

**FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO**  
**Curso de Mestrado Profissional em Administração**

**A CONFIANÇA NO ÂMBITO DOS**  
**RELACIONAMENTOS INTRAORGANIZACIONAIS:**  
**estudo de caso em uma empresa de condutores de Minas Gerais**

**Heliete Lopes Campos**

**Pedro Leopoldo**  
**Faculdades Integradas Pedro Leopoldo**

**2010**

**HELIETE LOPES CAMPOS**

**A CONFIANÇA NO ÂMBITO DOS  
RELACIONAMENTOS INTRAORGANIZACIONAIS:  
estudo de caso em uma empresa de condutores de Minas Gerais**

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

Área de Concentração: Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas.

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

Coorientador: Prof. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, PhD.

**Pedro Leopoldo  
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo**

**2010**

Ao "Lado", meu tio muito amado, companheiro e incentivador;  
que, embora não sendo fácil para ele, entendeu a redução de nosso convívio,  
sempre confiando e desejando-me sucesso.

À minha avó, Maria Izabel, sinônimo de respeito e confiança.

À Maria Eduarda, minha cadela fiel,  
que além de me fazer companhia,  
aqueceu meus pés nas longas madrugadas de estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus orientadores, Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD, e Prof. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, PhD, pela confiança e suntuosa colaboração na construção deste estudo e, acima de tudo, na minha formação como pesquisadora.

De forma especial, ao Prof. Dr. Devanir Vieira Dias, cuja presteza, ajuda e ensinamentos ampliaram meus horizontes de conhecimento.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Íris Goulart, por toda a sua preciosa contribuição neste estudo.

À empresa e aos respondentes da pesquisa, por aceitarem fazer parte deste estudo e pela valiosa cooperação.

Ao Lado, meu “porto seguro” amado, que me acompanha incondicionalmente na batalha para a realização de cada um dos meus sonhos. Amo você enquanto meu coração bater!

Minha gratidão à Joelma, que com doçura e paciência me impulsionou e tolerou-me na realização deste sonho. Sem sua ajuda e carinho nas situações adversas, esta minha conquista seria impossível! Você tornou prazerosa minha caminhada rumo ao conhecimento.

À minha amiga, Tatiany, pelas tardes e sonhos compartilhados, além da amizade que levarei comigo por toda a vida. Com você tenho aprendido todos os dias a arte da “paciência”; assim como você, suas crianças também fazem parte da minha vida.

Aos meus familiares e amigos, que souberam compreender minhas ausências e apoiaram-me durante todo o mestrado. Minha afeição especial a minha irmã Elizabete, muito obrigada pelos conselhos e companhia aos domingos!

Aos meus sobrinhos, Ana Luiza, Rodolfo e Sarah, por cada sorriso e respeito aos momentos dedicados a mais na realização deste projeto.

Aos meus colegas de sala, pelo companheirismo e momentos que passamos juntos. Meu carinho especial a Claudete, Izabel e Francisco – dei muitas risadas, chorei e aprendi muito com nosso convívio, vocês são minha família em Jequitibá, Sete Lagoas e Belo Horizonte!

Aos colegas do Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional (GEACO), em particular às amigas Érika Foresti e Érika Campos, pelo suporte dado, permitindo a dedicação mais despreocupada de minha parte.

## RESUMO

O atual contexto organizacional remodela o grau de interdependência das pessoas e traz novos riscos e incertezas para os relacionamentos organizacionais. O tema “confiança” é, nesse sentido, central para os relacionamentos humanos e para as relações nas organizações. A confiança entre departamentos e/ou organizações reflete a qualidade da relação entre as pessoas, podendo ser vista como um fator que antecede a cooperação. Com base na proposta enfocada neste estudo, que é apresentar um diagnóstico preliminar que discuta os níveis de confiança entre empregados e com seu superior, realizou-se pesquisa de abordagem quantitativa, que se caracteriza em estudo de caso. A unidade de análise do estudo foram os trabalhadores de oito departamentos de uma filial da empresa de nome fictício “Fênix – Ltda”, filiada em Minas Gerais. Os testes de hipóteses aplicados foram os não-paramétricos, porque se observou a não-evidência de normalidade nas questões, exceto na média do grupo de relacionamento com o gerente. Na amostra estudada, registrou-se a não-ocorrência de diferenças significativas entre as pontuações obtidas por grupo de relacionamento, ou seja, as médias de confiança nos três grupos - gerência, colega e equipe - não foram significativamente diferentes. Fazendo-se a comparação múltipla entre as variáveis que contemplam o perfil do entrevistado, concluiu-se que nos departamentos evidenciaram-se diferenças significativas nas médias atribuídas à confiança no gerente. As questões que obtiveram pontuação média mais baixa referem-se às afirmativas “falar francamente; compartilhar crenças e valores; compartilhar sentimentos; fazer confidências”. Isto, de certa forma, permitiu identificar relativa desconfiança na exposição de assuntos pessoais; já em termos profissionais, obtiveram-se médias mais altas.

Palavras-chave: Confiança Interpessoal. Confiança Organizacional. Organização.

## **ABSTRACT**

The current organizational context remodels the level of people's interdependence and brings new risks and uncertainties for the organizational relationships. The theme "trust" in this sense is central for the human relationships and for the relationships in the organizations. Trust between departments and/or organizations reflects the quality of the relationships between people, and can be seen as a factor antecedent to the cooperation. Based on the proposal focused in this study, making a preliminary diagnosis to discuss the levels of trust among the employees and with their superiors, a quantitative approach research was carried out with a case study. The study analysis unit was the workers of eight departments of a company branch, with the fictitious name " Fenix Ltd." , in Minas Gerais. The hypothesis tests applied were non-parametric, as there was no evidence of questions normality, except for the median of the relationships with manager group. In the sample under study there was no records of significant differences between the punctuation achieved per relationships group, that is, there was no significant difference in the median of trust in the three groups – management, colleague and team. From the multiple comparisons between the variables that include the interviewees' profile, the conclusion was that there was evidence in the departments of significant differences in the median attributed to the manager trust, and the questions that achieved lower median punctuation refer to the statements "speaking frankly; sharing beliefs and values; sharing feelings; taking into confidence". This, in a certain way, allowed identifying relative distrust in the exposure of personal matters; however, on professional terms higher scores were achieved.

Keywords: Interpersonal Trust. Organizational Trust. Orgazination.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DP	Desvio-padrão
GEACO	Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional
GI	Grau de liberdade
LSD	<i>Least significant difference</i>
Sig	Significância
SM	Salário mínimo
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

FIGURA 1	Modelo de análise.....	37
FIGURA 2	Mapa conceitual: confiança, cultura e desempenho.....	40
FIGURA 3	Modelo proposto para pesquisa.....	42
FIGURA 4	Relação entre os conceitos de confiança segundo Reina e Reina (2006), Sheppard e Sherman (1998) e Hacker e Willard (2006).....	49

### Gráficos

GRÁFICO 1	Distribuição dos respondentes por grupo funcional pesquisado.....	64
GRAFICO 2	Distribuição dos respondentes por gênero.....	65
GRAFICO 3	Distribuição dos respondentes por gênero em relação a cada grupo.....	66
GRAFICO 4	Distribuição dos respondentes segundo tempo de atuação na empresa.....	68

### Quadros

QUADRO 1	Confiança nos campos do conhecimento.....	21
QUADRO 2	Níveis de confiança.....	25
QUADRO 3	Suposição de expectativas.....	27
QUADRO 4	Conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho.....	30
QUADRO 5	Fundamentos da confiança interpessoal.....	32
QUADRO 6	Características das relações de dependência e interdependência.....	45
QUADRO 7	Indicadores da pesquisa.....	54

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por departamento.....	58
TABELA 2	Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por faixa etária.....	66
TABELA 3	Distribuição das frequências simples e percentual de respondentes por estado civil.....	67
TABELA 4	Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por número de filhos.....	67
TABELA 5	Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por curso concluído.....	68
TABELA 6	Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por faixa salarial.....	70
TABELA 7	Valores do coeficiente alfa de Cronbach por grupo de questões.....	71
TABELA 8	Teste de normalidade.....	72
TABELA 9	Média das pontuações obtidas por grupos de relacionamento.....	74
TABELA 10	Médias e desvios-padrão das questões sobre confiança nos níveis.....	75
TABELA 11	Teste de Kruskal-Wallis.....	78
TABELA 12	Teste estatístico (a, b) das médias de confiança por grupo.....	78
TABELA 13	Teste de Kruskal-Wallis: por departamento.....	78
TABELA 14	Teste de comparação múltipla: variável dependente - relacionamento com o gerente.....	79
TABELA 15	Teste de Kruskal-Wallis: tempo de trabalho.....	81
TABELA 16	Teste de Kruskal-Wallis: posição ocupada na empresa.....	81
TABELA 17	Teste de Kruskal-Wallis: faixa salarial.....	81
TABELA 18	Teste de Kruskal-Wallis: faixa etária.....	82
TABELA 19	Teste de Kruskal-Wallis: estado civil.....	82
TABELA 20	Teste de Kruskal-Wallis: último curso concluído.....	82
TABELA 21	Teste de Kruskal-Wallis: posição ocupada na empresa.....	83
TABELA 22	Teste de Kruskal-Wallis: tempo de trabalho na empresa.....	83

## SUMÁRIO<sup>1</sup>

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Justificativa.....	17
1.1	Objetivos.....	18
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	Estrutura do trabalho.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Construto confiança.....	20
2.2	Confiança interpessoal.....	28
2.3	Confiança intraorganizacional.....	33
2.4	Estudos e pesquisas brasileiras na área de confiança organizacional.....	36
2.4.1	Confiança e risco em decisões estratégicas.....	36
2.4.2	Confiança e desempenho organizacional.....	38
2.4.3	A confiança na alta modernidade.....	41
2.4.4	As dimensões da organização positiva e seus impactos no bem-estar dos trabalhadores.....	43
2.5	Estudos e pesquisas brasileiras na área de confiança interpessoal.....	44
2.5.1	Confiança e desenvolvimento de capital intelectual.....	44
2.5.2	Confiança interpessoal na sociedade de consumo.....	47
2.5.3	Relações de confiança e impacto no desempenho das equipes.....	48
2.5.4	Confiança e desempenho individual.....	50
2.5.5	O impacto da relação de confiança nas práticas de negociação.....	51
2.5.6	Confiança: O principal ativo intangível de uma empresa.....	53
3	METODOLOGIA.....	55
3.1	Tipo e método de pesquisa.....	55
3.2	Unidade de análise da pesquisa.....	56
3.3	Definição das abordagens e escala.....	58
3.4	Estratégia de coleta de dados.....	61

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas.

3.5	Estratégia de tratamento de dados.....	62
3.5.1	Análise descritiva.....	63
3.5.2	Normalidade.....	63
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4.1	Apresentação e análise descritiva das variáveis demográficas.....	64
4.2	Apresentação e análise estatística dos dados.....	70
4.2.1	Teste de confiabilidade.....	70
4.2.2	Teste de normalidade por questões.....	71
4.3	Apresentação e análise estatística descritiva.....	76
4.4	Apresentação e descrição do teste de hipóteses.....	84
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	84
5.1	Limitações e recomendações.....	85
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICE.....	94

# 1 INTRODUÇÃO

A reestruturação produtiva brasileira intensificada no século XX levou as organizações a um processo de transformação, provocando significativas mudanças nas relações de trabalho.

Tais modificações trazidas pela abertura do mercado geraram como consequências o estabelecimento de novas estratégias, como meio de enfrentar a concorrência, e também novas formas de gestão. Devido ao agravamento das debilidades ocorridas por essas mudanças macroeconômicas, as empresas brasileiras tiveram que passar a conviver com a concorrência estrangeira (SILVA, 2003).

Neste novo cenário empresarial, passou a existir significativo acirramento da competitividade, assim como da complexidade dos relacionamentos. Segundo Fernandes (2003), essas mudanças têm alterado de forma expressiva tanto a vida das instituições quanto das pessoas.

As respostas organizacionais encontradas para garantir sua participação nesse mercado globalizado e excessivamente competitivo traduzem-se na implantação de novas tecnologias, no empreendimento de profunda reformulação e criação de novos arranjos e abordagens capazes de permitir tal sobrevivência.

A constante busca pela ampliação do grau de competitividade gerou a emergência de adaptação das empresas, dos mais variados setores, a um tema convergente na realidade atual e que pode representar a possibilidade de um futuro sustentável: a confiança.

Esse contexto atual remodela o grau de interdependência das pessoas e traz novos riscos e incertezas aos relacionamentos organizacionais. O tema “confiança” é, nesse sentido, central para os relacionamentos humanos e para as relações nas organizações. A confiança entre departamentos e/ou organizações

reflete a qualidade da relação entre as pessoas, podendo ser vista como um fator que antecede a cooperação. Quando duas partes – pessoas e unidades da empresa ou empresas – começam a estabelecer laços de confiança, elas se tornam mais dispostas a compartilhar seus recursos. As relações de confiança dependem, assim, das reputações de confiabilidade construídas pelos atores e podem se tornar importantes informações para outros atores da rede, com possibilidade de resultar diferentes níveis de compartilhamento e combinação de recursos (CHILD, 1996).

Assim, ao se tratar de relacionamentos organizacionais que estão se disseminando nos mais variados segmentos, há a necessidade de se ampliar a compreensão no que tange à confiança como pré-requisito essencial para a cooperação entre os parceiros envolvidos, neste caso entre o indivíduo e a organização. É importante considerar-se, no entanto, que a confiança, em contrapartida, produz riscos, visto ser inevitável que um indivíduo ou organização que decida confiar em outro indivíduo ou organização extrapole o limite das suas informações disponíveis sobre o comportamento futuro deste último (BACHMANN, 2001), existindo, então, a necessidade de gerenciar e suavizar esses riscos.

Morgan e Hunt (1994) corroboram esse entendimento mencionando que a confiança pode ser considerada a principal determinante de um relacionamento. Esses mesmos autores ponderam que a confiança é um elemento-chave, porque encoraja os negociadores a:

- Trabalhem na preservação dos investimentos de relacionamento com base na cooperação com parceiros de negócio;
- aumentem a aquiescência mútua e diminuam a propensão em abandonar o relacionamento;
- aumentem os conflitos funcionais e diminuam os conflitos deletérios e a incerteza na tomada de decisão;
- resistirem às alternativas atrativas de curto prazo em prol dos benefícios de longo prazo;

- visualizarem as ações de alto risco como sendo prudentes, devido à crença de que seus parceiros não agirão de modo oportunista.

Diante dessa perspectiva, entende-se que quando a confiança existe, criam-se produtos que promovem eficiência, produtividade e efetividade. Em síntese, a confiança tende a levar as partes que estão em transação a adotarem e manterem comportamentos cooperativos, que são condutores para os relacionamentos de mercado e sucesso.

Para Svensson (2001), a existência de confiança certamente afetará o relacionamento de negócios, de modo que o produto de um relacionamento de negócios é, até certo ponto, resultado da confiança existente entre as partes negociadoras. Sendo assim, parceiros que confiam uns nos outros em um relacionamento de negócios estão em situação muito diferente daqueles que não manifestam confiança mútua.

De acordo com Doney e Cannon (1997), altos níveis de confiança permitem aos parceiros de uma transação aumentar sua capacidade competitiva e reduzir seus custos de transação mutuamente. Sahay (2003) afirma que a confiança desempenha papel-chave nos relacionamentos interpessoais e intraorganizacionais.

Neste mundo competitivo, percebe-se que as empresas necessitam cada vez mais de equipes de desempenho e cooperação elevados, embora, como revela Katzenbach (2001), não seja comum encontrá-las em número desejado.

São diversas as dificuldades para se gerenciarem equipes. Entre elas, conforme salientam Katzenbach e Smith (1994), Moscovici (1985), Mandelli (2001) e Mey e Lima (2004), destacam-se: o individualismo e a independência; o modelo gerencial; o medo de perder o poder; o tempo cogente para transformar um grupo em equipe e a exigência de urgência pelas empresas; o egocentrismo; o medo que as pessoas têm de dar e receber *feedback*; o baixo nível de maturidade, principalmente emocional, dos profissionais; resistência aos processos de mudança.

A essas dificuldades somam-se outras referentes à confiança. As relações de confiabilidade são muito tênues, por várias razões: a competitividade que induz as empresas a reduzirem ininterruptamente seus custos, começando pelos referentes a pessoal, com conseqüente desenvolvimento de não-credibilidade; a não-integridade de condutas empresariais e sociais; a cultura de tirar vantagem; a redução do valor dos compromissos; o medo de assumir riscos; a perda do *status quo*; a baixa autoestima; a impunidade; a arbitrariedade (GUZZO, 2007; HACKER; WILLARD, 2006; NOVELLI, 2004).

Assim, admite-se que as dificuldades existem e são inúmeras e, por causa delas, o desafio é maior: estudar e contribuir com a empresa, apresentando um diagnóstico preliminar que discuta os níveis de confiança entre empregados e seu superior.

Nesta linha de raciocínio, este estudo foi motivado pela crença de que a confiança sobrepõe-se ao materialismo puro e simples, ao raciocínio puramente lógico e é seguidamente mais determinante para as ações interpessoais e intraorganizacionais do que a motivação de cunho integralmente financeiro.

Considerando-se esse crítico quadro e as atuais lacunas observadas na literatura específica, como revelam as pesquisas realizadas em países estrangeiros, tais como as de Giddens (1991); Katzenbach e Smith (1994); Lewicki e Bunker (1996); Sheppard e Sherman (1998); Rousseau, Sitkinvev Camerer (1998); Katzenbach (2001); Reina e Reina (2006), esta pesquisa objetivou evoluir na linha de investigação que estuda as influências causadas na relação de confiança percebidas no âmbito dos relacionamentos intraorganizacionais.

A partir dessas constatações, delineou-se a questão central deste projeto: **como acontecem as relações de confiança no âmbito intraorganizacional?**

Para o desenvolvimento deste trabalho, focou-se a confiança nos níveis interpessoal e intraorganizacional, referindo-se à relação entre pessoas e grupos no limite das fronteiras das empresas. Realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo a partir da aplicação de questionário, desenvolvida em uma empresa

aqui denominada de Fênix Ltda., que possui uma filial em Minas Gerais, da produção de fios e cabos elétricos e de telefonia. Por meio deste estudo, pretendeu-se aprofundar no tema “confiança”, buscando entender suas especificidades e, assim, adequar e/ou desenvolver teoria aplicável às realidades brasileiras.

