

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

ROSÉLIA MARIA LINCK BERNARDES

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO COMPORTAMENTO DOS
LÍDERES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

SÃO LEOPOLDO

2016

Rosélia Maria Linck Bernardes

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO COMPORTAMENTO DOS
LÍDERES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Viegas da Silva

São Leopoldo

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço as inspirações que recebo para dedicar-me aos meus objetivos, como o de realizar o MBA em Gestão do Comportamento Organizacional e ao término dessa etapa em minha vida.

Agradeço a minha família querida que sempre está ao meu lado e posso contar com seu apoio em todos os momentos.

Agradeço ao meu líder por todas as lições de empreendedorismo, dinamismo e confiança que me ensinou nestes doze anos de trabalho juntos.

Agradeço aos meus colegas de MBA pelo conhecimento, troca de experiências e ajuda durante o curso e também pela construção de uma amizade.

Ao meu orientador, Professor Alexandre Viegas da Silva pelo companheirismo e dedicação para a concretização desse objetivo, por ter sido o melhor dele nesse processo de elaboração do trabalho.

Agradeço a todos os profissionais, de diferentes organizações, com quem pude contar na realização das entrevistas que enriqueceram meu trabalho.

E a coordenadora do curso, Professora Cátia Venturella por sua atenção e carinho no decorrer de todo o curso.

"O único meio de tornar um homem digno de confiança é confiar nele."
Henry Stimson

RESUMO

Este trabalho objetiva contribuir para os estudos destinados à confiança e liderança no cenário organizacional de empresas com atuação em diferentes áreas. Nessa perspectiva, buscou-se entender como se estabelece os vínculos de confiança entre as equipes e suas lideranças, a partir das relações interpessoais e da liderança exercida. Para isso, toma-se como base teórica as abordagens sobre a liderança e confiança, seus atributos e vivências das relações interpessoais. Foram realizadas entrevistas em profundidade e semiestruturadas com profissionais que desempenham papel como líder, liderado ou ambos, sendo que a análise e a interpretação de dados foram fundamentadas na análise de conteúdo qualitativa. Como principais resultados, o estudo aponta que os profissionais das empresas entrevistados acreditam na confiança com um elemento fundamental na relação entre os líderes e seus liderados, uma vez que, em conjunto com outros atributos, como a coerência, a transparência e a justiça, formam a relação esperada pelos profissionais para a convivência no dia-a-dia com suas equipes.

Palavras-chave: Confiança. Relações Interpessoais. Liderança.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Delimitação do tema e questão de pesquisa	7
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Justificativa	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	10
2.1 Confiança no contexto organizacional e social.....	10
2.2 Confiança e seus conceitos	15
2.3 Confiança e seus atributos.....	20
2.4 Liderança: Conceito e Relevância no Contexto Organizacional.....	23
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	29
3.1 Delineamento de Pesquisa	29
3.2 Seleção dos entrevistados	30
3.3 Técnicas de Coletas de Dados.....	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4.1 Categoria 1 - Identificação dos Elementos que compõem as relações de confiança, com base da atuação das lideranças	34
4.2 Categoria 2 – Impacto das Relações de Confiança entre Líderes e Suas Equipes	37
4.3 Categoria 3 - Proposta de Práticas Organizacionais no Desempenho do Desenvolvimento das Relações de Confiança entre Líderes e Liderados.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	49

1 INTRODUÇÃO

A abordagem teórica liderança é um tema que constantemente está em evidência no cenário acadêmico, organizacional e na mídia. Algumas características como empatia, transparência e confiança se destacam no comportamento do líder e impactam nas relações humanas em diversos contextos.

No livro *Good to Great*, o autor e consultor Jim Collis (2001) identifica a presença de “líderes nível 5” como um dos principais pilares que separam empresas fantásticas das boas e ruins. A definição de liderança nível 5, para Collins (2001), é um indivíduo que consegue agregar destreza profissional com humildade pessoas e tem foco constante em resultados sustentáveis de longo prazo. O foco desses líderes para alcançar estes resultados, está ligado à preocupação em garantir que as melhores pessoas em seus times, e que todos, estejam “remando na mesma direção”.

Um líder está continuamente diante de desafios e com a sua experiência e a prática de outros líderes consegue aprender a como seguir na direção correta com sua equipe. Para caminhar na busca por seus objetivos e resultados eficazes, a confiança é um elemento que contribui nesse relacionamento.

Segundo Zanini (2007), isso ocorre com os relacionamentos intraorganizacionais vivenciados no dia a dia da organização, calcados na cultura da empresa e que são testados o tempo todo devido aos fatores que pressionam por resultados e, apesar do ambiente ser favorável a tensões e competitividade, mais difícil e oneroso é conviver sem que haja confiança nas relações.

É possível perceber atualmente na sociedade que os contatos relacionais são superficiais, seja no trabalho ou nas relações pessoais, como se não houvesse disposição para criação de vínculos e como se o comportamento das pessoas fosse individualista, a ponto de elas não estarem seguras para estabelecerem relacionamentos de confiança profissionalmente ou pessoalmente.

Também pode-se constatar que o ganho da liderança que apresenta o intuito de estabelecer relações de confiança frente à equipe é maior em termos de resultados com o bom relacionamento interpessoal e com o alcance de metas da organização. Em face do exposto, Drummond (2007) relata que a partir do reconhecimento do mundo organizacional e das atuais demandas da globalização, é possível vislumbrar a dimensão da influência do papel da liderança e dos

sentimentos de confiança entre líderes e liderados nas empresas, tanto nas situações objetivas quanto nas relações interpessoais.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: a introdução apresenta um resumo do que será tratado no decorrer do primeiro capítulo, assim como os objetivos gerais e específicos deste estudo. No segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, onde são apresentadas as referências teóricas sobre confiança e liderança. O terceiro capítulo trata do método adotado nesta pesquisa. Na sequência, serão discutidos os resultados obtidos na realização da pesquisa e sua discussão. Por fim, serão apresentadas as considerações finais. O resultado de pesquisa, que será apresentado e discutido no capítulo quatro, servirá de base para a elaboração das considerações sobre o problema em questão. Por fim, apresenta-se as referências bibliográficas e o apêndice.

1.1 Delimitação do tema e questão de pesquisa

Este estudo limita-se a pesquisar e conhecer o processo de desenvolvimento das relações de confiança no ambiente organizacional, a partir de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de entender como a confiança se manifesta e impacta as relações de líderes e suas equipes, bem como, propor práticas que favoreçam o desempenho do desenvolvimento dessas relações de confiança.

A confiança é caracterizada, a nível interpessoal, pelo envolvimento de duas partes em contato direto que desenvolvem expectativas face ao outro. É um mecanismo consistente que suporta mudança e o desenvolvimento organizacional, mais do que o poder hierárquico e o controle direto, segundo os autores Zaffane e Connell (2003). Pode ser definida, de acordo com Mollering (2001, p.404) como “um estado de expectativa” favorável relativamente às ações e intenções de outras pessoas.

A confiança tem-se evidenciado como um fator importante no sucesso das organizações na sua estabilidade e no bem-estar dos colaboradores. Por exemplo, a confiança influencia o grau de envolvimento dos colaboradores com e na organização, as suas possíveis intenções de saída da organização e o cinismo face às mudanças que possam ser introduzidas na organização, conforme cita Albrecht & Travaglion (2003). A confiança estimula também comportamentos de apoio e a promoção de mecanismos de cooperação, segundo Zeffanee e Connell (2003),

fatores importantes para manter competitiva uma organização no mercado, segundo Veloso *et al* (2010). Contudo, Zeffane e Connel constatam que a confiança nas relações de trabalho está diminuindo. Os colaboradores confiam menos nos empregadores e chefias. Esses mesmos autores, atribuem a diminuição da confiança em contexto organizacional às alterações que se têm verificado como processos de diminuição e de reestruturação, e ao funcionamento interno das organizações, especificamente aos estilos de liderança e às estratégias de gestão de mudança. Diante do exposto acima, a questão que se coloca para essa pesquisa é: **De que forma as relações de confiança influenciam o comportamento dos líderes no contexto organizacional?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as relações de confiança influenciam o comportamento das lideranças no contexto organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os elementos que compõem as relações de confiança, a partir da atuação das lideranças.
- b) Compreender o impacto das relações de confiança entre líderes e equipe.
- c) Propor práticas organizacionais no desempenho do desenvolvimento das relações de confiança entre líderes e liderados.

1.3 Justificativa

Dirks e Ferrin, 2001 (apud Drummond, 2007) referem que a confiança pode produzir direta ou indiretamente efeitos positivos sobre atitudes, percepções, comportamentos e resultados de performance dentro da organização. Assim, Dirks e Ferrin, 2001 (apud Drummond, 2007) expressam que a confiança representa uma expectativa de cooperação que pode tornar a cooperação atrativa e factível. Esses

mesmos autores trabalham com a ideia de que em um ambiente onde existe um clima de alta confiança, a cooperação predomina, enquanto nos de baixa confiança, predomina a competição.

A partir desta ótica teórica observa-se que a confiança é um fator determinante no ambiente organizacional por gerar impacto positivo ou negativo, neste último caso quando da sua ausência, nas relações entre liderança e equipe, ou dentro da própria equipe ou entre lideranças, acredita-se que o resultado final do trabalho da organização pode sofrer interferências no que se refere à existência da confiança ou não no dia a dia do trabalho.

Desta forma, pode-se dizer que as relações de confiança são construídas muito mais por exemplos a outra maneira, como a postura do líder diante de sua equipe e para a colocação de seus pensamentos e suas ideias em detrimento da defesa de sua equipe.

Em um ambiente corporativo em que, na maioria das vezes os interesses por crescimento próprio estão além do interesse pelo todo, no que tange a equipe e os objetivos macros da organização, estabelecer uma relação de confiança com outras pessoas nesse ambiente, fortalece os laços e a parceria no trabalho, alcançando resultados significativamente positivos nas metas globais.

Segundo o site da empresa *Great Place to Work* (2016), um contrato empresarial até cria um elo entre a empresa e o seu respectivo colaborador – pelo menos em teoria. Na prática, são as práticas que vão entrelaçar as expectativas, anseios, e comprometimento de cada um na relação. Confiança, portanto, é sentir-se convicto sobre a realização de sua atividade, importância, e papel dentro da equipe, por meio de elementos construídos pela aplicação de práticas culturais no dia-a-dia empresarial da organização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este estudo tem como objetivo compreender como se estabelecem as relações de confiança entre as lideranças em um contexto empresarial. Assim, será apresentado a revisão de literatura passando pelas abordagens teóricas confiança e liderança.

