o não preenchimento das respostas. Para esta pesquisa, a constatação de dados perdidos ocorreu ao acaso, uma vez que dos 130 questionários aplicados foram considerados válidos 117, pois eles foram submetidos a um trabalho de revisão, com o intuito de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação.

No preenchimento dos questionários, 12 foram excluídos da análise, devido ao fato de apresentarem um percentual de não preenchimento acima de 20%. As questões não preenchidas estavam no verso do questionário, o que provavelmente ocasionou a falta de atenção quanto ao preenchimento completo dos questionários (TAB. 3).

TABELA 3
Porcentagem de questionários não respondidos

Número de Questionários	% de dados ausentes	Número de Questionário	% de dados ausentes	Número de Questionários	% de dados ausentes	Número de Questionários	% de dados ausentes	Número de Questionários	% de dados ausentes
40	1,02	102	1,02	95	3,06	51(*)	21,43	107(*)	23,47
53	1,02	103	1,02	14	3,06	8(*)	21,43	48(*)	23,47
86	1,02	113	1,02	3	3,06	13(*)	21,43	115(*)	23,47
91	1,02	117	1,02	110	3,06	68(*)	22,45	122(*)	23,47
92	1,02	120	1,02	25	5,10	114(*)	44,90	55(*)	24,49
98	1,02	37	3,06	112	6,12	70(*)	23,47	105(*)	28,57

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à aleatoriedade dos dados ausentes, fez-se o teste *Missing Completely at Random* (MCAR), que tem como causa primária o confronto entre o autêntico padrão de dados extraviados com o que se aguardaria que acontecesse. Sua consequência é um determinado nível de importância, sinalizando que os dados extraviados podem ser considerados do acaso.

Dessa forma, não houve a necessidade da adoção de nenhum procedimento para fazer uso de ações corretivas para os dados considerados perdidos.

4.1.2 Teste de confiabilidade

Quanto à análise de confiabilidade, Bisqueirra (2004) cita que a confiabilidade de um teste baseia-se nas constâncias ou estabilidade dos resultados que proporciona um instrumento de medidas. É uma das principais medidas para avaliar a consistência interna dos dados é o alfa de Cronbach.

Para Pasquali (2003), o alfa de Cronbach é um coeficiente geral que reflete o grau de covariância dos itens entre si, servindo de indicador de consistência interna do próprio teste. De acordo com os valores apresentados para o coeficiente de alfa de Cronbach, os resultados estão evidenciados na TAB. 4.

Levando em consideração que o bom nível de confiabilidade para as dimensões é acima de 0,75, tem-se que nem todos os resultados dos valores apresentados para o coeficiente de alfa de Cronbach ficaram acima de 0,50. Nota-se uma baixa confiabilidade para o instrumento de medida utilizado para a identificação do tipo de liderança, em especial nos construtos *natureza das forças motivacionais*, *natureza do processo decisório* e *natureza do processo de controle*, que apresentaram coeficientes não significativos.

TABELA 4
Análise de confiabilidade

	N	Mean	Std. Deviation	Alfa de Cronbach
Confiança				
Promoção do crescimento do empregado	117	3.50	753	0,847
Solidez organizacional	117	3.69	442	0,819
Normas à demissão de empregados	117	3.02	529	0,599
Reconhecimento financeiro	117	2.81	849	0,777
Padrões éticos	117	3.66	536	0,874
Liderança				
Processo de liderança	117	2.52	729	0,830
Forças motivacionais	117	2.77	415	0,026
Processo de comunicação	117	2.75	374	0,518
Processo de influência e interação	117	2.71	515	0,492
Processo decisório	117	2.64	366	0,178
Sistema de metas e diretrizes	117	2.77	743	0,605
Processo de controle	117	2.89	567	0,467
Metas de desempenho e treinamento	117	2.90	713	0,559

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.3 Descrição da amostra

Os dados apresentados referem-se aos resultados dos questionários aplicados a uma amostra final de 117 funcionários da área de produção alocados na célula de montagem, sendo todos do sexo masculino.

Da amostra pesquisada, 33% tem idade entre 18 e 24 anos, enquanto 12,8% está na faixa entre 31 a 35 anos (TAB. 5).

Ressalta-se aqui a importância de caracterizar a geração compreendida na maior faixa etária, entre 18 a 24 anos, 33,3%, pois esta possuiu um perfil diferente das demais gerações percebidas na empresa. Esta geração, segundo Zemke e *al.* (2000), conhecida como “Next” ou “Y”, inclui os jovens nascidos entre 1980 e 2000, em uma conjuntura diferente daquela de seus pais, pois a tecnologia, a Internet e os celulares já estavam inseridos no mercado. São considerados espertos, inteligentes e otimistas.

TABELA 5
Faixa etária

	Frequencia	%
Entre 18 a 24 anos	39	33.3
Entre 25 a 30 anos	35	29.9
Entre 31 a 35 anos	15	12.8
Acima de 35 anos	28	23.9
Total	117	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

A geração Y está apta a aprender, e muitos dos jovens compreendidos nesta geração visam seguir carreiras como medicina e economia ou áreas relacionadas com a informática e psicologia. Possuem ainda a característica de serem autoconfiantes, estão à procura de um sentido de família, almejam ter vida pessoal e profissional, cumprem objetivos, e não prazos, gostam da informalidade do ambiente de trabalho e são indiferentes à autoridade.

Observa-se, ainda, que muitos participantes desta geração Y, devido à necessidade de suas mães trabalharem fora do lar, começaram a vida estudantil muito cedo. Ainda, encaram de forma natural as diversidades de raça, sexo e religião, e sabem muito mais do que seus pais, principalmente no que se refere a tecnologia da informação. Por outro lado, os pontos fracos desta geração são caracterizados por gostarem de estruturar os problemas antes de os resolvê-los, por precisarem e de serem inexperientes nas relações humanas.

A chegada desta nova geração no ambiente fabril da RMG contrasta com a geração que iniciou as atividades na empresa na época da sua fundação, em 1976, uma vez que nessa época, provavelmente, a geração X era a predominante. No ambiente de trabalho, a geração X apresentava com pontos positivos trabalhadores dedicados, consistentes, leais e estáveis no emprego. Por outro lado, apresentava como pontos negativos o desconforto diante das novas tecnologias.

Em relação ao tempo de casa, 31,6% dos funcionários trabalham na RMG há mais de 2 anos e menos de 4 anos e 25,6% estão na empresa há menos de 2 anos (TAB. 6).

Este tempo de casa permite sugerir que a RMG tem adotado a contratação efetiva dos seus funcionários, que iniciaram as atividades como temporários.

TABELA 6
Tempo de casa

	Frequência	%
Menos de 2 anos	30	25.6
De 2 a 4 anos	37	31.6
De 4 a 6 anos	10	8.5
Acima de 6 anos	37	31.6
Total	114	97.4
Total	117	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

Essa efetivação do funcionário vem tranquilizar o funcionário, uma vez que este ao ser contratado pela RMG, passa a ter a necessidade de segurança assegurada, conforme descrito na teoria defendida por McGregor (1957) a qual prevê que após a satisfação das necessidades fisiológicas as necessidades de segurança passam a ter prioridade. Neste caso, fazer parte do quadro de funcionários efetivos da RMG representa a segurança de receber mensalmente o seu salário e demais benefícios.

Em relação a escolaridade, 57,3% dos respondentes possuem ensino médio e 17,9%, ensino fundamental (TAB. 3).

TABELA 3
Grau de escolaridade

	Frequencia	%
Fundamental	21	17.9
Médio	67	57.3
Médio incompleto	29	24.8
Total	117	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

Esse resultado vem confirmar que os funcionários aplicam os princípios da Administração Clássica mais pelo senso comum do que pelo conhecimento adquirido por meio de estudos aprimorados. Contudo, percebe-se a partir da política

educacional adotada pela RMG nos últimos tempos um número cada vez maior de funcionários que já apresentam interesse em retomar seus estudos, principalmente para a iniciação de cursos técnicos ou a graduação de engenharia de produção ou mecânica.

Como já adiantado, 72,6% dos respondentes dos questionários provêm da célula de montagem (TAB. 8).

