



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# **RELAÇÕES DE CONFIANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL: Um estudo na empresa Doces Dyana Nordeste na Cidade de Pombal-Pb**

**RAPHAELA MOTA LACERDA**  
raphaelalacerda@hotmail.com  
UEPB

**SIMONE COSTA SILVA**  
monyadm@yahoo.com.br  
UEPB

**DANTE FLÁVIO OLIVEIRA PASSOS**  
danteflavio@gmail.com  
UEPB

**ÉRIKA CAMPOS MARINHO DE G. PIRES**  
pires\_erika@hotmail.com  
UEPB

**EUNICE FERREIRA**  
eunice.ferreira@hotmail.com  
UEPB

**Resumo:** Diante das incertezas em que a economia mundial se encontra atualmente, observa-se a necessidade das empresas obterem vantagem competitiva perante às outras. Nessa perspectiva, o presente estudo relata sobre as relações de confiança na gestão empresarial, aprofundando sobre a maneira como essas relações se desenvolvem, abordando, assim, a confiança gerencial, interpessoal e institucional. O objetivo principal deste trabalho é compreender como são desenvolvidas as relações de confiança no ambiente organizacional da empresa Doces Dyana Nordeste, na cidade de Pombal-PB. A pesquisa é um estudo de caso com uma abordagem quantitativa e qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Para obtenção dos resultados, foi aplicado um questionário junto aos colaboradores, a partir do modelo de Zanini, Lusk & Wolff (2009). A análise dos resultados mostrou que não existem fortes relações de confiança na empresa e que o gestor não estimula para que elas aconteçam. Além disso, a Confiança Institucional apresenta-se como a de menor grau. Conclui-se, portanto, que existe uma forte necessidade na empresa de aumentar as relações de confiança; o que pode ser obtido, como por exemplo, mantendo uma comunicação aberta, sendo justo, falando a verdade, entre outras questões.

**Palavras Chave:** Relações - Confiança - Vantagem Competitiva - Gestão Empresarial -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Considerando o ambiente em que a economia mundial está inserida, caracterizado pela competição acirrada entre as empresas para conseguir uma fatia deste tão sonhado mercado, inovar se tornou não só importante como também essencial para se manterem vivas. Em busca disso, os gestores têm procurado inserir no contexto organizacional uma forma de gestão que agregue valor ao negócio. Os mesmos têm percebido que reside nas pessoas, que fazem a organização, o capital mais precioso e que para inovar é necessário proporcionar um ambiente em que o indivíduo possa deixar todas as suas competências à disposição da empresa e para tal é preciso dar atenção especial às relações de confiança dentro da organização como uma vantagem competitiva para se obter sucesso em relação às outras empresas.

Nos últimos anos, as empresas têm se deparado com vários problemas relacionados com o seu quadro de funcionários, e um que tem se destacado bastante é a falta de confiança entre os membros da organização, seja em relação aos seus pares, ao gestor, seja na organização como um todo, isso não só prejudica os relacionamentos entre eles como também afeta de maneira significativa a produtividade e o andamento da organização. De acordo com Robbins (2009, p. 169), “confiança pode ser definida em termos de uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá reagir de maneira oportunista – seja por palavras, ações, comportamentos ou decisões”.

Nesta perspectiva, o grande benefício de ambientes de trabalho com uma atmosfera de alta confiança é que o mesmo permite que indivíduos realizem transações sem a necessidade de precaução contra eventuais comportamentos oportunistas dos outros, aceitando assim maiores riscos; já em atmosferas de baixa confiança, as pessoas são mais receosas em realizar investimentos de confiança umas nas outras (MIGUELES & ZANINI, 2014).

Diante de tudo que foi exposto, o presente artigo se propôs a avançar na seguinte discussão: **Como se desenvolvem as relações de confiança na gestão empresarial?**

Neste sentido, procurou-se, de modo geral, compreender como são desenvolvidas as relações de confiança no ambiente organizacional da empresa Doces Dyana Nordeste, na cidade de Pombal-PB, tendo como objetivos específicos: - Descrever aspectos das relações de confiança nos âmbitos gerencial, interpessoal e institucional e - Destacar a dimensão da confiança em maior evidência no ambiente estudado.

A escolha do tema a ser investigado reside no fato da escassez de estudos com esta abordagem, podendo-se afirmar que são poucos os trabalhos científicos relacionando a gestão empresarial com as relações de confiança, por esse motivo identificou-se a necessidade de conhecer melhor aspectos envolvidos nesse fenômeno, uma vez que em um ambiente onde há confiança, o medo de expressar as opiniões ou de realizar alguma atividade dentro da empresa diminui. Além disso, a confiança melhora as relações de trabalho e faz com que as atividades da organização funcionem de maneira mais eficiente.

