

## **RELAÇÕES DE CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NA AUTOESCOLA CRUZ DA MENINA**

**CARLA RAMAIANE PEREIRA DINIZ**

UEPB

carla\_ramaiane10@hotmail.com

**SIMONE COSTA SILVA**

UEPB - Universidade Estadual da Paraíba

monyadm@yahoo.com.br

**ÉRIKA CAMPOS MARINHO DE GÓES PIRES**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

pires\_erika@hotmail.com

**DANTE FLAVIO OLIVEIRA PASSOS**

UEPB

danteflavio@hotmail.com

**EUNICE FERREIRA CARVALHO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

eunice.ferreira@hotmail.com

Título:

## **RELAÇÕES DE CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NA AUTOESCOLA CRUZ DA MENINA**

Área Temática:

Resumo:

A presente pesquisa visa a discussão acerca do uso da confiança nas organizações. Desta forma, procurou-se compreender como ocorrem as relações de confiança na Autoescola Cruz da Menina, na cidade de Patos-PB, nas dimensões gerencial (institucional) e interpessoal. Além disso, visa identificar a existência de relações de confiança nas dimensões propostas, mostrando a métrica de confiança do indivíduo com seu superior, os pares, bem como com a equipe de trabalho e, ainda, destacar a dimensão de confiança mais evidente no ambiente estudado. Trata-se de um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, com dados coletados por meio de entrevista e aplicação de questionário. Os resultados demonstram que a medida de confiança melhor avaliada foi a gerencial (institucional), por outro lado a medida de confiança na equipe de trabalho foi a que obteve menor grau de avaliação. Além disso, o aspecto relacionado à confiança nas competências e habilidades foi bastante evidenciado. Concluiu-se portanto, que apesar de ocorrerem relações de confiança nas dimensões estudadas, estas precisam ser mais bem trabalhadas no ambiente organizacional como um todo.

**Palavras-Chave:** Relações de Confiança; Gerencial; Interpessoal.

### **1 INTRODUÇÃO**

O cenário competitivo no qual se encontra o mundo atualmente, em que a difusão das transformações ocorre em tempo real e em diversas áreas, fez com que as organizações passassem a interagir mais intensamente com seus colaboradores obrigando-os a ir além e construir uma relação de confiança, sejam elas no âmbito pessoal ou organizacional.

Essas mudanças vêm ocorrendo de forma bastante acelerada e fez a administração de recursos humanos passar por transformações e reformulações desde o seu surgimento ainda na era fordista passando por diversas adaptações durante sua trajetória até chegar aos moldes atuais, ou seja, saiu de uma forma mais rígida e hierarquizada para uma forma mais flexível. Essas diversas reformas estruturais sofridas durante esses longos séculos fizeram com que a área de recursos humanos recebesse atenção especial, pois o que faz as organizações adquirirem ganhos “é que estas são feitas de pessoas para pessoas” (FRANÇA, 2011, p.1).

Assim, o autor supracitado contribui afirmando que a administração de recursos humanos durante muito tempo foi norteadas por valores mecanicistas e legalistas, hoje, vive-se novos cenários em que os vetores são alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre outras (*Idem*).

Tal fidelidade se traduz no sentimento de confiança e se faz essencial não só na vida social como também nas organizações, assim, essa se encontra diretamente relacionada a administração, pois sem ela existiria lacunas que mesmo um simples contrato de trabalho não iria poder preencher, desta forma “os novos métodos de administração se preocupam essencialmente com a administração do capital humano, representado pelos profissionais do

conhecimento que não podem simplesmente receber ordens e metas para serem atingidas num prazo determinado” (LACOMBE 2005, p.21).

É necessária a construção de uma relação de confiança com bases mais sólidas entre os pares e a gerência organizacional e vice versa, pois com toda essa imersão de tecnologia e conhecimentos que o mundo moderno nos traz, a relação de confiança se tornou uma âncora para o sucesso ou fracasso de uma organização, podendo ela apoiar-se nos laços criados internamente para adquirir ganhos advindos dessa relação, criada em grande maioria através da comunicação, do relacionamento pessoal e interpessoal ou grupal, direta ou indiretamente.

Esta pesquisa tem sua justificativa no fato de que os seres humanos precisam de alguém no qual possam confiar ou criar um laço mais forte de intimidade e nas organizações não seria diferente. Quando se elege alguém de confiança, espera-se que ela possa corresponder às expectativas criadas e que ela saiba da importância de suas ações.

## 1.1 PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

Deste modo, o presente trabalho repousa sobre a existência das relações de confiança dentro da organização no nível gerencial e interpessoal, ou seja, o nível de confiabilidade do indivíduo para com seu superior, pares e a equipe de trabalho dentro do âmbito organizacional e, por fim, destacar a dimensão dessa relação mais evidente no ambiente estudado através da confiança adquirida dessa possível relação. Assim, este trabalho buscar responder ao seguinte questionamento: **Como se configuram as relações de confiança na Autoescola Cruz Da Menina nas dimensões gerencial (institucional) e interpessoal?**

Os objetivos deste trabalho se desdobraram em: Geral - Compreender como ocorrem as relações de confiança na Autoescola Cruz da Menina nas dimensões gerencial (institucional) e interpessoal; e Específicos: - Identificar a existência de relações de confiança nas dimensões gerencial e interpessoal; - Mostrar a métrica de confiança do indivíduo com seu superior, os pares e a equipe de trabalho; - Destacar a dimensão de confiança mais evidente no ambiente estudado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ANTECEDENTES E BASES CONCEITUAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações vêm sofrendo transformações ao longo do tempo no cenário mundial, revoluções aconteceram para se estar nessa imersão de tecnologia e mudanças a qual se encontra a atualidade. Ao longo dos anos da revolução industrial desencadeada na Inglaterra no século XVIII, com a invenção das máquinas a vapor das indústrias, passando pelas teorias da administração científica no século XX, baseada no mecanicismo até o ambiente gerencial e de relações interpessoais, o mundo passou por transformações que mudariam completamente a vida nas organizações (MAXIMIANO, 2011).