TABELA 8
Respondentes por célula de trabalho

	Números	%
Estamparia	20	17.1
Montagem	85	72.6
Pintura	12	10.3
Total	117	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

A célula da pintura, por abrigar um número menor de funcionários, não pôde disponibilizar um número maior de respondentes, pois isso poderia atrasar o trabalho da linha de pintura. Contudo, o encarregado se mostrou muito interessado na participação de seus subordinados na pesquisa. Isso pode se entendido, segundo Roethlisberger (1956), pelo perfil do supervisor moderno, que compreende a importância de conhecer a quantidade de trabalho que deve ser feita e o tempo que deve levar. Além disso, o supervisor sente a necessidade de saber mais a respeito do processo administrativo, pelo fato de lidar com um número maior de pessoas diferentes.

Para o autor, em uma estrutura moderna de administração não há relação mais importante do que a do subordinado com seu superior imediato. Dessa forma, percebeu-se que o encarregado da célula de pintura busca se encaixar nesse novo contexto de liderança.

Por outro lado, verificou-se que mesmo a célula da estamparia possuindo maior número de respondentes do que a da pintura o encarregado não se mostrou predisposto a contribuir com a coleta de dados por parte de seus funcionários. Jennings (1960) salienta que não é justo considerar esse supervisor como um malicioso na busca de controle. Sua atitude pode ser compreendida como alguém que vive em um sistema de alta pressão. Conforme evidenciado, a RMG está

inserida no modelo taylorista-fordista de produção, que requer a todo o momento uma organização racional do trabalho.

4.2 Estatística descritiva

Os dados a seguir são apresentados a partir do cálculo da média das dimensões e do desvio padrão das respostas às escalas de ECEO e dos sistemas administrativos de Liker, os quais foram tabulados e apresentados por meio de tabelas e gráficos, seguidos da interpretação dos resultados.

Com relação à identificação do estilo de liderança exercido na organização, com base no modelo de Rensis Likert (1975), descrito em detalhes anteriormente, a tabela 9 reporta os resultados das dimensões compreendidas nesta escala, em que a média encontrada foi de 2.72 e o desvio padrão foi de 0.411.

TABELA 9
Média desvio padrão liderança

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Processo de liderança	2.52	0.729
Forças motivacionais	2.77	0.415
Processo de comunicação	2.75	0.374
Processo de influência e interação	2.71	0.515
Processo decisório	2.64	0.366
Sistema de metas e diretrizes	2.77	0.743
Processo de controle	2.89	0.567
Metas de desempenho e treinamento	2.90	0.713
Total	2.72	0.411

Fonte: Dados da pesquisa

No cálculo das médias destas dimensões correspondentes ao construto liderança, as questões 7, 8, 12, 15, 17, 20, 22, 30, 31, 33, 39, 40, 45 e 47 foram invertidas mediante a relação: pontuação corrigida é igual a 5 menos pontuação original.

Com relação ao estilo de liderança, o gráfico 1 apresenta as posições médias e o desvio padrão das dimensões atribuídas pelos funcionários do setor da montagem. A interpretação deste gráfico mostra que os posicionamentos atingiram média entre 2,52 e 2,90. Portanto, identificou-se o modelo de liderança participativo-consultivo, na interpretação dos respondentes.

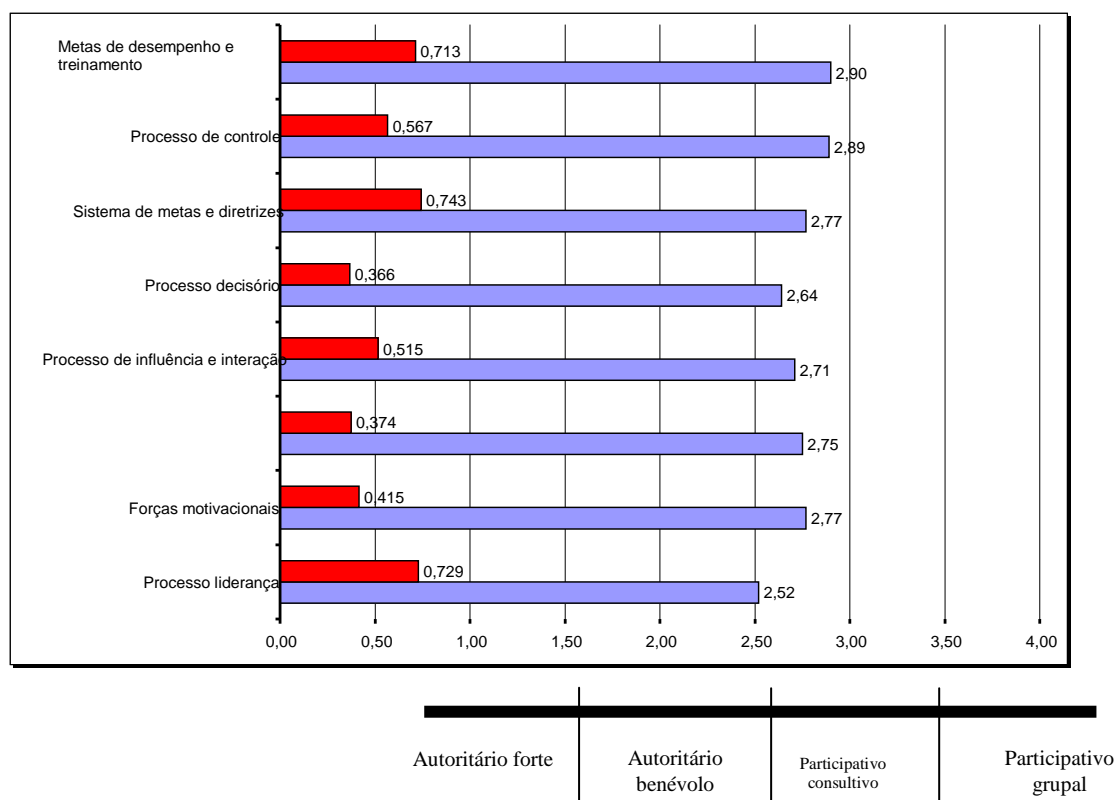


GRÁFICO 1 – Médias e desvios padrões das dimensões de liderança

Fonte: Dados da pesquisa

Neste estilo de liderança, Likert (1975) menciona que dentre as variáveis principais do modelo proposto observa-se que no processo decisório ocorre a consulta aos níveis inferiores, permitindo, assim, participação e delegação aos subordinados. Quanto ao sistema de comunicações, a alta administração busca facilitar o fluxo no sentido tanto vertical como horizontal. Para o processo de influência e interação, há certa confiança nas pessoas e nas relações. E, por último, nos sistemas de recompensas e punições nota-se a utilização de recompensas materiais, recompensas ocasionais e raras punições ou castigos.

Tannenbaum e Schmidt (1958) salientam o quão importante é para uma equipe conhecer o estilo de liderança praticado, salientando que o conhecimento faz

grande diferença no processo de liderança, na medida em que permite ao liderado conhecer a maneira pela qual o líder pretende usar sua autoridade e até que ponto pode participar do processo de tomada de decisão.

Jennings (1961) explica que a liderança nos dias de hoje não está mais focada nas características de personalidade e sim na situação. Por esse motivo, a situação pode influir e ser determinante no processo de liderança. Ao buscar conhecer e superar as adversidades, o líder alcança a plena capacidade de liderança. Contudo, esse é um fato que passa despercebido nos dias atuais. Focando mais nas particularidades das dimensões que resultaram na identificação do estilo de liderança participativo-consultivo, observa-se que a dimensão *processo de liderança* apresentou a menor média (2,52%). Esta variável questiona se os liderados sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com o líder. O resultado evidenciou que são poucas as ocasiões em que os liderados se sentem à vontade para esse tipo de comportamento. Tal situação pode ser mais bem compreendida com base no relatório de entrevista de desligamento (RED) elaborado pela RMG. Neste relatório, um funcionário que relata “falta educação por parte da liderança, necessitando melhorar o tratamento com os empregados” e outro aponta que “faltou compreensão na questão dele precisava de tirar férias, pois já estavam vencidas”.

A dimensão *forças motivacionais* apresentou média 2,77% o que revela que os liderados poucas vezes percebem a maneira de expor as razões motivacionais, o que ocorre mediante terror, ameaças ou punições. Contudo, elas não deixam de existir, e isso é verificado no RED. Um liderado evidenciou que o líder X “é chato, pois só a opinião dele é que vale. Só chega perto para xingar, não orienta, não dá conselho e o colaborador faz o trabalho errado só para pirraçar”. Daí, o funcionário sabotava a meta estabelecida de produtividade.