### **1.1 Justificativa**

Esta pesquisa se justifica pela contribuição que ela pode prestar ao processo de tomada de decisões conduzido por gestores, num ambiente de negócios em que as ações e decisões tendem a ser coletivas e não mais individuais, como em décadas passadas (NIELSEN, 2002). A realização deste estudo abre oportunidades interessantes para o auxílio no desenvolvimento de competências gerenciais, à luz das discussões sobre confiança, preparando os gestores para conviverem com o diferente e com a diversidade de ideias que as atividades relacionais proporcionam.

Optou-se por analisar e estudar a confiança do empregado em sua gerência, porque diversos estudos realizados com pessoas nesse cargo (CHIUZI, 2006; MARIOTTI; SOUZA, 2005; OLIVEIRA, 2004) demonstraram que ele é uma figura muito forte e influi no relacionamento do empregado na organização. Segundo Novelli (2004, p. 84) os gestores assumem papel central na organização, como elos que viabilizam o nível global de confiança na empresa, devido ao fato de estes iniciarem maior parte das interações verticais, além de contarem com intensa relação com seus pares de outras áreas.

A importância desta pesquisa também se reflete nas evidências empíricas que poderão ser encontradas, ao possibilitar mais compreensão da temática proposta, que poderá auxiliar no desenvolvimento das ações na empresa no que diz respeito aos dados sociodemográficos.

Relacionamentos cooperativos evoluem para relacionamentos colaborativos, mais valiosos, quando existe confiança mútua entre os parceiros (SPEKMAN;

KAMAUFF; MYHR, 1998). No entanto, mesmo considerando-se as melhores intenções, os gestores das empresas que estabelecem relacionamentos intraorganizacionais tendem a não confiar gratuitamente nos parceiros de negócios, devido aos riscos envolvidos (SAHAY, 2003), de forma que se torna essencial entender melhor a natureza e o papel desempenhado pela confiança em relacionamentos de longo prazo. Essas afirmativas explicam, em boa parte, o crescimento do interesse em entender, com mais profundidade, os impactos do tema.

A partir disso, percebe-se a influência da confiança nas organizações. Neste sentido, cabe acrescentar o entendimento de Svensson (2001) ao mencionar que, embora a confiança venha sendo estudada nas mais variadas formas, ainda há muito por fazer, porque existem certos aspectos da mesma que ainda não foram explorados suficientemente.

Diante do exposto, espera-se que as conclusões encontradas possam contribuir com as organizações e agregar valor a esse campo do conhecimento, na medida em que esta pesquisa pode melhorar a compreensão deste tema relacionado aos novos valores organizacionais que estão emergindo da atuação coletiva por parte das organizações.

Visando procurar responder aos questionamentos deste estudo, foram delimitados os objetivos geral e específicos, que são apresentados no próximo subitem.

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos apresentados servirão para orientar as ações e os procedimentos adotados na operacionalização deste estudo e buscaram ampliar a compreensão no tema confiança. A análise desse construto, num âmbito de relacionamentos interpessoal e intraorganizacional, reforça a pertinência da escolha do tema e faz com que esta pesquisa adquira caráter inovador ao se tratar de um universo pouco estudado.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar o nível de confiança interpessoal e intraorganizacional na empresa pesquisada, de modo a compor um diagnóstico preliminar que discuta a confiança entre empregados e seu superior.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Medir o nível de confiança interpessoal de cada setor, de acordo com a escala adaptada por Zanini (2007).
- Avaliar e mensurar a confiança intraorganizacional nos níveis (superior, colega e equipe), de acordo com a escala adaptada por Zanini (2007).
- Comparar a confiança interpessoal e intraorganizacional dos setores analisados, de acordo com a escala adaptada por Zanini (2007).

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O estudo está disposto do seguinte modo: o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, trabalhando essencialmente o construto confiança, dando mais ênfase à confiança interpessoal e intraorganizacional; o terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada; a unidade de análise da pesquisa e a análise dos dados são apresentadas no quarto capítulo; o quinto e último capítulo trata da conclusão do estudo, suas limitações e recomendações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura do referencial deste estudo foi definida basicamente em cinco sessões denominadas “construto confiança; confiança interpessoal; confiança intraorganizacional; estudos e pesquisas brasileiras na área de confiança organizacional; e, por fim, estudos e pesquisas brasileiros na área de confiança interpessoal”, cada qual com suas especificidades.

### 2.1 Construto confiança

O construto confiança está presente nas investigações científicas realizadas em áreas distintas do conhecimento, nas quais seu conceito é abordado de acordo com a perspectiva de cada uma dessas áreas (LEWICKI; BUNKER, 1996).

Os pesquisadores precisam ficar atentos na hora de decidir qual nomenclatura utilizar, pois, segundo Bastos (1994, p. 21), existem conceitos que trazem significados distintos oriundos da linguagem cotidiana. Sendo assim, torna-se útil, bem como necessário e pertinente, determinar e conhecer o significado da palavra confiança a ser adotado neste projeto.

Entre as diversas definições de confiança contidas no Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 795-796), pode-se citar a seguinte:

Empregado (ou outra pessoa) de confiança; confiança cega – confiança irrestrita e total em alguém ou em algo. Dar confiança. Tratamento informal de igual para igual (a alguém); dar intimidade. De confiança. Que merece ou desperta confiança, por sua história ou suas qualidades. Confiável. Que se entrega à pessoa conhecida, digna de fé. Em confiança. Sem qualquer dúvida ou desconfiança; sem tomar medidas acauteladoras; no escuro (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 795-796).

Em síntese, segundo Oliveira (2004), a palavra confiança utilizada no cotidiano das pessoas está associada a dois aspectos. O primeiro refere-se à crença na

probidade moral e nas qualidades profissionais desempenhadas pelo outro, o que leva a pessoa que confia a não imaginar uma traição, deslize ou demonstração de incompetência da parte do confiado. O segundo aspecto refere-se às expectativas da pessoa confiante que acredita na realização das mesmas. Neste caso, pode-se perceber a existência de otimismo e esperança por parte do depositante da confiança, que supõe que o depositário cumprirá suas funções.

Uma vez que o significado da palavra confiança utilizado no cotidiano tenha sido determinado, torna-se conexo conceituá-la nas ciências sociais, apresentadas no QUADRO 1.

#### QUADRO 1

##### Confiança nos campos do conhecimento

<b>CAMPO DO CONHECIMENTO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CONCEITUAÇÃO</b>
Sociologia	Luhman (1979) Reed (2001) Gouldner (1960)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança é a precondição da possibilidade de coordenação das interações sociais;</li> <li>▪ funciona como mecanismo básico redutor da incerteza à medida que torna possível a criação de pressupostos relativos ao comportamento futuro de outros autores;</li> <li>▪ é caracterizada como mecanismo que assinala que a interação social pode ser estabelecida.</li> </ul>
Filosofia	Ferrell, Fraedrich; Ferrel (2001, p. 59)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança é uma virtude;</li> <li>▪ a predisposição de ter confiança no comportamento de terceiros, ao mesmo tempo assumindo o risco de que a esperada conduta não se realize;</li> <li>▪ a confiança evita atividades que fiscalizam o cumprimento de acordos, contratos e compromissos recíprocos e economiza os custos a elas associados;</li> <li>▪ há expectativa de que a promessa ou o acordo serão cumpridos.</li> </ul>
Psicologia e Teoria Organizacional	Hosmer (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança é uma expectativa de comportamento que reconhece e protege os direitos e interesses das pessoas para que aumente a disposição para cooperação e expanda os benefícios em um empenho comum ou troca econômica;</li> <li>• confiança é a escolha do comportamento em confiar.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2009).

Essas diferenças disciplinares podem influenciar no tratamento que tem sido dado ao conceito, traduzindo-se em domínios distintos e em asserções divergentes. Os economistas, por um lado, tendem a analisar a confiança como um cálculo (WILLIAMSON, 1993) ou numa perspectiva institucional (NORTH, 1990), enquanto que psicólogos analisam-na em termos de atributos dos confiantes e dos confiados e focam-se, sobretudo, em atributos cognitivos (CHOWDHURY, 2005; DEUTSCH, 1962; KOUZES; POSNER, 2003; ROTTER, 1967; TYLER, 1990). Os sociólogos abordam o tema sob o aspecto da incorporação de propriedades sociais nas relações entre pessoas (GRANOVETTER, 1985) e instituições (ZUCKER, 1986).

Essa convergência entre as diversas abordagens reside, sobretudo, no fato da confiança desempenhar papel fundamental nas relações sociais, organizacionais e nas transações econômicas. De fato, é consensual a importância da confiança nos relacionamentos humanos. Blau (1964) argumentou que a confiança é essencial para a estabilidade das relações sociais; Hosmer (1995) referiu-se à confiança como um “bem público” necessário para o sucesso de muitas transações econômicas; Lewis e Weigert (1985) sugeriram que a confiança é indispensável nas relações sociais; Zucker (1986) reportou que a confiança é vital para manter a cooperação na sociedade; e Luhmann (1979) preconizou que a confiança é necessária para reduzir a complexidade dos sistemas sociais.

Para a compreensão da confiança é necessário considerar as diferentes perspectivas sob as quais o fenômeno pode ser investigado. Segundo Griffin (1998), a confiança toma como base as características de um objeto ou a ocorrência de um evento ou do comportamento de uma pessoa, a fim de conseguir um objetivo desejado em uma situação de risco.

Para Rotter (1967) e Tzafrir e Harel (2002), o conceito de confiança está ligado à expectativa tida por um indivíduo ou por um grupo, em que a palavra, a promessa ou um comprometimento por escrito de um outro indivíduo ou grupo são merecedores de serem confiados.

Driscoll (1978) corrobora o conceito desse construto e acrescenta que a confiança refere-se intrinsecamente à reciprocidade e expectativa, cuja opinião é de que os responsáveis pelas decisões produzirão os resultados favoráveis aos interesses da pessoa, sem qualquer influência da mesma.

Nessa mesma linha de pensamento encontra-se o pesquisador Fukuyama (1995), que descreve a confiança como expectativas que se levantam numa comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseadas em normas geralmente compartilhadas por outros membros dessa comunidade.

A partir do ponto crítico da vulnerabilidade, Rousseau, Sitkin e Camerer (1998) definem a confiança como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseando-se em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro.

Como um dos pesquisadores sobre confiança, Hosmer (1995, p. 399) estabelece a concepção do construto como:

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

Já para Zanini (2007), a confiança pode ser entendida como predisposição ou expectativa que leve a uma ação calculada envolvendo certo grau de risco comportamental. Tal expectativa se manifesta, inicialmente, por meio de um estado subjetivo ou reação emocional traduzido em uma condição cognitiva racional.

Bachmann (2001) compreende que a confiança é uma estratégia utilizada pelos atores para quantificar perdas e ganhos potenciais que poderiam resultar da sua decisão de confiar ou não.

Como forma de superar o impasse conceitual em relação à confiança, Hardin (1992, *apud* KRAMER, 1999) sugere que a confiança é uma relação de três

partes, envolvendo as características do indivíduo no qual a confiança é conferida. Tal teoria dá atenção especial ao aspecto calculativo, pois, dependendo da situação, um ou outro aspecto pode ganhar mais relevância.

O aspecto calculativo refere-se à natureza do relacionamento, sendo eles: calculável, normativo e cognitivo. Este trata da natureza econômica (escolha racional), na qual o interesse próprio é legitimamente reconhecido. Diz respeito ao cálculo da relação / benefício das transações segundo as expectativas que têm entre si (confiado e confiante), orientadas principalmente para situações repetidas e relações duradouras. De acordo com Williamson (1993), os indivíduos escolhem o curso de ação voltado para acumular ganho máximo de utilidade.

De acordo com os trabalhos realizados por Fukuyama (1996) e Misztal (1995), o aspecto normativo trata da natureza social, em que se destaca a existência de responsabilidade entre os indivíduos que comungam os mesmos referenciais culturais. Este ponto de vista relaciona-se com o compartilhamento, pelos indivíduos, de valores determinados coletivamente, com papéis e regras de comportamentos rigidamente estabelecidos. Segue a perspectiva de que os atores agirão segundo as obrigações de lealdade e responsabilidade com a coletividade.

Segundo os estudos de Giddens (1991 e 1997) e Luhmann (1996), o aspecto cognitivo, que também trata da natureza social, refere-se à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento, baseada em respostas previsíveis de uma parte em relação à outra. Neste caso, a meta dos atores é reduzir as complexidades nas interações sociais.

Observa-se, diante de todo o exposto, que os autores têm procurado detectar elementos, perspectivas teóricas diferentes, no intuito de identificar aspectos importantes que deveriam compor o conceito de confiança.

A literatura enfatiza, também, dois pontos de mais divergência entre os autores: o eixo teórico relativo ao nível de análise – pessoal, sistêmico (organizacional) e na sociedade – e o eixo que se refere à suposição de expectativa, baseado em

características, em processos e institucional. O QUADRO 2 sintetiza os níveis da confiança a partir da análise pessoal, sistêmica e da sociedade. Kramer e Tyler (1996, p. 10) reforçam a importância da natureza sistêmica no estudo sobre a construção da confiança. Ambos pressupõem que as relações de confiança acontecem imbricadas num conjunto de variáveis externamente concebidas.

QUADRO 2  
Níveis de confiança

<b>Pessoal</b>	<b>Sistêmico</b>	<b>Sociedade</b>
<p>Nível micro.</p> <p>Referência à confiança baseada nas interações familiares entre indivíduos, derivadas de membros de um mesmo grupo social.</p> <p>Perspectiva dos atores é estabelecer um processo interativo a partir de laços informais.</p> <p>Referência conceitual considerando o trabalho de Barney e Hansen (1994).</p>	<p>Nível meso.</p> <p>Referência à construção da confiança baseada em experiências positivas e contínuas do uso dos sistemas de interação disponíveis na sociedade moderna.</p> <p>Controle dos mecanismos da confiança mais complexos que na confiança pessoal, porém, a perspectiva dos atores também é a resolução de problemas, segundo crença no funcionamento de sistemas especialistas ou na expectativa de comportamentos repetidos (esperados) na relação entre pessoas.</p> <p>Referências aos trabalhos de Giddens (1991) e Luhmann (1996).</p>	<p>Nível macro.</p> <p>Referência à noção generalizada de confiança segundo padrões culturais entre os membros de uma comunidade, podendo chegar até a nação.</p> <p>Perspectiva dos atores é a solidariedade baseada em certos princípios ou sistemas abstratos de confiança.</p> <p>Referência conceitual considerando o trabalho de Peyrefitte (1999).</p>

Fonte: Novelli (2004, p. 66).

Outro eixo de análise da confiança se refere à expectativa que se tem entre o confiado e confiante a partir do modelo apresentado por Zucker (1986), conforme QUADRO 3. Para essa autora, a produção de confiança é condição para o desenvolvimento de sistemas socioeconômicos complexos.

A referida autora considera inicialmente a confiança com base no processo. Está relacionada ao passado ou ao procedimento de troca a partir da acumulação gradual de conhecimento direto ou indireto do outro (reputação, marcas, garantias, etc.). É um processo construído a partir de relacionamentos e interações de médio/longo prazo (ZUCKER, 1986).

A confiança baseada nas características comuns de indivíduos, grupos ou sociedades é raramente encontrada em sociedades avançadas, pois tem como pressuposto o pertencimento a um mesmo grupo social, cultural ou a um histórico comum (ZUCKER, 1986).

A terceira forma é a confiança institucional, em que atores não mais se embasam em passado ou futuro, valores ou experiências comuns. Trata-se de uma forma impessoal de confiança ligada às estruturas sociais formais, tanto pessoais quanto organizacionais, tais como associações profissionais, diplomas, seguros, estatutos ou instituições (ZUCKER, 1986).

O QUADRO 3 sintetiza e descreve essas três suposições referentes às expectativas dos indivíduos.

QUADRO 3  
Suposição de expectativas

Baseada em Processos	Baseada em Instituições	Baseada em Características
<p>Caráter de produção incremental, orientada para um processo gradual de construção de confiança.</p> <p>Pressuposição de certo grau de estabilidade nos relacionamentos, contexto de homogeneidade na formação de cada um de seus membros e mudanças lentas.</p>	<p>Caráter de produção deliberado, orientado para a estruturação de relacionamentos segundo mecanismos legais ou de interesses compartilhados entre pessoas, dentro ou entre organizações, sendo comum nas relações entre pessoas nas sociedades modernas.</p> <p>Pressuposição de existência de confiança além de fronteiras de grupos, fora do círculo de familiaridade/intimidade.</p>	<p>Caráter de produção determinístico, de acordo com cultura, ética e religião comuns a determinado grupo social;</p> <p>Pressuposição de características atribuídas que não são criadas deliberadamente, mas encontradas em comunidades que convivem e preservam seu isoladamente cultural.</p> <p>Pressuposição de existência de confiança dentro de fronteiras de grupos, círculos de familiaridade/intimidade.</p>

Fonte: Novelli (2004, p. 67).

Diante das distinções apresentadas, percebe-se que cada conceito acrescenta um novo *insight* e compreensão ao tema. O conceito de confiança segundo Zanini (2007) compreende a ideia de um padrão de relacionamento alternativo aos tradicionais mecanismos de controle presentes nas organizações, configurando-se, assim, uma alteração na significação das relações existentes entre empregado e empresa, entendido como mais apropriado para o mercado competitivo atual. Ou seja, a confiança é mecanismo social insubstituível, cuja eficiência é superior a qualquer sistema. “Numa sociedade do conhecimento, onde a inovação, a qualidade e o trabalho em equipe são diferenciais competitivos, ela é a base para a formação do valor econômico” (ZANINI, 2007, p. 83).

Após descrever os eixos sobre os quais se assenta o construto confiança e o marco teórico adotado neste estudo, o próximo tópico trata sobre a confiança interpessoal, seus conceitos e diversas abordagens.

## **2.2 Confiança interpessoal**

Em seus estudos, Gasalla (2007) afirma que a confiança interpessoal tem sido amplamente considerada como um aspecto crítico no funcionamento efetivo de grupos e equipes.

A confiança interpessoal também recebe a nomenclatura de geral, de acordo com Drummond (2007, p. 14). Nesta, são consideradas as perspectivas dos psicólogos e teóricos da personalidade que focalizaram tanto as diferenças individuais quanto os fatores contextuais que moldam a prontidão para confiar. Assim, a confiança representa uma característica da personalidade do indivíduo em confiar.

Em concordância, Guo (2001) descreve a confiança interpessoal como uma crença, expectativa ou sentimento que pode ser encontrado profundamente enraizado na personalidade do indivíduo, tendo sua origem no início do desenvolvimento psicológico do ser humano.