Foram após tantas revoluções e longínquos períodos de lutas que as organizações conseguiram se transformar e alcançar o patamar que hoje possuem, na área dos recursos humanos não seria diferente. Essa foi uma área que evoluiu bastante em comparação aos primeiros movimentos reivindicatórios por mudanças e melhores condições de trabalho (FRANÇA, 2011).

O autor aludido ainda reforça que no Brasil, as práticas de recursos humanos foram identificadas nos documentos da gestão pública há aproximadamente dois séculos com os sistemas artesanais de produção e objetos de uso. O primeiro sinal estava na escravidão dos africanos para compor a mão de obra das economias açucareira e, posteriormente, a cafeeira.

No século seguinte, com o surgimento das fábricas de tecido e os sistemas mecanizados e a produção em massa (FRANÇA, 2011).

A autora ainda contribui dividindo a administração de recursos humanos no Brasil em seis períodos para uma melhor compreensão, bem como a modificação que ocorreria ao longo dos anos.

- Período jurídico-trabalhista que se iniciou antes de 1930, no qual não havia ainda legislação trabalhista e nem departamentos ou área que se responsabilizasse pela gestão de pessoas, com a prevalência de tarefas mais simples e descentralizadas e que não necessitasse de qualificações.
- O período burocrático (1930 - 1950) com a criação de leis e normas que vigoram até hoje. O qual ocorre o surgimento dos primeiros departamentos de pessoas, e a criação dos registros de ponto e frequência.
- O tecnicista (1950 - 1960), nesse período ocorrera a implementação das fábricas e a vinda de empresas internacionais para o nosso país, onde ocorrera o surgimento de polos industriais principalmente nas regiões urbanas marginais como São Paulo, mais tarde nasceriam os movimentos grevistas, onde ocorreria a adoção do conceito de sistemas de recursos humanos no Brasil, onde começaria a fazer parte os conceitos e definições hoje conhecidas como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários. Havia nessa época, a prevalência do sexo masculino nas metalurgias e do feminino das tecelagens.
- De 1960 a 1980, quando surgem os primeiros cargos de gerência de recursos humanos. Esse período foi mais voltado para o treinamento e desenvolvimento e alimentação do trabalhador, modernizações tecnológicas e incentivos fiscais, comissões internas de prevenções de acidentes (CIPAs) e Serviços Especializados de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMTs).
- Relações integradas (1980 – 1990), período caracterizado pela integração do enfoque administrativo, estruturalista e comportamental, tendência ao corporativismo, ao detalhamento, os diretores tinham que lidar com as pressões sindicais e grupais, treinamento para formação de líderes, aprendizado de atividades em equipes, mudanças nos padrões empresariais, demissões em massa.
- O período a partir de 1990 compreende as reformas estruturais profundas que se deram na função de recursos humanos. Com o século XX, passam a existir novos cenários, tendo como principais desafios à integração dos elementos do ambiente externo, alta velocidade e produtividade e com empregos voltados para o vínculo da fidelidade transitória.

Assim, Daft (2006) define Administração de Recursos Humanos (ARH) como o projeto e a aplicação de sistemas formais em uma organização para permitir o uso eficaz e eficiente do talento humano na realização das metas organizacionais.

O autor ainda acrescenta acerca da área estratégica de recursos humanos - modo como a Gestão de Pessoas vem sendo atualmente empregada nas organizações - alegando que, em sua maioria, “a economia é baseada na informação e no conhecimento, o sucesso depende da habilidade da organização em administrar seu capital humano”, sendo assim “desenvolve estratégias para garantir uma força de trabalho com conhecimento e habilidades superiores” (*Idem*, 2005, p. 294).

Já para Lucena (2012, p. 64), recursos humanos pode ser definido como “o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos”.

O autor supracitado contribui, ainda, afirmando que será exigido de todas as empresas uma competência maior, mais empenho e trabalho dos dirigentes e dos gerentes bem como de todos os colaboradores, que terão que compatibilizar a imaginação criadora com a escassez dos recursos, sejam eles quais forem, todos terão que aprender a lidar com estruturas

maleáveis e com processos decisórios rápidos para se antecipar as oportunidades e estar cada vez mais integrados com o mercado que se encontra avançando muito rapidamente. A organização terá que incorporar a visão da organização humana, que se fundamentam em princípios, valores, crenças e atitudes para que os colaboradores contribuam, cada vez mais, com o sucesso organizacional (LUCENA, 2012).

Percebe-se ainda, que a gestão de pessoas passou por diversas fases e que mesmo tendo se difundido pelo Brasil mais tardiamente, não deixou de lado suas premissas mais importantes tendo ápices e declínios como em todo o mundo como mencionado anteriormente por França (2011) e Maximiano (2011). E ainda, passou por diversas transformações as quais permitiu alcançar os níveis hoje existentes nas organizações.