2.1 Confiança no contexto organizacional e social

O conceito de confiança vem sendo considerado nas discussões acadêmicas sobre o desenvolvimento nas relações interpessoais, mesmo que seu conceito está associado a outros ambientes e situações. Pode-se perceber e mencionar a obra de Giddens (1991), na qual o conceito de confiança aparece como um dos fundamentos da sua formulação teórica que visa tentar obter uma nova caracterização tanto da natureza da modernidade quanto da ordem pós-moderna que deve emergir do outro lado da era atual. Nesses termos, Giddens (1991) trabalha na visão de uma teoria social crítica que vincula à sociedade contemporânea.

Segundo Gambetta (1988, apud Lima *et al.*, 2002), algumas condições são necessárias para que se possa falar da relação de confiança. É necessário haver incerteza acerca do comportamento de outrem, ser possível a frustração das expectativas e, além disso, existir a liberdade de escolha do confiador de engajar-se e/ou permanecer nessa relação de risco potencial. Gambetta (1988 apud Lima *et al.*, 2002) observa, entretanto, que, em um contexto em que o leque de alternativas seja muito amplo, a probabilidade de engajamento será menor.

Huff e Kelley (2002), afirmam sobre a questão de formação de confiança em sociedades coletivistas e individualistas e argumentam que um ambiente globalizado de negócios é extremamente dependente da confiança para a realização de trocas bem-sucedidas entre seus diferentes segmentos, tais como clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, distribuidores, parceiros, governo, concorrência, entre outros.

No estudo desenvolvido por Huff e Kelley (2002), observou-se que as sociedades individualistas e coletivistas, a partir de um modelo integrado de formação da confiança. Segundo esse modelo, a confiança corresponde à expectativa de alguém agir em favor de seu interesse. Tal situação expõe o

confiante a uma situação de vulnerabilidade em relação àquele em que confia ou confiou.

A partir disso, Fukuyama (1996), baseado em Coleman (1990), quem iniciou a utilização do conceito de capital social, conceitua este tipo de capital, como sendo “...a capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para a prossecução de causas comuns” (Fukuyama, 1996, p. 21-22). A questão central é a capacidade de associação dos membros das diversas sociedades e comunidades, algo que “... depende do grau de partilha de normas e valores no seio de comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos” (Fukuyama, 1996, p. 22). Ou seja, depende fundamentalmente do grau de confiança dos membros de uma comunidade entre si. Nesses termos, pode-se afirmar que “a confiança nasce desta partilha de valores e tem, como vemos um vasto e mensurável valor econômico”, (Fukuyama, 1996, P.22). Robert D. Putnam (1996) acredita que confiança é um componente básico do capital social-CS. Básico, mas não único, tendo em vista que identifica também “...outras formas de capital social, como as normas e as cadeias de relações sociais” (Putnam, 1996, P.179-180). É inegável que para Putnam a confiança é o ponto fundamental.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) explicam que a confiança também é um elemento fundamental no processo de aprendizagem. Torna-se relevante a interconectividade que pressupõe uma mudança de foco do colaborador isolado para o colaborador em rede, o que torna imprescindível, além da gestão do Capital Humano das Organizações, a gestão do Capital Social ou Relacional. Este, por sua vez, diz respeito às redes de relacionamento construídas entre os indivíduos, com base na confiança, cooperação e inovação, e que impulsionam e facilitam o acesso à informação e a geração e intercâmbio de conhecimento Schulte (2004). O trabalho torna-se mais enriquecido e desafiador, e as relações de trabalho estabelecem maior interdependência entre empresa e empregado, Albuquerque (1999).

Dessa forma, a confiança organizacional e interpessoal pode ser afetada, se as pessoas não perceberem que as organizações diferenciam os funcionários baseadas em critérios. Albuquerque (1999) e Echeverria (2002) afirmam que, quando se altera a forma de gerir pessoas para modelos mais voltados ao comprometimento, a confiança é fator essencial para garantir a relação entre empregado e organização.

Na América Latina, os estudos sobre a confiança política têm forte influência da abordagem culturalista. No entanto, distanciando-se da combinação entre causas históricas e causas relacionadas ao desempenho dos sistemas políticos, presente nos estudos de Almond & Verba (1963) e Easton (1965), a ênfase das análises culturalistas é posta nas causas históricas. Lagos (2000) é uma referência desses estudos - a autora defende que "características culturais pré-rationais e não-rationais" configurariam as bases da cidadania latinoamericana. Os traços socioculturais baseados na prática de "permanecer em silêncio com relação aos seus sentimentos [...] e enfatizar as aparências" teriam sido parte da estratégia de sobrevivência dos indivíduos sob o colonialismo ibérico (Lagos, 2000, p.2). Esse traço da cultura teria se enraizado no modo de viver dos cidadãos latinoamericanos, estruturando uma convivência marcada pela desconfiança entre as pessoas e, por decorrência, pela desconfiança em relação às instituições do Estado. Analisando os resultados do Latinobarômetro (1996), a autora concluiu que a democracia na região, comparada aos padrões das democracias estabelecidas, enfrentaria um cenário problemático de baixos níveis de confiança interpessoal e pouca confiança dos cidadãos na sua capacidade de influenciar as decisões políticas.

Power e Jamison (2005) consideram a "síndrome cultural" de desconfiança generalizada indicada por Lagos como o principal fator para explicar a desconfiança dos cidadãos em relação aos políticos e às instituições políticas democráticas. Esse quadro poderia levar a um círculo vicioso: em um primeiro momento, a desconfiança política leva a um comportamento antipartido por parte das elites; os resultados eleitorais positivos dessas elites não se sustentariam no médio prazo, levando ao poder governos que não conseguem cumprir as promessas feitas; no longo prazo, o processo levaria à exacerbação da desconfiança política. É interessante notar que os fatores relativos ao desempenho econômico e institucional são introduzidos pelos autores para explicar a baixa confiança política na região, mas a relação desses fatores com os culturais não é elaborada.

Lane e Bachmann (1996) esclarecem que podemos perceber que a maioria dos conceitos de confiança pessoal possui três elementos comuns. Primeiro, os indivíduos estabelecem um grau de interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia - ou seja, nas relações sociais é necessário o estabelecimento da confiança. Segundo, a hipótese de que nas relações de confiança são propostas maneiras de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio

das relações. Terceiro, na relação de confiança deve existir a crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não será utilizada como vantagem pela outra parte do relacionamento.

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

Esta percepção teórica está relacionada com a percepção do autor Giddens (1991, p. 42) que acredita que risco e confiança “se entrelaçam entre si”, a confiança serve para minimizar os riscos, mas, um risco aceitável é fundamental para que a confiança se mantenha. Sato (2003, p.2) exemplifica isso quando descreve que:

Os autores de um modo geral, convergem para a visão de que em um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das consequências futuras, diminuem. Assim, a confiança tem um papel extremamente importante nas relações de trabalho, o de fazer com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, portanto, uma gestão mais efetiva.

Robbins (2005) diz que a confiança envolve o risco à vulnerabilidade ao qual o indivíduo se expõe quando confia em alguém (risco de desapontamento). Significa, por esse motivo, uma disposição a assumir o risco. Para ele, confiança é um processo que assume o conhecimento e familiaridade existente entre as partes. Leva tempo para ser formada, construída e acumulada. As dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança estão resumidas no quadro a seguir, a partir da visão de Robbins (2005):

Quadro 1 – Dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança

Dimensões	Significado
Integridade	Refere-se a honestidade e a confiabilidade. Parece ser a mais crítica na avaliação da confiança despertada por

	alguém.
Competência	Engloba as habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais do indivíduo. É preciso crer que quem está prometendo algo tem capacidade suficiente para cumprir.
Consistência	Está relacionada com segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que um indivíduo demonstra nas situações.
Lealdade	Disposição de proteger e defender outra pessoa. Requer que o indivíduo creia que o outro não agirá de maneira oportunista.
Abertura	O indivíduo deve acreditar que o outro tem total confiança nele.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Robbins (2005, p. 276-277)

Robbins (2005) ainda coloca que para criar um ambiente de confiança na organização, é necessário que os indivíduos construam essa confiança, demonstrando atitudes como, por exemplo, manter-se aberto, ser justo, expor os sentimentos, dizer a verdade, demonstrar consciência, cumprir as promessas feitas, manter sigilo sobre as confidências e demonstrar competência. Assim, é possível que se crie uma organização mais estável e com fortes laços de confiança. Esses laços serão capazes de, com o passar do tempo, substituir as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas mútuas que existem entre os indivíduos. Robbins (2005) pontua também que confiança parece ser um atributo essencial ligado a liderança, pois quando a confiança é perdida, o grupo pode sofrer graves efeitos adversos.

Sobre a construção de confiança intraorganizacional, Zanini (2007) explica que confiança é um fruto relacional e produto ao mesmo tempo de um processo evolucionário que demora tempo dentro dos sistemas sociais, requerendo o desenvolvimento de valores comuns entre os agentes corporativos, na forma de consenso social, e a adaptação a novos valores e condições. Esse processo de desenvolvimento das relações de confiança não leva em conta apenas a informação gerada entre dois agentes de interação, mas também a informação do sistema social

em que essa transação acontece, considerando normas e regras de comportamento. Desta forma, confiança não é uma coisa e não tem uma única fonte, mas uma variedade de formas e causas.

2.2 Confiança e seus conceitos

Doney, Cannon *et al.* (1998) chamam atenção para a variação do significado e dos tipos de confiança em diferentes culturas. Neste sentido, não há uma definição de confiança que seja universalmente aceita, como afirma Rousseau, Sitkin *et al.*, (1998). Entretanto, há vários níveis de convergência em torno do conceito. De um modo geral, os Doney, Cannon *et al.* (1998) consideram que confiança se faz necessária em situações de risco ou incerteza, ou ainda quando interesses de um agente não podem ser alcançados sem que haja confiança de um em relação ao outro, conforme Luhmann, (1988) apontam na literatura.