A média para a dimensão *natureza do processo de comunicação* ficou em 2,75%. Segundo os liderados são poucas as vezes que são produzidas informações precisas no trabalho. Tal fato pode ser entendido no RED que revela que alguns funcionários nem conheciam os reais motivos de suas demissões, conforme expresso: “Acha que o seu desligamento ocorreu por uma conversa destorcida (mal entendido)”; outro “acredita que foi pela danificação do equipamento” e outro “não sabe o motivo pelo qual foi demitido”.

Outro ponto suscitado por essa dimensão questiona se o chefe conhece e compreende os problemas que afligem os funcionários. Alguns relatos registrados no

RED evidenciam que poucas vezes o líder consegue compreender tais aflições dos liderados. Por exemplo, o ajudante de produção foi demitido por não ter “disponibilidade de trabalhar aos sábados, pois faz faculdade”. Surgiu a dúvida se o líder tentou alterar o turno de trabalho do funcionário para o horário central, pois neste turno o funcionário não trabalharia aos sábados.

A média 2,71 da dimensão *processo de influência e interação* demonstra que raras são as vezes em que o líder permite que os liderados possam influir nas metas e atividades do setor de trabalho e que são poucas as vezes em que o chefe exerce pressão no estabelecimento de metas e atividades. Por outro lado, é possível perceber que existe o sentimento de responsabilidade e o trabalho em equipe, pois os liderados identificaram que “as pessoas na empresa têm esse jeito de sempre ajudar o colega”, como também “apesar da atividade ser individual, tinha trabalho em equipe.”

Para a dimensão *processo decisório* a média foi 2,64. Nesta dimensão, os liderados sinalizam que são raros os momentos em que o processo decisório do posto de trabalho estimula os funcionários a participarem das decisões. Tanto é que em um dos depoimentos da entrevista de desligamento o funcionário relatou que “a gente sempre dava sugestões quando estava na área, mas eles preferem escutar os engenheiros”.

É 2,89 a média da dimensão *processo de controle*. Neste ponto, tem-se que os liderados afirmaram que as informações do controle do posto não são incompletas e imprecisas ou, até, distorcidas e falsificadas.

A interpretação da última dimensão, estilo de liderança, revela que os liderados sempre recebem o treinamento desejado e que também os recursos fornecidos para o treinamento dos funcionários são excelentes. Entretanto, é possível encontrar no RED depoimentos como: a RMG “deve melhorar a capacitação de suas lideranças e ampliar a faixa de idade para o programa Jovem do Futuro e aumentar a quantidade de cursos”. Há também relatos que sugerem “treinamento intensivo para a chefia abordando relacionamento humano” e relatos de que “falta alguns treinamentos, como, por exemplo: plataforma Andar e curso de operador de empilhadeira”.

Visando conhecer sobre a apuração do quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha, utilizou-se a escala desenvolvida por

Oliveira e Tamayo (2004), denominada ECEO. A tabela 10 mostra os resultados das dimensões em que a média encontrada foi de 3.34 e o desvio padrão foi de 0.411.

TABELA 10
Média e desvio padrão de confiança

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Promoção do crescimento do empregado	3.50	0.753
Normas à demissão de empregados	3.02	0.529
Reconhecimento financeiro	2.81	0.849
Padrões éticos	3.66	0.536
Solidez organizacional	3.69	0.442
Total	3.34	0.411

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 2 demonstra que as dimensões que compõem o instrumento ECEO atingiram a média entre 2,81 e 3,69. Portanto, verifica-se que o nível de confiança do empregado na organização é mediano.

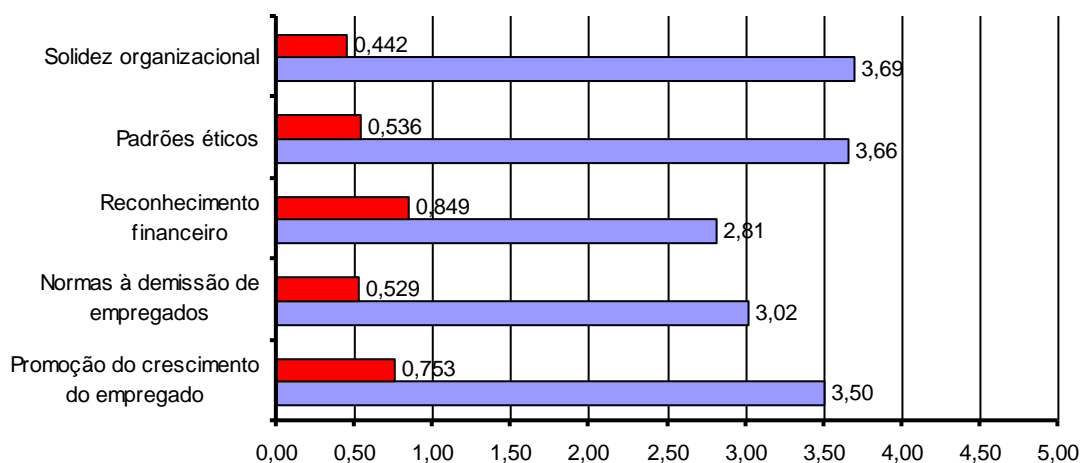


GRÁFICO 2 – Nível de confiança na organização

Fonte: Dados da pesquisa

As explicações desse resultado, à luz das teorias, podem ser compreendidos mediante alguns fatores. O primeiro refere-se à faixa etária, pois 33% dos respondentes situam-se no intervalo entre 18 e 24 anos. Como já

mencionado, esta faixa etária compreende a geração Y, caracterizada por possuir integrantes autoconfiantes e que cumprem objetivos, e não prazos, e são indiferentes à autoridade.

Zemke *et al.* (2000) sustentam que outra característica desta geração Y é a ausência da prática de relações humanas. Isso pode ter suas implicações, devido ao fato de geração ter nascido em um mercado de alta tecnologia. O uso constante desta tecnologia, por meio de suas ferramentas de acesso, como *Messenger*, *Orkut* e *Twitter*, fez com que as relações humanas não ocorressem na mesma intensidade daquela em que as pessoas costumavam ficar próximas uma das outras, aquele olho no olho.

Cordeiro (1961) explica que a ausência da prática de relações humanas resulta em um clima de ressentimentos, resistência, falta de colaboração e iniciativa, e, até mesmo em uma fraca relação de confiança entre as partes.

Essas evidências coincidem com os resultados de pesquisas já realizadas, conforme afirma Zanini (2007), em que existe uma relação direta entre o grau de confiança e a faixa etária. O autor justifica que pessoas situadas em uma faixa etária maior tendem a confiar mais em seus superiores, nas equipes de trabalho e, até mesmo nas empresas. Análise do comportamento realizada no ambiente de trabalho da geração X revela que as pessoas são trabalhadoras, esforçadas, éticas e leais. Na amostra analisada, esse tipo de geração é representado por apenas 12,8%, enquanto a geração Y está representada por 33,3%.

A segunda observação é quanto ao grau de escolaridade, pois 57,3% dos participantes sinalizaram que possuem o ensino médio. A interpretação do grau de escolaridade pode ser vinculada, nesta pesquisa, ao conhecimento qualificado para realizar determinada atividade. Mariotti e Souza (2005) explicam que quando o empregado possui conhecimento mais elevado, para realizar uma atividade de forma eficaz, essa situação tende a proporcionar um crescimento na relação de confiança.

Uma terceira explicação importante refere-se aos anos de trabalho na empresa. Constatou-se que 31,6% possuem de 2 a 4 anos de empresa. Esse resultado pode ter contribuído para que o nível da confiança fosse mediano. Kramer (1999) aponta que a confiança é estruturada na história, uma vez decorre das interações do indivíduo com a outra parte, que permite identificar as intenções dela, bem como prever seu comportamento. Como o tempo de casa na empresa está

compreendido em um período curto, de 2 a 4 anos, o processo de confiança ainda está em desenvolvimento. Lane (1998) salienta que a construção da confiança ocorre em um processo gradativo e que sua quantidade é ampliada em pequenos passos. Na classificação dos tipos de confiança descritos pela autora, a classificação que mais se aproxima desse contexto é a do tipo calculativa, a qual é aplicada às relações que são novas.

Outro fator relativo ao tempo relatado por LIMA *et al* (2002) é que a relação de confiança possui uma característica temporal ou seja, pode sofrer alterações com o passar do tempo. É interessante notar que o tempo, conforme dito por alguns estudiosos, exerce influência significativa sobre a confiança.