Lucena (2012) e Daft (2006) convergem quanto à ideia de que, qualquer que seja a organização ou ramo que atuem essa precisa cuidar do seu pessoal para que possam atuar de forma eficaz e eficiente dentro da organização, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

## 2.2 RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Diante de um cenário tão competitivo no qual os seres humanos estão inseridos, a tecnologia e os processos vêm se tornando obsoletos com velocidade e imediatez jamais previstas ou imaginadas. Assim, as organizações precisam usar de mecanismos avançados e competitivos para manter a todo custo os ganhos operacionais a patamares desejáveis e invejáveis nos setores em que atuam. Desta forma, a organização e seu corpo de funcionários precisam criar uma relação que possa se configurar na confiança mútua entre as partes para fortalecer cada vez mais a confiabilidade no âmbito organizacional.

Robbins (2009, p.169) define confiança como sendo a “expectativa positiva de que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista, seja por palavras, ações ou decisões”.

Zanini (2007, p.12.) contribui afirmando que “os relacionamentos de confiança são baseados em informações de situações presentes e nas interações passadas que assumem a forma de probabilidade futura”. Portanto, confiança nada mais é que a reciprocidade esperada de depósito feito anteriormente naquela pessoa a qual se espera a mutualidade ou o crédito.

Assim, a partir das definições citadas sobre confiança, torna-se mais claro entender confiança interpessoal e gerencial, já que estas partem da ideia principal que é confiar.

Neste sentido, confiança interpessoal é um fator proeminente quando se trata da relação entre a organização, colaboradores e entre os pares, pois esta parte da pretensão do indivíduo em se envolver nesse relacionamento. Desta forma, Zanini (2007, p.46) expõe que:

a confiança é relacional e é produto de um processo evolucionário que toma tempo dentro dos sistemas sociais. Isso requer o desenvolvimento de valores comuns entre os agentes corporativos, na forma de um consenso social, e adaptação a novos valores e condições.

Já para Robbins (2009, p.125) a confiança interpessoal é a responsável por “facilitar a cooperação, reduzir a necessidade de monitoramento dos comportamentos individuais e unir as pessoas em torno da crença de que nenhum deles tentará tirar proveito do outro”.

É o que mostrou um estudo realizado em março de 2014 pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI), o qual apontava que 62 % dos brasileiros dizem ter pouca ou nenhuma confiança nas pessoas e que, em sua maioria, eles querem tirar vantagem ao invés de agir corretamente (CNI, 2014).

Confiança interpessoal se refere à vontade do indivíduo de se envolver em um relacionamento de confiança com um indivíduo ou grupo específico. Assim, a confiança é essencialmente uma relação de três partes definidas, não só pelas características daquele que

confia (A) e em quem se confia (B), mas também por um domínio específico ou contexto de transação (X) em que a sua relação é incorporada. É, portanto, um interesse encapsulado, e as expectativas de A sobre o comportamento de B dependerão da avaliação de algumas das motivações do gestor (B). Sob outra perspectiva, argumenta-se que duas condições precisam ser satisfeitas para realizar ações cooperativas com base na confiança interpessoal: a coexistência da expectativa de confiança e a ação de confiança (RIPPERGER, 1998; HARDIN, 2002 *apud* ZANINI; ALMEIDA, 2009).

No que se refere à confiança gerencial, esses tem que desenvolver uma relação de confiança junto aos seus colaboradores, para tanto, Zanini (2007, p.51) assegura que:

os altos gerentes são os principais responsáveis por implementarem uma cultura corporativa baseada em confiança dentro das empresas, fomentando ações de confiança e criando uma “zona protegida” em que possam ocorrer tais investimentos intrigantes.

Pode-se afirmar que a confiança na gestão, apresenta características baseadas em quatro aspectos: coerência comportamental, a integridade, partilha e delegação de controle, comunicação e demonstração de interesse. Coerência comportamental é a percepção de que o comportamento de um gerente é previsível e confiável. Integridade comportamental é a crença de que a gestão diz a verdade e mantém suas promessas aos funcionários. Funcionários geralmente veem a partilha e delegação de controle como uma expressão de confiança na gestão, confiança e respeito neles e para eles. Sobre a demonstração de interesse, pode-se afirmar que a confiança dos funcionários na gestão é maior quando eles estão satisfeitos com seu grau de envolvimento e participação na tomada de decisão organizacional e na determinação de seus papéis de trabalho. Além disso, um fluxo aberto e livre de informação tende a melhorar a confiança dos colaboradores (WHITENER *ET AL.*, 1998, DASGUPTA, 1988; ROSEN, JERDEE, 1977; BUTLER JR., 1991; TYLER, LIND, 1992; DRISCOLL, 1978 *APUD* ZANINI; ALMEIDA, 2009).

Nesta perspectiva, as organizações buscam não mais apenas contribuir com a formação de seu colaborador apenas com treinamento e desenvolvimento, mas também, buscando desenvolver um sentimento de confiança, bem como uma relação que se configure mutuamente com valores que possam contribuir com a sua formação tanto como profissional, mas também como pessoa (ZANINI, 2007). Deste modo, essa deve ser uma interação que precisa ser difundida na gerência e nas relações interpessoais dentro da organização.