A abordagem sociológica tende a atribuir à confiança significados como lealdade, expectativas mútuas, e reciprocidade, segundo Zucker (1986). Para Hosmer (1995) confiança é ainda definida como “um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca”. Esse mesmo autor conclui que a confiança está nas expectativas de uma pessoa, grupo ou firma, baseadas em comportamentos eticamente justificáveis pelos atores sociais. Em suma, confiança pode ser vista como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupos ou firmas, com base na reciprocidade e boa vontade, expectativas estas, influenciadas pelo contexto institucional, conforme Newell & Swam (2000).

Berry e Parasuraman (1996), Morgan e Hunt (1994) e Thomas e Skinner (2010) tratam a confiança como o mais poderoso construto relativo à prática relacional a ser operacionalizado em uma empresa. De modo semelhante, Spekman (1988) observou que a confiança é a “pedra angular” de relacionamentos duradouros, vistos sob uma perspectiva de longo prazo. Urban, Sultan e Qualls (2000), por sua vez, propõem a confiança depositada pelo cliente como um elemento essencial na construção de fortes relações com os mesmos e para participações de mercado sustentáveis. Mais diretamente, Reichheld e Scheffer (2000) observam que para obter a lealdade dos clientes, deve-se, primeiro, conquistar a sua confiança.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) trazem contribuições para o estudo da lealdade ao desenvolverem e testarem um modelo teórico. Neste modelo, são contempladas relações de interdependência entre a Confiança, o Valor (percebido) e a Lealdade. A Confiança é avaliada por meio da Confiança do consumidor no Pessoal de Linha de Frente (PLF) e nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs) da empresa, percebidas com base nas dimensões de Competência Operacional, Benevolência Operacional e Orientação para Solução de Problemas. A confiança, segundo estes autores, desempenha um papel de formador da lealdade, sendo o valor uma variável mediadora essencial na relação confiança-lealdade. Para Sirdeshmukh Sing e Sabol (2002) a confiança contribui para a formação da lealdade pela sua capacidade de criar valor para os consumidores e, conseqüentemente, gerar lealdade.

Para Whipple *et al* (2013), confiança é um termo amplo que engloba um grau significado de complexidade e potencialmente de desentendimento. A confiança pode ser conceituada com base no que implica, por exemplo, o que a pessoa que confia examina com relação a outra parte, onde a confiança localiza-se por exemplo em nível individual, organizacional ou interorganizacional e, até mesmo, como a confiança se desenvolve.

Hosmer (1995) com base em várias perspectivas de pesquisa utilizadas, comparando definições, ilustrando os principais pressupostos, e considerando as diferenças contextuais, define confiança em cinco categorias: (1) as expectativas individuais (comportamento não racional com base em experiências passadas e projeções futuras); (2) relações interpessoais (comportamento não racional, com base em características e trações de ambos os indivíduos); (3) as trocas econômicas (comportamento economicamente racional, limitado por contratos e controles); (4) estruturas sociais (comportamento socialmente racional dirigido por requisitos formais e informais obrigações); e (5) princípios éticos, como uma importante questão a ser considerada no estudo da confiança. Esse mesmo autor define confiança como:

Um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca e conclui que a confiança está nas expectativas de uma pessoa, grupo ou firma, baseadas em comportamentos eticamente justificáveis pelos atores sociais.

Os autores de um modo geral, convergem para a visão de que em um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das consequências futuras, diminuem. A confiança assume um papel de extrema relevância que é o de facilitar as relações de trabalho e as trocas econômicas e, conseqüentemente, de fazer com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, portanto, uma gestão mais efetiva. A questão da redução dos custos econômicos, gerada pelas relações de confiança é abordada especialmente pelos economistas, conforme destaca Williamson (1985). Confiança é a aceitação de uma arte em ser vulnerável às ações de outra parte, baseado na expectativa de que o outro irá fazer uma ação em particular, importante para a pessoa que confia, sem que esta tenha a habilidade de monitorá-lo e controlá-lo. A vulnerabilidade à possível perda de algo importante é a parte fundamental nesta definição, segundo Boss (1978) e Zand (1972).

O quadro 2 a seguir demonstra a definição de confiança sob a perspectiva de diversos autores quanto ao nível de análise interpessoal, organizacional e interorganizacional.

Quadro 2 - Conceitos de confiança

Autor	Definição
Deuth (1958)	Um indivíduo tem confiança se ele espera que algo ocorra, e sua expectativa leva a um comportamento no qual ele percebe ter maiores consequências motivacionais negativas, se a expectativa não é confirmada, do que consequências motivacionais positivas, no caso de ser confirmada.
Blau (1964)	As partes podem gradualmente construir confiança uma na outra mediante trocas sociais, demonstrando capacidade de manter promessas e mostrando comprometimento com a relação.
Rotter (1967)	Uma expectativa mantida por um indivíduo ou grupo que a palavra, promessa, declaração verbal, mas incerto objetivo em uma situação de risco.
Schlenker <i>et al.</i>	Confiabilidade em relação à informação recebida de outra

(1973)	<p>peessoa sobre um ambiente em estado de incerteza e seus consequentes resultados em uma situação arriscada.</p>
Giffin (1967)	<p>A confiança sobre as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou o comportamento de uma pessoa a fim de obter um desejado, mas incerto objetivo em situação de risco.</p>
Larzelere & Huston (1980)	<p>O grau (ponto) que uma pessoa acredita que a outra pessoa ou pessoas possam ser benevolentes e honestas.</p>
Lewis & Weigter (1985)	<p>A realização (garantia) de um arriscado curso de ação na expectativa confiante de que todas as pessoas envolvidas na ação vão agir competente e obediamente.</p>
Hake & Shmid (1981)	<p>Confiança como um desvio temporário de equidade.</p>
Frost, Stimpsom e Maugham (1978)	<p>Uma expectativa mantida por um indivíduo de que o comportamento (verbal ou não verbal) de outro indivíduo ou grupo de indivíduos seja altruísta e pessoalmente benéfica para ele mesmo.</p>
Zucker (1986)	<p>Um conjunto de expectativas divididos por todos aqueles envolvidos em uma troca.</p>
Good (1988)	<p>A confiança é baseada numa teoria do indivíduo sobre como outra pessoa irá desempenhar em uma ocasião futura, como uma função das solicitações correntes ou prévias da pessoa-alvo, tanto implícitas quanto explícitas, e como ela irá se comportar.</p>
Bradach & Eccles (1989)	<p>Um tipo de expectativa que alivia o medo de que alguém do parceiro na relação de troca irá agir de forma oportunista.</p>
Fukuyama (1996)	<p>As expectativas que surgem dentro de uma comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseado em normas divididas comumente da função de outros membros daquela comunidade.</p>
Rus & Iglíc (2005)	<p>Uma expectativa positiva em relação ao comportamento de determinados outros, está inevitavelmente ligada aos laçados e relações sociais em que surgem essas expectativas.</p>

Goudge & Gilson (2005)	É entendida como um julgamento, em uma situação de risco, de que a outra parte irá agir no melhor interesse da pessoa que confia, ou pelo menos de uma forma que não será prejudicial a ela.
Gulati & Stych (2008)	É a expectativa de que outra organização irá cumprir as suas obrigações, se comportar de maneira previsível, agir e negociar de forma justa, mesmo quando a possibilidade de oportunismo está presente.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Robbins (2005, p. 276-277).

A partir do Quadro 2, observa-se que há uma gama de conceitos relacionados à abordagem teórica confiança na literatura. Portanto, observa-se que esses conceitos convergem no sentido de que a relação de confiança, por esses autores, está relacionada à expectativa que uma das partes envolvidas cria para com a segunda parte e essa expectativa está associada ao risco e ao medo que também estão envolvidos nessa relação. Essas expectativas são correspondidas quando as promessas são cumpridas e a confiança, finalmente, é estabelecida.

Podemos encontrar o conceito em várias linhas, conforme Souza (2010, p. 410), no campo da economia, “predomina o entendimento de que confiar é uma decisão racional, resultante de um balanço entre vantagens e desvantagens”, enquanto que, na sociologia, essa autora (2010, p. 410) explica que a confiança é “entendida como um fator básico da vida social e como produto de instituições, de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares”.

O estudo dos fatores relacionados à confiança nas instituições tem suas raízes na abordagem culturalista iniciada pelos estudos de Almond e Verba (1963) e David Easton (1965). Nessas obras, os fatores relacionados com a socialização mostraram-se centrais na explicação das atitudes dos indivíduos em relação à política, mas a experiência com o regime também foi um elemento considerado. Um aspecto que tem sido resgatado dessa tradição pelas pesquisas culturalistas recentes, como em Lagos (2000) e Power & Jamison (2005), é que a confiança política teria origem nos processos de socialização, podendo ser considerada como uma extensão da confiança interpessoal. Importantes críticas têm sido dirigidas a essa abordagem por autores da perspectiva institucionalista. Levi & Stoker (2000)

ressaltam que a questão central é avaliar se as instituições se apresentam como confiáveis para os indivíduos e Miller & Lijphart (1999) defendem que o desempenho do regime é o elemento central para explicar a confiança política.

Segundo os autores Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001) a viabilidade dos sistemas políticos, sociais e econômicos depende da presença de certas virtudes, que se mostram vitais para o funcionamento de uma economia de mercado. O conjunto de virtudes é composto por autocontrole, empatia, equidade, veracidade e confiança. A virtude da confiança é definida da seguinte forma:

[...] A predisposição de ter confiança no comportamento de terceiros, ao mesmo tempo assumindo o risco de que a esperada conduta não se realize. A confiança evita atividades que fiscalizem cumprimento de acordos, contratos e compromissos recíprocos e economiza os custos a ela associados. Há expectativa de que a promessa ou o acordo será cumprido. (Ferrel, Fraedrich e Ferrel, 2001, p.59).

A confiança, quando está concebida como uma predisposição do indivíduo de confiar nos outros, assume a forma de característica de personalidade estável e diferenciada, sendo desenvolvida por meio do processo de socialização (Kramer, 1999; Mayer, Davis e Schoorman, 1995).

Para este estudo, a partir de alguns dos autores pesquisados, como Gulati & Stych (2008), Fukuyama (1996), Fukuyama (1986) adotou-se o seguinte conceito sobre confiança: confiança é a expectativa que se cria a partir de uma relação entre dois ou mais indivíduos para alcançar-se resultados e metas traçados.