Almejando o alcance dos objetivos pretendidos, esse estudo utilizou-se de uma metodologia mista – teórica e prática – que buscou o resumo dos principais conceitos estudados, objetivando a comprovação prática do estudo. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa, usando como método o estudo de caso. O contexto analisado foi a empresa Doces Dyana Nordeste e os participantes da pesquisa foram os colaboradores da empresa. Utilizou-se como instrumentos para coleta de dados a aplicação de um questionário com os colaboradores e a observação simples.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. CONFIANÇA: CONCEITOS E ASPECTOS

Incerteza e instabilidade são as palavras que melhor podem caracterizar o mercado atualmente. O ambiente tem mudado a dinâmica de mercado em direção a um modelo mais competitivo e com isso as pessoas e as empresas têm enfrentado um dilema relacionado à incerteza ambiental ou incerteza institucional. Para Zanini, Lusk e Wolff (2009, p. 74), “a incerteza institucional pode ser compreendida como a falta de previsibilidade de mudanças do ambiente externo que afetam a organização”. Essa incerteza influencia no desenvolvimento da confiança, afetando o comportamento humano consideravelmente, restringindo o desenvolvimento de confiança devido ao aumento da incerteza comportamental.

A falta de confiança é generalizada e se estende a estranhos, colegas de trabalho, governo, instituições, empresas, enfim, qualquer coisa que possa representar algum tipo de ameaça à estabilidade ou segurança das pessoas. E assim, a tendência é fazer da desconfiança uma barreira que separa os indivíduos dos perigos do mundo exterior. Enquanto as pessoas desconfiam para não ser passados para trás não conseguem ir adiante. A desconfiança as aconselha a ficar nos limites do conhecido, a evitar riscos e a se fechar para os outros, ao passo que o mundo de hoje requer abertura para o desconhecido, coragem para arriscar e integração com as pessoas (NAVARRO & GASALLA, 2007).

Diante desse contexto, é perceptível a falta de confiança que existe entre as pessoas com relação a tudo o que envolve o seu cotidiano. Essa desconfiança faz com que se sintam mais seguros, mantendo certa distância das outras pessoas, no entanto, ela também impede que descubram novos horizontes que a falta de confiança as impossibilitam de conhecer.

A definição do termo confiança vem sendo discutido por diversos estudiosos ao longo dos anos. De acordo com Robbins (2009, p. 169) “a confiança é a expectativa positiva de que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”. Diante disso, pode-se dizer que a palavra confiança está intimamente relacionada com os sentimentos de familiaridade e risco.

O mesmo autor fala ainda que existem cinco dimensões que fundamentam o conceito de confiança: integridade (baseia-se na honestidade e confiabilidade); competência (tem a ver com as habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais); consistência (está relacionada com a segurança, previsibilidade e julgamento na administração das situações); lealdade (consiste na disposição de proteger e defender outra pessoa); abertura (acreditar que a outra pessoa tem total confiança em você) (*Idem*).

O significado da palavra confiança possui algumas variâncias, mas seu principal significado está relacionado à crença, seja ela em uma pessoa, organização, em expectativas, capacidades seja em si próprio. Neste sentido, ela está intimamente ligada a alguns aspectos subjetivos, de difícil descrição, explicação, e quantificação que fazem parte de diversas situações do ser humano (VALENTIM, 2006). Assim, que algo que é confiável para uma pessoa, não necessariamente será confiável para outra pessoa, ou seja, a credibilidade em algo ou alguém depende de um conjunto de aspectos inerentes à cada pessoa.

Confiança também pode ser definida como a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista (RIPPERGER, 1998).

No ambiente organizacional, a convicção na integridade, caráter e habilidade do líder, também pode ser entendida como confiança. Quando os seguidores confiam em um líder, eles não possuem medo de expor as suas ações porque sentem confiança que seus direitos e



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



interesses não serão prejudicados (ROBBINS, 2007). De acordo com Sato (2003, p. 2), “um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das consequências futuras diminuem”.

Ainda segundo a autora, a confiança é definida basicamente através de dois pontos de vista, um que enfatiza o discurso, ou seja, fundamenta-se em valores que são intrínsecos à pessoa e outro que enfatiza um lado prático, que requer experiências e convivências entre as partes. Neste caso, a confiança surge justamente quando, a partir do confronto entre as expectativas e a prática, nota-se que há uma concordância. Ou seja, a ação ou atitude de uma parte atingiu as expectativas de outra (*Idem*).

Nesse contexto, percebe-se que a incerteza ambiental obrigou as empresas a mudarem a maneira de gerir seus negócios, fazendo com que os gestores dessem maior atenção à confiança dentro das organizações. Seguindo a mesma linha de pensamento, a seguir será discutido a respeito de alguns tipos de relacionamentos existentes dentro das organizações e como a confiança pode ter influência sobre estes.

## 2.2. RELACIONAMENTOS E CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Há muito tempo se prega a importância de um clima organizacional favorável, que estimule o bom andamento das atividades nas organizações. Quando o clima organizacional é harmônico, os colaboradores sentem-se mais seguros e, conseqüentemente, tem um impacto positivo na produtividade, no entanto, o inverso também é perceptível, sendo mensurado com alto nível de absenteísmo e baixa produtividade (BARROSO, 2013).