Para Hotter, a confiança interpessoal é definida como: “uma expectativa generalizada que um indivíduo tem de que a palavra, promessa oral ou declaração escrita de outro indivíduo ou grupo pode ser acreditada” (HOTTER, 1980, *apud* GUO, 2001).

Conforme Costa (2000), a confiança interpessoal é tida como “a confiança entre indivíduos e suas bases e são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos”.

A confiança interpessoal é a disposição que o indivíduo tem para aumentar sua vulnerabilidade às ações do outro, sendo que o comportamento do confiado não

poderá ser controlado pelo confiante (HOSMER, 1995). Sendo assim, pressupõe-se que a decisão de confiar pertence ao indivíduo e que este arcará com as consequências da sua deliberação, que estão diretamente dependentes do comportamento do outro.

Lane (1996) afirma que a confiança interpessoal baseia-se na familiaridade desenvolvida em interações prévias ou derivada da participação em um mesmo grupo social.

Concordando com essa interação, Bachmann (2001) reforça que a confiança pessoal desenvolve-se quando os atores individuais mantêm contato face a face, tornando-se familiarizados com os interesses e preferências uns dos outros, sem utilizar recursos institucionais, sem normas, regulamentos ou legislação.

A confiança interpessoal é definida por Zanini (2007) como a relação existente entre dois agentes interativos. Esta ocorre em um determinado momento e é resultado das informações adquiridas no passado e no presente, no relacionamento entre agentes de interação ou de informações que podem ser adquiridas por meio de terceiros, sobre a reputação individual dos agentes.

Em seus estudos, McAllister (1995) descreve a confiança interpessoal como uma extensão em que o indivíduo está seguro e disposto a agir, tendo como referencial as palavras, ações e decisões de outras pessoas. E que ela se manifesta de duas formas: baseada no afeto ou abalizada na cognição.

A primeira, confiança baseada no afeto, incide no vínculo emocional entre os pares, em que o investimento emocional nas relações de confiança expressa a inquietação e o cuidado fidedigno com o bem-estar dos envolvidos (McALLISTER, 1995).

A segunda, baseada na cognição, caracteriza-se pela escolha do indivíduo em quem confiar, podendo ser em relação a determinados assuntos e/ou em certas circunstâncias. A escolha é feita tomando-se como critério as “boas razões” que evidenciam o mérito da escolha (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Das (2001, p. 14, *apud* PEREIRA, 2008), a confiança interpessoal é dividida em: competência e benevolência, características relevantes na relação de confiança. A competência é a habilidade do parceiro em cumprir acordos; e a benevolência a intenção de fazê-lo. Com isto, a partir dessas dimensões, a confiança está associada à habilidade e à intenção do parceiro em cumprir o que foi acordado.

O trabalho de Reina e Reina (2006) é considerado um dos mais representativos dessa categoria. Suas conceituações e divisões em relação à confiança interpessoal estão entre as mais conhecidas e reconhecidas pelos estudos da literatura organizacional. Esses autores, além de conceituarem a confiança interpessoal, também a dividem em transacional e transformadora, conforme demonstra o QUADRO 4.

#### QUADRO 4

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

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

Fonte: Reina e Reina (2006).

A confiança transacional evita que se instale ambiente de desconfiança, mas é insuficiente para gerar um ambiente de confiança. A transformadora consegue criar uma espiral de confiança interpessoal (PINTO, 2007).

Os comportamentos da confiança transformadora dão suporte à prática da confiança transacional. Por outro lado, a prática dos comportamentos da confiança transacional incrementa a confiança transformadora. De acordo com Novelli (2004), a confiança transacional é descrita por fatores que expressam uma relação de troca entre indivíduos; e a transformadora descrita por fatores que potencializam a manifestação da confiança, independentemente de relações de troca entre os indivíduos.

Em relação à confiança transacional, Pinto (2007) menciona que esta evita a instalação da desconfiança nas empresas. Entretanto, os atributos que impulsionam os relacionamentos confiáveis vêm da transformadora. O investimento em mecanismos para cultivar as variáveis da confiança transformadora somente trará retorno para a empresa se, previamente, estiverem instaladas as condutas da confiança transacional.

A referida pesquisadora menciona, ainda, que na literatura não existe consenso quanto às dimensões da confiança interpessoal, mas a maioria dos autores admite a existência das dimensões cognitiva e afetiva e das características: integridade, consistência, lealdade, benevolência, disposição, abertura e competência.

O QUADRO 5 apresenta as propostas teóricas, mencionadas por Oliveira (2004), referentes aos fundamentos determinantes da confiança interpessoal, segundo os principais autores pesquisados:

**QUADRO 5**  
Fundamentos da confiança interpessoal

<b>CONFIANÇA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>
No processo	Surge em função do acúmulo de interações entre os indivíduos, permitindo-lhes obter informações sobre a confiabilidade das partes envolvidas na relação. Esse tipo de confiança requer o conhecimento personalizado sobre a outra parte, independentemente do contexto na qual a relação se desenvolve e estabelece.	Zucker (1986)
Na história	Apoia-se na consistência do comportamento. É sustentada pela ameaça de punição, caso ela não seja mantida.	Kramer (1999, <i>apud</i> PINTO, 2007)
Na restrição	Fundamenta-se na previsibilidade comportamental. Esse tipo requer informações suficientes para que os indivíduos possam compreender e prever, de forma acurada, o comportamento da outra parte.	Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992)
No comportamento	Caracteriza-se pela empatia com os desejos e intenções do outro, o que permite o estabelecimento de uma ligação emocional entre as partes.	Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992)
Na identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracteriza-se pela escolha do indivíduo em quem confiar, em relação a determinados assuntos e certas circunstâncias. A escolha é feita tomando como critério “boas razões”, subjetivas e particulares a cada indivíduo.</li> <li>- A dimensão cognitiva proporciona a fundação que permite distinguir as pessoas e as instituições que são dignas de confiança.</li> <li>- O aspecto cognitivo diz respeito à competência técnica e a uma obrigação dependente da confiança que deverá ser cumprida. Suas bases são a previsibilidade, o comportamento passado e a percepção do indivíduo de que o depositário da confiança é confiável e justo (avaliação racional).</li> </ul>	Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992)
Na cognição	<p>Consiste no vínculo emocional entre os indivíduos. O investimento emocional nas relações de confiança expressa a preocupação e o cuidado autêntico com o bem-estar dos pares.</p> <p>A dimensão afetiva refere-se à ligação emocional existente entre as pessoas envolvidas em uma relação.</p> <p>Apego emocional, cuidado e preocupação com o bem-estar do outro.</p>	<p>McAllister (1995)</p> <p>Costa (2000)</p> <p>Jeffries, Anderson e Hendrickson (2000)</p>
No afeto		<p>McAllister (1995)</p> <p>Costa (2000)</p> <p>Jeffries, Anderson e Hendrickson (2000)</p>

Fonte: Compilação efetuada por Andrade (2009, *apud* OLIVEIRA, 2004).

Para o estudo de Oliveira (2004) foi empregado o modelo adaptado por Zanini (2007). Tal escolha se fez pertinente não só por compreender a confiança como um mecanismo complementar de coordenação e controle operando junto ao sistema de autoridade formal, mas, acima de tudo, por ponderar que quando ela está presente nas relações interpessoais entre agentes corporativos, tem a função de harmonizar e reduzir conflitos de interesses.

Analisando como pano de fundo o contexto organizacional, percebe-se que a confiança organizacional vem ganhando destaque, o que tem trazido como consequência diversos estudos sobre o tema. Com o intuito de buscar aprofundamento no estudo sobre esse construto, a próxima seção trata da confiança intraorganizacional, que consiste também no segundo foco desenvolvido neste estudo.

### **2.3 Confiança intraorganizacional**

A confiança organizacional constitui um construto importante para a explicação do comportamento dos indivíduos nas organizações. As formas de interação cooperativa têm sido valorizadas e vistas como promissoras para as relações intraorganizacionais. Herzog (2001) pressupõe que as sociedades colaborativas que desenvolvem alto nível de confiança tornam-se mais bem preparadas para se posicionarem estrategicamente e para resistirem em contextos econômicos e tecnológicos mutáveis.

Segundo Lima e Caetano (2007, p. 151), a confiança na organização desempenha papel mediador na relação entre as variáveis preditoras e na variável satisfação do trabalho. Em seus estudos, os mesmos sugerem que a confiança organizacional pode funcionar como um lubrificante entre as relações de troca social e alguns resultados desejáveis nas organizações, tal como a satisfação do trabalho.

Assim como na confiança interpessoal, a confiança organizacional também apresenta diferentes abordagens. Tzafrir e Harel (2002) tratam a questão da confiança organizacional como confiança inter e intraorganizacional.

De acordo com os estudos realizados por Lane (1996), a análise da confiança organizacional está vinculada ao comportamento confiável de atores corporativos. Pode acontecer também com base nas trocas entre organizações. Assim, para ela, a confiança organizacional divide-se em inter (entre organizações) e intra (dentro das organizações).

Gilbert e Tang (1998, p. 2) definem a confiança organizacional como um sentimento de segurança e apoio ao empregador. Em seus estudos, observaram que a confiança funciona nos indivíduos como uma crença de que seu empregador será honesto e cumprirá seus compromissos.

Estudos realizados por Pinto (2007) demonstram a junção feita por Kramer (1999, *apud* PINTO, 2007), que reuniu contribuições de pesquisas cujo foco era explicar as condições antecedentes que promovem a emergência da confiança, incluindo fatores sociais, psicológicos e organizacionais. A presença ou ausência desses fatores, denominados bases da confiança dentro das organizações, influenciam na expectativa dos indivíduos sobre a confiabilidade de outros membros da organização e sua disposição para se engajarem em um comportamento de confiança na interação social.

As bases da confiança nas organizações dividem-se em fatores de natureza individual, social e funcional. Assim, a confiança pode ser: disposicional, baseada na história, baseada na categoria, baseada em papéis e, por fim, baseada em regras (KRAMER; TYLER, 1996).

A confiança disposicional refere-se à predisposição do indivíduo em confiar em outros indivíduos ou outros agentes sociais, podendo assumir a forma de uma característica de personalidade estável (KRAMER; TYLER, 1996).

A confiança baseada na história assemelha-se àquela baseada no conhecimento ou personalizada. Seu foco são as interações contínuas entre os indivíduos, que favorecem a aquisição de informações que subsidiam a predição do comportamento futuro (KRAMER, 1999, *apud* PINTO, 2007).

Já a confiança baseada na categoria trata-se de uma forma de confiança presumida, cujos membros do grupo podem conceder um tipo de confiança despersonalizada a outro membro, baseando-se na consciência de que ele pertence à mesma categoria profissional, funcional, etc. (KRAMER, 1999, *apud* PINTO, 2007).

A confiança baseada em papéis constitui uma forma de confiança presumida com base no conhecimento do papel a ser desempenhado por um indivíduo e não por suas habilidades, motivos e intenções. Katz e Kahn (1976) afirmam, para este caso, que o conceito de papel ocupa posição central, pois, segundo eles, as organizações são compreendidas como sistemas de papéis ou rede de papéis funcionais, apoiadas na interdependência e motivações de seus membros. Para Kramer (1999, *apud* PINTO, 2007), as regras e as práticas organizacionais reforçam a confiança em nível macro (coletivas e institucionais), que se internalizam no nível micro, ou seja, do indivíduo.

Por fim, a confiança baseada em regras trata-se do conhecimento das regras e normas. Esta é realizada por meio da socialização e não exclusivamente por meio de contratos explícitos. As regras-requisitos de um sistema e normas, neste caso, não requerem conhecimento personalizado e auxiliam na estruturação e funcionamento do sistema, constituindo, assim, uma dinâmica autorreforçadora, construída socialmente. Segundo Kramer (1999, *apud* PINTO, 2007), as regras podem ser explícitas ou tácitas, mas, quando combinadas, podem produzir altos níveis de confiança nas organizações, pois fornecem referências para a predição de comportamentos e expectativas e também a confiabilidade de indivíduos.

## **2.4 Estudos e pesquisas brasileiros na área de confiança organizacional**

Esta seção e seus respectivos tópicos demonstram o árduo trabalho desenvolvido pela pesquisadora Pinto (2007), que salienta um retalho de estudos e pesquisas realizados por diversos autores brasileiros no tocante à confiança interpessoal e organizacional, cujos achados e conclusões referenciaram e forneceram subsídios para o desenvolvimento do projeto. Assim como a referida autora, optou-se em concentrar os esforços nos estudos brasileiros, por se tratar da realidade proposta para esta análise.

Para tal, Pinto (2007) trata inicialmente dos estudos sobre a confiança interpessoal, seguidos pelas pesquisas acerca da confiança no contexto organizacional, que constitui o foco desta investigação.

### **2.4.1 Confiança e risco em decisões estratégicas**

Estudo desenvolvido por Passuelo (2006) abordou as relações entre a tomada de decisão, risco e confiança. A partir da abordagem qualitativa, foram estudadas quatro organizações. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas em profundidade, com os executivos e empregados das organizações pesquisadas, posteriormente analisadas em relação a seu conteúdo. De acordo com Paula (2005), o roteiro utilizado nesse tipo de entrevista constituiu-se em um importante instrumento de avaliação dos resultados. Os resultados revelaram a influência de elementos do sistema experiencial nos processos decisórios. Esse sistema designa um conjunto de elementos subjetivos, tais como: emoção, humor, intuição, valores, espiritualidade, religiosidade e esperança.

Observou-se que esses elementos não influem na realidade, alterando as condições de risco ou de incerteza vivenciadas pelos executivos, mas interferem em suas percepções acerca do risco. Na FIG. 1 observa-se o modelo de análise desenvolvido por Passuelo (2006) a partir do referencial teórico de diversos autores, em especial de McLain e Hackman (1999) e Galford e Drapeau (2003).

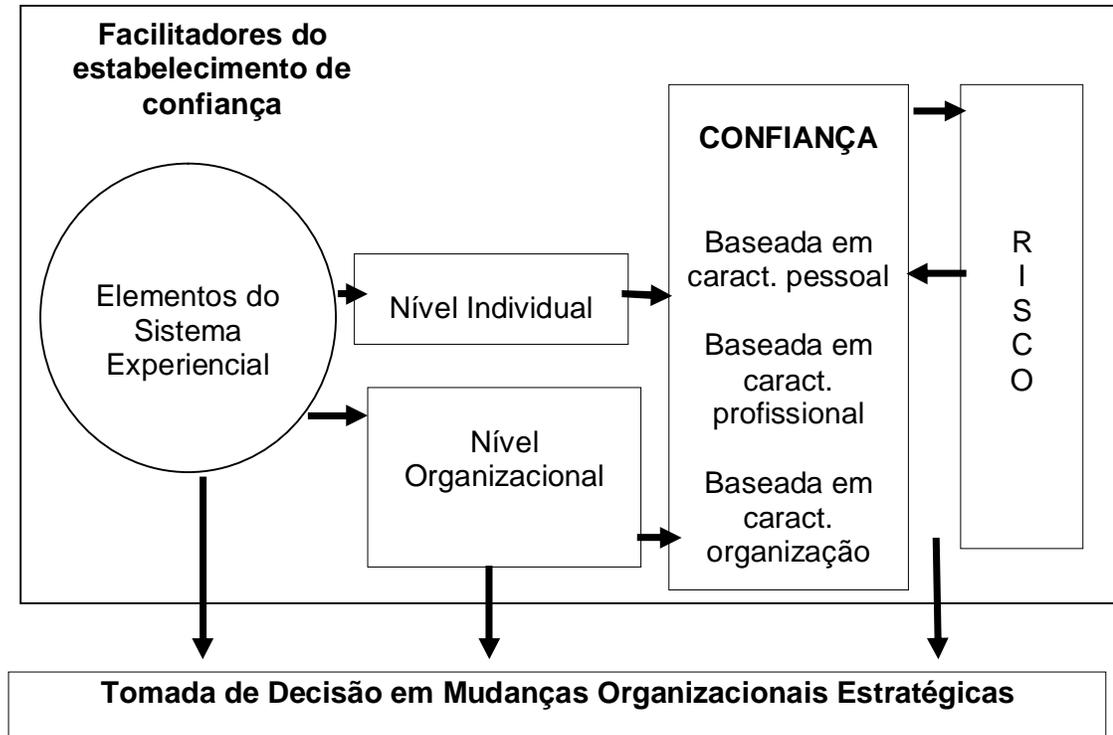


FIGURA 1 – Modelo de análise.

Fonte: Passuelo (2006).

A relação entre confiança e risco em processos decisórios pode ser observada sob dois prismas: a) analítica (usa algoritmos e regras normativas, lógica, etc.); b) experiencial (rápida, automática e não totalmente consciente) (PASSUELO, 2006).

O estudo alinha-se sob a perspectiva experiencial e parte do pressuposto de que elementos desse sistema podem ter influência subjetiva nos processos decisórios e no estabelecimento da confiança necessária à assunção de riscos em decisões organizacionais. A confiança impulsiona a decisão e oferece segurança aos atores, que assumem os riscos inerentes à ação, quando existe a impossibilidade da certeza (PASSUELO, 2006).

Na análise dos cenários empresariais pesquisados, destaca-se que, nas quatro esferas, fizeram-se presentes os elementos valores e intuição, influenciando no estabelecimento da confiança nos processos decisórios (PASSUELO, 2006).

Os executivos consideram o suporte dos valores organizacionais, em momentos de crises e mudanças estratégicas, em contraposição aos seus valores pessoais, ao tomarem as decisões. Tal achado sublinha a importância de se construírem e de se manterem valores organizacionais consistentes, que poderão ser o fator crítico de sustentação de decisões e gestão de crises em contextos de mudanças (PASSUELO, 2006).

#### **2.4.2 Confiança e desempenho organizacional**

Mariotti e Souza (2005) partiram do questionamento do papel exercido pela confiança nas relações e na cultura organizacional de uma organização perene e de alto desempenho econômico. Seu objetivo consistiu em analisar como a confiança pode representar, como um laço social, uma alternativa às relações intraorganizacionais baseadas em controles formais e burocráticos. Buscaram identificar se a confiança chega a constituir um fator diferenciador quando se faz presente como um elemento intrínseco à cultura organizacional, orientando políticas e práticas de gestão e influenciando na trajetória de sucesso e longevidade das organizações.