2.3 Confiança e seus atributos

Tzafir e Harel (2002) destacam que a confiança é um conceito que cruza diversas disciplinas da área organizacional, porém existem componentes críticos às diferentes definições de confiança e estes identificam-se na análise da confiança, como: a) questões associadas à vulnerabilidade/risco: a confiança, neste contexto, está associada ao desejo de ser vulnerável, ou seja, demonstra a necessidade das pessoas em compartilhar seus sentimentos, segredos, de poder acreditar e trocar confidências (Rousseau *et al.* 1998); b) o problema da reciprocidade: outra condição necessária para a existência da confiança é o problema da reciprocidade que se refere ao fato de que uma história de interação positiva entre as partes aumenta o nível de confiança como uma espécie de mecanismo autofortalecedor, Tzafir e

Harel (2002); c) a dinâmica das expectativas: a expectativa do resultado da outra parte forma um elemento central na definição de confiança. A disposição para assumir riscos é baseada na proposta de que a outra parte cumprirá uma determinada ação importante para aquele que confia, Mayer *et al.*, (1995).

De acordo com Novelli, Fischer e Mazzon (2006), a confiança estabelecida entre as pessoas é um dos principais elementos intangíveis para o desenvolvimento das relações interpessoais, visando à sociabilidade que oportuniza a humanidade reconhecer-se como uma espécie diferenciada da criação. Pasqualotto e Ribas (2008, p. 3) explicam que devido à complexidade do ambiente organizacional, “tudo pode acontecer, ou seja, tudo pode influenciar o comportamento das pessoas e, em consequência, influenciar nas relações interpessoais e, provavelmente, nos resultados das empresas, sejam em todos os sentidos”.

Ainda tratando sobre a complexidade das organizações e das relações interpessoais entre os atores, Novelli *et al.* (2006) afirmam que a confiança desempenha papéis importantes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão, como um todo. Isto significa que, quando as relações de confiança estão estabelecidas no relacionamento, há uma predisposição que contribui para a sobrevivência e competitividade da organização, bem como, para o comprometimento do grupo. Fukuyama (1996); Mariotti (2004); Zanini (2007); Souza (2010). Bauman (2005, p. 115) explica que a confiança é vista nas relações como o principal “sustentáculo de todo o convívio humano”.

Fernandes (2008) contribui afirmando que, a confiança é um elemento essencial nas relações entre as pessoas no contexto organizacional. Assim, pode-se entender que o construto confiança é estratégico para o desenvolvimento da gestão organizacional. Já para Robbins (2002), a confiança pode ser compreendida como a disposição dos indivíduos em assumir riscos. Neste sentido, os comportamentos de confiança, estabelecidos a partir das relações interpessoais oferecem segurança às organizações e estimulam às pessoas para assumirem riscos, pois neste ambiente organizacional cria-se uma sensação de segurança (Mariotti e Souza, 2005).

Novelli (2004) corrobora com Drummond (2007), Mariotti e Souza (2005) e Zanini (2007) ao explicar que, num ambiente no qual a confiança está estabelecida dentro das organizações, a mesma tem por finalidade apresentar alternativas para os indivíduos lidarem com a complexidade do contexto e, com isso, minimizar a sensação de vulnerabilidade da pessoa na vida social, sobretudo nas relações

interpessoais, estimulando a atividade e qualificando a interação entre os indivíduos no trabalho. Desta forma, Morgan e Hunt (1994) acreditam que a confiança é a principal ponte que leva para construção e sustentação de um relacionamento. O relacionamento, baseado na confiança, acaba reduzindo as incertezas do futuro e prevenindo contra o comportamento oportunista dos outros, é o que explica Lewicki e Bunker (1995); Rousseau *et al.* (1998). Para entender como a confiança se manifesta nas relações entre as pessoas, Tzafrir e Harel (2002) salientam que é essencial compreender o contexto em que ela está inserida.

Os autores Tzafrir e Harel (2002) afirmam que a relação de confiança ocorre se a mesma estiver associada a atributos específicos que caracterizam esta relação, ou seja, estes atributos, associados à confiança, vão contribuir para conduzir e alimentar as relações interpessoais estabelecidas. A confiança entre os indivíduos só é estabelecida, se estiver associada à existência de alguns atributos, identificados no outro, conferindo a alguém o status de confiabilidade, como afirma Mayer *et al.* (1995).

Entre os principais atributos que caracterizam uma relação de confiança, Tzafrir e Harel (2002) destacam três: a) habilidade: está relacionada ao domínio de um determinado conhecimento pelo indivíduo, ou seja, ela passa a tornar-se influenciador dos outros; b) benevolência: está relacionada à postura de respeito e honestidade em relação ao parceiro relacional, sem ocorrer a presença dos interesses pessoais; c) integridade: é demonstrada, quando o indivíduo segue uma lógica de princípios, envolvendo a percepção daquele que confia. Morgan e Hunt (1994) apresentam, outros atributos considerados essenciais para o surgimento da confiança na relação entre os atores envolvidos, tais como a competência, a integridade, a honestidade e comprometimento. Tzafrir e Harel (2002) complementam Morgan e Hunt (1994) ao considerarem a reciprocidade como um elemento importante na construção de uma relação de confiança, pois este elemento é gerado com base nas experiências positivas durante as interações das partes envolvidas.

Em uma perspectiva mais ampla, em relação aos atributos que caracterizam o processo da confiança nas relações, Butler (1991) apresenta dez elementos essenciais, são eles: competência, descrição, justiça, integridade, lealdade, consistência, cumprimento de promessas, receptividade, franqueza e disponibilidade. Para este estudo, serão adotados o conceito de confiança por

Kramer (1999), Singh e Sirdeshmukh (2000), Zucker (1986), Morgan e Hunt (1994), Hoffman (2002), Rousseau *et al.* (1980), Souza (2010) e os atributos relacionados por Mayer *et al.* (1995), Morgan e Hunt (1994), Tzafrir e Harel (2002) e Butler (1991).

Fazendo uma analogia à inferência de Barnes (2002), é possível aplicar esta visão por meio dos atributos relacionados à confiança no ambiente organizacional, pois as pessoas vão estabelecendo repetidos contatos no trabalho e, com isso, vão estabelecendo vínculos relacionais ao longo do tempo, contribuindo para o florescimento da confiança e seus atributos nas relações formadas. Nota-se, em geral, que a confiança gera uma interdependência, vulnerabilidade e risco na relação estabelecida entre as partes envolvidas, conforme Mariotti (2004) e Souza, (2010). Portanto, pode-se dizer que confiar é acreditar nas intenções dos outros nas mais diferentes circunstâncias. Sendo assim, a ênfase dada neste estudo sobre o construto confiança busca entender como a confiança se desenvolve, enquanto processo que envolve as relações entre as chefias e suas equipes, a partir da atuação de um grupo de gestores. Drummond (2007) expõe que a confiança é importante para a efetividade da liderança, no que tange ao comprometimento com as decisões ou as metas colocadas pelo líder e na crença da veracidade ou pertinência das informações por ele transmitidas. Assim, um líder digno de confiança teria como características perceptíveis: integridade, justiça, honestidade e competência.

2.4 Liderança: Conceito e Relevância no Contexto Organizacional

Liderança pode ser entendida como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e o alcance de metas, segundo Stogdill (1950). O contexto organizacional, observando-se a atuação de um gestor, o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. Esses comportamentos permitem: (a) a coordenação de atividades, buscando ter processos cada vez mais confiáveis e eficientes; (b) o relacionamento interpessoal, de forma a manter boas relações e aprimorar seus recursos humanos; e (c) a articulação da equipe com o contexto no qual está inserida, visando estimular a adaptação e a inovação, segundo W. Silva, Laros, & Mourão (2007) e Yulk & Lepsinger (2005). O tema liderança é alvo de pesquisas publicadas em periódicos

internacionais desde a primeira metade do século XX, pesquisas estas que podem ser classificadas em grandes movimentos (Chermes, 2000; Spector, 2006). Antes de 1950, o primeiro movimento focou nas características pessoais e traços de personalidade do líder. A ideia era identificar um conjunto de características e traços que pudessem ser preditores universais de um líder em potencial ou da liderança efetiva. Um conjunto que funcionasse em qualquer situação não foi encontrado, afirma Chermes (2000).

Já o segundo movimento, que teve seu apogeu nas décadas de 1950 e 1960, privilegiava o estudo dos padrões de comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder, segundo Chermes (2000); Padrões associados à alta produtividade ou à elevada moral da equipe eram buscados, também segundo Chermes (2000).

O programa mais expressivo de pesquisa foi o desenvolvido na *Ohio State University* e neste programa foi identificado dois grandes estilos de liderança:

1- Estilo de consideração, no qual o líder tem relacionamento com a equipe preocupa-se com os sentimentos dos liderados.

2- Estilo de iniciação da estrutura, no qual o líder coordena operacionalmente a equipe e busca ter alta performance.

Um novo movimento de pesquisa, iniciado em meados de 1960, adotava uma visão contingencial da liderança, que procurava ligar um comportamento a um contexto específico, Chermes (2000). E. A.A. Melo (2004). Diferentes modelos e teorias, como o modelo contingencial de Fielder, a teoria da decisão normativa e a teoria do caminho-meta¹, são enquadrados nesse movimento, Chermes (2000). A. M. de O. Fonseca, J.B. Porto, J.E. Borges Andrade 294 RAC, Rio de Janeiro, v, 19, n.3, art.1, pp.290-310 Maio/Jun. 2015 www.anpad.org.br/rac.

Chermes (2000) prevê que aspectos situacionais, como características da tarefa ou do subordinado, interferiram na forma como o líder se comporta e nos resultados obtidos pela equipe. Nas décadas de 1970 e 1980, estudos que envolviam percepções sobre a liderança, como a teoria da liderança implícita e suas investigações acerca dos pressupostos das pessoas sobre como um líder se

¹ O modelo contingencial de Fidler postula que o desempenho dos grupos depende da interação entre o estilo de liderança e a favorabilidade situacional, segundo Shrivastava & Mitroff (1984). A teoria do caminho-meta afirma que a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais, segundo Chiavenato (1999). O modelo de decisão normativa de Vroom e Yetton (*apud* BERGAMINI, 1994) apresenta a liderança voltada para aspectos que envolvem o processo de tomada de decisão.

comporta, são ressaltados por Chemers (2000). Essa foi também a época dos estudos sobre efeitos de gênero, que abordavam diferenças reais nos comportamentos de líderes homens e mulheres, bem como divergência nas percepções de subordinados e pares sobre esses comportamentos. No geral, os estudos concluíram que de fato há variações nos pressupostos e na forma como os indivíduos avaliam líderes homens e mulheres, estas, em geral, sendo pior avaliadas, como destaca Chermes (2000).