Mediante isso, pode-se perceber que a confiança interfere diretamente no clima organizacional, fazendo com que as atividades da empresa sejam beneficiadas ou prejudicadas a depender de como se encontra este clima organizacional. Portanto o mesmo deve ser incentivado baseado nos métodos que estimulam a confiança.

Robbins (2009) expõe sobre a confiança baseada no conhecimento e a confiança baseada na identificação. A primeira fundamenta-se na previsibilidade do comportamento que resulta de um histórico de interações. Isso acontece quando temos informações adequadas sobre alguém a ponto de podermos fazer previsões sobre seu comportamento. Já segunda, é quando as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos; essa confiança mútua desenvolve-se ao ponto de uma parte agir em nome da outra (ROBBINS, 2009).

Sheppard e Sherman (1998) *apud* Valentim (2006) entendem a confiança como função das relações em três níveis: entre pessoas, entre pessoas e organizações e entre organizações e o contexto institucional em que essas relações se inserem. Já no que se refere ao ambiente de trabalho, pode-se afirmar que é composto por três tipos de relacionamentos interconectados: entre os funcionários e a direção da empresa, entre os funcionários e seu trabalho e entre os funcionários e os outros funcionários.

No que se refere ao ambiente de trabalho, pode-se afirmar que o relacionamento entre os empregados e a direção da organização é o relacionamento mais importante dos três e tem como elemento fundamental a confiança, que é o elemento essencial na criação de um ambiente agradável para se trabalhar. Embora a confiança seja o elemento mais importante na criação deste ambiente, deve-se prestar atenção também na relação do empregado com o próprio trabalho, pois as pessoas desenvolvem o orgulho quando sentem que seu trabalho tem um significado especial e a forma como cada funcionário se relaciona com o outro no trabalho (LEVERING, 1995).



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Nesta perspectiva, fala-se em Confiança gerencial que se refere aos antecedentes da confiança. O gestor da organização deve ter credibilidade junto aos funcionários, seus colaboradores devem ser percebidos como pessoas competentes, com uma visão clara do estágio para onde a organização está indo e sabendo como chegar lá (LEVERING, 1995).

De acordo o mesmo autor, as pessoas gostam de trabalhar para pessoas firmes, executivos precisam ser sinceros mesmo em momentos difíceis. Além disso, para ganhar a confiança dos funcionários, os gestores devem estar dispostos a ouvir duras verdades e a não prejudicar aqueles que falam, no entanto, o desejo de ouvir não é suficiente para estabelecer credibilidade, os executivos devem adquirir a reputação de que cumprem o que prometem e demonstrar coerência em seu comportamento, precisam provar a teoria na prática (*Idem*).

Para que os colaboradores se disponham a seguir alguém, é necessário que eles primeiro se certifiquem de que esse alguém seja uma pessoa merecedora de confiança. De modo geral, pode-se dizer que o gestor que concede maior poder aos seus funcionários e que cria equipes de trabalho autogeridas tem reduzido ou eliminado muitos mecanismos tradicionais utilizados para monitorar os funcionários. Se um grupo de trabalho, por exemplo, é livre para programar seu próprio trabalho, avaliar seu próprio desempenho e até para tomar suas decisões de contratação para a equipe, a confiança se torna crucial (ROBBINS, 2007).

Os colaboradores também precisam sentir que o gestor da empresa é justo com todos os funcionários. No que se refere à remuneração; os mesmos devem perceber que as promoções e remunerações são baseadas em mérito e contribuição e não em manobras políticas. Além disso, se alguém se sentir tratado injustamente, precisa crê que existem meios aos quais poderão recorrer. E, ainda, a confiança gerencial também envolve respeito; os empregados precisam sentir que são respeitados e tratados como indivíduos, parte disso advém da atribuição de maiores responsabilidades a eles e do seu envolvimento em decisões que afetem seu trabalho (LEVERING, 1995).

Em relação à confiança interpessoal, pode-se afirmar que esta se refere a uma específica relação de confiança pessoa por pessoa. Segundo Lewis e Weigert (1985) *apud* Valentim (2006), a confiança pessoal envolve um laço emocional entre indivíduos, e a dor emocional que cada um experimentaria no caso de uma traição eventual, serve de base protetora da confiança contra ganhos de curto prazo.

Almeida e Zanini (2009, p. 315) afirmam que “a confiança interpessoal refere-se à vontade de um indivíduo de se envolver em uma relação de confiança com um indivíduo específico ou com um grupo”. As pessoas precisam de aceitação, compreensão, apreciação e diversão em suas interações com os colegas; onde existe confiança interpessoal, os empregados sentem que podem ser eles mesmos, e isso é realmente importante quando a empresa exige muito de seus funcionários (LEVERING, 1995).

A confiança interpessoal pode ter um impacto tremendo na cooperação entre os funcionários. Para Ripperger (1998, p. 93), “existe duas condições independentes que têm de ser satisfeitas a fim de alcançar as ações de cooperação baseadas em confiança interpessoal: a coexistência de uma expectativa de confiança e de uma ação confiante”.