A análise utilizada foi a qualitativa, realizada a partir de 11 entrevistas com empregados e dirigentes da empresa pesquisada. Utilizou-se a técnica de triangulação: observação participante, entrevista em profundidade, análise documental e análise de conteúdo das entrevistas (MARIOTTI; SOUZA, 2005). Constituiu-se em um estudo de caso tendo como metodologia de investigação o método antropológico, no qual se entrelaçam a observação e participação dos pesquisadores em outros procedimentos que contribuíram para a aproximação deles com os pesquisados. O mesmo estudo foi conduzido empregando-se técnicas não-diretivas, como a observação participante e entrevistas semiestruturadas (MARIOTTI; SOUZA, 2005).

Mariotti e Souza (2005) baseiam-se no referencial teórico que aborda as vertentes de Mayer, Davis e Schoorman (1995) e também dos autores Kee Knox; Jennings; Gabarro; Cook e Wall; Johnson-George e Swap; Rempel e Holmes; Butler, Mishra

e Mishra; Cummings e Bromiley; Mishra; Doney e Cannon; Schockley-Zalabak, Ellis, Winograd; e Grey e Garsten. Valendo-se da revisão dessa literatura citada, foi elaborado um modelo no qual foram utilizadas como categorias de análise seis dimensões que objetivaram apoiar a identificação de elementos da confiança na cultura do caso estudado:

- Demonstração de capacidade;
- disponibilidade;
- comportamento confiável;
- compartilhamento de informações;
- demonstração de interesse;
- demonstração de harmonia.

Conforme demonstra a FIG. 2, o modelo utilizado para sua análise apresentou categorias que serviram de orientação para a observação e condução das entrevistas, apoiando a verificação da proposição teórica do estudo. Os resultados indicaram significativa associação entre a trajetória de sucesso e a longevidade da organização e a presença das dimensões da confiança nas relações estabelecidas entre as pessoas e a organização (MARIOTTI; SOUZA, 2005).

No que tange à trajetória de sucesso da organização, esta foi reconhecida por seus integrantes como algo que sentem terem ajudado a construir e, nas palavras dos dirigentes da organização, um trabalho resultante do esforço de todos os seus integrantes. Essa percepção compartilhada reforça a crença nas próprias condições da organização de ultrapassar desafios e alcançar patamares ainda mais altos de sucesso (MARIOTTI; SOUZA, 2005).

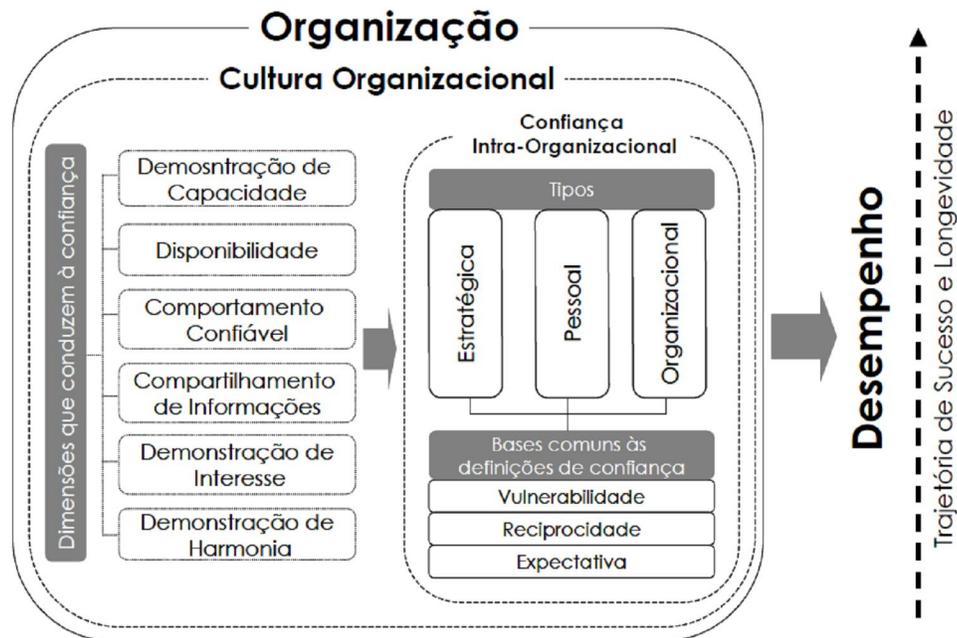


FIGURA 2 – Mapa conceitual: confiança, cultura e desempenho.

Fonte: Mariotti e Souza (2005, p. 42).

Essa confiança na própria capacidade - aliada a outros aspectos como a existência de disponibilidade e acessibilidade dos níveis mais altos de gestão para com os demais integrantes da organização e de comportamento íntegro e previsível - e o cumprimento de promessas por parte da organização, abertura para compartilhar informações com transparência e também para aceitar ideias e, ainda, demonstrações genuínas de interesse para com as pessoas e a percepção de crenças, valores e objetivos compartilhados parecem ser os principais indícios de confiança nas relações estabelecidas entre a organização e as pessoas que as integram (MARIOTTI; SOUZA, 2005).

Apesar de haver, por parte da alta administração e de parte dos integrantes da organização, a percepção sobre o valor desse padrão de relações desenvolvido ao longo da trajetória da organização, isso ainda parece algo visto como meio “mágico”, que se consolidou por uma espécie de coincidência e pouco reconhecido como um diferencial estratégico da organização, capaz de elevá-la a uma posição diferenciada perante os seus competidores (MARIOTTI; SOUZA, 2005).

### **2.4.3 A confiança na alta modernidade**

Esta pesquisa, realizada por Pinto (2007), foi precursora nos estudos sobre confiança na Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo e nas diversas faculdades da região metropolitana da Grande BH. Sua investigação abordou as relações entre os construtos confiança do empregado na organização e modernidade organizacional, a partir de um estudo de caso em uma organização de abrangência nacional, pertencente ao setor financeiro.

A estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso, com metodologia quantitativa e aporte qualitativo. Os instrumentos de coleta de dados foram: um questionário autoaplicável composto de duas escalas - Confiança do Empregado na Organização, desenvolvida por Oliveira (2004), e Escala de Modernidade Organizacional, elaborada por Eboli (1996) -, que visavam a medir as variáveis do estudo aplicado em toda a amostra na etapa quantitativa.

A amostra aleatória foi composta de gerentes médios de uma empresa de economia mista do ramo financeiro, no segmento varejo, em todo o estado de Minas Gerais, na etapa quantitativa. Foram realizadas, na etapa qualitativa, 11 entrevistas semiestruturadas para contextualizar e esclarecer os resultados quantitativos obtidos (PINTO, 2007).

A presença e a natureza positiva da relação entre modernidade e confiança são reconhecidas, teoricamente, de forma direta por Giddens (1991), Fukuyama (1996) e, de forma indireta, pela literatura concernente à confiança nas organizações.

Pinto (2007) buscou avaliar a existência e os impactos da modernidade organizacional em suas dimensões cultural, social, política, tecnológica, administrativa e econômica na confiança do empregado na organização, constituída pelos fatores padrões éticos, solidez organizacional, normas de demissão, promoção do empregado e reconhecimento financeiro, que foram também mensurados em relação ao contexto organizacional (FIG. 3):

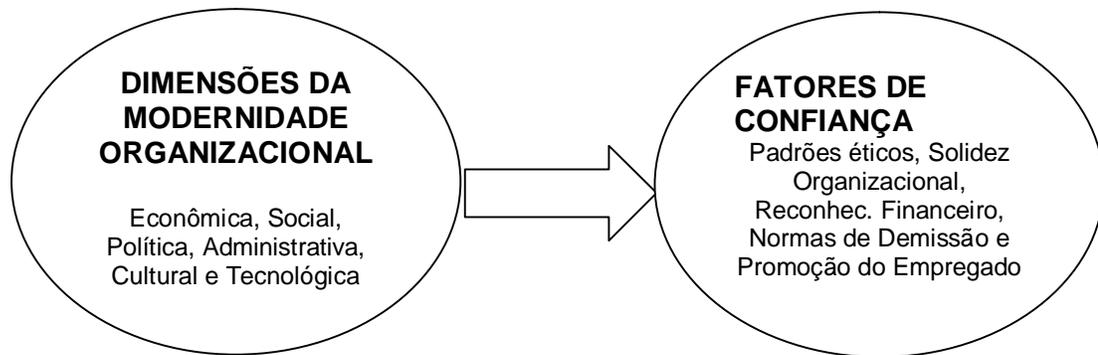


FIGURA 3 – Modelo proposto para pesquisa.

Fonte: Pinto (2007).

Os resultados evidenciaram que o grau de modernidade organizacional e a confiança do empregado na organização guardam relações entre si, positivas e significativas, neste caso. As suposições propostas pela pesquisa e pelo modelo apresentado foram confirmadas, ou seja, foram encontradas correlações significativas e positivas entre todas as dimensões de modernidade e fatores de confiança do empregado na organização, demonstrando que o grau de modernidade das dimensões organizacionais influi significativamente na avaliação do fator confiança do empregado na organização (PINTO, 2007).

A conclusão foi de que a percepção da organização como portadora de características modernas ou o grau de modernidade organizacional têm impactos positivos no grau de confiabilidade da empresa, para o empregado. Os resultados do estudo demonstraram que, na medida em que o empregado reconhece características de modernidade em sua empresa, ele também a percebe como confiável, o que facilita o estabelecimento de relacionamentos estáveis, produtivos e éticos entre empregado e empresa (OLIVEIRA, 2004).

É importante ressaltar que os resultados da pesquisa qualitativa indicam haver relação entre a confiança interpessoal e a confiança organizacional, conforme sugerido pela literatura (PINTO, 2007).

Segundo Pinto (2007), as percepções relacionadas à confiança interpessoal podem influenciar nas avaliações acerca da confiança do empregado na organização, fato que, de acordo com a autora, merece investigação específica.

#### **2.4.4 As dimensões da organização positiva e seus impactos no bem-estar dos trabalhadores**

Chiuzi pesquisou, em 2006, as características organizacionais positivas que permitem aos empregados obter bem-estar subjetivo e relacionado ao “batente”. Este último é dividido em três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Quanto às dimensões da organização positiva, foram pesquisados os seguintes itens: percepção de suporte organizacional, percepção de justiça organizacional e confiança do empregado na organização.

A amostra foi composta de 200 trabalhadores de diversas empresas do estado de São Paulo, por meio de questionário autoaplicável contendo as nove escalas propostas, que mediram as variáveis do estudo. Seu referencial teórico para a confiança constitui-se da Escala de Confiança do Empregado na Organização (OLIVEIRA, 2004).

Seus resultados enfatizam que o bem-estar subjetivo dos trabalhadores e o bem-estar no trabalho guardam fortes relações positivas e significativas com as dimensões da organização positiva. Suas análises de regressão múltipla revelam que as dimensões da organização positiva (percepção de suporte organizacional, percepção de justiça organizacional e confiança do empregado na organização) tiveram impacto mais forte sobre os resultados do item bem-estar no trabalho, destacando-se a confiança do empregado na organização como um fator importante para explicar o bem-estar do trabalhador tanto no contexto do trabalho quanto subjetivo e pessoal (CHIUZI, 2006).

As dimensões da organização positiva confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional afetivo apresentaram elevados índices de

correlação (0,70), informando que o bem-estar do trabalhador sofre influências tanto de suas relações com o trabalho (satisfação) quanto da organização empregadora (confiança do empregado na organização), sendo esse construto um forte preditor de bem-estar subjetivo e no trabalho (CHIUZI, 2006).

Cabe acentuar que a variável comprometimento organizacional afetivo foi amplamente explicada pela confiança do empregado na organização (50% do modelo), levando à conclusão de que a confiança do empregado na organização (OLIVEIRA, 2004) é importante preditor do comprometimento organizacional afetivo.

A percepção de dimensões positivas a respeito da organização, tal como a confiança, resulta na tendência do empregado a se sentir mais relaxado quanto aos riscos à sua integridade, sujeito a níveis mais baixos de ansiedade e estresse, satisfeito, envolvido com o trabalho e comprometido de maneira afetiva com a sua organização (CHIUZI, 2006).

## **2.5 Estudos e pesquisas brasileiras na área de confiança interpessoal**

Apresenta-se, nos próximos tópicos, um painel das pesquisas realizadas no Brasil sobre a confiança interpessoal, que forneceram subsídios e sugestões para a presente investigação.

### **2.5.1 Confiança e desenvolvimento de capital intelectual**

Teixeira e Popadiuk realizaram, em 2003, um estudo que objetivou identificar as expectativas dos liderados quanto aos comportamentos de seus líderes para que se percebam envolvidos numa relação de confiança e, conseqüentemente, alavancar a geração e o desenvolvimento do capital intelectual como fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Quanto ao termo capital intelectual, Nahapiet e Ghoshal (1998) defendem que ele parte da capacidade da coletividade de conhecer, envolvendo a reciprocidade entre as partes envolvidas. Assim, a confiança permeia o capital social, capital organizacional e capital intelectual. E para o capital intelectual se tornar vantagem competitiva, depende do capital social organizacional, sendo a confiança o fator-chave.

O gerenciamento da confiança é visto por Leana e Buren (1999) e corroborado por outros autores como a disponibilidade para conviver com a vulnerabilidade, havendo a aceitação de riscos associados à profundidade e ao tipo de interdependência.

Os relacionamentos são propostos por Sheppard e Sherman (1998) em formas relacionais de dependência ou interdependência e superficiais ou profundas, conforme modelo contido no QUADRO 6:

QUADRO 6

Características das relações de dependência e interdependência

<b>Relação de:</b>	<b>Profundidade da Relação</b>	
<b>Forma de Dependência</b>	<b>Superficial</b>	<b>Profunda</b>
<b>Dependência</b>	<p>Risco de que o outro não seja confiável.</p> <p>Risco de indiscrição.</p> <p>Ex: relacionamento de mercado</p>	<p>Uma parte detém menos conhecimento sobre o assunto.</p> <p>Risco de ser enganado.</p> <p>A sorte está na mão de quem detém o conhecimento.</p> <p>Afeta a autoestima.</p> <p>Ex: envolvimento de autoridade.</p>
<b>Interdependência</b>	<p>As duas partes coordenam o comportamento.</p> <p>Risco da falta de qualidade da coordenação.</p> <p>Ex: relacionamentos equivalentes</p>	<p>Comunicação é o fator essencial, minimizando os riscos.</p> <p>Ex. relacionamentos comunitários.</p>

Fonte: Sheppard e Sherman (1998), *apud* Teixeira e Popadiuk (2003, p. 78).

Para dar fundamentação a esse conceito, os autores associaram confiança às formas de relacionamento propostas por Fiske (1990):

- Relacionamento de mercado, caracterizado pela dependência superficial;
- relacionamento que envolve autoridade, caracterizado por dependência profunda;
- relacionamento de equivalência, caracterizado por interdependência superficial;
- relacionamento comunitário, caracterizado por interdependência profunda.

A pesquisa teve caráter descritivo. Quanto ao método utilizado, foi quantitativo com aporte qualitativo. Foi adotado questionário fechado, escala tipo Likert. A amostra foi composta de 331 alunos de cursos de pós-graduação em Administração de Empresas, com vínculo empregatício, sob a liderança de um líder formal, em São Paulo (SP) (SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

O instrumento foi desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa (entrevistas) e os dados foram tratados pela análise de conteúdo, resultando em um conjunto de categorias classificadas em três dimensões: respeito ao empregado, crédito no empregado e honestidade para com o empregado (SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

Concluíram, com os resultados de seu estudo, que os empregados têm medo de serem enganados, terem sua autoestima e destinos profissionais afetados por líderes não confiáveis. Isto faz com que monitorem o comportamento dos líderes, procurando identificar se falam a verdade. Em contrapartida, os empregados também querem ser percebidos como confiáveis, o que reforça a relação de interdependência entre eles (SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

Há evidências de que os liderados monitoram o comportamento dos seus líderes quanto à confiança existente nas relações entre ambos, segundo as três dimensões: respeito, honestidade e crédito ao empregado. Para os líderes atenderem e criarem relações de confiança e gerenciá-las, devem atender de modo diferente às expectativas dos empregados. É preciso que os líderes estejam atentos às necessidades dos seus empregados, para conseguirem criar a

percepção de que podem confiar e que são percebidos como confiáveis. O capital intelectual, por sua vez, depende do papel exercido pelo líder. Os empregados precisam confiar nos líderes e, conseqüentemente, migrar de dependência profunda para interdependência profunda (SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

### **2.5.2 Confiança interpessoal na sociedade de consumo**

O trabalho de Novelli (2004) objetivou estudar o papel e a contribuição da confiança interpessoal nas organizações, no âmbito da realidade brasileira contemporânea, com base no modelo desenvolvido por Reina e Reina (2006). O autor partiu do pressuposto de que a confiança constitui um importante elemento na gestão como um todo e no gerenciamento de pessoas.

O problema da pesquisa foi delimitado para verificar quais seriam os elementos que propiciam a formação de um ambiente gerador de confiança e como analisá-los no interior das organizações empresariais. Seu público-alvo foram os gerentes, em virtude de sua posição de poder e responsabilidade de decisão sobre processos, relacionamentos e funções empresariais. Sua metodologia foi desenvolvida a partir de entrevistas pessoais e questionários estruturados respondidos por 200 gerentes de empresas públicas e privadas das cidades de São Paulo e Brasília (NOVELLI, 2004).

Os principais resultados obtidos indicaram a existência de uma diferença parcial no modelo conceitual proposto por Reina e Reina (2006) quando comparado aos seus achados (NOVELLI, 2004). As variáveis resultados podem ter sido originadas de diferentes tratamentos de dados utilizados pelos pesquisadores ou indicar diferença cultural em função dos cenários culturais analisados. Nos resultados brasileiros, as variáveis transformadoras do modelo - compaixão e responsabilidade para com o grupo - agruparam-se no construto das variáveis da confiança contratual, sugerindo que são necessárias para o estabelecimento do ambiente de confiança.

Por outro lado, a variável contratual conhecimento mútuo de expectativas de desempenho agrupou-se junto às variáveis da confiança transformadora, indicando ser uma variante responsável pelo processo de melhoria dos relacionamentos baseados em confiança. O autor recomendou o aprofundamento no estudo das variáveis que compõem a natureza transacional e transformadora na realidade brasileira (NOVELLI, 2004).