O final do século XX foi marcado pelos estudos sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes, que apontaram o impacto da cultura nacional no comportamento gerencial e no entendimento do que seja um líder efetivo em cada local, Chemers (2000). Esse período também foi caracterizado pelo predomínio das teorias das lideranças carismática e transformacional/transacional.

O líder carismático seria aquele percebido pelo seguidor como tendo algumas capacidades heroicas ou extraordinárias. Seria não convencional, assertivo, autoconfiante e capaz de grandes mudanças, E. A. A. Melo (2004). Já o transformacional é aquele que muda seus liderados e inspira-os a desempenhar, além de suas expectativas, transcendendo seus interesses pessoais pelo bem da organização. Por fim, o transacional é mais focado em negociar trocas e punir liderados, caso o desempenho fique aquém do esperado, Avido *et al.*, (2009). A liderança carismática poderia ser melhor enquadrada com uma retomada do movimento de traços, enquanto as lideranças transformacional e transacional poderiam ser encaradas como uma mistura do movimento de comportamentos com o movimento contingencial, já que o que diferencia os dois perfis são os comportamentos gerenciais e seus efeitos esperados no comportamento do liderado.

Pesquisas ligaram os estilos transformacional e transacional a variáveis de resultado, como satisfação, comprometimento, envolvimento, lealdade, performance do liderado e efetividade da equipe de trabalho, Nass (1999).

Segundo a autora E.A.A. Melo, na Revista de Administração Contemporânea (2015), além desses grandes movimentos, houve ainda outras linhas mais específicas de pesquisa, abordando, por exemplo, a criação de sentido pelo líder, as relações políticas, o processo de liderança e a relação líder-liderado.—Apesar das diferenças em enfoque, os grandes movimentos são complementares e as investigações sobre liderança e atuação gerencial levam ao estabelecimento de

modelos tridimensionais de explicação do comportamento do líder, podendo este ter foco na tarefa, no relacionamento ou na situação, conforme afirma E. A. A. Melo (2004).

Dada a influência da atuação de gestores no cenário organizacional, no século XXI, o tema liderança tem estado presente em estudos internacionais sobre afetos e atitudes no trabalho (Chemers, 2000) Alguns estão interessados em verificar a influência do líder sobre a produção de humores nos liderados, embora ainda pareça haver mais teoria do que evidência empírica a esse respeito, conforme destaca Brief e Weiss (2002). A liderança pode também ter relação com a experimentação de emoções positivas e com a regulação de emoções, conforme Judge & Kammeyer-Mueller (2012). O estilo de liderança de consideração tem uma correlação alta com a satisfação do liderado com o trabalho, relatada na metad-análise de Judge, Piccolo e Ilies (2004).

Essa presença marcante ainda apareceu no campo das cognições, no qual a liderança é apontada como uma das dez áreas de estudo investigadas no início do presente século, segundo Hodgkinson & Healey (2008).

Quanto à cultura, podemos mencionar o Projeto *Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness* (GLOBE), que envolveu mais de 160 pesquisadores de 62 sociedades. Um de seus objetivos foi investigar as diferentes crenças que essas sociedades tinham em relação ao líder efetivo. Alguns atributos do líder, como o carisma, foram universalmente endossados, como Gelfand *et al.* (2007); Javidan *et al.* (2006), todavia alguns atributos são contingentes à cultura, segundo Javidan *et al.* (2006).

Além disso a cultura afeta os protótipos de liderança e suas manifestações comportamentais, o uso do poder e de táticas de influência. Ela ainda é variável moderadora da relação entre liderança e satisfação dos empregados como o trabalho, por exemplo, segundo afirma Gelfand *et al.* (2007).

Algumas pesquisas têm ainda estudado dimensões de lideranças de uma cultura e a liderança em contextos multiculturais, é o que diz Gelfand *et al.* (2007). Por ser um tema de tamanho interesse, não é de se estranhar que a liderança seja alvo de revisões específicas, como a de Avolio Walumbwa e Weber (2009). Essa revisão aponta que as correntes de estudo que vêm recebendo mais atenção nos últimos 20 anos são as da liderança carismática e da liderança transformacional/transacional. Se, na década de 1990, pesquisas já ligavam os estilos

transformacional e transacional à variáveis de resultado; no início do século XXI, a preocupação passou a ser o processo pelo qual tais estilos de liderança levam a esses resultados. Diversos estilos de liderança teriam sido testados com o intuito de desvendar esse processo, como justiça percebida, autonomia, coesão da equipe e variáveis contextuais. No entanto ainda faltariam pesquisas sobre os antecedentes desses estilos de liderança-bem como sobre os mecanismos psicológicos que fazem com que esses estilos produzam bons resultados, conforme afirma Avolio et al (2009). Ainda segundo a revisão desse autor, poucos estudos teriam incluído simultaneamente líderes e liderados e variáveis do nível organizacional, como a performance da empresa.

Quanto aos antecedentes de liderança, estudos apontaram o papel fraco de traços dispostos, em especial a hereditariedade, para explicar a emergência da liderança, principalmente se comparada a fatores contextuais e históricos, como o ambiente em que indivíduo cresceu e seus trabalhos anteriores, segundo Avolio (2009). Nesse sentido, mais pesquisas deveriam investigar o processo de desenvolvimento da liderança, segundo o mesmo autor. Porém Avolio (2009) confirma avanços no estudo das cognições, ou seja, dos pensamentos e do processamento de informações envolvendo líderes e liderados, e da relação líder-liderado.

No entanto os pesquisadores ainda enfrentariam problemas como os excessos de medidas (algumas sem rigor psicométrico) e de uso de indicadores subjetivos, em detrimento de objetivos, e com a desconsideração de variáveis contextuais. Alguns temas emergentes despertaram a atenção dos pesquisadores: (a) a relação entre liderança e a teoria da complexidade; (b) liderança compartilhada, estado no qual os membros da equipe lideram uns aos outros coletivamente; (c) perspectivas centradas no liderado e na sua percepção sobre o líder; (d) liderança servil, caracterizada por comportamentos do líder que o coloquem a serviço dos liderados; (e) liderança espiritual, que envolve a criação de um ambiente de amor altruísta, cuidado e apreciação por si mesmo e pelo outro; (f) liderança virtual, processo decorrente da gestão de equipes virtuais, cujos integrantes podem trabalhar em locais diferenciados; (g) liderança autêntica caracterizada por um padrão de comportamentos gerenciais éticos e transparentes que encoraja o compartilhamento aberto de informações necessário à tomada de decisão, bem como a aceitação de ideais dos liderados, segundo Avolio *et al.* (2009).

Se há diferenças culturais no que se refere à liderança, seria esperado que aspectos da cultura brasileira influenciassem a forma como se comportam os líderes locais. A análise realizada por Javidan Dorfman, Luqie e House (2006) aponta nessa direção ao discutir a influência da cultura nos atributos de liderança, tendo o Brasil como um dos focos de sua análise. Portanto, embora em alguma medida os líderes no Brasil se assemelhem a outros líderes em outros locais do mundo, também há diferenças e especificidades.

É possível relacionar a confiança com a liderança por ambas estarem associadas ao processo que acontece cotidianamente nas organizações que conhecemos e estarem intimamente ligadas aos resultados dos trabalhos das equipes. Sabemos, a partir desse estudo realizado, que a confiança e a liderança influenciam-se e interferem-se entre si, o que justifica a explanação de Dirks e Ferrin (2002) quando dizem que a confiança pode afetar variáveis para a efetividade da liderança, como o comprometimento com as decisões ou as metas colocadas pelo líder e a crença na veracidade das informações por ele prestadas.

Como citado nesse estudo, pode-se destacar que, segundo Mayer (1995) quando os indivíduos percebem a integridade no seu líder, além de respeito e consideração, ficam mais predispostos a se expor a comportamentos de risco, como compartilhar informação. Isso reforça a relação entre a confiança e a liderança, no sentido de que resultados promissores são atingidos quando ambas estão paralelamente no mesmo nível de importância.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, é feita a descrição da metodologia, utilizada para alcance dos objetivos propostos no presente estudo. Apresentam-se as características da pesquisa e os procedimentos, utilizados para a coleta e análise dos dados.

A metodologia utilizada nesse trabalho será a pesquisa bibliográfica qualitativa, através da coleta de dados a partri de livros, sites, revistas e entrevistas com profissionais de empresas da região. Segue a abaixo a descrição de como a pesquisa será executada. As técnicas de coleta e análise de dados que serão utilizadas.

3.1 Delineamento de Pesquisa

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Para esses pesquisadores não pode-se fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34). Os pesquisadores que fazem uso dos métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos.

O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (Deslauriers, 1991, p. 58).

Desta forma, esta pesquisa tem natureza qualitativa exploratória e descritiva, buscando ampliar a compreensão sobre a temática na identificação e classificação de categorias de análise (Yin, 2005) e contribuir para a explicação das estruturas e dos padrões de comportamento que fazem parte do contexto pesquisado (Selltiz *et al.*, 1965).

Gil (2008) contextualiza que as pesquisas descritivas apresentam como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre as variáveis. O autor afirma que as pesquisas exploratórias objetivam proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas visam principalmente o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Segundo Flick (2009) a pesquisa qualitativa, o que caracteriza essa pesquisa em questão, utiliza o texto como material empírico (em vez de números) e parte da noção da construção social das realidades em estudo.

3.2 Seleção dos entrevistados

Para a realização da pesquisa bibliográfica qualitativa com características exploratórias e descritivas serão realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com dez participantes².

Para a seleção dos entrevistados que responderam às entrevistas, foram considerados os seguintes critérios:

- a) Ter atuado como líder de equipe;
- b) Estar atuando como líder no momento da realização da entrevista;
- c) Exercer, além do papel de líder, o papel de liderado simultaneamente;
- d) Ter atuado como líder em, no mínimo, duas empresas.