Já quando o tema é confiança institucional, para obtê-la é necessário que os empregados acreditem que fazem a diferença pessoalmente; os mesmos devem ter um senso de propriedade em relação ao produto ou serviço que realizam, além disso, precisam perceber que o produto ou serviço tem algum significado para o outro. Os gestores podem promover essa atitude ajudando os empregados a ver como suas tarefas se encaixam no contexto maior ou como os clientes usam o produto (LEVERING, 1995).



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Ainda segundo o mesmo autor, os empregados também querem se sentir orgulhosos do papel de sua organização para a população. O fato de as pessoas se sentirem orgulhosas de seu trabalho e de sua empresa proporciona um importante retorno, elas ficam mais dispostas a dar um extra para terminar um trabalho (*Idem*).

De modo geral, a incerteza ambiental limita o desenvolvimento de confiança gerencial e da confiança interpessoal. Sob os efeitos das incertezas relativas à instabilidade, as empresas enfrentam limitações significativas no desenvolvimento dos elementos estruturantes necessários à criação e manutenção da confiança empresarial e interpessoal (ALMEIDA & ZANINI, 2009). Por fim, o clima organizacional favorável interfere diretamente no andamento das atividades da organização. Pode-se dizer que as relações de confiança gerencial, interpessoal e institucional afetam esse clima tanto positivamente quanto negativamente, com isso percebe-se a importância das empresas buscarem melhorar esses três tipos de relacionamentos.

### 2.3. GESTÃO BASEADA EM CONFIANÇA

Ao longo dos anos, muitos líderes conseguiram enxergar que investir milhões de dólares em tecnologia e reengenharia de processos não é suficiente para a empresa não ir ao fracasso se não mudar o ambiente de trabalho, ou seja, precisaria criar um local de trabalho onde as pessoas genuinamente quisessem chegar todos os dias e onde todos estivessem ansiosos por ajudar a empresa a ter sucesso (LEVERING, 1995). Sendo assim, observa-se que o tempo em que o sucesso da empresa dependia apenas da quantidade de tecnologia que era empregada passou, e agora as empresas estão cada vez mais percebendo que a chave desse sucesso se encontra nos seus colaboradores.

No mundo corporativo, onde o individualismo se faz presente, não compartilhar tudo o que se tem, não dizer tudo o que se sabe e não acreditar em tudo o que se ouve são estratégias de sobrevivência. Isso acontece devido às próprias organizações darem a entender que não confiam completamente nos seus colaboradores; se confiasse, não haveria tantos controles, regras e procedimentos para serem seguidos (NAVARRO & GASALLA, 2007).

Porém, a confiança deve ser considerada como um fator fundamental na gestão do ambiente organizacional, por se tratar de um mecanismo a partir do qual os atores sociais reduzem a complexidade do seu sistema de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa (GIDDENS, 1991). Ela nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto, o que pode gerar mais conhecimento e inovação (ANDRADE; FISCHER; STEFANO, 2011).

Desta forma, o ambiente da nova economia sugere que a confiança pode ser altamente desejável como mecanismo de controle para coordenar tarefas específicas relacionadas com a natureza da produção, sistemas de informação e de conhecimento intensivo (ALMEIDA & ZANINI, 2009).

Para Robyn (2005, p. 4):

A natureza das relações e a confiança existente entre os profissionais enquanto colegas de trabalho são estudadas visando estabelecer ligações entre o nível de confiança e o clima organizacional e estudar a hipótese de que uma maior confiança entre os colaboradores – e entre esses e seus líderes – gera melhores resultados à empresa, incorrendo em aumento da produtividade e da satisfação no nível da organização.

Para alguns autores, a confiança tem um papel importante: o de facilitar as relações de trabalho e as trocas econômicas, possibilitando uma gestão mais efetiva. Confiança é, pois,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



definida com base em dois fatores: um que enfatiza o discurso (valores intrínsecos à pessoa) e outro que enfatiza a prática (experiências e convivência) (SATO, 2003).

De acordo com Levering (1995, p. 16), “um excelente lugar para se trabalhar é em uma organização onde os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham”.

De modo geral, é com o passar do tempo que uma relação de confiança se estabelece, porém, sempre na racionalidade, ou seja, ao menos dentro de um cenário intraorganizacional, pode ser visualizada uma cooperação prévia estimulada pela própria organização para, só ao longo do tempo, constituir-se ou não uma relação de confiança baseada na racionalidade a partir de tais atitudes de cooperação (SATO, 2003).

A existência de confiança no trabalho melhora o nível de cooperação e, nos negócios de hoje, complicados e mutantes, a cooperação é essencial. O fato de se ter uma força de trabalho com pessoas que cooperam integralmente umas com as outras é uma vantagem competitiva para qualquer empresa (LEVERING, 1995).

Ela também estimula as pessoas a relacionar-se de maneira mais aberta e franca, compartilhar experiências e conhecimentos, comprometer-se com objetivos da empresa, engajar-se na solução de problemas e participar dos processos decisórios (NAVARRO & GASALLA, 2007).