Dentre as dimensões que compõem o ECEO, *solidez organizacional* foi a que apresentou a maior média (3,69). Dentre as questões que constituem esta dimensão, “Os salários dos empregados são pagos na data prevista por esta organização?” apresentou concordância por parte da maioria dos respondentes. Além destas evidências, verifica-se que no RED há relatos de funcionários de que “A imagem da empresa é ótima, pois ela me ajudou muito”, é uma empresa muito companheira e prestativa”.

A dimensão *padrões éticos* alcançou média de 3,66%. Dentre os questionamentos feitos, perguntou-se se a RMG é ética. Houve a concordância da maioria para esta pergunta. Apurou-se que os funcionários nem concordam nem discordam quando perguntados se o relacionamento desta empresa com seus empregados é baseada na honestidade.

A dimensão *normas vinculadas à demissão* de empregados atingiu a média de 3,02%, o que demonstra que os empregados não acreditam que na RMG um empregado possa ser demitido sem receber explicações convincentes. Já outros respondentes nem concordam e nem discordam que as normas para demissão de empregados sejam claras. Contudo, o RED evidenciou o relato de um funcionário que citou que “não sabe o motivo pelo qual foi demitido”.

Reconhecimento financeiro foi a dimensão que recebeu a menor média 2,81%. Provavelmente, esse resultado ocorreu porque a maioria dos respondentes, teve receio de responder verdadeiramente as questões direcionadas para esta dimensão. Percebe-se que os resultados das respostas ficaram entre as opções “Discordo”, “Nem discordo/nem concordo” e “Concordo”. Algumas vezes, os resultados apresentaram pequenas diferenças de pontuação. Os questionamentos

feitos foram: “O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado?” e “O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização, por meio do salário?” Entretanto, no RED verificaram-se comentários sobre a política salarial da seguintes maneiras: “Para quem tem mais de 2 anos o salário é ótimo”, “Há diferenças entre funções na questão de salário. Falta política de cargos e salários” e “Ficou acordado de que após a efetivação teria 10%, aumento e depois de 3 meses + 10% e isso não aconteceu”.

Foi 3,50% a média para *promoção do crescimento do empregado*. Esse resultado foi obtido mediante reconhecimento de que a RMG oferece condições reais para que o empregado se desenvolva e de que a empresa dá oportunidade de crescimento profissional. Entretanto, há apontamentos que revelam: “Há muita política dentro da empresa para crescimento profissional”, “A oportunidade de crescimento é sempre para quem é mais chegado dos peixes” ou “Falta reconhecimento do esforço do colaborador. Exemplo: funcionário com formação superior, sem perspectiva de crescimento”.

4.3 Análise das equações estruturais

O objetivo principal deste estudo foi o de investigar se e de que forma os estilos de liderança exercidos na empresa pesquisada interferem no nível de confiança organizacional. Visando obter informações mais precisas desta investigação, optou-se também pela aplicação da análise da equação estrutural.

Tem-se que a equação estrutural compreende um conjunto de regressão, como também um modelo recursivo em que a casualidade é compreendida em uma única direção.

O ponto de origem para a utilização das equações estruturais é a teoria aplicada pelo investigador a respeito das relações causais entre um conjunto de variáveis. O pesquisador deve estar apoiado em bases sólidas da teoria ao fazer a especificação das relações de causa. Apropriando-se disto como premissa, exhibe-se esta teoria de modo formal e claro. O modelo é mostrado tanto em palavras quanto em diagrama. O diagrama pode ser compreendido como um grupo de verdades que resumem um conjunto de hipóteses. Dentre elas, procurou-se identificar a presença

da relação entre o estilo de liderança exercido sobre os funcionários e o quanto o empregado confia na organização. Evidencia-se no modelo uma correlação de 0,76 entre os construtos liderança e confiança.

De acordo Hair Jr. *et al.* (1998), o engano mais crítico que ocorre no desenvolvimento de modelos com base teórica é a omissão de uma ou mais variáveis independente, um problema conhecido como “erro de especificação”. No entendimento destes autores, todos os modelos de equação estrutural são tomados a partir deste erro, de alguma forma, julgando-se que um construto ou indicador em potencial pode ser excluído.

Em complemento, os pesquisadores ressaltam que é necessário ter de 5 a 10 respondentes por parâmetro no modelo. O número mínimo de elementos que constituem a amostra deve ficar entre 100 e 150, quando se utiliza a estimação de máxima verossemelhança (*maximum likelihood*) no cálculo dos parâmetros.

Com os resultados encontrados (FIG. 5) e os dados apresentados (TAB 14), é possível avaliar o ajuste do modelo.

TABELA 11
Resultado do ajuste do modelo

Índices	Regra	Encontrado
NFI	>0,90	0,880
Índice de ajuste normado		
TLI	Recomenda-se	1,013
Índice de ajuste não normado	>0,90	
RFI	Próximo de 1 é	0.853
Medida de ajuste incremental	melhor	
CFI	Próximo de 1 é	1,000
Medida de ajuste incremental	melhor	
PNFI	Próximo de 1 é	0,880
Parcimônia do modelo	melhor	

Fonte: Dados da pesquisa

Mediante essa explicação, conclui-se a identificação estatística de uma relação entre os construtos liderança e confiança. Nota-se uma correlação positiva entre estes construtos de 0.76, que sinaliza a existência de relação entre eles.

Quanto à validade do uso do modelo de equação estrutural, os resultados não evidenciaram o perfeito ajuste, em especial no resultado do quiquadrado. Este resultado quiquadrado é um tipo de teste que visa apurar se o tipo de análise estatística é adequado para o tipo de resultado que se procura ou que se encontrou. Com o nível de significância menor que 0,05 tem-se o indicativo de que o modelo proposto não se ajusta bem às correlações e covariâncias observadas.

Para esta pesquisa, o tamanho da amostra foi de 117 observações. Além dessas informações para a consumação da equação estrutural é preciso pontuar as exatas variáveis. A TAB 12, a TAB 13 e a TAB 14 revelam essa necessidade, permitindo a construção da equação expressa na figura 5.

Qui-quadrado = 59,590
Graus de liberdade = 64
Nível de probabilidade = 0,633

TABELA 12
Variáveis endógenas e exógenas

VARIÁVEIS	
Endógenas	MC_ETICA; MC_DEMISSAO; MC_FINANCEIRO; MC_SOLIDEZ; MC_CRESCIMENTO ML_DECISORIO; ML_INFLUENCIA; ML_COMUNI; ML_FORÇAS; ML_LID ML_METAS; ML_CONTROLE; ML_TREINAMENTO
Exógenas	CONFIANÇA; e1; e2; e3; e4; e5 LIDERANÇA; e6; e7; e8; e9; e10; e11; e12; e13

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 13
Variáveis

Numero de variáveis no modelo	28
Numero de variáveis observadas	13
Numero de variáveis não observadas:	15
Numero de variáveis exógenas:	15
Numero de variáveis endógenas	13

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 14
Padronizados dos coeficientes de regressão

Relações		Construto	Coefficiente
Padrões éticos (MC_ETICA)	<---	CONFIANÇA	.827
Normas relativas à demissão de empregados (MC_DEMISSAO)	<---	CONFIANÇA	.477
Reconhecimento financeiro organizacional (MC_FINANCEIRO)	<---	CONFIANÇA	.801
Solidez Organizacional (MC_SOLIDEZ)	<---	CONFIANÇA	.484
Promoção do crescimento do empregado (MC_CRESCIMENTO)	<---	CONFIANÇA	.767
Natureza do processo decisório (ML_DECISORIO)	<---	LIDERANÇA	.517
Natureza do processo de Influência e Interação (ML_INFLUENCIA)	<---	LIDERANÇA	.608
Natureza do Processo de Comunicação (ML_COMUNI)	<---	LIDERANÇA	.564
Natureza das Forças Motivacionais (ML_FORÇAS)	<---	LIDERANÇA	.336
Processo de Liderança (ML_LID)	<---	LIDERANÇA	.676
Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes (ML_METAS)	<---	LIDERANÇA	.535
Natureza do Processo de Controle (ML_CONTROLE)	<---	LIDERANÇA	.591
Metas de Desempenho e Treinamento (ML_TREINAMENTO)	<---	LIDERANÇA	.660

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, a equação estrutural (FIG. 5) demonstra a existência de uma correlação positiva entre liderança e confiança, pois os resultados apontam para uma estimativa de 0,76 entre os dois construtos.