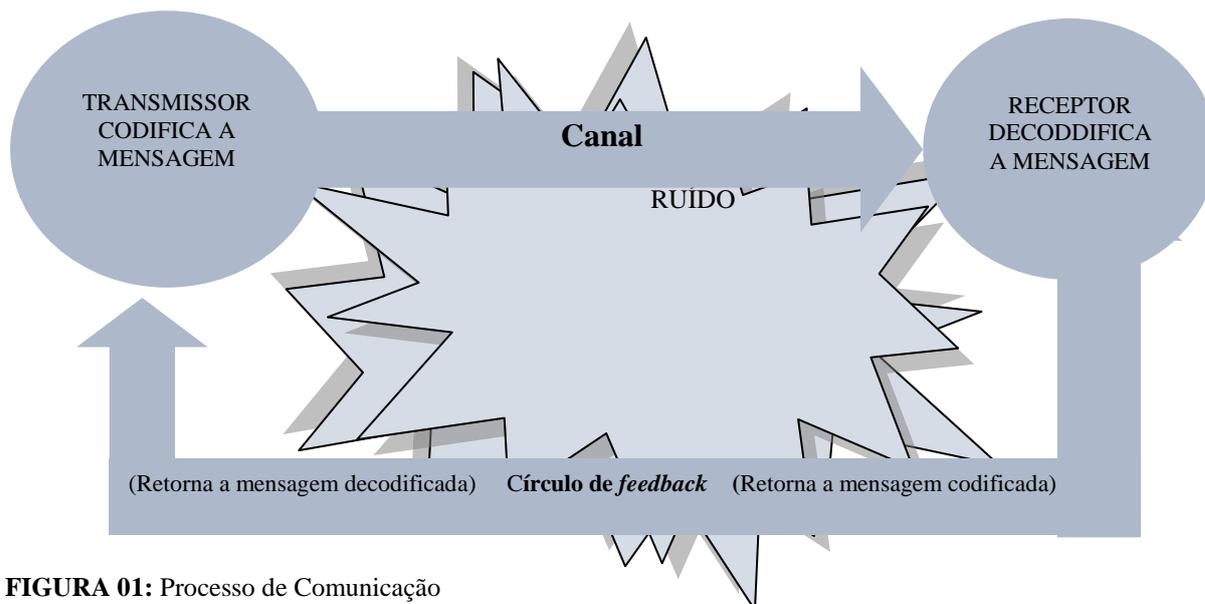
### 2.3 VARIÁVEIS QUE AFETAM AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA

A confiança é um elemento que vem sendo muito discutido nos dias atuais, esse termo na maioria das vezes por estar tão exposto, é colocado em cheque por alguns, principalmente quando este se encontra relacionado ao âmbito organizacional, onde tudo é feito a base de contratos e em sua grande maioria formalmente. Destaca-se a informação e a comunicação como sendo itens necessários para gerar a confiança neste ambiente. Algumas variáveis também fazem parte desse processo, colaborando para que o processo se dissemine de forma significativa dentro da organização permitindo maior compartilhamento pelos membros.

Sobre a comunicação, pode-se afirmar que a esta “é o cerne das organizações pelo fato de representar a maior força da organização, ao lado do desejo de servir e do propósito comum” (BARNARD, 1971 *APUD* ANDRADE; AMBONI, 2010, p.173). Desta forma, a comunicação contribui para que a confiança se dissemine dentro da organização para ganhar resultados operacionais e que elevem sempre mais a interação entre os membros da equipe.

Pode-se assim verificar que comunicação é “o processo pelo qual a informação é transmitida e entendida por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou

influenciar o comportamento” (DAFT, 2006, p.425). E, para que essa comunicação venha a ocorrer, ela passará por alguns processos: o primeiro a ocorrer é a **codificação**, processo pelo qual ocorre a seleção de símbolos para composição da mensagem; na **mensagem** ocorrerá a formulação tangível de uma ideia a ser enviada para um receptor. Enquanto o **canal** se encarregará de transportar a comunicação. O **decodificador** traduzirá os símbolos usados em uma mensagem com o propósito de interpretar seu significado e, por fim, ocorrerá o **feedback** ou seja, uma resposta ao receptor para o transmissor da comunicação (DAFT, 2006). Este será, pois, um ciclo que terá que ocorrer para que se estabeleça a comunicação, conforme mostrado na Figura 01, a seguir:



**FIGURA 01:** Processo de Comunicação  
**FONTE:** Daft (2006)

Ainda fazem parte do processo de confiança outras variáveis como é o caso dos valores, atitudes, bem como os sentimentos e as emoções. Para tanto, alguns autores abordam essas variáveis, buscando mostrar como funciona esse processo no âmbito organizacional, o que torna interessante a exposição destes.

Neste sentido, para Oliveira (2012), são os valores que dão sustentação ao modelo de gestão das empresas e que, portanto estes representam o conjunto dos princípios, das crenças e das questões éticas fundamentais de uma organização. Sendo, desta forma, notória a influência dos valores nos ganhos operacionais.

Para Robbins (2009, p. 17) os valores podem ser definidos como “representação das convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais, seja individual ou social, é preferível a um modo oposto.” O mesmo autor ainda acrescenta que, “as atitudes são afirmações avaliativas - favoráveis ou desfavoráveis - em relação a objetos, pessoas ou eventos” (*Idem*, p. 24).

Maximiano (2011, p.167) contribui afirmando que “os valores são convicções a respeito de comportamento que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis.” Além disso, “todas as pessoas e todos os grupos têm um sistema ou hierarquia de valores”. O mesmo autor ainda acrescenta que “as atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos. Dependendo das atitudes, a avaliação que se faz do estímulo pode ser positiva ou negativa” (*Idem*, p.166).

Demais, deve-se ressaltar o poder que os sentimentos e as emoções possuem dentro deste campo, distinguindo um do outro, já que estes possuem significação um pouco parecida.

Para tanto, Pinto (2001, p. 243) dá uma definição clara e abrangente sobre as emoções:

a emoção é uma experiência subjetiva que envolve a pessoa toda, a mente e o corpo. É uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reações orgânicas e sensações pessoais. É uma resposta que evolui diferentes componentes, nomeadamente uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva.