Para Robbins (2007, p. 403):

os funcionários precisam ter confiança de que a administração os tratará com justiça, e a administração precisa confiar que os trabalhadores cumprirão escrupulosamente suas responsabilidades. A tendência rumo à ampliação das relações não hierárquicas dentro das empresas e entre elas aumenta a necessidade da confiança interpessoal.

Sendo assim, um ambiente de alta confiança apresenta diversas vantagens, como o aumento da satisfação e comprometimento dos empregados, melhoria de comunicação entre superior e subordinado, aceitação e delegação de autoridade, exercício de liderança, percepção de justiça nos julgamentos, menor competição interna em negociações e menos conflito, legitimidade das intenções de mudança organizacional, melhor desempenho individual e em equipes de trabalho (ZANINI, 2008).

Ela também pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade e, desta forma, reduzir os custos de monitoração formal e controle (RIPPERGER, 1998). E ainda, como já mencionado, a existência de confiança entre os funcionários de uma empresa resulta em cooperação. Com isso, agiliza e facilita as tarefas e o desempenho geral da organização, o que mostra que a confiança funciona como um meio facilitador das atividades diárias dos funcionários e, por tanto, facilita a gestão da organização como um todo (SATO, 2003).

Nesse contexto, as empresas têm percebido a importância que os colaboradores possuem e têm procurado melhorar a gestão dos seus negócios com base em métodos que influenciem favoravelmente o clima organizacional da empresa, para com isso obterem melhores resultados com o aumento da produtividade e da satisfação no nível da organização.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, em exploratória e descritiva. Exploratória devido à natureza investigativa e de sondagem, além de enfatizar um tema cujas pesquisas são reduzidas. Quanto à pesquisa descritiva, para Vergara (2011, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Quanto à abordagem, essa pesquisa se caracterizou como uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Quantitativa, devido à utilização de dados estatísticos capaz de mensurar as relações entre variáveis e sua relação de causa e efeito (ROESCH, 2006). Qualitativa por sua característica de dar poder ou dar voz às pessoas, em vez de tratá-las como objetos, cujo comportamento deve ser quantificado e estaticamente modelado (BAUER & GASKELL, 2012).

O método utilizado foi o estudo de caso, pois se trata de um caso particular suficiente para análise da pesquisa. Segundo Vergara (2011, p. 44), “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

Os sujeitos da pesquisa foram constituídos pelo corpo funcional da empresa, que inclui o gerente e os demais colaboradores, que, na empresa investigada, ocupam cargos de auxiliares de embalagem, totalizando dez pessoas. O número de colaboradores abordados, nove no total, foi escolhido de forma não probabilística, por conveniência.

Os procedimentos utilizados para essa pesquisa foram a aplicação de um questionário fechado para coletar os dados junto aos colaboradores, além da observação simples para melhor descrever situações em que o questionário não era capaz de demonstrar. O referido instrumento foi composto por 27 questões de múltipla escolha, sendo 9 relativas à confiança gerencial, 9 à confiança interpessoal e 9 à confiança institucional. No qual se pretendia analisar o grau de confiança entre os funcionários e seus pares; entre os funcionários e o gestor e entre os funcionários e a instituição. O questionário foi construído com base nos modelos de Zanini; Lusk & Wolff (2009).

Os dados foram coletados entre os dias 05 e 11 de maio do corrente ano, nas dependências da empresa, onde foi aplicado o questionário com os funcionários, solicitando que os mesmos respondessem de acordo com o grau de confiança que eles possuíam em relação às dimensões da confiança.

Para viabilizar os cálculos de mensuração dos níveis de confiança foi utilizada uma escala tipo *Likert* para avaliar o grau de confiança em cada assertiva, cujos pontos recebem rótulos específicos: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo em parte; 3- Neutro; 4- Concordo em parte; 5- Concordo totalmente. Em seguida, os dados fornecidos foram trabalhados a partir de planilhas do *Microsoft Excel*, objetivando encontrar a média e desvio padrão das respostas produzidas pelos respondentes quanto ao grau de concordância em cada nível de confiança.

#### **4. RESULTADOS ENCONTRADOS**

Buscando analisar como são construídas e desenvolvidas as relações de confiança no contexto organizacional, foi elaborado um inventário com várias situações relacionadas à confiança, do qual consta a análise do grau de confiança em três dimensões: interpessoal e institucional.

A empresa de razão social Anailton Bezerra Araújo ME e nome fantasia Doces Dyana Nordeste possui 31 funcionários, sendo 24 mulheres, que trabalham no setor de embalagem e 7 são homens e ficam no setor da produção. A estrutura da empresa está dividida em três setores: produção, embalagem e expedição. Como a empresa é de pequeno porte, o empresário, que também é o gerente da mesma, é responsável por gerenciar todos os setores da empresa, desde transações até a expedição final, exceto o setor de embalagem, que é gerenciado por sua esposa.