A correlação entre o estilo de liderança e o grau de confiança do empregado na organização demonstrado na FIG reforçam que:

Liderança e confiança encontram-se, assim, em estreita interdependência. A construção da confiança dependerá de práticas que sejam avaliadas como adequadas pelos colaboradores, compatíveis com as suas expectativas, uma vez que deles emanará, ou não, a legitimação do fenômeno da liderança. (DRUMMOND, 2007, p. 4).

Com o objetivo de reafirmar esta relação, adotou-se a análise da correlação entre as médias dos construtos liderança e confiança, por meio do diagrama de dispersão, esboçado no gráfico 3, que sinaliza a relação de dependência entre os construtos, representando uma correlação linear de 0,66.

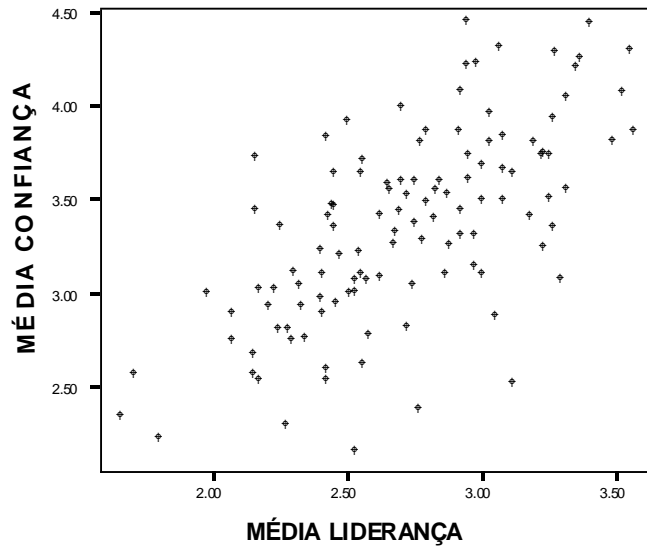


GRÁFICO 3 – Médias dos pontos para os construtos liderança e confiança
Fonte: Dados da pesquisa

MODELO ESTRUTURAL - TIPOS DE LIDERANÇA - CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO -
Estimativas padronizadas

Ajustes
 Quiquadrado = 59.590
 graus de liberdade = 64
 p = .633
 Ajuste incremental = 1.013
 Índice de ajuste normado = .880
 RMSEA = .000

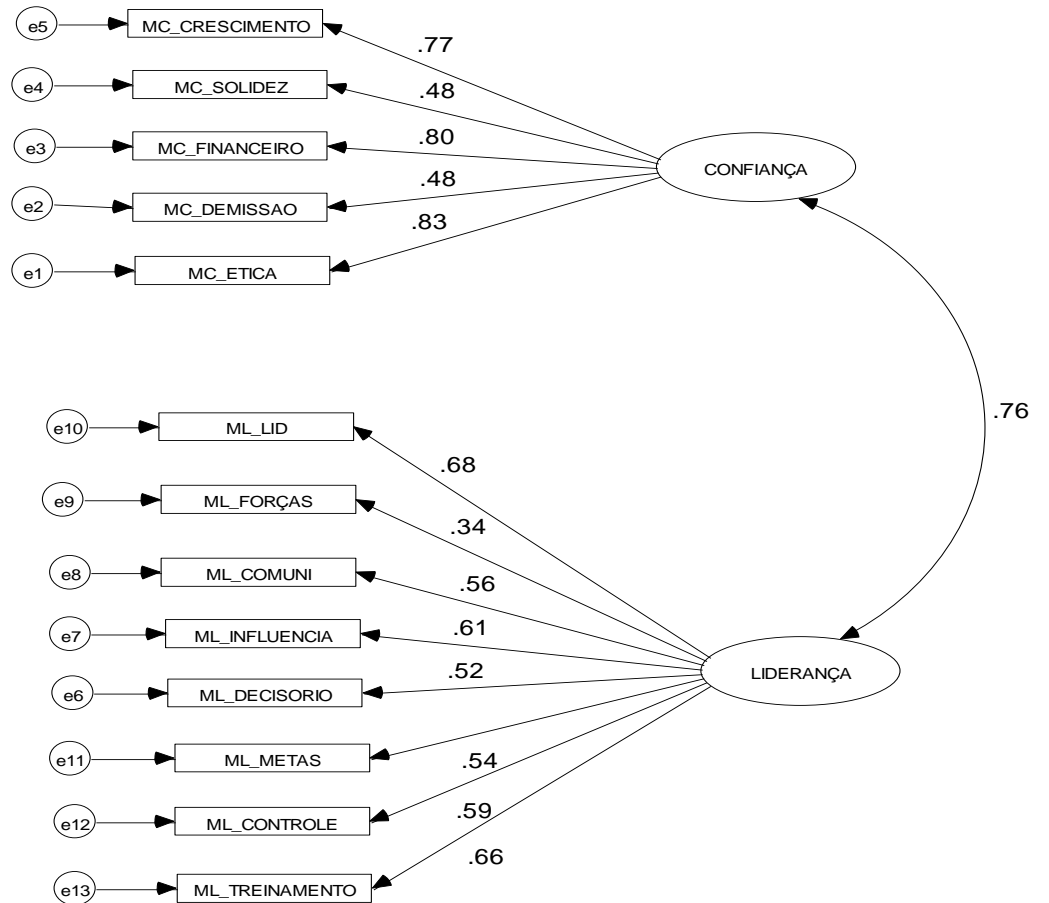


FIGURA 5 – Modelo estrutural, tipos de liderança e confiança na organização – estimativas padronizadas

Fonte: dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na proposta desta pesquisa e nos dados encontrados, apresentam-se aqui as considerações finais, bem como as sugestões para os possíveis estudos futuros e as limitações.

Mariotti e Souza (2005) ressaltam que a variável *confiança* é importante para diversas áreas, tais como comunicação, liderança, relações de trabalho e negociação. Esta pesquisa buscou verificar se e de que forma os estilos de liderança exercidos na organização pesquisada interferem no grau de confiança de seus empregados. Para confiança, optou-se por utilizar a escala de confiança de Oliveira e Tamayo (2004); para liderança, o questionário validado por Likert (1975). Os resultados encontrados permitem considerar que a premissa básica desta dissertação foi confirmada: Existe uma relação entre os construtos estudados e dependendo do estilo de liderança, o colaborador poderá confiar ou não na empresa.

Com apoio na revisão bibliográfica e nos resultados empíricos desta pesquisa, verificou-se que no estilo de liderança participativo-consultivo a confiança que o funcionário tem na empresa é mediana.

Dentre as limitações observadas no decorrer da elaboração desta pesquisa, constatou-se que, como a confiança é uma variável multidimensional, fica difícil em alguns momentos ter uma resposta clara se a pessoa confia ou não confia.

Uma das limitações de peso prende-se à utilização do questionário de medida de confiança do empregado na organização validado por Oliveira e Tamayo (2004). Isso ocorreu porque as perguntas do questionário apresentam um vocabulário mais rico, com palavras não muito usuais para os respondentes. Percebeu-se que a utilização deste questionário está voltada para um nível hierárquico mais elevado na organização, e não para o “chão de fábrica”.

O questionário validado por Likert (1975), que propõe classificar o estilo de liderança é composto pelas variáveis do processo decisório, sistema de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas e punições. Para Goloiuch e Stefano (2008) essas variáveis não abrangem todos os estilos de administração; apenas converge para um padrão generalizado de administração.

Outra limitação foi quanto ao número de questões que ambos os questionários apresentaram. Isso fez com que os respondentes perdessem o animo para responderem às 51 questões do questionário proposto por Likert (1975) e às 47 questões da escala de confiança de Oliveira e Tamayo (2004). Para o questionário de estilos de liderança, não foi possível reduzir o número de questões. Já para confiança era possível utilizar a versão reduzida, composta por 28 questões. Porém, os dados estatísticos poderiam apresentar uma variação considerável, em função das quantidades de perguntas entre os questionários aplicados.

Tendo em vista que o assunto ainda é novo no Brasil, uma das limitações da pesquisadora foi a de deparar-se com diversos materiais de estudo na língua inglesa. Isso, não só para a pesquisadora, mas também para outros estudiosos, pode dificultar as investigações do pesquisador que possui pouco conhecimento ou pouca prática com esse idioma.

Outro ponto é que bons artigos não estão disponibilizados gratuitamente nos sites das Universidades focadas no estudo destes construtos. Como é de essencial importância a leitura de alguns artigos basilares dos temas, o pesquisador precisará de recursos financeiros para adquiri-los virtualmente.