No que concerne ao conceito de sentimentos o autor aludido afirma que:

o sentimento é um sentir consciente, uma impressão, uma experiência, às vezes com uma dimensão mais sensorial como dor ou bem-estar, outras vezes com uma dimensão mais afetiva como tristeza, melancolia, agrado. O sentimento é um estado similar à emoção, menos intenso e mais prolongado (PINTO 2001 p. 246).

Assim, pode-se perceber que é primordial a existência dessas variáveis (informação, comunicação, atitudes, sentimentos e valores) para compor esse processo (relação de confiança). Pode-se afirmar então que, para a confiança se disseminar dentro da organização terá que ter ocorrido anteriormente um contrato formal de trabalho e, posteriormente, venha a ocorrer à relação de confiança (ZANINI, 2007).

Partindo desta perspectiva, o autor aludido ainda afirma que a maioria das funções de coordenação e controle das tarefas organizacionais são, em sua grande maioria, criadas através das relações interpessoais. Desta forma, pode-se verificar que a confiança passa a ser criada inicialmente com a contratação formal do colaborador para que, posteriormente, ocorra uma contribuição baseada na confiança, assim a delegação de tarefas e controles mais altos (níveis hierárquicos) são itens presentes neste contexto. Portanto, confiar é arriscar-se.

### 3 METODOLOGIA

Para desenvolver este trabalho foi adequado, metodologicamente, uma abordagem qualitativa e quantitativa, sendo uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, como forma de proporcionar uma maior interação entre os pesquisadores e as pessoas envolvidas nas circunstâncias a serem examinadas, bem como um estudo de caso.

No que se refere à abordagem do estudo, Bauer e Gaskell (2012, p. 22-23), define que a pesquisa “qualitativa evita números com interpretações das realidades sociais e é considerada pesquisa *soft*” e já a pesquisa “quantitativa lida com números e usa modelos estatísticos para explicar os dados, e é considerada pesquisa *hard*”.

Quanto ao caráter descritivo tem como principal objetivo a descrição das características de uma determinada população ou grupo como sua distribuição por idade, sexo dentre outras características. Ainda tem como finalidade a identificação das possíveis relações entre as variáveis (GIL, 2010). Uma das vantagens deste tipo de pesquisa é o fato de permitir ao investigador a cobertura de diversos fenômenos. Já pesquisa exploratória tem “como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, p 27-28).

E, como última proposição, este trabalho tem por finalidade apresentar um estudo de caso. Para Gil (2010, p.37), o estudo de caso pode ser considerado exaustivo e profundo de um ou de poucos objetos no qual se pretende almejar um amplo e detalhado conhecimento.

Para efetivação deste trabalho, optou-se por limitar o escopo dessa pesquisa no processo de confiança em uma organização, essa escolha se deu por possibilitar uma melhor exploração do assunto com maior nível de profundidade. A pesquisa foi realizada no Centro de Formação de Condutores (CFC) Autoescola Cruz da Menina, localizada no Sertão da Paraíba, na cidade de Patos. A organização conta com um quadro de colaboradores capacitados para prestação de serviços, sendo estes: aquisição da Carteira Nacional de Habilitação (CNH), adição de categorias, mudança de categoria, cursos de reciclagem.

A autoescola foi fundada em abril de 1987, cujo nome fantasia da empresa era CFC GUADALAJARÀ, com apenas 1 funcionário e 1 veículo (carro). Com o passar dos tempos o Proprietário cansado e com problemas financeiros decidiu passar a responsabilidade da empresa para o sobrinho (atual gestor e proprietário), pois o mesmo já trabalhava na empresa e sabia de todo seu funcionamento interno e externo. Hoje, tem como nome fantasia AUTOESCOLA CRUZ DA MENINA devido à devoção que seu pai a um cerco histórico da cidade. Após enfrentar várias dificuldades a empresa teve um desenvolvimento e crescimento considerável nos últimos anos, à demanda por CNH tem evoluído constantemente e principalmente na empresa. Com isso, cresceu o quadro de funcionários e veículos, encontrando-se no momento com 11 veículos (1 ônibus, 5 carros e 5 motos) e 19 colaboradores distribuídos entre as mais diversas funções, dentre elas 2 recepcionistas distribuídos no turno diurno e noturno, 1 auxiliar de serviços gerais, 1 auxiliar administrativo, 1 assistente de recursos humanos e, por fim, os 14 instrutores (1 diretor geral, 1 diretor de ensino). A empresa completará neste ano de 2015, 27 anos de atuação no mercado.

Nesta perspectiva, foi empregada neste trabalho, uma entrevista semiestruturada com o diretor geral. O roteiro de entrevista contou com 14 questões que tinham como intuito levantar informações junto ao diretor sobre a confiança que contribuiu para o desenvolvimento das relações de confiança na organização. A entrevista gravada foi realizada no dia 14 do referido mês com o gerente geral da empresa.

Com os demais colaboradores, foi aplicado um questionário com questões fechadas baseado no modelo de Zanini e Almeida (2009) também em consonância com o problema que se busca solucionar e com o intuito de abranger uma parcela maior de colaboradores Zanini (2007). Tal instrumento de pesquisa estava dividido em duas partes: A primeira contendo os dados sócios demográficos e a segunda composta por 36 assertivas dadas em três dimensões, sendo estas: Confiança Gerencial (gestão organizacional) e Confiança Interpessoal em três modalidades - no superior imediato, confiança em um colega e na equipe de trabalho. Foi empregado no questionário a Escala de *Likert* de cinco (5) pontos, sendo: 1 – Nunca confio, 2 - Raramente confio, 3 - às vezes confio, 4 – quase sempre confio e 5 - sempre confio. O referido questionário foi aplicado entre os dias 04 e 13 do mês de maio do corrente ano, os questionários foram distribuídos a todos os 19 (dezenove) colaboradores para que respondessem assinalando de acordo com a escala proposta. Deste modo, todos colaboraram de forma voluntária com a pesquisa.