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A empresa foi fundada em 1999 pelo atual empresário, e no começo ele mesmo produzia os doces e comercializava; com o crescimento da empresa, ele passou a ser responsável apenas pela administração da mesma. A participação da empresa no mercado tem se intensificado bastante nos últimos anos, além da Paraíba, ela distribui para os Estados do Piauí, Maranhão, Bahia, Sergipe, Pará e Brasília.

Com relação a essa pesquisa, os resultados dos questionários revelam que:

#### a) Nível de Confiança Gerencial

Nesta dimensão da confiança, foram questionados sobre a confiança na capacidade e qualificação do gerente em executar as tarefas, se eles dependiam do gestor para lidar com uma questão importante para eles, se dependiam do mesmo em situações difíceis e se falavam ao gerente sobre como eles se sentiam no trabalho, entre outras questões. Nesta perspectiva, pode-se destacar que os itens que obtiveram os maiores e menores índices foram, respectivamente, se eles confiavam na opinião do gestor sobre o desenvolvimento do trabalho deles, obtendo como resposta uma média de 4,33, o que significa que a maioria dos respondentes confia. Por outro lado, sobre o compartilhamento de sentimentos pessoais com o gerente, obteve-se uma média de 1,67, ou seja, essa não é uma prática usada por eles, uma vez que na escala utilizada significa “1- Discordo totalmente”.

A Tabela 01 mostra a média obtida e o desvio padrão para cada assertiva.

**TABELA 01:** Nível de confiança na gerência

CONFIANÇA	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO $\sigma$
Capacidade e qualificação	3,89	0,87
Lidar com uma questão importante	2,56	1,42
Apoio em situações difíceis	3,00	1,05
<b>Opinião a respeito do seu trabalho</b>	<b>4,33</b>	<b>0,66</b>
<b>Compartilhar sentimentos pessoais</b>	<b>1,67</b>	<b>0,94</b>
Falar sobre como se sente no trabalho	3,00	1,63
Defende os interesses dos empregados	3,56	1,34
Sinceridade	2,89	1,29
Comportamento consistente	2,67	1,15

Portanto, de acordo com as respostas obtidas pelos funcionários a confiança na gerência da empresa obteve uma média geral de 3,06, o que significa que os colaboradores nem concordam nem discordam da confiança em seu gerente. Conclui-se que quanto mais voltada para o trabalho, maior é o índice de confiança e quanto mais voltado para relacionamentos interpessoais pior é esse índice.

#### b) Nível de Confiança Interpessoal

Esse tópico buscou abordar o nível de relação de confiança entre os membros da organização e seus pares. Para isso, perguntou-se sobre a confiança em outro funcionário para fazer o trabalho deles, se eles eram capazes de confidenciar a outra pessoa questões pessoais que estivessem afetando o trabalho e se são capazes de compartilhar seus sentimentos pessoais com outros funcionários.

Nesta dimensão da confiança receberam a melhor média os itens que tratavam sobre: “se compartilhavam com os outros colaboradores sua opinião em relação ao trabalho” e “se acreditavam que podiam contar com a ajuda de outro colega de trabalho em situações de dificuldade”.

O demonstrativo dos resultados dessa dimensão está na Tabela 02.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



**TABELA 02:** Nível de confiança interpessoal

CONFIANÇA	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO $\sigma$
Outro funcionário realizar o seu trabalho	2,89	1,52
Confidenciar questões pessoais que afetem o trabalho	2,89	1,37
<b>Promessas de outros funcionários</b>	<b>2,11</b>	<b>1,09</b>
<b>Compartilha sua opinião sobre o trabalho</b>	<b>3,44</b>	<b>1,07</b>
Opinião de outros funcionários	3,22	1,13
<b>Ajuda em situações de dificuldade</b>	<b>3,44</b>	<b>1,42</b>
Compartilha sentimentos pessoais	3,00	1,70
Se tivessem oportunidade, outros funcionários se aproveitariam de você	3,33	1,41
<b>Compartilha ideias novas</b>	<b>2,11</b>	<b>1,37</b>

A média dessas respostas foi de 3,44, ou seja, eles possuem certa confiança nos outros colaboradores para compartilharem sua opinião em relação ao trabalho e também acreditam que eles os ajudariam em situações de dificuldade. Nas assertivas que expõem sobre “a confiança nas promessas dos outros funcionários” e também, “se contam para os colegas suas ideias novas”, a média obtida foi de 2,11 nas duas perguntas, sendo as mais baixas, ou seja, assim como na confiança gerencial esta dimensão obteve os melhores índices quando a questão se referia às atividades voltadas para o trabalho. A média geral de confiança interpessoal obtida na empresa é de 3,00, ou seja, não é muito intenso esse tipo de confiança, mas também não é fraca.

### c) Nível de Confiança Institucional

Esta dimensão buscou-se mostrar como são construídas as relações de confiança no ambiente organizacional, com as respostas obtidas dos colaboradores em relação a aspectos que caracterizam a confiança institucional (Tabela 03). A assertiva melhor avaliada (maior média) foi a que se refere a uma justa remuneração quando se compara aos outros colaboradores, com uma média de 3,56. A assertiva que trata sobre a preocupação da empresa com os sentimentos das pessoas obteve a menor média com 1,77.