Com relação a pesquisas futuras, sugere-se o estudo da confiança no ambiente organizacional com outras variáveis, como: motivação, qualidade de vida, relação de poder e processo de comunicação interna. Contribuindo ainda mais para o entendimento desse construto, seriam válidos estudos voltados para o aumento da confiança na liderança, a análise de como manter a confiança no ambiente de trabalho e a abordagem da percepção da confiança interpessoal nas relações de trabalho.

Quanto à organização pesquisada, primeiramente, a realização desta pesquisa serviu para mostrar como os funcionários da área de produção, célula montagem, identificam o estilo de liderança exercido pelo líder. A partir dessa identificação, a empresa pode compreender os reflexos deste estilo para o clima interno e promover as melhorias e adaptações necessárias. Também permitiu revelar o nível de confiança que o empregado tem na organização em que trabalha. Este diagnóstico foi uma novidade para a empresa, pois até então não havia sido realizado nenhum estudo a esse respeito.

REFERÊNCIAS

- ABRAMS, Lisa C. *et al.* Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. **Academy of management executive**, v. 17, n. 4, p. 64-77, 2003.
- ADAMS, Bárbara D. Trust vs. **Confidence**. June 2005.
- AMARAL, Derly Jardim do. **Teoria da troca entre líder (LMX)**: uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado. 2007. 265 f. Tese (Doutorado) Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2007.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizations relations. **Organizations Studies, March**. 2001. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em: 05 maio 2002.
- BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. 3. ed. New York : Free Press, 1990.
- BAVELAS, Alex. Liderança: o homem e a função. Em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro. **O Comportamento Humano na Empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- BISQUEIRRA, Rafael; SARRIERA, Jorge Catella; MARTINEZ, Francesc. Introdução à Estatística: um enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre : Artmed, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1.994.
- BLAKE, Robert Rogers, MOUTON, Jane S. **O grid gerencial**, III. Tradução de Luiza Elza Massena. Coordenação técnica Helena Maria Palma de Andrade. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.
- CHILD, John. Trust – the fundamental bond in global collaboration. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 274-288, 2001.
- COLLINS Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORDEIRO, Laerte Leite. O significado de relações humanas. Em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro. **O Comportamento Humano na Empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

COSTA, A. C.. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. Em S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 284-305.

COSTA, A. M. *et al.* Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semi-virtuais. **Novas Tecnologias na Educação**, Cinted-UFRGS, v. 5, n. 2, dez. 2007.

COVEY, Stephen M. R.. **O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença**. Tradução de Tom Venetianer. Rio de Janeiro : Elsevier; São Paulo: FranklinCovey, 2008.

DAS, T. K. TENG, Bing-Sheng. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. **Academy of Management Review**, 23(3), p. 491-512, 1998.

DAVIS, Tim R. V.; LUTHANS, Fred. Leadership reexamined: a behavioral approach. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 237-248, 1979.

DIRKS, Kurt T.; FERRIN, Donald L.. Trust in leadership:meta-analytic findings and implications for research and practice. **Jornal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 611-628, 2002.

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

FERES JÚNIOR, João; EISENBERT, José. Dormindo com o Inimigo: uma crítica ao conceito de confiança. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 457-481, 2006. Acesso em: 24 nov. 2008.

FIEDLER, Fred Edward; CHEMERS, Martin M.. **Liderança e administração eficaz**. Tradução de Jamir Martins. Supervisão editorial de João Pedro Mendes. São Paulo: Pioneira, Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

FREIRE, Carla Maria Freitas da Costa. **Confiança: determinantes e implicações em Equipas de I & D**. 2007. 276 f. Tese (Doutorado em ciências empresariais na área do conhecimento de organização e políticas empresariais) – Escola de Economia e Gestão da Universidade de Minho, 2007.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Tradução de Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 445 p. Título original: Trust: the social virtues & the creation of prosperity.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLOIUCH, Yoseph Extoperman. STEFANO, Silvio Roberto. Estilos de administração predominantes dos líderes formais do setor de ciências sociais aplicadas da Unicentro – irati / PR. **Revista eletrônica Lato Sensu**, n. 4, ano 2008.

GOMES, Matin Luiz. **Diferenças entre a gestão dos oficiais da brigada militar e a dos delegados de polícia segundo modelo de administração autoritário e participativo definido por Likert**. 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração do Curso de Mestrado Convênio UFRGS da UNIVATES Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, nov. 2001.

GONÇALVES, Wilson Magela. **Confiança, ECT e formas organizacionais**: um framework aplicado na viticultura da Serra Gaúcha e do vale do São Francisco. 2008. 210 f. Tese (Doutorado) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

HAIR, Jr. Joseph F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HURLEY, Robert F. The decision to trust. **Harvard Business Review HBR. ORG**, p. 1-9, sept. 2006.

ISIDORO-FILHO, Antonio. **Mecanismo e cultura de aprendizagem em organizações**: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. Brasília: Universidade de Brasília – UNB, 2006. 140 p.

JENNINGS, Eugene Emerson. A anatomia da liderança. Em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro. **O Comportamento Humano na Empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

KRAMER, R. M.; TYLER, T. R.. **Trust in organizations**: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

KRAMER, R. M.. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California. **Annu. Rev. Psychol.** 50: 569-98, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAMASA, Anna-Maja.; PUCETAITE, Raminta. Desenvolvimento de confiança organizacional entre empregados numa perspectiva contextual. Tradução de development of organizational among employees from a contextual perspective. **Business Ethics: a European Review**, v. 15, n. 2, p. 230-141, abr. 2006.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. *In*: LANE, C.; BACHAMANN, R. (edt.) **Trust within and between organizations**: compectual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press Inc., 1998.

LEE, Grace; TEO, ALBERT. Organizational restructuring: impact on trust and work satisfaction. Department of management and organization, school of business,

National University of Singapore. **Asia Pacific Journal of Management**, 22,23-39, 2005.

LIKERT, Rensis. **Organização humana**. Tradução de Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.

LIMA, Suzana Maria Valle; MACHADO, Magali dos Santos; CASTRO, Antônio Maria Gomes de. **Confiança**: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes de pesquisa parceira. v. 2, n. 1, p. 93-115, jan./jun. 2002. Acesso em: 19 nov. 2008.

LOURENÇO, Paulo Renato. Liderança: texto de apoio. *In: Da liderança situacional à liderança transformacional* – Núcleo de Estudos e Formação em Organização e gestão da Faculdade de Psicologia e ciências da Educação da Universidade de Coimbra – Coletânea de textos. 2000. p. 1-20.

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

LUNDASEN, Susanne. Podemos confiar nas medidas de confiança? **Opinião Pública**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 304-327, out. 2002.

LUO, J.. Particularistic trust and general trust: a network analysis in chinese organizations. *In: Management and Organization Review*, v. 1, n. 3, p. 437-458, nov. 2005.

MARIOTTI, D.F.; SWIRSKI, Y. Souza. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *In: Anais XXIX EnANPAD*: 17 a 21 de setembro de 2005.

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

McEVILY, Bill.; PERRONE, Vincenzo.; ZAHERR, Akbar. Introduction to the special issue of trust in an organization context. **Organization Science**, 2003 informs v. 14, n. 1, p. 1-4, jan./feb. 2003.

McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. Em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro. **O Comportamento Humano na Empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MELO, Eleuni Antonio de Andrade. **Escala de avaliação de estilo gerencial (EAEG)**: desenvolvimento de validação. rPOU v. 4, n. 2, p. 31.-62, jun./dez. 2004. Disponível em: <www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636/6973 – 2k> Acesso em: 02 jun. 2009.

MORAES, Lucio Flavio Renault de. Gandhi e a Liderança: Um Breve Ensaio. *In: Administracao Contemporanea: Algumas Reflexoes*. ed. BELO HORIZONTE: UFMG, 1988, v. 1, p. 135-149.

NAKAYAMA, Mariana Keiko *et al.* Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semi-virtuais. **CINTED-URFGS Novas Tecnologias na Educação**. v. 5, n. 2, dez. 2007.

NOVELLI, José Gaspar; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **R. Adm.**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 442-452, out./nov./dez. 2006. Disponível em: <www.rausp.usp.br>. Acesso em: 19 nov. 2008.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. 2004. 232 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília UnB. Brasília, 2004.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, Álvaro. Confiança do empregado na organização. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Martins; COLS. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas e diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2003.