Quanto ao tratamento dos dados, este ocorreu de duas formas: A entrevista com o diretor foi gravada e teve duração de 55 minutos, após os dados levantados nesta fase foram transcritos pela própria pesquisadora e passados ao entrevistado para que revisasse as suas respostas e, caso fosse necessário, pudesse acrescentar, suprimir ou corrigir respostas dadas. Posteriormente, os dados desta etapa da pesquisa foram analisados e interpretados pela pesquisadora de modo a compor a pesquisa da forma mais fidedigna possível e na exposição dos dados foram utilizadas falas do entrevistado.

Já os dados, foram coletados com a aplicação dos 19 (dezenove) questionários e foram tabulados em Planilha do *Microsoft Excel* 2010, sendo as análises guiadas por meio de estatística descritiva. Os resultados serão explanados através de gráficos, tabelas e figuras.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados foram estabelecidos e demonstrados em tabelas que estão selecionadas por quatro medidas de confiança: gestão organizacional; superior imediato; confiança de um colega; e, por fim, confiança na equipe. Após tabulação, foi elaborado um gráfico demonstrando, de forma geral, os dados mais significativos de cada dimensão.

Os resultados para primeira medida da confiança estão na Tabela 01, a seguir:

**Tabela 1: Confiança Gerencial (Gestão Organizacional – Nível Institucional)**

Assertivas	Médias
01. Com base nas ultimas decisões de gestão dessa organização, eu sou capaz de prever o que a gestão vai fazer no futuro.	3,84
02. Desde o meu primeiro emprego nesta organização, comportamento gerencial e decisões têm sido consistente.	3,63
03. Eu sempre posso confiar em cada palavra de gestão desta organização.	3,89
04. A gerência desta organização diz a verdade aos empregados em todas as situações.	4,05
<b>05. A gerência desta organização sempre mantém sua promessa aos empregados.</b>	<b>4,21</b>
06. Eu nunca fui decepcionado quando eu confio no que a gestão diz em todas as situações.	3,95

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

De acordo com a escala de *Likert* utilizada, todas as assertivas dessa dimensão da confiança tiveram média variando do grau 3 ao 4, significando “às vezes confio” ou “quase sempre confio”, respectivamente. A assertiva melhor avaliada foi a que se refere ao fato da gerência da organização sempre manter as promessas aos empregados, com média no valor de 4,21 (na escala 4 corresponde a “quase sempre confio”). Já a assertiva de menor média foi aquela que trata sobre a consistência no comportamento e decisões gerenciais – 3,63.

Desta forma, pode-se perceber que consonância entre a fala do gestor e o que já foi mencionado por (ZANINI; ALMEIDA, 2009) anteriormente, quando menciona que os funcionários geralmente veem a partilha e delegação de controle como uma expressão de confiança e respeito neles e para eles.

Já para a dimensão medidas de confiança interpessoal referentes ao superior imediato são mostrados os dados na Tabela 02, a seguir:

**Tabela 2: Medidas de Confiança Interpessoal – Superior Imediato**

Assertivas	Médias
01. Confiar nas competências e habilidades relacionadas com a tarefa de seu gerente.	4,11
02. Confiar em seu gerente para lidar com uma questão importante em seu nome.	3,89
03. Confiar em seu gerente para representar o seu trabalho com precisão para os outros.	3,95
04. Confiar em seu gerente para apoiá-lo em situações difíceis.	3,68
05. Confiar nas decisões de seu gerente relacionadas ao trabalho.	4,00
06. Compartilhar seus sentimentos pessoais com o seu gerente.	2,95
07. Discutir problemas relacionados ao trabalho ou dificuldades com o seu gerente que poderia ser usada para seu prejuízo.	3,63
08. Confiar ao seu gerente sobre questões pessoais que estão afetando o seu trabalho.	3,37
09. Discutir com seu gerente de como você, honestamente, se sente sobre o seu trabalho, até mesmo sentimentos negativos e frustração.	4,00
10. Compartilhar suas crenças pessoais com seu gerente.	3,42

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Referindo-se ao superior imediato. Robbins (2009, p. 171) afirma que “a maioria das relações organizacionais possuem suas raízes na confiança, baseada no conhecimento,” isso se dá devido ao fato de fazermos previsões sobre seus comportamentos, porque temos informações sobre a pessoa em questão.

Com base no que o autor afirmou e nos dados levantados na pesquisa, pode-se perceber que o grau de confiança, quando se trata do superior imediato, encontra-se relativamente bom (média geral 3,70). A assertiva melhor avaliada é primeira: “Confiar nas competências e habilidades relacionadas com a tarefa de seu gerente”, média 4,11 (Quase sempre confio).

Quando se trata do compartilhamento dos sentimentos pessoais dos colaboradores com seu superior imediato, os respondentes avaliaram que raramente são capazes de confiar no gestor para expor seus sentimentos, este tema obteve média 2,95, sendo, a menor média.