Esta dimensão questionava, ainda, assuntos considerados de relevada importância, tais como: Comunicação (média 2,77), tomada de decisão consistente (3,00) e participação dos colaboradores com sugestões (2,22). No entanto, estes não foram bem avaliados. Indicando que são temas a serem melhor trabalhados pela organização.

Uma das maneiras de se obter confiança é através de interações com outras pessoas, com isso, é importante que a empresa possua esse hábito com seus colaboradores para que a confiança institucional seja estimulada. Esta dimensão obteve a média geral de 2,65, ou seja, os colaboradores da empresa concordam em parte com esse tipo de confiança. O resumo das assertivas abordadas nesta dimensão se encontra na Tabela 03.

**TABELA 03:** Nível de confiança institucional

CONFIANÇA	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO $\sigma$
Sinceridade	3,33	1,25
Tratamento justo	3,00	1,15
<b>Remuneração justa</b>	<b>3,56</b>	<b>0,83</b>
Sugestões dos funcionários	2,22	1,23
<b>Preocupação com os sentimentos pessoais</b>	<b>1,77</b>	<b>1,13</b>
Chance de resolver problemas do trabalho	2,11	1,09
Decisões consistentes	3,00	0,82
Comunicação aberta	2,77	0,92



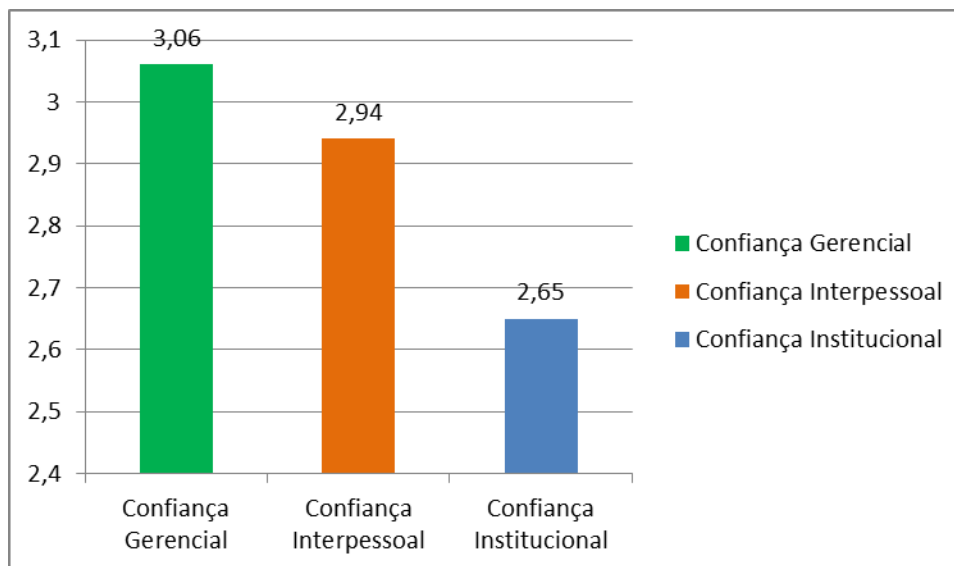
28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Sensibilidade aos interesses dos empregados	2,11	1,09
---	------	------

Comparando-se as três dimensões estudadas, observa-se que a dimensão melhor avaliada pelos participantes da pesquisa foi o da confiança gerencial (média 3,06) e a pior avaliada na visão dos colaboradores participantes da pesquisa foi a dimensão confiança institucional. O gráfico 01, a seguir, ilustra os dados detalhadamente que representam a média geral de cada uma das dimensões abordadas e expõe a dimensão em maior evidência:



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

Os dados mostram que a confiança na gerência possui uma média de 3,06, já a confiança entre os colaboradores e seus pares 2,93; e a confiança dos colaboradores na empresa 2,65. Diante disso, pode-se afirmar que não existem fortes relações de confiança dentro da organização estudada, uma vez que, na escala utilizada, o grau 3 corresponde a “Neutro”. Neste caso, torna-se interessante a gestão da empresa buscar mecanismos que possam desenvolver os relacionamentos interpessoais, proporcionando um ambiente de trabalho mais agradável, o que permitirá, ao longo do tempo, transformar a percepção das pessoas a respeito da confiança.

Sobre a confiança institucional, o gestor precisa rever seu modo de conduzir os negócios da organização, sobretudo no que se refere à comunicação, sensibilidade aos interesses dos empregados, abertura às sugestões dos funcionários, preocupação com os sentimentos pessoais, bem como a possibilidade dos indivíduos em resolver problemas relacionados ao trabalho que foram itens mal avaliados pelos participantes da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender como são construídas e desenvolvidas as relações de confiança na empresa Doces Dyana Nordestino, com base nas seguintes dimensões: interpessoal e institucional.

