



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ - CAMPUS VII  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA DA CONCEIÇÃO ANDRADE SILVA**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONFIANÇA DOS FUNCIONÁRIOS:  
UM ESTUDO DE CASO APLICADO NUMA EMPRESA DO INTERIOR  
PARAIBANO**

**PATOS  
2022**

**MARIA DA CONCEIÇÃO ANDRADE SILVA**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONFIANÇA DOS FUNCIONÁRIOS:  
UM ESTUDO DE CASO APLICADO NUMA EMPRESA DO INTERIOR  
PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas

**Orientador:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Mary Dayane Souza Silva

**PATOS, PB  
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586p Silva, Maria da Conceicao Andrade.

O papel da liderança na confiança dos funcionários [manuscrito] : um estudo de caso aplicado numa empresa do interior paraibano / Maria da Conceicao Andrade Silva. - 2022. 26 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Mary Dayane Souza Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Liderança. 2. Estilo de liderança. 3. Desenvolvimento de lideranças e equipes. 4. Nível de confiança. I. Título

21. ed. CDD 658.409 2

MARIA DA CONCEIÇÃO ANDRADE SILVA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONFIANÇA DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NUMA EMPRESA DO INTERIOR PARAIBANO**

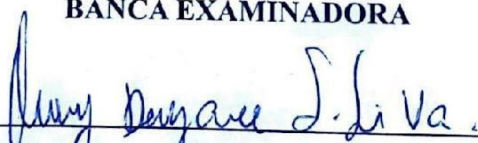
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação /Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas

Aprovada em: 28/07/2022.

FICHA CATALOGRÁFICA

**BANCA EXAMINADORA**



Profa. Dra. Mary Dayane Souza Silva (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Aretuza Candeia de Melo  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Amanda Maria de Jesus  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por não ter saído do meu lado durante esse trabalho, e ter me abençoado para que conseguisse terminá-lo, sem desistir no meio do caminho.

A minha família e meus amigos por aguentarem minhas reclamações e irritações no decorrer desse processo de escrever o TCC, o estresse e o choro foram constantes.

A minha professora e orientadora Dr<sup>a</sup>. Mary Dayane Souza Silva, por ter aceitado fazer parte desse trabalho e me auxiliar no que fosse necessário, além do fato de ter aceitado algo que já foi iniciado com outra orientação quando chegou em suas mãos.

A minha ex-orientadora, a professora Dr<sup>a</sup>. Thelma Flaviana Rodrigues dos Santos, por ter me apoiado e ajudado no TCC I, começando essa caminhada comigo.

A UEPB, por ter me dado essa oportunidade de ter o acesso a conhecimentos que eu não imaginava e por proporcionar que eu conhecesse amigos maravilhosos.

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONFIANÇA DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NUMA EMPRESA DO INTERIOR PARAIBANO**

**THE ROLE OF LEADERSHIP IN EMPLOYEE TRUST: A CASE STUDY APPLIED IN A COMPANY IN THE INTERIOR OF PARAIBANO**

**RESUMO**

Esse trabalho teve como objetivo identificar o papel da liderança na confiança dos funcionários de uma empresa localizada no interior Paraibano. Para obter os resultados desejados foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, aplicado por meio de um roteiro de questões semi estruturadas com o líder da empresa e os colaboradores, sendo os dados analisados de forma interpretativa. Como resultados, notou-se que para os entrevistados a confiança está ligada à credibilidade que os mesmos recebem dos demais funcionários, como também na confiança que eles têm em si mesmos. Já para o líder a confiança diz respeito aos relacionamentos entre o mesmo com as equipes, seja no acompanhamento direto dos funcionários, ou com a designação das tarefas. Ademais, na percepção dos liderados o líder também tem sua importância destacada quando este se dispõe a sempre estar atento aos seus funcionários, dando o suporte que cada um precisa, motivando-os, elogiando-os, valorizando o trabalho e procurando incentivar a busca pela melhoria das habilidades de cada pessoa.