A seguir, tem-se a Medida de Confiança Interpessoal relacionada à confiança em um colega de trabalho. Todas as assertivas relacionadas são mostradas na Tabela 03, a seguir:

**Tabela 3: Medidas de Confiança Interpessoal – Confiança em um colega**

Assertivas	Médias
01. Confiar nas competências e habilidades relacionadas com a tarefa de seu colega de trabalho.	3,84
02. Confiar em seu colega de trabalho para lidar com uma questão importante em seu nome.	3,47
03. Confiar em seu colega de trabalho para representar o seu trabalho com precisão para os outros.	3,32
04. Confiar em seu colega de trabalho para apoiá-lo em situações difíceis.	3,42
05. Confiar nas decisões de trabalho de seu colega de trabalho.	3,16
06. Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu colega de trabalho.	2,58
07. Discutir problemas relacionados ao trabalho ou dificuldades com seu colega de trabalho que poderia ser usado para seu prejuízo.	2,63
08. Confiar a seu colega de trabalho sobre questões pessoais que estão afetando o seu trabalho.	2,79
09. Discutir com seu colega de trabalho de como você, honestamente, se sente sobre seu trabalho, até mesmo sentimentos negativos e frustração.	3,00
10. Compartilhar suas crenças pessoais com seu colega de trabalho.	3,16

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Com base nas assertivas apresentadas na Tabela 03, a que obteve menor grau de avaliação foi quando se trata de compartilhar seus sentimentos pessoais com seu colega de trabalho – com média 2,58 - em comparação com a que teve maior grau de confiança que trata das competências e habilidades relacionadas com a tarefa de seu colega de trabalho – média 3,84 - ou seja, eles não confiam no colega para expressar seus sentimentos, mas confia em suas habilidades e em suas competências relacionadas ao trabalho. Isto evidencia que a confiança entre os colaboradores se restringe ao ambiente de trabalho.

Como mencionado anteriormente Zanini (2007, p.12.) alega que “os relacionamentos de confiança são baseados em informações de situações presentes e nas interações passadas que assumem a forma de probabilidade futura”. Neste sentido, pode-se afirmar que a confiança interpessoal é responsável por “facilitar a cooperação, reduzir a necessidade de monitoramento dos comportamentos individuais e unir as pessoas em torno da crença de que nenhum deles tentará tirar proveito do outro” (ROBBINS, 2009. p 125).

Ademais, tem-se a Medida de Confiança na Equipe, sobre esta, verificou-se que quando se trata de discutir problemas relacionados ao trabalho ou dificuldades com seu colega de trabalho que poderia ser usado para seu prejuízo (assertiva 07, na Tabela 04).

**Tabela 4: Medidas de Confiança Interpessoal – Confiança na Equipe**

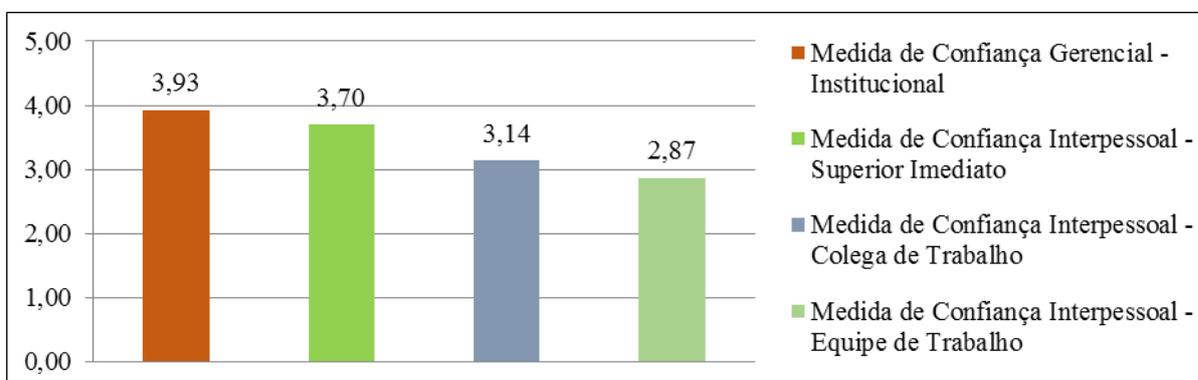
Assertivas	Médias
01. Confiar nas competências e habilidades relacionadas com as tarefas de sua equipe de trabalho.	3,21
02. Confiar na equipe de trabalho para lidar com uma questão importante em seu nome.	2,89
03. Confiar na equipe de trabalho para representar o seu trabalho com precisão para outros.	3,05
04. Confiar na equipe de trabalho para apoiá-lo em situações difíceis.	3,05
05. Confiar nas decisões de trabalho de sua equipe de trabalho.	2,84
06. Compartilhar seus sentimentos pessoais com na equipe de trabalho.	2,42
07. Discutir problemas relacionados ao trabalho ou dificuldades com sua equipe de trabalho que poderia ser usado para seu prejuízo.	2,32
08. Confiar em sua equipe de trabalho sobre questões pessoais que estão afetando seu trabalho.	2,79
09. Discutir com sua equipe de trabalho de como você honestamente, se sente sobre o seu trabalho, até mesmo sentimentos negativos e frustrações.	2,95
10. Compartilhar suas crenças pessoais com sua equipe de trabalho.	3,21

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Esta apresentou menor grau de avaliação entre os respondentes, tendo média de 2,32 o que na escala utilizada significa “2 – raramente confio”. Já as assertivas 01 e 10 (na mesma Tabela 04) apresentaram a maior avaliação, com média 3,21 como sendo na escala proposta as vezes confio. As citadas assertivas se referem a “Confiar nas competências e habilidades relacionadas com as tarefas de sua equipe de trabalho” e “Compartilhar suas crenças pessoais com sua equipe de trabalho”, respectivamente.