POLO, Edison Fernandes; MAXIMO, Márcia Di Creddo; WEBER, Wilson. **Desenvolvimento da liderança formal**: o modelo de gestão da Siemens. **O&S**, v. 12, n. 34, jul./set. 2005.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Aje. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de psicologia da Universidade Federal Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PUTNAM, R. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, 13: 35-42, 1993a.

PUUSA, Anu.; TOLVANEN, Ulla. Organizational identity and trust. **EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 11, n. 2, 2006.

RATTON JR., José Luiz; MORAIS, Jorge Ventura de. Estudos de sociologia. **Revista do Programa de Pós-graduação em Sociologia da UFPE**, v. 8, n. 1,2, p. 259-264.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 3. ed. 3ª reimp. [s.l.]: Editora Prentice-Hall, 2004. 656 p.

ROETHLISBERGER, F. J. O supervisor: senhor e servo da ambigüidade. Em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro. **O Comportamento Humano na Empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

ROMANO, Adriano. **Gerência de recursos humanos** – liderança situacional. Campinas: editora, 2002.

ROTTER, J. B. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. **American Psychologist**. 35, 1-7. 1980.

ROUSSEAU, Denise M. *et al.* Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Mississippi State, p. 393-404 July 1998.

SALOMON, Robert C.; FLORES Fernando. **Construa confiança**: nos negócios, na política e na vida. Robert C. Salomon, Fernando Flores. Tradução de Zaida Maldonado. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – características e habilidades**: um estudo de caso em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. Universidade Fumec. Belo Horizonte – Minas Gerais, 2007.

SATO, Carolina Tiemi. Gestão baseada em relação de confiança. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999. Acesso em: 19 nov. 2008.

TANNENBAUM, R; SCHMIDT, W. H. Em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro. **O Comportamento Humano na Empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

TYLOR-DUNLOP, korynne; LESTER, Paula E. The development of an instrument to measure organizational trust. **Annual Meeting of American Education Research Association in New Orleans**, April 2000, pp. 1-12.

TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; POPADIUK, Silvio. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes?. **RAC**, v. 7, n. 2, 73-92, abr./jun. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WONG, Yui-Tim; NGO, Hang-Yue; WONG, Chi-Sum. Antecedentes and outcomes of employees' trust in chinese joint ventures. **Asia Pacific Journal of Management**, 20, 481-499, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. A. Managerial leadership: a reiew of theory and research, **Journal of Management**, 15, 251-289, 2002.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa**: pessoas, motivação e construção de valor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZEMKE et al. Choque de gerações. *Executive Digest*. N. 65, Mar. 2000. Disponível em: <www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-capa.html> Acesso em 01 jun. 2009.

ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. L.. **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI Press, v. 8, p. 53-111, 1986.

ANEXOS A

Questionário sistemas administrativos de Likert

Relação entre as dimensões das características organizacionais e seus indicadores associados a cada pergunta

Dimensões das características organizacionais	Indicadores a serem medidos	Pergunta
Processo de liderança	Confiança do chefe	1. O chefe tem confiança nos funcionários?
	Confiança dos funcionários	2. Por sua vez, os funcionários confiam no chefe?
	Relacionamento de apoio	3. O chefe apresenta um relacionamento de apoio aos funcionários?
	Comportamento do chefe	4. Os funcionários sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com o chefe?
	Disposição de ouvir	5. Quando o chefe resolve solucionar problemas de serviço, sempre ouve as ideias e opiniões dos funcionários e invariavelmente faz uso construtivo delas?
	Razões da motivação	6. As razões a que se recorre para estimular a motivação são expostas no sentido de segurança física e econômica e alcance de melhor qualidade?
Natureza das forças motivacionais	Maneira de expor as razões	7. A maneira como são expostas essas razões é através de temor, ameaças de punições e de ocasionais recompensas?
	Atitude dos funcionários	8. As atitudes dos servidores apresentam-se hostis em relação às metas da organização?
	Forma de motivação	9. As forças motivacionais somam-se de forma cumulativa entre os funcionários?
	Comportamento dos funcionários	10. Os funcionários sabotam as metas estabelecidas?
Natureza do processo de comunicação	Atitude do chefe	11. As atitudes do chefe para com os servidores são cooperativas e favoráveis?
	Estado de espírito dos funcionários	12. O estado de espírito derivado das atitudes dos funcionários é de frustração por pertencer ao local de trabalho e pro suas realizações?
	Volume de interação	13. Existe muita comunicação e interação no local de trabalho para alcançar seus objetivos?
	Direção do fluxo da comunicação	14. O fluxo de informações entre chefe e funcionários flui de cima para baixo e vice-versa, e, entre os colegas, indistintamente?
	Início da comunicação	15. A comunicação sempre inicia pelo chefe?
	Concentração da informação	16. O chefe apresenta aos servidores todas as informações relevantes e responde a todas as perguntas?
	Aceitação da informação	17. As informações vindas do chefe são aceitas com desconfiança pelos funcionários?

Dimensões das características organizacionais	Indicadores a serem medidos	Pergunta
Natureza do processo de comunicação	Adequação da informação	18. Você considera adequada a comunicação dos servidores com o chefe através dos canais formais?
	Sentimento de responsabilidade	19. O sentimento de responsabilidade dos funcionários ao iniciarem uma comunicação é grande?
	Distorção da informação	20. As informações são distorcidas na rotina do serviço, enganando-se o chefe?
	Precisão da informação	21. São produzidas informações precisas no trabalho?
	Sistema suplementar de comunicação	22. Existe necessidade de um sistema suplementar de comunicação dos funcionários como o chefe?
	Comunicação lateral	23. Existe intensa comunicação entre os funcionários?
	Amizade do chefe	24. O chefe mantém amizade com os servidores?
	Conhecimento e compreensão do chefe	25. O chefe conhece e compreende os problemas que afligem os funcionários?
	Percepção do chefe	26. O chefe percebe corretamente os problemas apresentados pelos funcionários e vice-versa?
	Interação no local de trabalho	27. Existe interação amistosa no local de trabalho com elevado grau de confiança?
Natureza do processo de influência e interação	Cooperação no trabalho	28. Há cooperação no trabalho de equipe no dia a dia?
	Influência dos servidores	29. O chefe permite que os funcionários possam influir nas metas, métodos e atividades dos seus setores respectivos de trabalho?
	Influência das associações	30. Os servidores só influem nas metas, métodos e atividades dos seus setores respectivos de trabalho através das associações?
	Pressão do chefe	31. O chefe estabelece metas, métodos e atividades aos funcionários através de pressões e até punições?
	Fluxo de informação	32. A informação no local de trabalho flui em todas as direções, a partir de todos, vindo e indo para todos os funcionários, facilitando a influência?
Natureza do processo decisório	Nível das decisões	33. A maioria das decisões é efetivamente tomada em nível da alta administração do posto de trabalho?
	Informações precisas para decisões	34. A informação disponível para o processo decisório é precisa e completa no posto de trabalho?
	Compreensão da decisão	35. Os sujeitos que decidem estão cientes dos problemas em relação aos quais definem e decidem soluções?
Conhecimento técnico nas decisões	36. Emprega-se conhecimento técnico e profissional nas decisões do posto de trabalho?	

Dimensões das características organizacionais	Indicadores a serem medidos	Pergunta
Natureza do processo decisório	Decisão do chefe baseada em pareceres	37. O chefe decide tendo em vista os pareceres e encaminhamentos dos que detêm as informações?
	Estimulo na participação das decisões	38. O processo decisório do posto de trabalho estimula os funcionários a participarem das decisões?
	Participação nas decisões	39. Os funcionários nunca participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?
	Desencorajamento no processo decisório	40. O processo decisório do posto de trabalho desencoraja o trabalho em equipe?
	Estabelecimento das metas	41. As metas do posto de trabalho são estabelecidas pela maioria dos seus membros?
Natureza do sistema de metas e diretrizes	Envolvimento com as metas	42. Todos os membros do posto de trabalho lutam por metas de elevado desempenho?
	Aceitação das metas	43. As metas são franca e lealmente aceitas, sem resistências de qualquer espécie, já que saem do consenso grupal?
	Nível de preocupação com o controle	44. O interesse e a preocupação pelo controle e fiscalização do serviço ocorre em todos os seus membros?
	Informações de controle	45. As informações do controle do posto de trabalho são incompletas e imprecisas ou até distorcidas e falsificadas?
Natureza do processo de controle	Difusão da avaliação	46. A avaliação do posto de trabalho é amplamente praticada e difundida em todos os seus níveis e setores?
	Grupo de oposição às metas	47. Existem grupos informais que se opõem às metas (formais) do posto de trabalho?
	Uso dos dados de controle	48. Os dados de controle no posto de trabalho são usados para auto-orientação e para a resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente?
	Nível das metas de desempenho	49. O nível das metas de desempenho do posto de trabalho que a chefia busca alcançar é altíssimo?
	Metas de desempenho e treinamento	Treinamento
Recursos para Treinamento		51. Os recursos fornecidos para o treinamento dos funcionários são excelentes?