Os resultados demonstraram que, em âmbito geral, os colaboradores da empresa não possuem um alto grau de confiança no gestor, porém, eles consideram o gestor qualificado para ocupar essa função e consideram importante a opinião dele a respeito dos seus trabalhos. No entanto, no que se refere a expor os sentimentos pessoais ao gestor, os funcionários não possuem esse hábito, isso quer dizer que com relação às atividades da empresa eles possuem confiança no gestor, mas quando é pra lidar com alguma questão pessoal, não existe muita confiança.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Ficou evidenciado também que a confiança interpessoal entre os colaboradores também não possui um grau elevado, isso foi identificado não somente nas respostas obtidas, como também através da observação da pesquisadora; as funcionárias deixaram bem claro, durante a aplicação do questionário, não confiar muito nas colegas de trabalho. Quanto à confiança institucional, esta foi a dimensão em que a média de confiança obtida foi a mais baixa, ou seja, é necessário que a empresa busque estimular principalmente esse tipo de confiança, já que se mostrou em baixa evidência.

Percebe-se ainda que além do nível de confiança da empresa ser baixo, a empresa não busca estimular nenhum desses tipos de confiança, o que faz com que o clima organizacional da mesma esteja sendo prejudicado pela falta de confiança depositada uns nos outros, sendo assim, as atividades da empresa são afetadas e os resultados financeiros também.

Todavia, a maior parte dos funcionários da empresa está trabalhando há um período considerável de tempo, o que significa dizer que, mesmo os resultados dessa pesquisa mostrando um nível baixo de confiança, os empregados permanecem ligados à empresa, talvez pelo fato de existirem poucas oportunidades de emprego na localidade, ou ainda, os mesmos já se acomodaram a trabalhar em um ambiente no qual a confiança não prevaleça.

De modo geral, cabe ao gestor procurar estímulos que favoreçam as relações de confiança na empresa, buscando conhecer os métodos utilizados por outras empresas em que a confiança predomina e procurando adaptar ao seu contexto, ou seja, buscando melhorar o clima organizacional da empresa através de práticas que incentivam a confiança.

Para tanto, a abordagem do tema não se esgota nesse estudo, nem poderia, uma vez que, a importância do assunto requer a realização de outras pesquisas. Sugere-se, pois, que outros estudos sejam realizados em organizações similares, ou ainda em outros contextos, buscando conhecer outros aspectos que estão presentes neste processo.

As limitações do trabalho residem, sobretudo, na dificuldade para aplicação do questionário junto aos colaboradores, uma vez que nem todos se dispuseram a responder, o que justifica o número limitado de respondentes.

Desta forma, sendo um tema atual e significativo, são inúmeras as possibilidades e espera-se que este artigo contribua tanto para as empresas quanto para os estudiosos na área de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L. C.; ZANINI, M. T. F. The Impact Of Environmental Uncertainty On Trust Relationships. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.4, p.313-326, out./nov./dez. 2009.
- ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança Organizacional e Interpessoal Como Uma Dimensão de Clima Organizacional: um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. *In*: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, (3), **Anais...** João Pessoa, 2011.
- BARROSO, R. S. Confiança Como um Fator Importante e de Impacto na Organização – FMU. *In*: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, (3). **Anais...** São Paulo, 2013.
- BAUER, W. M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. 10. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2012.
- GIDDENS, A. **As Consequências da Modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- LEVERING, R. Confiança e Cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. **Revista de Administração de Empresas - RAE** – Eletrônica, São Paulo, v. 35, n. 4, jul-ago 1995. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 10 de nov. de 2014.
- MIGUELES, C. P.; ZANINI, M. T. F. O Papel Mediador Entre Confiança e Desempenho Organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.1, p.52, jan./fev./mar. 2014.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



NAVARRO, L; GASALLA, J. M. **Confiança: a chave para o sucesso pessoal e empresarial.** São Paulo: Integrare, 2007.

RIPPERGER, T. **Okonomik des Vertrauens.** Tübingen: Mohr Siebeck Press, 1998.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8. ed. São Paulo. 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas.** 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ROBYN, N. **Diferenças Individuais e Gestão de Pessoas: um enfoque na confiança.** Trabalho de conclusão de curso. Universidade de São Paulo. 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. – 2. Reimpr – São Paulo: Atlas, 2006.

SATO, C. T. Gestão Baseada em Relações de Confiança. **Revista de Administração de Empresas - RAE – Eletrônica**, v. 2, n. 1, jan/jul 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em 06 dez. 2014.

VALENTIM, I. V. L. **Confiança Interpessoal: uma análise das relações em uma associação de reciclagem de resíduos sólidos.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZANINI, M. T. **A Natureza dos Estilos de Gestão: entre o medo e a confiança.** 2008. Disponível em: <<http://www.adcemg.org.br/artigos-ver.php?id=9>>. Acesso em 20 de abril de 2015.

\_\_\_\_\_; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança Dentro das Organizações da Nova Economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 5, p 72-91, Jan/Mar. 2009.