Para os gerentes, a confiança encontra-se associada à melhoria de relacionamento com os demais membros da equipe. A variável que se destacou como básica no estabelecimento de relacionamentos confiáveis foi o reconhecimento das habilidades (competências), que é básico para o estabelecimento de relacionamentos confiáveis e impulsiona a criação da confiança, pois é uma variável diretamente vinculada a outras três: cooperação, consideração de conseqüências e conhecimento mútuo de expectativas. A coerência entre discurso e prática, assim como a delegação de responsabilidades, podem potencializar a emergência da confiança interpessoal no trabalho. Novelli (2004) concluiu que a variável reconhecimento das habilidades exerce papel central no estabelecimento da confiança interpessoal no ambiente de trabalho.

A pesquisa, entre outros dados, também identificou que as variáveis eminentemente pessoais exercem influência apenas pontual sobre a confiança e demonstrou que as variáveis relacionadas ao perfil da empresa empregadora (natureza jurídica, setor econômico e porte) influenciam mais na diferenciação dos fatores antecedentes da confiança do que as variáveis de ordem pessoal e individual - faixa etária, sexo, tempo de trabalho na empresa (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2000; NOVELLI; 2004).

### **2.5.3 Relações de confiança e impacto no desempenho das equipes**

Utilizando os modelos conceituais de Reina e Reina (2006), Sheppard e Sherman (1998) e de Hacker e Willard (2006), o estudo de Araújo (2007) objetivou analisar o impacto das relações de confiança no alto desempenho das equipes, ou seja,

de que forma as relações de confiança entre os membros da equipe podem auxiliar na consecução das metas organizacionais.

Dois construtos foram avaliados em sua pesquisa: confiança e equipes. O referencial teórico de confiança foi elaborado com base em Reina e Reina (2006), Sheppard e Sherman (1998) e Hacker e Willard (2006). Foram abordados os comportamentos constitutivos da confiança interpessoal (transacional e transformadora), as formas relacionais de dependência e de independência e os componentes e disposições necessários na construção da confiança, conforme apresentado na FIG. 4, que evidenciou as relações entre os conceitos teóricos: a forma relacional de independência profunda e as disposições estão associadas à confiança transformadora; as outras formas relacionais e os componentes de confiança estão associados à confiança transacional.

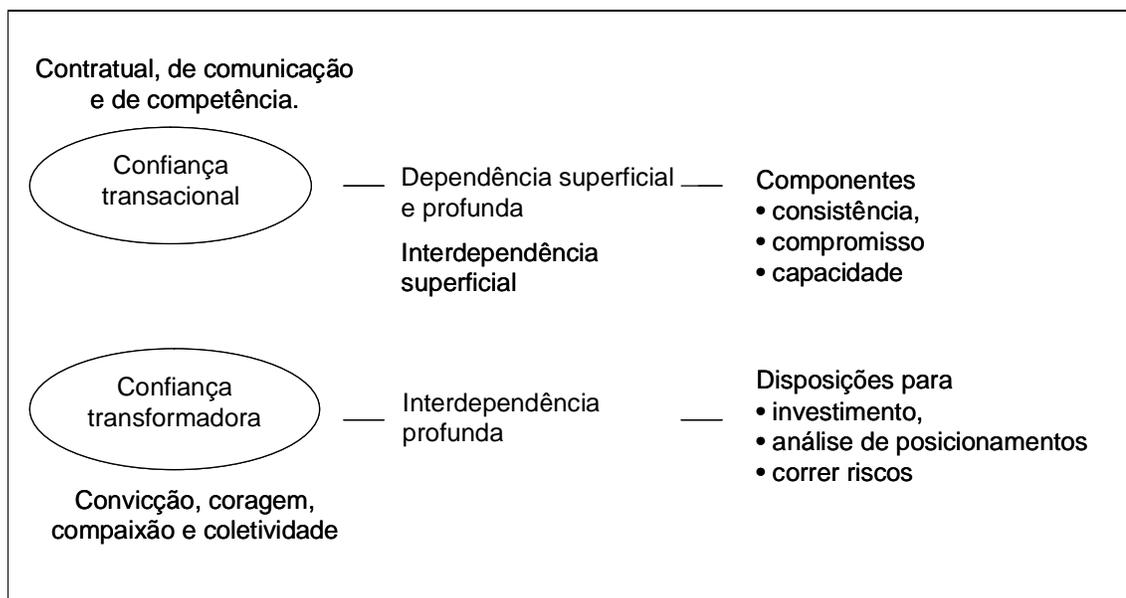


FIGURA 4 - Relação entre os conceitos de confiança segundo Reina e Reina (2006), Sheppard e Sherman (1998) e Hacker e Willard (2006).

Fonte: Araújo (2007, p. 54).

As empresas necessitam cada vez mais de equipes de alto desempenho, contudo, as relações de confiança, na atualidade e no contexto organizacional, são frágeis, tornando difícil sua construção e rara a sua presença. Araújo (2007) teve como premissa que as metas são alcançadas à medida que há confiança

recíproca entre os integrantes das equipes. Para tal, optou pela análise das dimensões psicológicas e psicossociais, focadas nas relações das equipes de trabalho.

Para responder à questão “como as relações de confiança impactam o alto desempenho das equipes”, Araújo (2007) procedeu a um estudo de caso em uma empresa construtora localizada na região Sudeste do Brasil. Foram selecionadas, de forma intencional, duas equipes: uma de alto desempenho e outra de baixo desempenho, avaliadas segundo o atingimento das metas estabelecidas pela empresa. A coleta de dados foi realizada por meio de análise de documentação e registros, de entrevistas individuais e de observação de reunião.

A comparação entre as duas equipes mostrou que na equipe permeada por relações de confiança o desempenho era melhor, confirmando-se a premissa levantada. Essa equipe foi caracterizada como de alto desempenho, podendo-se observar que a confiança transformadora funcionou como suporte à confiança transacional (ARAÚJO, 2007).

Os resultados indicaram que o líder tem importante papel no desenvolvimento e manutenção de relações de confiança em uma equipe. Por meio do exercício dos fatores da confiança transformadora, o líder pode criar uma espiral de confiança interpessoal no interior de suas empresas, resultando em melhor desempenho (ARAÚJO, 2007).

#### **2.5.4 Confiança e desempenho individual**

Pereira (2008) pesquisou a confiança interpessoal e sua relação com o desempenho individual em uma abordagem quantitativa, representada por um estudo de caso. Esse estudo foi desenvolvido tendo como objetivo principal analisar se as relações baseadas em confiança podem ser consideradas um diferencial no desempenho individual.

Seus referenciais teóricos cobrem os temas confiança e desempenho individual, utilizando como fundamentação principal os estudos de Reina e Reina (2006) e o questionário de Gillespie (2003), adaptado por Zanini (2007). Utilizou, também, o indicador de autoavaliação como referencial do desempenho individual de Spreitzer e Mishra (1999).

O público participante da pesquisa foi composto de profissionais que possuem alto grau de qualificação; a maioria possui terceiro grau e especialização. O objetivo da pesquisa foi analisar se as relações baseadas em confiança podem ser consideradas um diferencial no desempenho individual foi atendido (PEREIRA, 2008).

Os profissionais da organização mostraram em suas respostas que, ainda que encontrem dificuldades em interagir com o superior, com o colega e com a equipe, essas dificuldades hoje não afetam o seu desempenho individual, ou seja, convivem, em um mesmo ambiente, realçando que os obstáculos estão sendo vencidos e que os resultados são positivos para a empresa (PEREIRA, 2008).

A análise da resposta à questão do desempenho acentua a identificação da confiança como desafio. Com isso, reforça-se a opinião de que a presença da confiança contribui com o atendimento às necessidades comuns dos indivíduos e da empresa, interferindo positivamente na relação de confiança entre os mesmos e a organização (PEREIRA, 2008).

Os resultados obtidos nos questionários aplicados demonstraram altos índices de confiança e de desempenho entre os funcionários, o que traduz a expressiva relação entre o construto confiança e desempenho (PEREIRA, 2008).

### **2.5.5 O impacto da relação de confiança nas práticas de negociação**

Martins (2008) investigou a confiança interpessoal, de forma qualitativa, em um estudo de caso. Utilizou o modelo proposto por Coelho Júnior (2004), com sete

variáveis sugeridas para a construção da relação de confiança: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética.

Para compreenderem-se os atributos, valores e variáveis que sustentam a criação da relação de confiança, foi identificado um referencial em Tzafir e Harel (2002, *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005). Eles categorizaram os atributos nas seguintes dimensões: confiabilidade, capacidade, transparência e disponibilidade, cuidado e identidade. A proposta de investigação desse trabalho foi buscar compreender como a relação de confiança interfere nas práticas de negociação, partindo-se do pressuposto de que ela pode afetar as negociações nas organizações. Os sujeitos pesquisados foram entrevistados por meio de um roteiro estruturado que buscou analisar como se constrói a relação de confiança nas negociações, tomando por base as sete variáveis propostas por Coelho Júnior (2004).

A análise dos resultados permitiu inferir forte influência dos gestores na consolidação da relação de confiança e que a presença das sete variáveis da construção da relação de confiança torna os profissionais mais comprometidos com as práticas de negociação ganha-ganha (TZAFIR; HAREL, 2002, *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005).

Na percepção dos funcionários, não houve unanimidade em relação à possibilidade de a negociação ganha-ganha ser uma constante na empresa pesquisada. Percebe-se que, não necessariamente, as duas partes devem buscar um caminho para alcançar objetivos mútuos. Também eles manifestaram que se a desconfiança predominar na prática de negociação, compromete-se a relação ganha-ganha (TZAFIR; HAREL, 2002, *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005).

Refletindo sobre as percepções dos gestores e funcionários, pôde-se constatar que os sujeitos envolvidos na pesquisa têm clara compreensão sobre o impacto da relação de confiança para assegurar o êxito das práticas de negociação (ganha-ganha) nas organizações (TZAFIR; HAREL, 2002, *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005).

Os autores buscaram, também, avaliar como a relação de confiança influencia o êxito das negociações na empresa objeto do estudo. Para os gestores, foram identificados alguns dificultadores para a existência da relação de confiança: demanda alta, prazos curtos, falta de alinhamento das atividades, falta de clareza dos valores, processo operacional burocrático, volume de trabalho, falta de autoconfiança, relacionamento interpessoal desgastante, burocracia governamental, pouca pró-atividade e comunicação com ruídos (TZAFIR; HAREL, 2002, *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005).

Os gestores enfatizaram o histórico de comportamento na construção da relação de confiança a partir de atitudes vulneráveis, ruídos de comunicação, falta de conhecimentos técnicos, de transparência e relacionamento interpessoal desgastante, como comportamentos que sinalizam a falta de confiança (TZAFIR; HAREL, 2002, *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005).

### **2.5.6 Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa**

O trabalho de Zanini (2007) apresentou a proposta de um estilo de gestão baseado na confiança como consequência de padrões gerenciais alicerçados em valores compartilhados e princípios de justiça, promotores de benefícios mútuos entre empresa e empregados. Seu foco foi a confiança interpessoal e intraorganizacional avaliada no quadro comparativo de organizações pertencentes ao modelo tradicional (indústrias de base) e as empresas da chamada nova economia ou economia do conhecimento (setor de telecomunicações).

Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados dois questionários. O primeiro, elaborado por Gillespie (2003, *apud* ZANINI, 2007), contém as escalas de confiança interpessoal concebidas para mensurar o nível de confiança entre subordinados e superiores, entre pares e a confiança do indivíduo em sua equipe de trabalho.

O segundo questionário foi elaborado por Ugboro (2003) contendo outras duas escalas analisadas na pesquisa: a primeira representa os indicadores de

confiança e a segunda verifica as pertinentes ao comprometimento dos empregados, resumidas no QUADRO 7 (ZANINI, 2007).

#### QUADRO 7

##### Indicadores da pesquisa

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Confiança<ul style="list-style-type: none"><li>• No superior imediato;</li><li>• Em um colega da equipe;</li><li>• Na equipe de trabalho.</li></ul></li><li>2. Indicadores de confiança<ul style="list-style-type: none"><li>• Integridade e consistência na gestão</li><li>• Compartilhamento e delegação de autoridade</li><li>• Demonstração de preocupação com os empregados</li><li>• Comunicação interna</li></ul></li><li>3. Comprometimento dos empregados<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprometimento afetivo</li><li>• Comprometimento normativo</li><li>• Comprometimento de continuação.</li></ul></li></ol>
--

Fonte: Ugboro (2003, *apud* ZANINI, 2007, p. 143, adaptado).

A seguir, são apresentados os aspectos metodológicos.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos, visando responder ao problema e aos objetivos da pesquisa. Começa com o tipo e método de pesquisa. Em seguida, define a população e a amostra. Descreve os instrumentos e as estratégias de coleta de dados. E, finalmente, os procedimentos utilizados para o tratamento estatístico dos dados.

#### **3.1 Tipo e método de pesquisa**

De acordo com Laville e Dionne (1999), a escolha da abordagem do estudo deve estar a serviço do objetivo da pesquisa. O problema específico proposto é que deve determinar o procedimento mais adequado para se alcançar a compreensão esperada e tirar a melhor conclusão dos saberes desejados.

Com base na proposta enfocada neste estudo, que foi apresentar um diagnóstico preliminar que discuta os níveis de confiança entre empregados e seu superior, adotou-se, como estratégia principal, a quantitativa. Escolheu-se o método quantitativo, visto que proporciona a medição objetiva e a quantificação dos resultados, assim como a descrição dos fenômenos de interesse desta pesquisa, uma vez que aprecia números e procura medir com que grau algo está presente ou ausente (CASTRO, 2005).

Quanto aos fins de pesquisa, optou-se pela descritiva, a qual se aplica quando o objeto de investigação é parcialmente conhecido, em avaliações cujo objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Em geral, implicam planejamento mais rigoroso da coleta de dados e envolvem a utilização de técnicas padronizadas para essa coleta (CASTRO, 2005).

Quanto aos meios de investigação, o estudo realizado foi representado por um estudo de caso que, segundo Yin (2004, p. 27), possui como qualidade a “capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”. Por se tratar de uma investigação empírica, esse autor esclarece que, como meio de pesquisa, além de tornar possível a pesquisa de um fenômeno atual num panorama real, o estudo de caso é um recurso eficaz para buscar compreender “os limites entre fenômeno e o contexto quando esses não estão claramente definidos.”

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

### **3.2 Unidade de análise da pesquisa**

A unidade de análise do estudo foram os trabalhadores de oito departamentos de uma filial da empresa de nome fictício “Fênix Ltda.”, filiada em Minas Gerais.

A empresa foi fundada há mais de 25 anos e produz fios e cabos elétricos de telefonia, os quais são comercializados no Brasil, principalmente nas regiões Sudeste, Sul, Nordeste e Centro-Oeste e exportados para vários países.

Por ser uma empresa que atua na área de condutores, possui algumas características peculiares desse tipo de indústria, entre as quais se podem destacar: a) sistema de qualidade muito presente, com procedimentos operacionais detalhados e formalizados das atividades e funções desempenhadas na organização, principalmente aquelas relacionadas ao nível operacional; b) ambiente produtivo que possui regras específicas de rotina, movimentação e comportamento.

A escolha dessa empresa deveu-se primeiramente ao seu ramo de atividade, já que quase todos os estudos em confiança contemplam outras áreas econômicas. Em segundo lugar, o fato de possuir funcionários de níveis hierárquicos diversificados, o que possibilitou adequada avaliação dos objetivos da pesquisa, permitindo, ainda, a divisão dos funcionários em departamentos específicos.

Um terceiro fator que acabou sendo importante na escolha da unidade empírica refere-se à facilidade de entrada na organização, seus profissionais e informações, visto que o nível de acesso é fator crítico para a obtenção de dados representativos da unidade pesquisada.

Para efeito dos objetivos desta pesquisa, foram investigados profissionais de departamentos variados, sendo eles: Financeiro, Contábil, Investimentos, Recursos Humanos, Tributário, Logística, Informática e Suprimentos. Visando preservar a confidencialidade da análise, de maneira a não expor seus administradores, os mesmos foram divididos em ordem aleatória e identificados aqui como grupos.

Embora a filial da empresa pesquisada tenha em seu quadro 170 funcionários, após a aplicação do questionário verificou-se que o número total de respondentes foi reduzido. A não-participação na pesquisa por parte desses 120 trabalhadores deveu-se à ausência dos mesmos na organização quando da época da coleta de dados, em virtude de férias, licença-maternidade e outros afastamentos. Dessa forma, o total de trabalhadores que participaram da pesquisa foi reduzido de 170 para 50 (TAB. 1).

TABELA 1

Distribuição das frequências simples e percentual de respostas

<b>Departamentos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Grupo 1	2	4,0
Grupo 2	10	20,0
Grupo 3	2	4,0
Grupo 4	2	4,0
Grupo 5	17	34,0
Grupo 6	6	12,0
Grupo 7	6	12,0
Grupo 8	5	10,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa - *Software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 13.0*

### 3.3 Definição das abordagens e escala

Definiu-se como instrumento para coleta de dados o questionário (APÊNDICE A), cuja concepção partiu do diagnóstico dos níveis de confiança na empresa.

Analisando confiança como elemento central em contratos relacionais, o estudo adotou um modelo analítico envolvendo outra dimensão: indicadores de confiança dos empregados.

Na pesquisa, usou-se questionário previamente validado, contendo as escalas de confiança, elaborado por Nicole Gillespie (2003), adaptado por Zanini (2007). A escala de confiança foi especificamente concebida para conferir a predisposição das pessoas a se colocarem em situação vulnerável 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.

A escala de confiança compõe-se de 30 questões, na forma de afirmativas, na escala Likert de 1 a 7.

**Nem um pouco disposto****Extremamente disposto**1 2 3 4 5 6 7 

As referidas questões estão divididas em três versões de 10 questões cada, apresentando três diferentes dimensões de confiança (APÊNDICE A). As 10 primeiras questões procuram avaliar a confiança interpessoal do respondente e de seu superior imediato.

**Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu gerente?**

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

As outras 10 – intermediárias - abordam a confiança interpessoal do respondente em um colega de trabalho por ele escolhido.

**Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu colega de equipe X?**

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

As últimas 10, a confiança do respondente em sua equipe de trabalho.

**Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com toda a sua equipe?**

- A.21 Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.
- A.22 Dependendo da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.
- A.23 Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.
- A.24 Dependendo do apoio da sua equipe em situações difíceis.
- A.25 Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.
- A.26 Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.
- A.27 Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.
- A.28 Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.
- A.29 Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.
- A.30 Compartilhar suas crenças e valores pessoais com a sua equipe de trabalho.