3.3 Técnicas de Coletas de Dados

A tabela abaixo retrata os perfis dos profissionais entrevistados para esse trabalho, informando seus cargos, idade e tempo de trabalho na empresa.

Tabela 1 – Perfil do público entrevistado

NOME	CARGO	TURNO	SEXO	IDADE	TEMPO EMPRESA
Entrevistado 1	Gerente Comercial	Integral	Masculino	44	5 meses
Entrevistado	Assessora Executiva	Integral	Feminino	35	6 anos

² O conceito de saturação encontra raízes na tradição da indução analítica, mas devem-s a Glaiser e Strauss (1967) o seu desenvolvimento e a centralidade que tem hoje na pesquisa qualitativa.

2	Entrevistado					
3	Entrevistado	Gerente de Projetos	Integral	Feminino	30	6 anos
4	Entrevistado	Gerente de Planejamento	Integral	Feminino	36	6 anos
5	Entrevistado	Coordenador Técnico e Projetos de Cartões	Integral	Masculino	35	3,5 anos
6	Entrevistado	Coordenador de Laboratório	Integral	Masculino	40	9 anos
7	Entrevistado	Analista Jurídico Sênior	Integral	Feminino	29	45 dias
8	Entrevistado	Diretor Comercial	Integral	Masculino	63	3,5 anos
9	Entrevistado	Empresária	Integral	Feminino	30	3 anos

Fonte: Elaborada pela autora.

Neste momento, informam-se os procedimentos empregados para a coleta de dados dessa pesquisa, com o intuito de cumprir com os objetivos propostos.

Coleta de dados primários: Entrevistas em profundidade semiestruturadas - Esta fase de coleta seguiu os seguintes procedimentos:

- a) Apresentação da pesquisa e da sua importância, bem como do método e tempo necessário para cada líder entrevistado. Foi marcado um encontro individual com o líder, para contextualizá-lo dos objetivos do trabalho e da entrevista em si e nesse momento foram feitas, como numa conversação, as perguntas da entrevista e essas foram sendo registradas para servir de conteúdo ao trabalho. Foi realizado um encontro com cada participante da entrevista e contatos por email, posteriormente, se necessários.
- b) na ocasião da coleta, houve a preocupação por parte do entrevistador em criar um clima favorável para o entrevistado ficar à vontade, para responder livremente à sua maneira, as perguntas, propostas no roteiro de entrevista. As entrevistas com aconteceram dentro de seu ambiente de trabalho. Somente houve intervenções para ajudar o entrevistado a ampliar ou explicar melhor suas respostas, a fim de ajudá-lo a centrar-se no conteúdo específico da entrevista. A duração das dez entrevistas com cada líder teve em torno de 1h, num total de 10h;
- c) todas as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e depois transcritas com fidelidade, respeitando os tópicos gerais de cientificidade como a validade e a confiabilidade.

d) as entrevistas com os líderes foram realizadas no período de 05 a 19 de agosto de 2016.

Segundo Gil (1999), é através da entrevista que as perguntas, elaboradas pelo pesquisador, têm como objetivo obter os dados necessários à investigação proposta. Flick (2004) classifica as entrevistas em três categorias, tais como: estruturadas, semiestruturadas ou não-estruturadas (informais). Segundo Flick (2004), a coleta de dados primários deste estudo ocorreu através de entrevistas em profundidade semiestruturadas que possibilitam a combinação de perguntas abertas e fechadas, realizadas com os líderes de empresas privadas de Porto Alegre e região, de diferentes setores. O roteiro de entrevista semiestruturado encontra-se no Apêndice deste trabalho que trata da existência da confiança nas relações interpessoais entre líderes e liderados, a partir do referencial teórico do presente estudo.

Justifica-se a escolha deste método de entrevistas em profundidade semiestruturadas, porque “é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto” (Flick, 2004, p. 89) e também pelo fato de que este método possibilita a reconstrução das teorias subjetivas, pois entende-se que o entrevistado possui uma reserva de conhecimento e opinião para discorrer sobre a finalidade do estudo, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (Flick, 2004).

Bardin (2011) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto. Bardin (2011) propõe a análise categorial, que pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência (ou ausência) de itens de sentido. Esse pode ser o primeiro passo da análise, obedecendo ao princípio de objetividade e racionalização.

A técnica consiste em classificar os diferentes elementos em categorias segundo critérios suscetíveis de fazer surgir sentido na inicial desordem dos materiais analisados. Bardin (2011, p.147) afirma que:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo a analogia, com critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de

elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores, quantitativos ou não (Bardin, 2011).

Considerando-se os objetivos propostos neste estudo, bem como a literatura pesquisada, adotou-se para análise dos dados as três categorias a seguir:

- a) identificação dos elementos que compõem as relações de confiança, com base da atuação das lideranças.
- b) impacto das relações de confiança entre líderes e equipe.
- c) proposta de práticas organizacionais no desempenho do desenvolvimento das relações de confiança entre líderes e liderados.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa e a análise do caso estudado, a partir das entrevistas realizadas e da bibliografia estudada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O capítulo a seguir tem por fim apresentar os dados coletados através das entrevistas feitas com os participantes conforme perfil levantado no capítulo anterior, de empresas de diferentes ramos localizadas em Porto Alegre e região. Os resultados dos dados levantados, serão apresentados de forma descritiva, de acordo com as categorias estabelecidas anteriormente, considerando a confiança e a liderança no que refere-se à ótica dos entrevistados.

4.1 Categoria 1 - Identificação dos Elementos que compõem as relações de confiança, com base da atuação das lideranças

Os entrevistados de um modo geral entendem que existem diversos elementos que compõem as relações de confiança e, em muitos casos, esses elementos são imprescindíveis para o estabelecimento dessa relação entre o líder e sua equipe. Alguns desses elementos são a ética, o respeito, honestidade e maturidade, conforme relatado nos depoimentos a seguir:

“Estabeleço uma relação de confiança com minha equipe porque acredito que devemos gostar do que fazemos, isto por si preenche uma parte do que precisamos para nos manter motivados e transmitir ao nosso time paixão e energia naquilo que fazemos, a outra parte são baseadas em questões como sinceridade, respeito, honestidade, ética, integridade e maturidade. Acredito que a confiança se constrói no dia-a-dia das ações, no delegar, no acreditar e reconhecer o sucesso, as melhorias e o fracasso. E, confio no meu líder com a mesma base que acredito e utilizo com meu time, com sinceridade, honestidade, ética, maturidade, humildade e respeito.” (Entrevistado 5)

“Para mim é preciso ser exemplo, honrar o que diz, dizer o caminho quando não conseguimos identificá-lo, em virtude de estar ‘dentro do problema’.” (Entrevistada 3).

“Na minha vivência, eu estabeleço confiança quando percebo que o integrante da minha equipe ou meu líder irá somar na minha formação. O que ele diz, ele pratica! E quando os valores morais estão alinhados com os princípios básicos e de respeito.” (Entrevistado 1).

Os depoimentos dos entrevistados 1, 3 e 5 estão alinhados com os autores apresentados nesse trabalho e pode-se demonstrar isso através de Lewicki e Bunker (1995), que afirmam que as relações baseadas na confiança reduzem as incertezas do futuro e previnem contra o comportamento oportunista dos outros. Spagnolo (1999) afirma que quando ocorre o processo da confiança de uma forma legítima, ocorre a cooperação entre os atores.

Segundo Tzafrir e Harel (2002) os principais atributos que compõem uma relação de confiança são a habilidade, benevolência e integridade. O entrevistado 2, conforme fala transcrita abaixo, considera a integridade, em conjunto com outros aspectos, um dos atributos mais relevantes para manter a sua equipe motivada e com um vínculo de confiança, conforme aponta o relato a seguir:

“Tanto eu percebo integridade do meu líder na relação comigo, como eu tenho a integridade como um dos atributos mais fortes no contato com minha equipe.” (Entrevistado 2).

A justiça também foi um elemento destacado como importante para o desenvolvimento das relações de confiança entre líder e liderado. A fala abaixo demonstra esta constatação:

“Na minha equipe vejo que a coerência e a justiça são fundamentais para que se estabeleçam e se mantenham as relações de confiança, tão importantes para a convivência no dia-a-dia.” (Entrevistado 4).

Butler (1991) enumera dez elementos essenciais que caracterizam as relações de confiança, dentre eles está a justiça: competência, descrição, justiça, integridade, lealdade, consistência, cumprimento de promessas, receptividade, franqueza e disponibilidade. Os elementos elencados pelo autor há mais de vinte anos permanecem sendo praticados nas relações entre líder e suas equipes nos dias atuais, o que, mais uma vez, institui a compatibilidade entre o contexto desse trabalho e as falas dos entrevistados, também confirmado na fala abaixo:

“Para eu confiar no meu líder preciso ver disponibilidade dele para receber sugestões e para dar feedback, assim como ele deve cumprir com eventual promessa que tenha feito.” (Entrevistado 7).

Segundo Berry e Parasuraman (1996), Morgan e Hunt (1994) e Thomas e Skinner (2010) a confiança é o mais poderoso construto relativo à prática relacional a ser operacionalizado em uma empresa. Na mesma linha, Spekman (1988) observou que a confiança é a “pedra angular” de relacionamentos duradouros, vistos sob uma perspectiva de longo prazo. Torna-se admissível que trabalhar em um ambiente em que não haja o sentimento e a percepção da confiança nas relações é impraticável para a sustentação da convivência.

Alguns relatos dos entrevistados vão ao encontro com essa afirmação:

“Se eu não for honesto com minha equipe ou fazer uso de jogos corporativos eu posso colocar a relação de confiança a perder e ela será impactada, não voltará a ser como era antes de constatarem essa incoerência.”

“A minha equipe deixaria de confiar em mim, enquanto líder, se eu aceitar uma mudança de direção sem discutir com ela os caminhos alternativos, mesmo sabendo que o impacto no primeiro momento não seria positivo. Minha equipe perceberia meu erro e a relação de confiança sofreria impacto.”

A partir destes relatos citados acima pode-se dizer que elementos como integridade, justiça, respeito e disponibilidade estão em conformidade, segundo Tzafrir e Harel (2002) que destacam como principais atributos que caracterizam a relação de confiança: a) habilidade; b) benevolência, a qual está relacionada à postura de respeito e honestidade em relação ao parceiro relacional, sem ocorrer a presença dos interesses pessoais; c) integridade: é demonstrada, quando o indivíduo segue uma lógica de princípios, envolvendo a percepção daquele que confia.