Fonte: GOMES, Martin Luiz, 2001, com adaptações.

ANEXOS B

Questionário escala de confiança do empregado na organização

Escala de Confiança do Empregado na Organização - ECEO

Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho com um todo e não apenas em sua área de atuação. A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua empresa. Para responder, utilize os seguinte código:

- 1 = Discordo totalmente**
- 2 = Discordo**
- 3 = Nem concordo, nem discordo**
- 4 = Concordo**
- 5 = Concordo totalmente**

Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

01. () Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes
02. () Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
03. () Esta organização é ética.
04. () Esta organização cumpre suas obrigações financeiras com os empregados.
05. () Esta organização considera apenas seus próprio interesses.
06. () Esta organização cumpre o que promete aos seus empregados.
O relacionamento desta organização com seus empregados é baseada na honestidade.
07. () Acredito na estabilidade financeira desta organização.
08. () O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
09. () Para esta organização, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que
que dizem respeito.
10. () Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
11. () A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.
12. () Esta organização evita prejudicar pessoas com as quais se relaciona.
13. () A conduta dos empregados é orientada pela ética desta organização.
14. () O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
15. () O trabalho, nesta organização, tem normas claras.
16. () As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.
17. () Esta organização consegue sobreviver às interferências do governo.
18. () Esta organização segue normas para promover seus empregados.
19. () Os dirigentes desta organização demitem empregados, baseando-se em julgamentos pessoais.
20. () Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.
21. () A comunicação entre esta organização e os empregados é clara.
22. () Nesta organização, os empregados são respeitados, independentes do cargo ocupado.
23. () Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
24. () Esta organização possui um código de ética que orienta suas ações.
25. () Os salários dos empregados são pagos na data prevista por esta organização.
26. () A honestidade é uma característica desta organização.
27. () As normas para demissão de empregados são claras.
28. ()

29. () Esta organização é forte no seu ramo de atuação.
30. () Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
31. () Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos
32. () As normas desta organização são mantidas ao longo do tempo.
33. () Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
34. () A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
35. () Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
36. () Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
37. () Esta organização transmite informações claras aos seus empregados.
38. () Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
39. () As normas desta organização são aplicadas a todos os empregados.
40. () Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
41. () Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
42. () Esta organização tem boas intenções ao se relacionar com outras organizações.
43. () Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
44. () Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
45. ()
46. () O cliente é respeitado nesta organização.
O trabalho do empregado é reconhecido, por esta organização, através do
47. () salário.

APÊNDICE A**Resultados gerais das respostas dos funcionários da célula de montagem**

Perguntas	Média	Desvio Padrão
1. O chefe tem confiança nos funcionários?	2,69	.856
2. Por sua vez, os funcionários confiam no chefe?	2,50	.916
3. O chefe apresenta um relacionamento de apoio aos funcionários?	2,53	.946
4. Os funcionários sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com o chefe?	2,33	.993
5. Quando o chefe resolve solucionar problemas de serviço, sempre ouve as idéias e opiniões dos funcionários e invariavelmente faz uso construtivo delas?	2,55	.996
6. As razões a que se recorre para estimular a motivação são expostas no sentido de segurança física e econômica e alcance de melhor qualidade?	2,65	.997
7. A maneira como são expostas essas razões é através de temor, ameaças de punições e de ocasionais recompensas?	2,83	1.032
8. As atitudes dos servidores apresentam-se hostis em relação às metas da organização?	2,50	.965
9. As forças motivacionais somam-se de forma cumulativa entre os funcionários?	2,52	.877
10. Os funcionários sabotam as metas estabelecidas?	1,50	.808
11. As atitudes do chefe para com os servidores são cooperativas e favoráveis?	2,52	.943
12. O estado de espírito derivado das atitudes dos funcionários é de frustração por pertencer ao local de trabalho e por suas realizações?	2,15	.980
13. Existe muita comunicação e interação no local de trabalho para alcançar seus objetivos?	2,77	.983
14. O fluxo de informações entre chefe e funcionários flui de cima para baixo e vice-versa, e, entre os colegas, indistintamente?	2,54	.927
15. A comunicação sempre inicia pelo chefe?	2,90	.999
16. O chefe apresenta aos servidores todas as informações relevantes e responde a todas as perguntas?	2,79	.972
17. As informações vindas do chefe são aceitas com desconfiança pelos funcionários?	2,21	1.022
18. Você considera adequada a comunicação dos servidores com o chefe através dos canais formais?	2,60	1.018
19. O sentimento de responsabilidade dos funcionários ao iniciarem uma comunicação é grande?	2,90	.950
20. As informações são distorcidas na rotina do serviço, enganando-se o chefe?	1,41	.685
21. São produzidas informações precisas no trabalho?	2,83	.907
22. Existe necessidade de um sistema suplementar de comunicação dos funcionários como o chefe?	2,32	1.048
23. Existe intensa comunicação entre os funcionários?	3,05	.955
24. O chefe mantém amizade com os servidores?	2,97	.968
25. O chefe conhece e compreende os problemas que afligem os funcionários?	2,52	1.000
26. O chefe percebe corretamente os problemas apresentados pelos funcionários e vice-versa?	2,50	.887
27. Existe interação amistosa no local de trabalho com elevado grau de confiança?	2,48	.918
28. Há cooperação no trabalho de equipe no dia-a-dia?	2,79	1.022
29. O chefe permite que os funcionários possam influir nas metas, métodos e atividades dos seus setores respectivos de trabalho?	2,37	.961
30. Os servidores só influem nas metas, métodos e atividades dos seus setores respectivos de trabalho através das associações?	2,23	.950

Perguntas	Média	Desvio Padrão
31. O chefe estabelece metas, métodos e atividades aos funcionários através de pressões e até punições?	1,91	.960
32. A informação no local de trabalho flui em todas as direções, a partir de todos, vindo e indo para todos os funcionários, facilitando a influência?	2,73	.970
33. A maioria das decisões é efetivamente tomada em nível da alta administração do posto de trabalho?	2,93	1.006
34. A informação disponível para o processo decisório é precisa e completa no posto de trabalho?	2,91	.886
35. Os sujeitos que decidem estão cientes dos problemas em relação aos quais definem e decidem soluções?	2,77	.904
36. Emprega-se conhecimento técnico e profissional nas decisões do posto de trabalho?	2,83	1.003
37. O chefe decide tendo em vista os pareceres e encaminhamentos dos que detêm as informações?	2,52	.994
38. O processo decisório do posto de trabalho estimula os funcionários a participarem das decisões?	2,21	.908
39. Os funcionários nunca participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?	2,12	.957
40. O processo decisório do posto de trabalho desencoraja o trabalho em equipe?	2,06	.994
41. As metas do posto de trabalho são estabelecidas pela maioria dos seus membros?	2,73	1.064
42. Todos os membros do posto de trabalho lutam por metas de elevado desempenho?	3,10	.977
43. As metas são franca e lealmente aceitas, sem resistências de qualquer espécie, já que saem do consenso grupal?	2,49	.934
44. O interesse e a preocupação pelo controle e fiscalização do serviço ocorre em todos os seus membros?	2,91	1.000
45. As informações do controle do posto de trabalho são incompletas e imprecisas ou até distorcidas e falsificadas?	1,71	.920
46. A avaliação do posto de trabalho é amplamente praticada e difundida em todos os seus níveis e setores?	2,79	.936
47. Existem grupos informais que se opõem às metas (formais) do posto de trabalho?	2,14	.986
48. Os dados de controle no posto de trabalho são usados para auto-orientação e para a resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente?	2,60	1.083
49. O nível das metas de desempenho do posto de trabalho que a chefia busca alcançar é altíssimo?	2,93	.971
50. Os funcionários recebem o treinamento desejado?	2,91	.979
51. Os recursos fornecidos para o treinamento dos funcionários são excelentes?	2,87	.983

Fonte: própria pesquisa