Alem disso, essas três dimensões de confiança interpessoal, de 10 questões cada, estão divididas em dois grupos de fatores. As primeiras cinco questões de cada uma das escalas – representando confiança no superior, em um colega de trabalho e em sua equipe de trabalho – abordam questões relacionadas à confiança em situações específicas no trabalho. Portanto, denominou-se esse grupo de questões de “dimensão profissional”.

As últimas cinco questões foram desenvolvidas especificamente para medir confiança em nível pessoal e denominou-se esse grupo de “dimensão pessoal”. Desta forma, o respondente é solicitado a indicar o quão predisposto está para se engajar em cada afirmativa, manifestando comportamento de confiança em seu superior imediato, em um colega e na sua equipe de trabalho.

Foram inseridas nove questões que visam a conhecer o perfil demográfico e profissional dos respondentes. A seguir, é descrita, com detalhes, a coleta de dados da pesquisa.

### **3.4 Estratégia de coleta de dados**

Para o bom aproveitamento do questionário, foi adotada estratégia de aplicação para os grupos pesquisados. Os questionários foram entregues e preenchidos nas próprias instalações da organização pesquisada. Foi utilizada uma sala que a instituição destinou para treinamento.

As instruções de preenchimento foram lidas e explicadas pela própria pesquisadora, devido ao nível de complexidade das instruções de preenchimento contidas no instrumento, as quais, se não fossem bem compreendidas, poderiam gerar preenchimento não adequado do questionário e, por conseguinte, a impossibilidade de sua utilização ou, ainda, um viés nos resultados apurados. Um segundo aspecto refere-se ao nível de abstração exigido dos sujeitos para responder àquele instrumento (PORTO, 2005; SCHWARTZ, 2005), o qual demanda, por conseguinte, mais tempo de dedicação para análise e preenchimento correto.

Da forma como foi aplicado o questionário, buscou-se minimizar esses aspectos detalhando-se as explicações das instruções de preenchimento pela pesquisadora, bem como se disponibilizou um período específico dentro do horário de trabalho para os funcionários responderem ao questionário.

É importante, também, sublinhar que, visando evitar qualquer viés nos resultados da pesquisa, decorrentes de possível hesitação ou temor por parte dos funcionários da organização em responder àquelas perguntas do questionário que avaliam questões mais delicadas na relação funcionário-empresa, foi mantido o anonimato de todos os respondentes, conforme recomendado por Hackman e Oldhamam (1980).

Finalmente, vale destacar que foi aplicado um pré-teste com o objetivo de verificar se as instruções de preenchimento estavam claras, bem como o entendimento das questões e da semântica utilizada. Participou do pré-teste um grupo de seis funcionários da organização. Poucas dúvidas surgiram, as quais foram anotadas, e posteriormente procedeu-se à adequação do questionário.

### **3.5 Estratégia de tratamento dos dados**

No intuito de propiciar um conhecimento preliminar dos dados, permitindo a identificação e tratamento do fenômeno estudado, procedeu-se à análise exploratória. Trata-se de um esforço de identificação e tratamento de problemas inerentes aos dados, especialmente quando esse fato se torna uma possível ameaça à qualidade do estudo (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Considerando essa etapa, as análises sequenciais puderam ser interpretadas com mais confiança, seja pelo melhor conhecimento da pesquisadora sobre as características dos dados ou pelo reconhecimento e tratamento dos possíveis problemas detectados.

### **3.5.1 Análise descritiva**

Segundo Malhotra (2001), essa etapa é um ponto fundamental no processo de conhecimento, bem como a possibilidade de verificar inconsistências na digitação e entrada dos dados. Assim, buscando-se anular dúvidas quanto aos valores univariados dos dados, calculou-se a média e o desvio-padrão das questões sobre confiança em todos os níveis pesquisados (gerente, colega e equipe de trabalho).

Verificou-se que não ocorreram dados digitados de maneira incorreta e que nenhum valor foi encontrado fora dos limites aceitáveis para a escala estudada. Ou seja, esta análise significou a não-existência de problemas com os dados.

Cabe mencionar que, para se empreender o conjunto de análises dos dados que subsidiaram os resultados deste estudo, foi utilizado o pacote estatístico SPSS 13.0.

### **3.5.2 Normalidade**

Quando se fazem procedimentos de inferência, aplicam-se procedimentos paramétricos de análise (HAIR JR. *et al.*, 1998). Visando verificar a normalidade univariada, empregou-se a avaliação gráfica conjuntamente com testes formais.

Como o número de respondentes foi baixo, fez-se necessária, também, a aplicação de testes de hipóteses não-paramétricos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Apresentação e análise descritiva das variáveis demográficas

A presente pesquisa foi realizada por meio de censo envolvendo trabalhadores de oito departamentos de uma empresa da área de condutores, totalizando 50 respondentes, sendo 14 ocupantes do nível gerencial, quatro profissionais de nível tático e 32 de nível operacional, conforme apresentado no GRÁF 1.

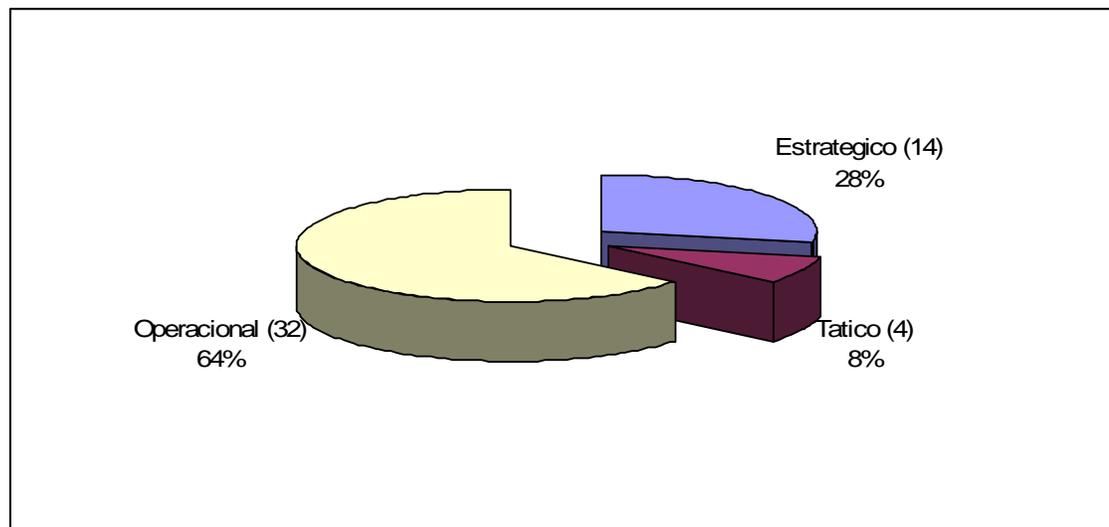


GRÁFICO 1 – Distribuição dos respondentes por grupo funcional pesquisado.

Fontes: dados da pesquisa.

Nota-se que o grupo composto de profissionais de nível operacional representou a maioria dos respondentes (64%), seguido do grupo de profissionais de nível estratégico (28%) e dos de nível tático (8%). Trata-se de dados relevantes em termos de pesquisas, posto que o nível ocupado na organização, pelo respondente, pode influenciar sua percepção de confiança na organização, conforme sugerido na literatura pertinente (OLIVEIRA, 2004).

Visando a melhor descrever o perfil dos respondentes, foram levantadas informações pessoais sobre os mesmos. Iniciando-se pela descrição do gênero, os resultados são apresentados no GRÁF. 2.

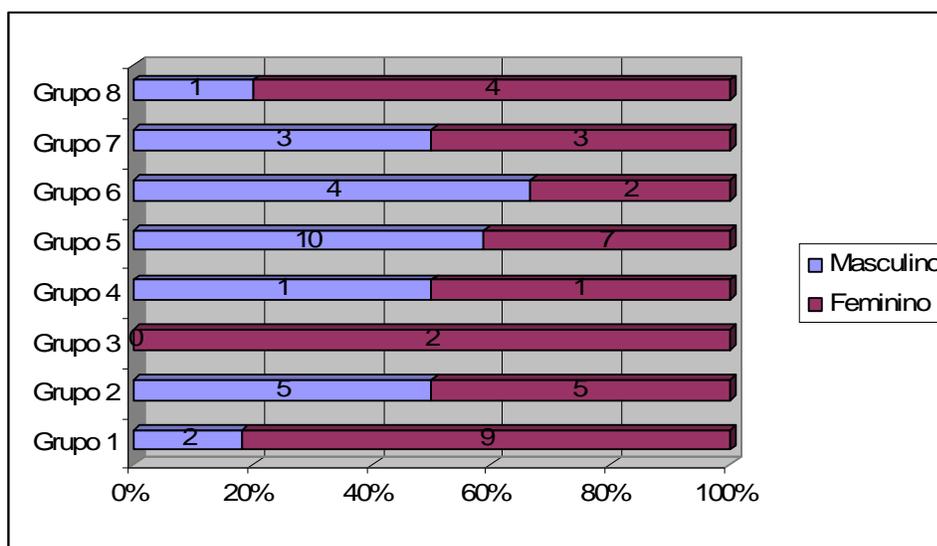


GRÁFICO 2 – Distribuição dos respondentes por gênero.

Fontes: dados da pesquisa.

Nota-se quase uma igualdade em relação ao sexo dos participantes, tendo-se que 52% pertenciam ao masculino e 48% feminino. Esse dado reflete o crescimento do gênero feminino no mercado de trabalho e até mesmo no ambiente acadêmico. Na análise por grupo, há de se salientar que o grupo 1 foi composto apenas pelo sexo masculino (100%) e o grupo 3 apenas pelo feminino (100%), tal como demonstra o GRÁF. 3.

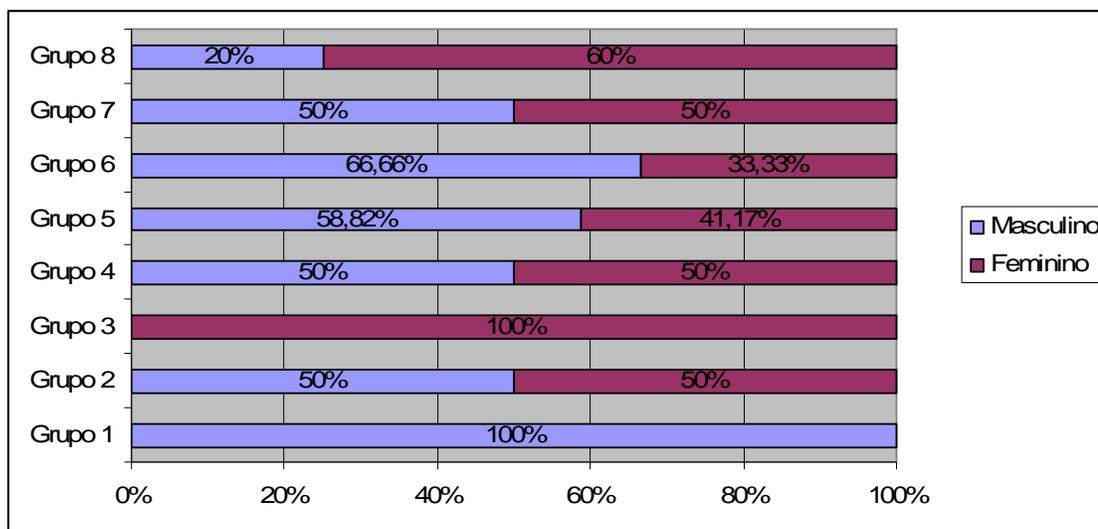


GRÁFICO 3 – Distribuição dos respondentes por gênero em relação a cada grupo.

Fontes: dados da pesquisa.

Ademais, apresenta-se a faixa etária ao qual pertenciam os participantes, conforme demonstra a TAB. 2.

TABELA 2  
Distribuição das frequências simples e percentual  
de respostas por faixa etária

Faixa etária	Frequência	Percentual
De 25 a 29	20	40,0
De 30 a 34	14	28,0
De 35 a 39	12	24,0
De 40 a 44	2	4,0
Acima de 60 anos	2	4,0
Total	50	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária, verificou-se predominância de profissionais jovens no conjunto dos respondentes, tendo-se 40% com até 29 anos de idade. Quando se analisaram os grupos em específico, o percentual mais alto foi de 25 a 29 anos de idade, no grupo 5 (35%). Já o grupo 3 foi o único com membro com idade acima de 60 anos. Constatou-se, também, que 24% dos respondentes estavam na faixa etária de 35 a 39 anos. Esses dados provavelmente possam ser explicados em

função de mais experiência requerida para o desempenho das funções dos departamentos analisados.

Esse perfil jovem certamente não se refletiu na prevalência de indivíduos solteiros, conforme dados da TAB. 3.

**TABELA 3**  
Distribuição das frequências simples e percentual  
de respondentes por estado civil

<b>Estado civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro	16	32,0
Casado	23	46,0
Desquitado/divorciado	10	20,0
Viúvo	1	2,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados da TAB. 3, nota-se que 46% do total dos pesquisados declararam-se casados, proporção significativamente distante da obtida na frequência de solteiros (32%), dado coerente com a faixa etária predominante na amostra.

Quanto a ter filhos, de acordo com a TAB. 4, 36% da totalidade dos respondentes declararam não os ter, sendo o percentual mais alto constatado de um a três filhos, cujo índice alcançou 64%.

**TABELA 4**  
Distribuição das frequências simples e percentual de respostas  
por número de filhos

<b>Número de filhos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Nenhum	18	36,0
De 1 a 3 filhos	32	64,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 5 mostra que todos os respondentes representaram, em sua maioria, indivíduos com ensino superior, sendo que 44% deles possuíam alguma especialização e 14% o mestrado concluído.

TABELA 5  
Distribuição das frequências simples e percentual de respostas  
por curso concluído

Curso concluído	Frequência	Percentual
Ensino superior	21	42,0
Especialização	22	44,0
Mestrado	7	14,0
Total	50	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o GRÁF. 4, o tempo de atuação na empresa foi de até 11 meses para 30% dos respondentes. O índice caiu para 22% na faixa de cinco a nove anos e 11 meses na empresa, tornando-se quase similar aos 20% da faixa de dois a quatro anos e 11 meses de tempo de atuação na organização pesquisada. Percebeu-se que, embora o percentual de até 11 meses tenha sido o mais alto, ainda sim a empresa exibiu elevados índices de funcionários que desempenham atividades de longa data na empresa.

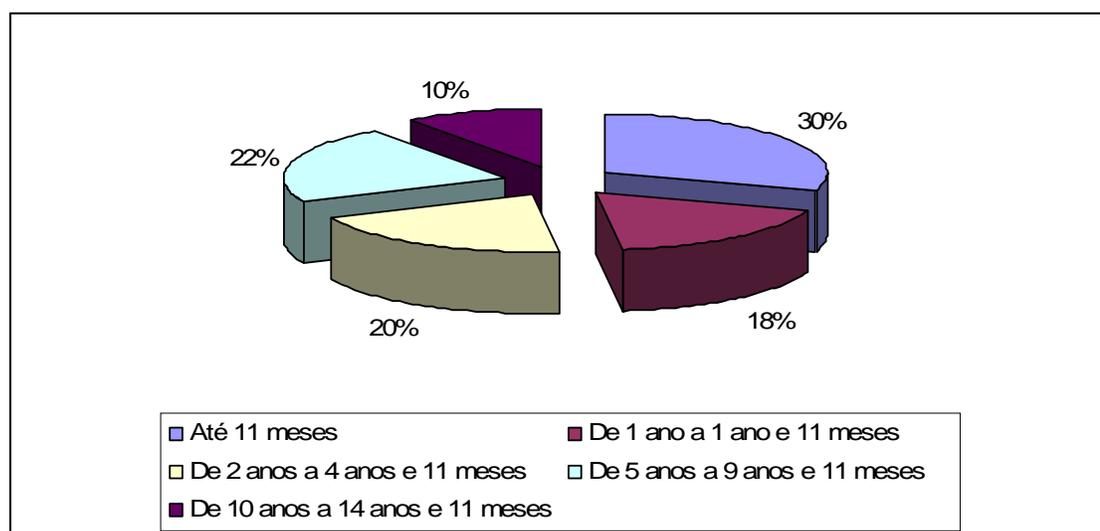


GRÁFICO 4 – Distribuição dos respondentes segundo tempo de atuação na empresa.

Fontes: dados da pesquisa.

Os dados também revelam o alto percentual de empregados com até 11 meses de empresa, ou seja, 30%. Isso pode sugerir a existência de altos índices de rotatividade de pessoal, o que pode ser justificado por se tratar de uma organização que opera sob rápidas mudanças tecnológicas, quando a aquisição do conhecimento sobre novas tecnologias está direcionada para os recém-contratados.

Esse é um fator que deve influenciar na construção de percepções menos positivas em relação à confiança do empregado na organização, em função das poucas perspectivas de construção de relacionamentos de longo prazo com a empresa empregadora.

Na amostragem de Chiuzi (2006), o tempo médio de empresa foi de 8,7 anos.

Pinto (2007) evidenciou, em sua amostra, que o segmento empregados com até um ano de tempo de trabalho na empresa e o segmento com mais de 20 anos tenderam a avaliar mais positivamente os padrões éticos concernentes à confiança na organização do que os segmentos intermediários desse intervalo (empregados com um a 19 anos de trabalho na empresa).

Os estudos realizados por Zanini (2007) confirmam a premissa de que empresas com alto índice de rotatividade apresentam relativamente baixos níveis de confiança. Quando se observaram as mudanças significativas nos níveis de retenção de empregados e nas taxas de rotatividade, ficou evidente que a baixa probabilidade de encontros repetidos entre agentes e, conseqüentemente, a baixa expectativa de interações entre eles aumenta a probabilidade crítica de deserção (ou comportamento oportunista), reduzindo-se a probabilidade do desenvolvimento de relacionamentos de confiança.

Por último, observa-se, na TAB. 6, similaridade referente à faixa salarial, na qual 48% dos respondentes informaram remuneração de mais de cinco a 10 salários mínimos (sm) e 42% com mais de dois a cinco sm, o que provavelmente se deve ao nível escolar dos funcionários.

**TABELA 6**  
Distribuição das frequências simples e percentual  
de respostas por faixa salarial

<b>Faixa salarial</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Mais de 2 a 5 sm	21	42,0
Mais de 6 a 10 sm	24	48,0
Mais de 11 sm a 20 sm	5	10,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, tem-se que o grupo de profissionais pesquisados, em sua maioria, ocupou o nível operacional (64%); mais da metade deles era do sexo masculino (52%); jovens com até 29 anos de idade (40%); quase metade, casados (46%); 64% possuía um a três filhos; 40% com no mínimo curso superior; 30% com até 11 meses de tempo de atuação na empresa; 48% recebiam faixa salarial de mais de cinco a 10 sm.