Drummond (2007) aponta que a confiança interpessoal é fruto de experiências anteriores e aprendizado uma vez que os valores dos líderes e suas atitudes com as equipes, como a existência da transparência e da honestidade nas relações, estão associadas à formação da índole pessoal e profissional e condiz em como as lideranças trabalham com as suas equipes nesse sentido.

Robbins (2005) coloca ainda que para que se construa confiança, é necessário demonstrar atitudes, como dizer a verdade, ser justo, manter sigilo, demonstrar competência. Segundo a fala que segue, as atitudes são a base para o elo de confiança:

Confiança não é algo que possa ser exigido. Ou você confia ou não. Acredito que a confiança é conquistada com base nas atitudes e comprometimento de um líder. Se você faz cumprir aquilo que combinou, você mostra que é uma pessoa confiável. A relação de confiança com minha equipe estaria impactada se eu não for transparente em todos os momentos.

Robbins (2005) é objetivo em afirmar que a confiança envolve o risco à vulnerabilidade ao qual o indivíduo se expõe quando confia em alguém (risco de desapontamento). O sujeito está disposto a assumir o risco. Para esse autor, confiança é um processo que assume o conhecimento e familiaridade existente entre as partes. Leva tempo para ser formada, construída e acumulada, conforme pontuado no depoimento abaixo:

“Liderar é motivar e nunca manipular, porque na verdade quando me relaciono no trabalho as perguntas que os funcionários estão me fazendo silenciosamente são: 1- Você gosta de mim? 2 - Como você pode me ajudar? 3 - Eu posso confiar em você? 4 - Você vai agregar valor na minha vida? Se as quatro perguntas não estiverem resolvidas e respondidas na cabeça de cada um de forma positiva, existirá uma quebra de confiança no líder.” (Entrevistado 9).

Por fim, os principais elementos em destaque nas falas dos entrevistados e relacionados com os autores estudados são a transparência, as atitudes, a justiça e o respeito e estão relacionados entre si, bem como, associados com a prática nas empresas e com as expectativas dos profissionais. Pode-se perceber que, de forma unânime, os profissionais concordam que sem confiar em seu líder e em sua equipe a relação de trabalho está desfavorecida.

4.2 Categoria 2 – Impacto das Relações de Confiança entre Líderes e Suas Equipes

A cerca dos impactos das relações de confiança entre líder e equipe, os entrevistados, de maneira geral entendem que impactos negativos podem ser instituídos se houver falha no processo de afirmação da confiança dessas relações, o que faria com que a equipe ‘quebrasse’ a confiança pelo seu líder e os depoimentos abaixo demonstram esta constatação:

“Se eu não for honesto com minha equipe ou fazer uso de jogos corporativos eu posso colocar a relação de confiança a perder e ela será impactada, não voltará a ser como era antes de constatarem essa incoerência.” (Entrevistado 5).

“A minha equipe deixaria de confiar em mim, enquanto líder, se eu aceitar uma mudança de direção sem discutir com ela os caminhos alternativos, mesmo sabendo que o impacto no primeiro momento não seria positivo. Minha equipe perceberia meu erro e a relação de confiança sofreria impacto.” (Entrevistado 3).

“Confiança não é algo que possa ser exigido. Ou você confia ou não. Acredito que a confiança é conquistada com base nas atitudes e comprometimento de um líder. Se você cumpre aquilo que combinou, você mostra que é uma pessoa confiável. A relação de confiança com minha equipe estaria impactada se eu não for transparente em todos os momentos.” (Entrevistado 2).

Esses relatos destacam que as atitudes valem mais que o discurso pronto do líder, sem ações que estão alinhadas com ele, ou seja, o impacto do exemplo repercute positivamente na equipe e no líder, que corresponde o seu discurso com o exemplo que pratica e fortalece o vínculo de confiança por esse motivo.

Drummond (2007) diz que a confiança interpessoal é fruto de experiências anteriores e aprendizado e isso está condizente com as falas dos entrevistados, uma vez que os valores dos líderes e suas atitudes com as equipes, como a existência da transparência e da honestidade nas relações, estão associadas à formação da índole pessoal e profissional e condiz em como as lideranças trabalham com as suas equipes nesse sentido.

Considerando a confiança intraorganizacional, conforme Zanini (2007), a mesma é relacional e produto de um processo evolucionário que demora tempo dentro dos sistemas sociais, necessitando o desenvolvimento de valores comuns entre os agentes.

Contudo, há de se considerar, conforme Zanini (2007), que a informação que é fornecida no sistema social como um todo também contribui para que se estabeleçam relações de confiança. Assim, a confiança não teria uma única fonte, mas sim a combinação de fontes, formas e causas.

Os exemplos do líder em sua equipe, se não demonstram maturidade e coerência com o que o líder diz no ambiente organizacional, podem trazer resultados

negativos na equipe e desconexões com relação à confiança, o que está exemplificado no depoimento que segue:

“Enquanto líder, já percebi o impacto de uma atitude precipitada da minha parte trazer resultados negativos na relação de confiança com minha equipe. Além de desmotivação, ruídos de comunicação, oposição velada, as atitudes precipitadas e não condizentes com o que eu dizia ser o correto, impactam de forma negativa e gera a quebra da confiança.” (Entrevistado 8).

Para Barnes (2002) as pessoas vão estabelecendo repetidos contatos no trabalho e, com isso, vão estabelecendo vínculos relacionais ao longo do tempo, contribuindo para o florescimento da confiança e seus atributos nas relações formadas. Esse pensamento reforça a crença de que as práticas diárias de exercícios que estimulam as relações de confiança, a fortalecem e estimulam a sua repetição.

Na fala do entrevistado podemos entender que traz resultados significativos a rotina na área com a prática de ações que impactam na confiança e, conseqüentemente, na segurança da equipe, uma vez que essas práticas estimulam o esforço nas atividades e garantem que o resultado do trabalho seja retornado em crescimento individual dentro da equipe:

“Costumo demonstrar para a equipe que estamos construindo e crescendo juntos. Busco construir em conjunto as respostas para suas perguntas, demonstrando a importância da sua colaboração para que façamos entregas de qualidade. Além disso, o crédito sempre é dado para quem realiza as entregas, dando espaço para todos se destacarem na área.” (Entrevistado 4).

Morgan e Hunt (1994) acreditam que a confiança é a principal ponte que leva para construção e sustentação de um relacionamento. O relacionamento, baseado na confiança, tende a reduzir as incertezas do futuro e previne contra o comportamento oportunista dos outros, é o que explica Lewicki e Bunker (1995); Rousseau *et al.* 1998).

A partir dessa ideia tem-se a confirmação que existem impactos na relação de confiança entre líderes e liderados, sejam esses positivos ou negativos, uma vez que a confiança pode criar, construir e sustentar uma relação, como também pode

desestabelecer vínculos se não acontecer de forma verdadeira, trazendo insegurança e desmotivação no ambiente organizacional.

4.3 Categoria 3 - Proposta de Práticas Organizacionais no Desempenho do Desenvolvimento das Relações de Confiança entre Líderes e Liderados

Robbins (2005) afirma que para que se construa confiança, é necessário demonstrar atitudes, como dizer a verdade, ser justo, manter sigilo, demonstrar competência. Para que o exemplo e as atitudes do líder sejam a base para o estabelecimento da confiança, algumas empresas propõem práticas organizacionais que incentivam o desempenho do desenvolvimento das relações de confiança entre líderes e liderados, conforme os depoimentos apontam:

“Não existe um movimento específico na empresa para desenvolver as práticas de confiança entre líderes e equipes, mas alguns líderes desenvolvem isso com suas equipes. Na minha equipe realizamos reuniões quinzenais e mensais de acompanhamento e feedback, além de dinâmicas de integração entre a equipe. O impacto disso tem se mostrado positivo, havendo cada vez mais união e cumplicidade entre os membros da equipe. “ (Entrevistado 4).

“A primeira prática para incentivar o desenvolvimento das relações de confiança está na contratação: trazendo gente que tenha espírito empreendedor, que seja do bem, e que valorize o coletivo. Outro movimento importante: saber que qualquer um pode ser o protagonista da vez, com uma ideia ou um projeto bem bacana, ou participando de um momento importante para empresa. Este modelo de governança, gera respeito, participação, direcionando o time como uma célula conectada, onde o todo é mais importante que o individual. “(Entrevistado 1).

A partir dessas falas, entende-se que as práticas para desenvolvimento e estímulo da confiança nas relações organizacionais criam o fortalecimento dos vínculos de confiança entre líderes e equipes, a ponto dos participantes do processo estarem em situação de risco, mas estarem envolvidos por completo e estarem praticando o fortalecimento das relações. Segundo Schlenker *et al.* (1973), a confiança está relacionada com a confiabilidade em relação à informação recebida de outra pessoa sobre um ambiente em estado de incerteza e seus consequentes resultados em uma situação arriscada.

Entende-se que, em um ambiente de incerteza, como menciona o autor, quando ocorre a troca de informações e a convivência, a prática de ações para o desenvolvimento no desempenho de estímulos à confiança pode ter um papel fundamental aos que estão envolvidos nesse ambiente, uma vez que tendem a agregar segurança às pessoas e ao ambiente.

Pode-se perceber que as ações para desempenho do desenvolvimento da confiança nas relações não acontecem, na maioria das empresas, de forma institucionalizada, ou seja, essas ações estão relacionadas com a cultura da empresa e a sua forma de gestão e acontecem de maneira natural, como consta nos relatos abaixo:

“A forma de estimular a confiança no ambiente organizacional é por meio de uma comunicação rápida, acessível e próxima entre todos. Conduzimos a comunicação de forma transparente e procuramos manter a máxima horizontalidade hierárquica, visando estabelecer um clima de colaboração e troca constante. Nas reuniões com toda a equipe, por exemplo, são apresentados a todos os projetos e status das entregas, o caminho e as oportunidades da companhia. Com as relações mais próximas e menos formais, o impacto é de um clima mais amigável, colaborativo, que permite tratativas mais diretas e constantes, que, a meu ver, são fundamentais para a confiança no ambiente de trabalho.” (Entrevistada 10).