De modo geral, vale ressaltar, que a confiança nas competências e habilidades foram bem avaliada pelos colaboradores em três das quatro dimensões da confiança estudadas, que sejam: confiança no colega de trabalho (3,21), na equipe (3,84) e no gestor (4,11). Tal constatação implica afirmar que, confiar nas habilidades e competências do outro no ambiente de trabalho pode indicar que estas competências estão desenvolvidas e sendo racionalmente aproveitadas, de modo que as pessoas percebem no dia-a-dia de suas atividades, criando um ambiente de trabalho pautado na eficiência e busca constante pela eficácia.

Pode-se perceber no gráfico a seguir, que a medida de confiança que obteve um grau de avaliação mais elevado o foi gerencial (Institucional) com média geral de 3,9, em contrapartida com a confiança interpessoal - na equipe de trabalho (2,87) como sendo a que obteve uma média muito baixa, se relacionada às demais. Ademais, temos as medidas de confiança no superior imediato (3,70) e no colega de trabalho (3,14) como sendo as medidas mais centrais que a pesquisa apresentou.



**Gráfico 01: Comparativo das dimensões de confiança estudadas**

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Dessa forma, é notório que quando se trata da equipe essa confiança foi abalada ou não existe uma vez que obteve media de 2.87 (a qual está classificada na pesquisa como sendo a que os entrevistados raramente confiam), sendo esse um fato que pode trazer algumas perdas para organização, devido a necessidade de agir em colaboração uns dos outros e sendo essa uma medida abalada ou inexistente tal necessidade não será suprida, dificultando assim, o crescimento da organização, pois a cooperação estará impossibilitada.

Sobre a importância do trabalho em equipe nas organizações Daft (2006, p. 450) conceitua que a “equipe implica uma ideia de missão compartilhada e de responsabilidade coletiva” para que possam desenvolver o conhecimento as habilidades e atitudes e assim gerarem um impacto sobre a eficácia da equipe e dessa forma possibilitar ganhos dentro do ambiente organizacional.

## **5 CONCLUSÃO**

O cenário organizacional se tornou imprevisível, dinâmico e complexo, o que fez as organizações buscarem um aperfeiçoamento maior em suas relações como forma de responder às demandas do ambiente em que exerce suas atividades. Diante disso, necessitou uma busca por uma relação de confiança que se configurasse na mutualidade para responder as demandas situacionais no ambiente de trabalho.

Com base no referido estudo, ficou evidente que a confiança ainda precisa ser melhor desenvolvida na organização para que, assim, possam existir laços mais fortes e duradouros, possibilitando o crescimento organizacional, bem como o crescimento e desenvolvimento dos que fazem a organização como um todo. Dessa forma, poderá ocorrer mais confiança e maior cooperação entre as equipes.

No que se refere a existência de relações de confiança nas dimensões gerencial e interpessoal, estas apresentaram diferentes medidas, demonstrando que entre as quatro dimensões trabalhadas, apenas uma obteve um grau de avaliação mais elevado se comparado às demais dimensões, neste caso, a medida de confiança gerencial - institucional.

Quanto ao nível de confiança interpessoal do indivíduo com seu superior, essa foi uma das dimensões interpessoais melhor avaliadas se comparada com os pares e a equipe de trabalho, ao qual se mostrou em declínio. Além disso, a confiança na equipe precisa ser mais desenvolvida e trabalhada dentro do ambiente organizacional estudado.

Por fim, a dimensão de confiança que se mostrou mais evidente no ambiente estudado foi a confiança gerencial (institucional), mostrando que apesar das demais se encontrarem em um grau mais baixo e não terem se desenvolvido de forma satisfatória em relação a dimensão em destaque, demonstra que os colaboradores apresentam confiança na gerência da empresa mesmo não ocorrendo o mesmo em relação às demais dimensões – gestor imediato, pares e equipe de trabalho.

As limitações desse trabalho residem no fato do tema ser pouco difundido e de só se ter conhecimento do mesmo a pouco mais de duas décadas o que deixa privado de estudos mais avançados e profundos na área acadêmica e organizacional dificultando a acesso, sobretudo, a literatura.

Portanto, sendo um tema atual espera-se que este contribua tanto para prática das organizações, quanto teoricamente para a área de estudos em que se insere a temática, neste caso, a área de Recursos Humanos. Indica-se, pois, a realização de outras pesquisas sobre o assunto ora tratado, em ambientes distintos do que foi operacionalizado o presente trabalho, visando permitir conhecer como esse processo ocorre em outros cenários, assim como em ambientes similares o que permitiria realizar um comparativo com os resultados aqui apresentados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: Processos e funções do administrador**- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BAUER, W. M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com textos, imagens e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Confiança Interpessoal**. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/publicacoes-e-estatisticas/estatisticas/2014/03/1,44683/rsb-17-confianca-interpessoal.html>> Acesso em: 03 Abr. 2015

DAFT, R. L. **Administração**. 1. ed. 1.reimpr. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FRANÇA, A. C. L. **Praticas de Recursos Humanos- PHP: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed- 6. reimpr- São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. - São Paulo: Saraiva, 2005.

LUCENA, M. D. da S.. **Planejamento de recursos humanos**. – 1. Ed. – 15. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: a revolução urbana a revolução digital**. – 6. Ed. 8. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PINTO, A da C. **Psicologia Geral**. n.a., Lisboa, Universidade Aberta, (2001).

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentici Hall, 8. Ed. Americana, 2009.

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

ZANINI, M. T.; ALMEIDA A. L. de C. **The impact of environmental uncertainty on trust relationships**. *Revista de Administração – R.adm.* Vol. 44, n. 4, p. 313-326. São Paulo, Out./ Nov/ Dez. 2009.