Finda a apresentação dos dados demográficos, será apresentada, a seguir, a descrição dos dados referentes ao construto confiança interpessoal e intraorganizacional.

## **4.2 Apresentação e análise estatística dos dados**

### **4.2.1 Teste de confiabilidade**

Com o propósito de identificar se as medidas utilizadas para mensuração apresentaram consistência interna, foi realizada a análise de confiabilidade.

Segundo Corrar e Dias Filho (2007 p. 64), a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório.

Para medir tal consistência e confiabilidade, utilizou-se, neste estudo, o coeficiente alfa de Cronbach. Os resultados dos cálculos estão apresentados na TAB. 7, que traz como conclusão a confiabilidade do instrumento utilizado por grupo de questões. Conforme os valores apresentados para o coeficiente alfa de Cronbach, todos foram acima de 0,50. Como orientação de Bisquerra (2004, p. 216), coeficientes de alfa superiores a 0,75 são considerados altos.

TABELA 7

Valores do coeficiente de alfa de Cronbach por grupo de questões

<b>Grupo de questões</b>	<b>Valor do Alpha de Cronbach's</b>
Confiança no gerente	0.853
Confiança no colega de equipe	0.895
Confiança na equipe de trabalho	0.877

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os grupos de questões obtiveram similaridade no valor do alfa de Cronbach, sendo 0,85 para confiança no gerente; 0,87 confiança na equipe de trabalho; e 0,89 confiança no colega de equipe.

#### **4.2.2 Teste de normalidade por questões**

A análise da normalidade foi realizada pelo teste Kolmogorov-Smirnov, conforme TAB. 8, que tem como propósito a verificação de um dos pressupostos para aplicação de teste paramétricos.

TABELA 8  
Testes de normalidade

Questões	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estat.	gl	Sig.	Estat.	gl	Sig.
Q1-Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	.346	50	.000	.728	50	.000
Q2-Depender do seu gerente para lidar com uma questão importante para você.	.246	50	.000	.811	50	.000
Q3-Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	.254	50	.000	.700	50	.000
Q4-Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	.286	50	.000	.747	50	.000
Q5-Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	.269	50	.000	.785	50	.000
Q6-Compartilhar sentimentos pessoais com seu gerente.	.154	50	.005	.898	50	.000
Q7-Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho, que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	.234	50	.000	.874	50	.000
Q8-Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	.167	50	.001	.921	50	.003
Q9-Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	.230	50	.000	.881	50	.000
Q10-Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o seu gerente.	.184	50	.000	.907	50	.001
Q11-Confiar na capacidade e qualificação desse colega X em executar tarefas.	.287	50	.000	.772	50	.000
Q12-Depender desse colega X para lidar com uma questão importante por você.	.266	50	.000	.798	50	.000
Q13-Confiar nesse colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa para outras pessoas.	.183	50	.000	.843	50	.000
Q14-Depender do apoio desse colega X em situações difíceis.	.307	50	.000	.775	50	.000
Q15-Confiar no julgamento desse colega X em relação ao seu trabalho.	.251	50	.000	.853	50	.000

Continua TAB. 8

Questões	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estat.	gl	Sig.	Estat.	gl	Sig.
Q16-Compartilhar seus sentimentos pessoais com esse colega de equipe X.	.225	50	.000	.906	50	.001
Q17-Discutir com esse colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em	.196	50	.000	.847	50	.000
Q18-Fazer confidências a esse colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando	.191	50	.000	.909	50	.001
Q19-Falar francamente com esse colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e	.263	50	.000	.847	50	.000
Q20-Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com esse colega de equipe X.	.184	50	.000	.866	50	.000
Q21-Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	.226	50	.000	.757	50	.000
Q22-Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	.230	50	.000	.848	50	.000
Q23-Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa para outras pessoas.	.230	50	.000	.864	50	.000
Q24-Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	.248	50	.000	.816	50	.000
Q25-Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	.284	50	.000	.818	50	.000
Q26-Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	.205	50	.000	.886	50	.000
Q27-Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usadas para colocar você em	.196	50	.000	.872	50	.000
Q28-Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu	.161	50	.002	.891	50	.000
Q29-Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e	.217	50	.000	.888	50	.000
Q30-Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	.171	50	.001	.865	50	.000
Relacionamento com o gerente	.095	50	.200	.967	50	.171
Relacionamento com o colega de equipe	.126	50	.046	.937	50	.010
Relacionamento com a equipe de trabalho	.132	50	.029	.957	50	.066

Fonte: Dados da pesquisa. Gl = graus de liberdade ; Sig = significância.

Entre as variáveis testadas, apenas a média do relacionamento com o gerente e com a equipe de trabalho apresentou significativamente tendência à normalidade, com o nível de significância ( $\alpha$ ), superior a 0,05. Ou seja, as questões de um a 30 não atenderam à normalidade porque possuíam alfa elevado.

Desta forma, partiu-se para a adoção de testes estatísticos de modelo não-paramétrico, conforme demonstrado na TAB. 9. Para este estudo, foi utilizado nas médias, em especial, o teste de Kruskal-Wallis

TABELA 9

Média das pontuações obtidas por grupos de relacionamento

<b>Grupo de Relacionamento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Relacionamento com o gerente	5.3820	1.01613
Relacionamento com o colega de equipe	5.2600	1.17855
Relacionamento com a equipe de trabalho	5.2300	1.09624

Fonte: Dados da pesquisa – *Software* SPSS 13.0.

#### **4.2 Apresentação e análise estatística descritiva**

Considerando as questões que mensuraram a confiança, foram calculados sua média e desvio-padrão em todos os níveis (superior, colega e equipe de trabalho), demonstrado na TAB. 10.

TABELA 10

Médias e desvios-padrão das questões sobre confiança nos níveis

<b>Questões da seção 1 (confiança no superior)</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Q1-Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	6.38	.855
Q2-Depender do seu gerente para lidar com uma questão importante para você.	5.82	1.366
Q3-Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa para outras pessoas.	6.02	1.392
Q4-Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	5.98	1.407
Q5-Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	6.06	1.077
Q6-Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	4.28	2.110
Q7-Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	5.44	1.417
Q8-Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	3.94	1.942
Q9-Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	5.200	1.6162
Q10-Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o seu gerente.	4.70	1.854
<b>Média – Confiança no gerente</b>	<b>5.3820</b>	<b>1.01613</b>
<b>Questões da seção 2 (confiança no colega)</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Q11-Confiar na capacidade e qualificação desse colega X em executar tarefas.	5.74	1.536
Q12-Depender desse colega X para lidar com uma questão importante por você.	5.32	1.584
Q13-Confiar nesse colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa para outras pessoas.	5.52	1.529
Q14-Depender do apoio desse colega X em situações difíceis.	5.58	1.553
Q15-Confiar no julgamento desse colega X em relação ao seu trabalho.	5.54	1.373
Q16-Compartilhar seus sentimentos pessoais com esse colega de equipe X.	4.62	1.772
Q17-Discutir com esse colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usado para colocar você em desvantagem.	5.02	1.868
Q18-Fazer confidências a esse colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	4.58	1.830
Q19-Falar francamente com esse colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	5.40	1.641
Q20-Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com esse colega de equipe X.	5.28	1.703
<b>Média – Confiança no colega</b>	<b>5.2600</b>	<b>1.17855</b>

Continua TAB. 10

<b>Questões da seção 3 (confiança na equipe)</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Q21-Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	6.04	1.142
Q22-Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	5.66	1.222
Q23-Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa para outras pessoas.	5.72	1.230
Q24-Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	6.10	.953
Q25-Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	5.88	1.081
Q26-Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	4.16	1.973
Q27-Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usadas para colocar você em desvantagem.	5.04	1.678
Q28-Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	4.08	2.221
Q29-Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	4.84	1.833
Q30-Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	4.78	1.982
<b>Média – Confiança na equipe de trabalho</b>	<b>5.2300</b>	<b>1.09624</b>

Fonte: Dados da pesquisa – Total de questionários respondidos = 50.  
DP=desvio-padrão.

### 4.3 Apresentação e descrição do teste de hipóteses

Os testes de hipóteses aplicados foram os não-paramétricos, porque não houve evidência de normalidade nas questões, exceto na média do grupo de relacionamento com o gerente, conforme apresentado na TAB. 8, na qual são demonstrados os resultados dos testes de normalidade por questão e para a média por grupo de relacionamento.

O teste aplicado neste estudo foi o de Kruskal Wallis que, segundo Bruni (2009, p. 191), deve ser empregado na análise de duas ou mais amostras independentes, sendo originárias ou não de populações com médias iguais.

A fundamentação lógica desse teste foi de acordo com Siegel (1975, p. 209), segundo o qual cada uma das N observações é substituída por um posto. Isto é,

todos os escores de todas as  $k$  amostras combinadas são dispostas em uma série de postos. Ao menor escore atribui-se o posto um, ao seguinte o posto dois, ..., ao maior o posto  $N$ , sendo  $N$ = número total de observações independentes nas  $k$  amostras. Em seguida, determina-se a soma dos postos de cada amostra. A prova de Kruskal Wallis determina se essas somas são tão díspares que não seja provável que elas se refiram a amostras extraídas de mesma população. Pode-se realçar, ainda, que se as  $k$  amostras provêm efetivamente de mesma população, então  $H$  (a estatística usada na prova de Kruskal-Wallis) é definida pela fórmula a seguir, que tem distribuição qui-quadrado com  $gl=k-1$ , desde que os tamanhos das  $k$  amostras não sejam muito pequenos.

$H =$	$12$	$\kappa$	$R_j$	$- 3(N+1)$
	$N(N+1)$	$\sum_{j=1}$	$n_j$	

Sendo:  $k$  = número de amostras

$n_j$  = número de casos na amostra  $j$

$N = \sum n_j$ , número de casos em todas as amostras combinadas

$R_j$  = soma de postos na amostra (coluna  $j$ )

$\kappa$

$\Sigma$ = indica o somatório sobre todas as  $k$  amostras (colunas)

$j=1$

Os testes neste estudo foram realizados no *software* SPSS 13.0. Quanto ao nível de mensuração, as variáveis devem ser no mínimo ordinais.

A definição das hipóteses em nula e/ou alternativa consiste em alegar o fato da inexistência das diferenças entre médias e a existência das diferenças dessas médias, respectivamente, ou seja: as médias populacionais são iguais e há pelo menos um par de médias populacionais diferentes.

### Hipóteses

- $H_0$ : A média de pontos obtida por grupo de relacionamento (gerente, colega e equipe) é igual;
- $H_1$ : A média de pontos obtida por grupo de relacionamento (gerente, colega

e equipe) é diferente;

TABELA 11

Teste de Kruskal-Wallis

Variáveis	Média dos postos
Confiança no gerente	78,18
Confiança no colega de equipe	75,12
Confiança na equipe de trabalho	73,20

TABELA 12

Teste estatístico (a, b) das médias de confiança por grupo

Descrição	Média dos pontos
Qui-quadrado	.335
Grau de liberdade	2
Significância	.846

a) Teste de Kruskal Wallis; b) Variável dos grupos: GRUPOS

Conforme se observa, o nível de significância do teste foi acima de 5%, concluindo não haver diferença significativa entre as médias dos grupos de relacionamento. Isto é, não houve evidência significativa para considerar que as médias de pontos atribuídas em relação à confiança no gerente não diferiram dos pontos atribuídos à confiança no colega “X” nem na equipe de trabalho.

Outras hipóteses verificadas referem-se à avaliação da existência de diferenças entre os perfis dos entrevistados por departamento, por tempo de trabalho, posição ocupada na empresa e por faixa salarial.

TABELA 13

Teste de Kruskal-Wallis: por departamento

Descrição	Relacionamento com o gerente	Relacionamento com o colega de equipe	Relacionamento com a equipe de trabalho
Qui-quadrado	18.678	14.852	9.345
Grau de liberdade	7	7	7
Significância	.009	.038	.229

Fonte: Dados da Pesquisa – Software SPSS 13.0.

No nível de significância de 5% houve diferenças nas médias dos pontos atribuídos à confiança no gerente (0,009) e também no colega de equipe (0,038).

A identificação das diferenças entre médias foi realizada pelo teste de comparação múltipla. Esse procedimento permite avaliar as diferenças entre as diversas médias para verificar se são estatisticamente diferentes. Para realização dessas comparações, fez-se, inicialmente, a transformação das variáveis médias por grupos (gerência, colega de trabalho e equipe de trabalho) em *ranking* de postos segundo Marroco (2003) (vídeo - teste de Kruskal-Wallis e comparação múltipla de médias de ordens com o SPSS). Os departamentos que diferenciaram em relação à média estão assinalados com asterisco na TAB. 14.

TABELA 14

Teste de comparação múltipla

variável dependente: relacionamento com o gerente

(I) Departamento	(J) Departamento	Diferença das médias (I-J)	Erro- padrão	Sig	Limite inferior 95%	Limite superior 95%
GRUPO 1	Grupo 2	-.07000	.65732	.916	-1.3965	1.2565
	Grupo 3	.95000	.84859	.269	-.7625	2.6625
	Grupo 4	-.50000	.84859	.559	-2.2125	1.2125
	Grupo 5	.45294	.63436	.479	-.8273	1.7331
	Grupo 6	-.73333	.69287	.296	-2.1316	.6649
	Grupo 7	<b>1.55000(*)</b>	.69287	.031	.1517	2.9483
	Grupo 8	.62000	.70998	.387	-.8128	2.0528
	GRUPO 2	Grupo 1	.07000	.65732	.916	-1.2565
Grupo 2		-	-	-	-	-
Grupo 3		1.02000	.65732	.128	-.3065	2.3465
Grupo 4		-.43000	.65732	.517	-1.7565	.8965
Grupo 5		.52294	.33819	.130	-.1595	1.2054
Grupo 6		-.66333	.43821	.138	-1.5477	.2210
Grupo 7		<b>1.62000(*)</b>	.43821	.001	.7357	2.5043
Grupo 8		.69000	.46479	.145	-.2480	1.6280
GRUPO 3	Grupo 1	-.95000	.84859	.269	-2.6625	.7625
	Grupo 2	-1.02000	.65732	.128	-2.3465	.3065
	Grupo 3	-	-	-	-	-
	Grupo 4	-1.45000	.84859	.095	-3.1625	.2625
	Grupo 5	-.49706	.63436	.438	-1.7773	.7831
	Grupo 6	<b>-1.68333(*)</b>	.69287	.019	-3.0816	-.2851
	Grupo 7	.60000	.69287	.391	-.7983	1.9983

Grupo 8	-0.33000	.70998	.644	-1.7628	1.1028
---------	----------	--------	------	---------	--------

Continua TAB. 14

GRUPO 4	Grupo 1	.50000	.84859	.559	-1.2125	2.2125
	Grupo 2	.43000	.65732	.517	-.8965	1.7565
	Grupo 3	1.45000	.84859	.095	-.2625	3.1625
	Grupo 4	-	-	-	-	-
	Grupo 5	.95294	.63436	.141	-.3273	2.2331
	Grupo 6	-.23333	.69287	.738	-1.6316	1.1649
	Grupo 7	<b>2.05000(*)</b>	.69287	.005	.6517	3.4483
	Grupo 8	1.12000	.70998	.122	-.3128	2.5528
GRUPO 5	Grupo 1	-.45294	.63436	.479	-1.7331	.8273
	Grupo 2	-.52294	.33819	.130	-1.2054	.1595
	Grupo 3	.49706	.63436	.438	-.7831	1.7773
	Grupo 4	-.95294	.63436	.141	-2.2331	.3273
	Grupo 5	-	-	-	-	-
	Grupo 6	<b>-1.18627(*)</b>	.40296	.005	-1.9995	-.3731
	Grupo 7	<b>1.09706(*)</b>	.40296	.009	.2838	1.9103
	Grupo 8	.16706	.43172	.701	-.7042	1.0383
GRUPO 6	Grupo 1	.73333	.69287	.296	-.6649	2.1316
	Grupo 2	.66333	.43821	.138	-.2210	1.5477
	Grupo 3	<b>1.68333(*)</b>	.69287	.019	.2851	3.0816
	Grupo 4	.23333	.69287	.738	-1.1649	1.6316
	Grupo 5	<b>1.18627(*)</b>	.40296	.005	.3731	1.9995
	Grupo 6	-	-	-	-	-
	Grupo 7	<b>2.28333(*)</b>	.48994	.000	1.2946	3.2721
	Grupo 8	<b>1.35333(*)</b>	.51385	.012	.3163	2.3903
GRUPO 7	Grupo 1	<b>-1.55000(*)</b>	.69287	.031	-2.9483	-.1517
	Grupo 2	<b>-1.62000(*)</b>	.43821	.001	-2.5043	-.7357
	Grupo 3	-.60000	.69287	.391	-1.9983	.7983
	Grupo 4	<b>-2.05000(*)</b>	.69287	.005	-3.4483	-.6517
	Grupo 5	<b>-1.09706(*)</b>	.40296	.009	-1.9103	-.2838
	Grupo 6	<b>-2.28333(*)</b>	.48994	.000	-3.2721	-1.2946
	Grupo 7	-	-	-	-	-
	Grupo 8	-.93000	.51385	.077	-1.9670	.1070
GRUPO 8	Grupo1	-.62000	.70998	.387	-2.0528	.8128
	Grupo 2	-.69000	.46479	.145	-1.6280	.2480
	Grupo 3	.33000	.70998	.644	-1.1028	1.7628
	Grupo 4	-1.12000	.70998	.122	-2.5528	.3128
	Grupo 5	-.16706	.43172	.701	-1.0383	.7042
	Grupo 6	<b>-1.35333(*)</b>	.51385	.012	-2.3903	-.3163
	Grupo 7	.93000	.51385	.077	-.1070	1.9670
	Grupo 8	-	-	-	-	-

\* A média é significativamente diferente no nível de 5%.- Método de comparação - LSD (*least significant difference*). – mínima diferença significativa.

TABELA 15

Teste de Kruskal-Wallis: tempo de trabalho

<b>Descrição</b>	<b>Relacionamento com o gerente</b>	<b>Relacionamento com o colega de equipe</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
Qui-quadrado	4.788	2.780	6.893
Grau de liberdade	4	4	4
Significância	.310	.595	.142

Fonte: Dados da Pesquisa – *Software* SPSS13.0.

No nível de significância de 5%, não se registrou evidência de diferenças das médias nos pontos atribuídos à confiança nos grupos de avaliação.