“As práticas que favorecem o desenvolvimento das relações de confiança na empresa onde atuo estão inseridas em atividades como dinâmica de grupo dentro da área de atuação e com outras áreas, o que constrói um relacionamento mais próximo e, conseqüentemente, uma confiança maior entre os participantes.” (Entrevistado 6).

Souza (2010) explica que no contexto interorganizacional, a confiança se alicerça em dois vetores: um dos colaboradores em relação as lideranças e o outro, das lideranças em relação aos colaboradores. Nesse contexto de construção e aprimoramento das práticas organizacionais que visam o desempenho do desenvolvimento das relações de confiança, pode-se sugerir algumas atividades que podem ser aplicadas e que, tanto favorecem o clima de confiança, como estimulam que os atributos que andam juntos com a confiança sejam trabalhados.

Na realização de reuniões de equipe em que cada participante apresenta o seu plano de trabalho ou assunto de sua responsabilidade, mesmo que não seja explícito, existe uma relação de confiança para com os integrantes da equipe e,

nesse caso, sem dúvida, está contida a autoconfiança, uma vez que está acontecendo a exposição de ideias e resultados individuais.

A mensagem passada pelo líder nesse momento é crucial para que também se afirme a confiança entre os integrantes da equipe. Sabemos que o líder tem o papel de estimular sua equipe em muitos âmbitos, mas também para se estabelecer a confiança ente eles.

O trabalho de *coaching* é uma estratégia que pode trazer confiança para os profissionais para a realização de suas atividades com mais segurança. Com a realização desse trabalho, se adquire uma autoconfiança maior e, na sequência, uma confiança maior no trato com seus colegas e gestores. O *coaching*, sendo explicado de forma simples e sucinta, é um incentivo ao desenvolvimento profissional, o qual pode ter diferentes focos, mas o incentivo à realização dessa prática no que tange à confiança, é uma forma de desenvolvimento do desempenho dela no ambiente organizacional.

Uma outra forma de desenvolver a confiança nas relações nas organizações é a realização de dinâmicas de grupo, as quais favorecem que os envolvidos sintam-se à vontade para exporem suas contribuições e possam, também conhecerem as opiniões dos demais participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grande parte das empresas no mercado procuram manter um clima agradável para o trabalho, o que as motiva a realizar pesquisas de clima, as quais resultam em ações para aprimoramento do clima no ambiente. Segundo Robbins (2005) para criar um ambiente de confiança na organização é necessário que os indivíduos construam essa confiança, demonstrando atitudes. Os exemplos dos líderes e dos colaboradores, de um modo geral, no que refere-se à confiança, favorece que o clima organizacional seja mais estável.

Dentre as entrevistas realizadas, um dos líderes entrevistados afirma que é possível estabelecer um clima de confiança no ambiente quando se delega atividades e responsabilidades e quando se avalia a maturidade no tratamento dos assuntos corporativos. A partir desse exemplo podemos reforçar a ideia com a afirmação de Drummond (2007), que relata que a partir do reconhecimento do mundo organizacional e das atuais demandas da globalização, é possível vislumbrar a dimensão da influência do papel da liderança e dos sentimentos de confiança entre líderes e liderados nas empresas, tanto nas situações objetivas quanto nas relações interpessoais.

O estudo feito a partir da realidade de diversas organizações para a realização deste trabalho demonstra a ligação pertinente entre os líderes, suas equipes e a confiança, a qual está intimamente próxima nessa relação. Além de garantir a ligação desses três elementos, o trabalho expandiu os horizontes para a influência dessa relação na execução de sucesso do trabalho das equipes e conseqüente sucesso das organizações. As entrevistas realizadas trouxeram a realidade dos ambientes organizacionais e relataram que, além da confiança, elemento imprescindível para um trabalho promissor no convívio de líderes e liderados, outros atributos estão associados a ela, como o respeito, a justiça e a transparência.

As entrevistas também mostraram que o exemplo e as atitudes dos líderes reforçam a confiança das suas equipes para com eles e são úteis na comprovação de que, além do discurso, presenciar os líderes atuarem em correspondência com sua fala fazem as equipes assumirem as suas responsabilidades com mais motivação.

Assim, a pergunta de pesquisa: **De que forma as relações de confiança influenciam o comportamento dos líderes no contexto organizacional?** está respondida através das experiências relatadas nas entrevistas feitas com os profissionais, porque elas trouxeram fatos como 'o gosto pelo que se faz', a troca de informações e a consulta da equipe pelo líder diante de situações em que a opinião da equipe pode contar e ser considerada, a demonstração da credibilidade pelo líder para seus liderados. A seguir, serão apresentadas contribuições acadêmicas e gerenciais, de forma a sugerir melhorias no contexto estudado.

Contribuições Acadêmicas: O estudo demonstrou a importância do tema liderança no contexto profissional. O aperfeiçoamento para a execução do papel de líder pode ser uma sugestão aos profissionais. Essa qualificação pode ser através da participação dos em treinamentos, workshops, palestras, bem como na troca de conhecimento entre os profissionais e a leitura de livros e materiais sobre o tema. A qualificação dos profissionais sob o tema liderança poderia vir ao encontro do que sinaliza Drummond (2007) no que tange a melhoria de clima organizacional, através da redução das ameaças decorrentes da competição em nível organizacional, pois essas poderiam ser neutralizadas a partir da cooperação dos grupos, alicerçada na confiança, repercutindo sobre os comportamentos e na performance da organização.

Contribuições Gerenciais: O estudo apontou que o fortalecimento das relações de confiança pode ser válida para o sucesso ainda maior nas relações e nas metas das organizações, observando de uma maneira mais ampla. O exercício do feedback entre líderes e liderado, já praticado por alguns líderes entrevistados para esse trabalho é uma sugestão para o reforço da confiança nas relações e ela vem de encontro ao que Salu (2013) sugere ser um líder benéfico, que participa da equipe, obtendo e fornecendo feedback, desta forma orientando e verificando se a equipe precisa de ajuda, reduzindo a complexidade e risco da atividade, apoiando na gestão do clima de trabalho dos funcionários.

Tendo como base os resultados e considerações desta pesquisa, pode-se afirmar que é possível aprofundar as pesquisas relacionadas à influência e ao desenvolvimento da confiança nas organizações, principalmente no que refere-se à confiança associada ao comportamento dos líderes na atuação com suas equipes.

E, por fim, é importante ressaltar que este estudo não tem o objetivo de ser definitivo, e sim, contribuir para futuras pesquisas que tem os seus focos

direcionados ao construto confiança na área saúde, visando à gestão do comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011
- BARDWICK, Judith M. . Gerência em Tempo de Paz e Liderança em Tempos de Guerra. In: HESSELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro: Visões Estratégicas e Práticas para uma Nova Era**. São Paulo: Futura, 2000, p.145-152.
- BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo, Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- COLEMAN, James S. **Tornar-se adulto numa sociedade em mutação**. Porto Alegre: Afrontamento, D.L. 1990 (Biblioteca das Ciências do Homem.). ISBN 972-36-0236-9.
- COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COVEY, Stephen R. **Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes - Confiança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Edição Compacta.
- DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Learning Edições, 2007.
- FLICK, Uwe. **Uma Introdução a Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLICK, Uwe. **Desenho de Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FUKUYAMA, F. **Confiança**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. Como **Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOODWIN, Doris Kearns. Dez Lições Ensinadas por Presidentes. In: HESSELBEIN, Frances. COHEN, Paul M. **De Líder para Líder**. São Paulo: Futura, 1999, P.35-46.
- MARIOTTI, Denise Fernanda. **Confiança e desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio**. 2004. 90f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2004.

MARQUIS, Bessie L. HUSTON, Carol J. **Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente.** 13º Ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SALU, Enio Jorge. **Administração Hospitalar no Brasil.** Barueri: Manole, 2013.

SANTOS, Iraci. CASTRO, Carolina Bittencourt. **Estilos e Dimensões de Liderança: Iniciativa e Investigação no Cotidiano do Trabalho de Enfermagem Hospitalar.** Texto Contexto Enfermagem. Florianópolis, 2008. Out-Dez; 17(4). 734-42.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e Cultura Organizacional. In: HESSELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro: Visões Estratégicas e Práticas para uma Nova Era.** São Paulo: Futura, 2000, p.81-90.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo. **Relação Dinâmica entre Confiança, Competitividade e o Processo de Tomada de Decisão Ética em Negociação.** RAE-eletrônica, v.9, n.2, Art.15, jul/dez. 2010

SOUZA, Yeda Swirski de. A Confiança nas relações intra e interorganizacionais, In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais.** 2º Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

TORELLY, Fernando Andreatta. Gestão de Pessoas em Saúde: Primeiro, Pessoas, depois, Resultados, Estratégia e Sustentabilidade. In: ALLGAYER, Claudio José (org). **Gestão e Saúde: Temas contemporâneos abordados por especialistas do setor.** Porto Alegre: IAHCS, 2011, p.71-91.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZANINI, Marco Túlio. **Confiança: O principal ativo intangível de uma empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZANINI, Marco Túlio. MIGUELES, Carmen Pires. **O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional.** R. Adm., São Paulo. V.49 n.1. p. 45-58. Jan/fev/mar/2014.

GREAT PLACE TO WORK. Porto Alegre, 2015. Disponível em:
<<http://www.greatplacetowork.com.br>>. Acesso em: 11 março de 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas:

- 1) Qual a motivação que você encontra para liderar a sua equipe no dia-a-dia e estabelecer confiança na relação com ela?
- 2) Na sua opinião, o que faria a sua equipe deixar de confiar em você enquanto líder?
- 3) Quais os elementos que o estimulam a confiar em seu líder?
- 4) Enquanto líder você costuma considerar formas de estabelecer e fortalecer a confiança na sua relação com a equipe? De que forma?
- 5) Em algum momento na relação com sua equipe a confiança de um membro foi quebrada devido a uma atitude sua? Pode contextualizar?
- 6) O que você entende por relação de confiança?
- 7) Pode existir relação entre líder e liderado sem existir confiança?
- 8) A tua empresa desenvolve alguma prática organizacional para estimular a confiança no ambiente organizacional? Como isso acontece? Qual o impacto nas relações?
- 9) A tua empresa possui um ambiente de confiança?