TABELA 16

Teste de Kruskal-Wallis: posição ocupada na empresa

<b>Descrição</b>	<b>Relacionamento com o gerente</b>	<b>Relacionamento com o colega de equipe</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
Qui-quadrado	.185	3.721	4.992
Grau de liberdade	2	2	2
Significância	.912	.156	.082

Fonte: Dados da Pesquisa – *Software* SPSS13.0.

Não se verificou diferença das médias nos pontos atribuídos à confiança nos grupos de avaliação, no nível de significância de 5%.

TABELA 17

Teste de Kruskal-Wallis: faixa salarial

<b>Descrição</b>	<b>Relacionamento com o gerente</b>	<b>Relacionamento com o colega de equipe</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
Qui-quadrado	3.297	.482	4.394
Grau de liberdade	2	2	2
Significância	.192	.786	.111

Fonte: Dados da Pesquisa – *Software* SPSS13.0.

As médias dos pontos atribuídos à confiança nos grupos de avaliação não

evidenciaram diferenças no nível de significância de 5%.

TABELA 18

Teste de Kruskal-Wallis: faixa etária

<b>Descrição</b>	<b>Relacionamento com o gerente</b>	<b>Relacionamento com o colega de equipe</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
Qui-quadrado	1.551	1.118	4.850
Grau de liberdade	4	4	4
Significância	.818	.891	.303

Fonte: Dados da Pesquisa – Software SPSS13.0.

No nível de significância de 5% não se evidenciaram diferenças das médias nos pontos atribuídos à confiança nos grupos de avaliação.

TABELA 19

Teste de Kruskal-Wallis: estado civil

<b>Descrição</b>	<b>Relacionamento com o gerente</b>	<b>Relacionamento com o colega de equipe</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
Qui-quadrado	2.774	3.643	2.732
Grau de liberdade	3	3	3
Significância	.428	.303	.435

Fonte: Dados da Pesquisa – Software SPSS13.0.

Não houve, no nível de significância de 5%, diferenças das médias nos pontos atribuídos à confiança nos grupos de avaliação.

TABELA 20

Teste de Kruskal-Wallis: último curso concluído

<b>Descrição</b>	<b>Relacionamento com o gerente</b>	<b>Relacionamento com o colega de equipe</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
Qui-quadrado	.132	3.612	.820
Grau de liberdade	2	2	2
Significância	.936	.164	.664

Fonte: Dados da Pesquisa – Software SPSS13.0.

No nível de significância de 5% não se constataram diferenças das médias nos

pontos atribuídos à confiança nos grupos de avaliação.

TABELA 21

Teste de Kruskal-Wallis: posição ocupada na empresa

<b>Descrição</b>	<b>Relacionamento com o gerente</b>	<b>Relacionamento com o colega de equipe</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
Qui-quadrado	.185	3.721	4.992
Grau de liberdade	2	2	2
Significância	.912	.156	.082

Fonte: Dados da Pesquisa – *Software* SPSS13.0.

Não foram encontradas diferenças das médias nos pontos atribuídos à confiança nos grupos de avaliação no nível de significância de 5%.

TABELA 22

Teste de Kruskal-Wallis: tempo de trabalho na empresa

<b>Descrição</b>	<b>Relacionamento com o gerente</b>	<b>Relacionamento com o colega de equipe</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
Qui-quadrado	4.788	2.780	6.893
Grau de liberdade	4	4	4
Significância	.310	.595	.142

Fonte: Dados da Pesquisa – *Software* SPSS13.0.

No nível de significância de 5% não se destacaram diferenças das médias nos pontos atribuídos à confiança nos grupos de avaliação.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em face do volume de dados gerados e analisados, apresenta-se a seguir um consolidado com as conclusões finais da pesquisa e, posteriormente, as limitações e recomendações.

Pôde-se concluir, no que se refere ao atingimento aos objetivos específicos:

- Na amostra estudada, observou-se a não-ocorrência de diferenças significativas entre as pontuações obtidas por grupo de relacionamento. Ou seja, as médias de confiança nos três grupos - gerência, colega e equipe - não foram significativamente diferentes.
- Fazendo-se a comparação múltipla entre as variáveis que contemplam o perfil do entrevistado, verificou-se que nos departamentos evidenciaram-se diferenças significativas nas médias atribuídas em relação à confiança no gerente.
- As questões que obtiveram pontuação média mais baixa referem-se às afirmativas “falar francamente; compartilhar crenças e valores; compartilhar sentimentos; fazer confidências”. Isto, de certa forma, acentuou relativa desconfiança na exposição de assuntos pessoais. Já em termos profissionais observou-se tendência a médias mais altas.

Além de reconhecer o ambiente institucional como imperativo para o desenvolvimento das relações de confiança dentro da empresa, este estudo permitiu observar a presença de algumas variáveis do ambiente organizacional que podem, igualmente, influenciar de maneira relativa os níveis de confiança.

Esta pesquisa confirmou estudos anteriores que revelaram relação direta e quase linear entre os níveis de confiança e idade. Talvez por apresentarem mais experiência no ambiente de trabalho ao longo do tempo, esta pesquisa confirmou que pessoas com mais idade tendem a confiar mais em seus superiores, nos

pares hierarquicamente iguais e nas equipes de trabalho. No entanto, ainda que mais moderadamente, houve tendência dos mais jovens a confiar mais em seus colegas de trabalho.

Registrou-se, igualmente, a relação entre confiança e gênero. Vale mencionar que os homens manifestaram mais tendência a confiar em seus colegas e equipes de trabalho.

Outra variável observada foi a relação entre o nível educacional e os níveis de confiança. Pessoas de nível de escolaridade mais baixo tenderam a confiar mais em seus superiores e, de forma menos significativa, nas equipes de trabalho. Essa tendência, porém, foi mais moderada do que a da primeira categoria, pessoas com pós-graduação e mestrado completos, que também revelaram mais tendência a confiar em seus superiores.

Concluindo, para o processo de desenvolvimento das relações de confiança dentro das empresas, faz-se necessário que os indivíduos que têm comando, os dirigentes, estejam comprometidos com a prática e o fortalecimento de normas e regras que promovam uma atmosfera de confiança. Uma vez que confiança é elemento relacional, as características pessoais dos indivíduos no comando de uma organização podem influir na percepção geral de confiabilidade dentro do sistema.

### **5.1 Limitações e recomendações**

Os achados e conclusões deste estudo, por se tratar de um estudo de caso, representam um grupo específico de indivíduos e sua percepção da organização e colegas de trabalho. Portanto, devem ser vistos com limitações no tocante a generalizações.

Além disto, a pesquisa captou determinado momento dos indivíduos na organização o qual pode ser afetado por questões pontuais que estejam ocorrendo na mesma, podendo até mesmo não terem sido identificadas.

Em relação às limitações desta pesquisa, tem-se o nível de abstração e sinceridade exigidas dos respondentes.

Recomenda-se atenção especial para os itens relacionados às características demográficas dos respondentes, de forma a eliminar o impacto daquelas que possam de alguma forma gerar dúvidas nos mesmos quanto a uma possível quebra de anonimato, o que pode deixar o respondente predisposto a respostas tendenciosas, interferindo no nível de confiabilidade das respostas.

Importante aspecto a ser destacado é a complementação do presente estudo com pesquisas qualitativas. A importância de se combinarem aspectos quantitativos e qualitativos que não foram investigados em conjunto neste trabalho, inclusive por considerar-se o tempo necessário para tal empreendimento, pode contribuir para melhor compreensão dos resultados obtidos.

Tal complementaridade em pesquisas em Ciências Sociais é aconselhada por diversos autores, os quais defendem que a pesquisa social requer pluralismo metodológico, combinando métodos de investigação empírico-analítica com métodos qualitativos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J.B.C. **Relações de confiança e impacto no desempenho das equipes**. Um estudo de caso. (Dissertação de mestrado). Pedro Leopoldo, 2007.

BACHMANN, R. **Trust, power and control in trans-organizations relations**. Organizations Studies, March, 2001. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em 05 de maio de 2002.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Cap. 1 e 2. Petrópolis: Vozes, 2002.

BISQUERRA, R. *et al.* **Introdução à Estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS 13.0**. Trad. Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2004. 253 p.

BLAU, P.M. **Exchange and Power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BRUNI, A.L. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009. 253 p.

CASTRO, J.M. **Metodologia de pesquisa: conceitos e fundamentos**. Belo Horizonte: 2005 (cd).

CHILD, J. **Management in China during the Age of Reform**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

CHIUZI, R.M. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores** (Dissertação de mestrado em Psicologia da Saúde). São Paulo, Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

CHOWDDHURY, S. The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing. **Journal of Managerial Issues**, v. 27, n. 3, p. 310-326, 2005.

CORRAR, L.J.P.; DIAS FILHO, E.J.M. **Análise multivariada para cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo, Atlas, 2007.

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

DEUTSCH, M. **Cooperation and trust: Some theoretical notes**. Nebraska Symposium on Motivation (p. 275-320). Lincoln: Nebraska University Press, 1962.

DONEY, P.M.; CANNON, J.P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, 2001.

DRISCOLL, J.W. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. **Academy of management Review**, v. 21, n.1, p.44-56, 1978.

DRUMMOND, V.S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.

EBOLI, M.P. **Modernidade na gestão de bancos**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.

FERNANDES, M.E.R.. **Gestão dos múltiplos vínculos de trabalho**: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil. 2003. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial**. R. Jungmann (trad.) Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso (Trabalho original publicado em 2000), 2001.

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L.G. **Delphi 2002**: tendências nas gestão de pessoas. São Paulo: USP/FIA/PROGEP. 2000

FISKE, A.P. Relativity within Moose culture: four incommensurable model for social relationships. **Ethos**, v. 18, p. 180-204, 1990.

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

GALFORD, R.; DRAPEAU, A.S. **The enemies of trust**. Harvard Business Review, feb 2003, p. 5.

GASALLA, J.M. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

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

GILBERT, J.A.; TANG, T.L.P. An examination of organizational trust antecedents. **Public Personnel Management**, v. 27, n. 3, p. 321-338, 1998.

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

GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

GRANOVETTER, M.S. Economic action and social structure. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

GUO, L. **The influence of owner-manager trust on organizational structure and performance**: a study of SME's in Ireland. University of Limerick, Irlanda, 2001. Disponível em: <http://www.sbaer.uca.edu/research/2001/asbe/97asbe01.htm> Acesso em: 29 de janeiro de 2001.

GUZZO, K.R. Quem realmente manda no Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 895, p.142, jun., 2007.

HACKER, S.K.; WILLARD, M.L. **The trust imperative**: performance improvement through productive relationships. Milwaukee: ASQ, 2006. 147 p.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980. 330 p.

HAIR JR., J.F. *et al.* **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HERZOG, V.L. Trust building on corporate collaborative project teams. Project Management Institute, **Project Management Journal**, v. 32, n. 1. p. 28-37, Mar., 2001.

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

HOUAISS, A.; VILLAR, M.S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JEFFRIES, R.; ANDERSON, A.; HENDRICKSON, C. **Extreme programming installed**. Addison-Wesley, 2000.

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

KATZENBACH, J.R. **Equipes campeãs**: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 252 p.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994. 309 p.

KOUZES, J.M. ; POSNER, B.Z. **Credibility**: How leaders gain and lose it, Why people demand it. Jossey-Bass, San Francisco, 2003.

KRAMER, R.M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, 1999. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em 05 de maio de 2002.

KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. Whiter trust? *In*: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (orgs). **Trust in organizations**: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

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., 1996.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEANA, C.R.; BURREN, H.J.V. **Organizational** social capital and employment practives. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 539-555, 1999.

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. Developing and maintaining trust in work relationship. *In*: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (Orgs.), **Trust in organizations: frontiers of theory and research**, Thousand Oaks: Sage, pp. 114-139, 1996.

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

LIMA, M.S.; CAETANO, A. **Percursos da investigação em Psicologia Social e Organizacional**, v. III. Lisboa: Colibri, 2007, p. 145-157.

LUHMANN, N. **Confianza**. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de sociologia. Pontifica Universidad Católica do Chile, 1996.

LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: Wiley, 1979.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 720.

MANDELLI, P. **Muito além da hierarquia**: revolucione sua performance como gestor de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 250 p.

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

MAROCO, J. **Análise estatística**: com utilização do SPSS . Lisboa: Sílabo, 2003. 488 p.

MARTINS, A.L. **O impacto da relação de confiança nas práticas de negociação em uma empresa do setor de serviços**. Dissertação de mestrado Faculdades Pedro Leopoldo. Área de concentração: gestão da inovação e competitividade, 2008.

McALLISTER, D. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

McLAIN, D.L.; HACKMAN, K.L. Trust, risk and decision-making in organization chang. **Public Administration Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 152, Summer 1999.

MEY, W.A.; LIMA, M.R.S. **Os fatores dificultadores e os fatores facilitadores na implementação e consolidação do modelo de trabalho por equipes autogerenciadas (EAGs)**. Rio de Janeiro: Enanpad, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad2002.html](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2002.html)>. Acesso em: 08 de junho de 2006.

MISZTAL, B. **Trust in modern societies**. Cambridge: Polity Press, 1995.

MORGAN, R.M.; HUNT. S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, 1994.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985. 217p.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NIELSEN, B. **Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks**. [S.l.]: Copenhagen Business School, 2002.

NORTH, D.C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

NOVELLI, J.G. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial** (tese de doutorado). Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. São Paulo: 2004.

OLIVEIRA, A.F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. Tese de Doutorado, Brasília, Brasília, 2004.

PASSUELO, C.B. **Confiança e risco em decisões estratégicas: uma análise a partir de elementos do sistema experiencial**. (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS, 2006.

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

PEREIRA, A.S. **Confiança e desempenho individual**: um estudo de caso em uma empresa do setor cimenteiro. (Dissertação de mestrado). Faculdades Pedro Leopoldo – FIPEL, 2008.

PEYREFITTE, A. **A sociedade da confiança**: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Topbooks, 1999.

PINTO, E. F. **A confiança na alta modernidade**: Uma abordagem do construto “confiança do empregado na organização no setor financeiro”. Dissertação de mestrado. Faculdades Pedro Leopoldo – FIPEL, 2007.

PORTO, J.B. Mensuração de valores no Brasil. *In*: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

REED, M.I. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. **Journal of Management**, 2001. Nov. Disponível em: <http://www.findarticles.com>. Acesso em 05 de maio de 2002.

REINA, D.; REINA, M. **Trust and betrayal in the workplace**: building effective relationship in your organization. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2006.

ROTTER, J.B. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of personality**, v. 35, p. 443-452, 1967.

ROUSSEAU, D.M.; SITKIN, S.B.; CAMERER, Cn. Not so different after: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**. The Academy of Management Review; Mississippi State; Jul., 1998.

SAHAY, B.S. Understanding trust in supply chain management relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, 2003.

SCHWARTZ, S.H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. *In*: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

SHAPIRO, D.L.; SHEPPARD, B.H.; CHERASKIN, L. Business on a handshake. **Negotiation Journal**, v. 8, n. 4, p. 365-377, 1992.

SHEPPARD, B.H.; SHERMAN, D.M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 422-437, Jul., 1998. Disponível em: <http://connection.epnet.com/content/>. Acesso em 20 de agosto de 2008.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. Trad. Alfredo Alves de Farias. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1975.

SILVA, M.L. A inserção internacional das grandes empresas nacionais. *In*: SINGER, p. **Globalização e desemprego**: diagnóstico. São Paulo, Contexto, 2003.

SPEKMAN, R.E.; KAMAUFF, J.W.; MYHR, N. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. **Supply Chain Management**, v. 3, n. 2, 1998.

SVENSSON, G. Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 9, 2001.

TABACHINICK, B.G.; FIDELL, L.S.. **Using multivariate statistics**. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

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

TYLER, T.R. **Why people obey the law**. New Haven, CT: Yale University Press, 1990.

TZAFRIR, S.S.; HAREL, G.H. Trust-me: A scale for measuring manager-employee trustworthiness. **The Academy of Management Review**; Mississippi State, Aug. 2002.

WILLIAMSON, O.E. Calculativeness, trust and economic organization. **Journal of Law and Economics**, 30, 131-145, 1993.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

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

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









Nas questões a seguir, assinale o item que melhor caracteriza o seu perfil:

1. **Sexo:**

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
------------------------------------	-----------------------------------

2. **Faixa etária:**

<input type="checkbox"/> Até 21 anos	<input type="checkbox"/> De 30 a 34	<input type="checkbox"/> De 45 a 50
<input type="checkbox"/> De 21 a 24	<input type="checkbox"/> De 35 a 39	<input type="checkbox"/> De 51 a 55
<input type="checkbox"/> De 25 a 29	<input type="checkbox"/> De 40 a 44	<input type="checkbox"/> De 56 a 60
<input type="checkbox"/> Acima de 60 anos		

3. **Estado civil:**

<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> casado	<input type="checkbox"/> Desquitado/divorciado	<input type="checkbox"/> Separado
<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> Outro		

4. **Número de filhos:**

<input type="checkbox"/> Nenhum	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 filhos	<input type="checkbox"/> 4 filhos ou mais
---------------------------------	--	---

5. **Faixa salarial mensal (salário mínimo – sm, em Reais)**

<input type="checkbox"/> De 1 a 2 sm	<input type="checkbox"/> Mais de 5 a 10 sm	<input type="checkbox"/> Acima de 20 sm
<input type="checkbox"/> Mais de 2 a 5 sm	<input type="checkbox"/> Mais de 10 sm a 20 sm	

6. **Último curso que você concluiu:**

<input type="checkbox"/> Ensino fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino superior	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Outro. Especificar

7. **Posição ocupada na empresa:**

<input type="checkbox"/> Nível Estratégico (presidente, vice-presidente, superintendente, diretor)
<input type="checkbox"/> Nível Tático - Especializado (gerente, coordenador, supervisor, analista/ técnico especializado)
<input type="checkbox"/> Nível Operacional (administrativo, técnico, operador, atendente)

8. **Natureza do vínculo de trabalho:**

<input type="checkbox"/> Empregado (CLT)
--

9. **Tempo de trabalho na empresa:**

<input type="checkbox"/> Até 11 meses	<input type="checkbox"/> De 5 anos a 9 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/> De 1 ano a 1 ano e 11 meses	<input type="checkbox"/> De 10 anos a 14 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/> De 2 anos a 4 anos e 11 meses	<input type="checkbox"/> Acima de 15 anos

Espaço para o respondente fazer suas observações:

---

---

---

---

---

---

---

---

**OBRIGADA!**