**Palavras-chave:** Liderança; Influência; Empresa; Colaboradores; Líder; Confiança.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the role of leadership in the trust of employees of a company located in the interior of Paraíba. To obtain the desired results, a qualitative case study research was carried out, applied through a script of semi-structured questions with the leader of the company and employees, and the data was analyzed in an interpretative way. As a result, it was noted that for respondents the trust is linked to the credibility that they receive from other employees, as well as the confidence they have in themselves. For the leader, trust is about the relationships between the same with the teams, either in direct monitoring of employees, or with the assignment of tasks. In addition, in the perception of the led, the leader also has its importance highlighted when he is willing to always be attentive to his employees, giving the support that each one needs, motivating them, praising them, valuing the work and seeking to encourage the pursuit of improving the skills of each person.

**Keywords:** Leadership; Influence; Company; Employees; Leader; Trust

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	10
2.1 Liderança .....	10
2.2 Níveis e Tipos de Confiança .....	13
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	14
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	15
4.1 Conceito de confiança e sua relação entre líder e liderados na empresa .....	15
4.2 Desenvolvimento da confiança entre os liderados a partir do trabalho do líder.....	17
4.3 Liderados e suas percepções sobre a valorização do trabalho .....	18
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	19
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	20

**ANEXO A**

**ANEXO B**

**APÊNDICE A**



## 1. INTRODUÇÃO

A liderança está presente em várias organizações, tendo papel importante em cada uma delas. Para Helgesen (1996), quem exerce o papel de líder, tem que trabalhar de forma a conhecer as habilidades, trabalhar nas relações interpessoais, além da autoridade e carisma de cada integrante da empresa, sem a dependência do cargo exercido pela pessoa que está desempenhando esse papel de liderança. Esses líderes podem estar em organizações variadas, públicas ou privadas.

Quem está em um papel de liderança geralmente é uma pessoa que possui influência no seu local de trabalho e necessita conhecer a organização, a mesma por muitas vezes serve de modelo para outras pessoas de como estes querem desempenhar suas funções e alcançar os seus objetivos. Quando não há nenhum sujeito para esse tipo de papel, função, a situação pode sair do controle ou mais complicada de ser resolvida.

A liderança, se exercida da maneira correta, proporciona o desenvolvimento da empresa e seus colaboradores. Segundo Krause (1999, p. 81) se não há uma pessoa no controle, para exercer o papel de líder, nada que possa beneficiar a empresa vai ser alcançado. Esse pensamento pode ser aplicado em qualquer aspecto que faz parte da vida das pessoas, especialmente se for à relação à competitividade existente no mundo dos negócios.

Nos negócios que são de modos competitivos, a visão que o líder tem sua capacidade de agir, se adaptar e compreender as situações, juntamente com uma ação que aconteça de forma conjunta, se torna o único modo possível, no qual vai se ter a produção de resultados de formas favoráveis à instituição, e a quem faz parte dela. Apesar da influência ser algo que possa ser utilizado de uma maneira correta, muitas vezes, pessoas se utilizam da influência que tem para agir de forma incorreta, utilizando de um autoritarismo, que está presente não somente na Administração Pública, como na Administração Privada.

Os gestores de grandes ou pequenas empresas, também podem ter esse tipo de comportamento, podendo prejudicar a confiança da equipe de trabalho e por consequência exigir demais de seus funcionários, passando tarefas que sejam muito cansativas, ou uma sobrecarga de trabalho, que leva a exaustão e a queda de produção, o que faz com que a confiança não seja algo presente dentro da organização, o que não pode ocorrer, já que é de grande importância que a mesma esteja presente em todos os setores da instituição.

Mariotti e Souza (2005), dizem que é importante a confiança para as organizações, pois a mesma auxilia as atividades na empresa, como nas questões relacionadas ao trabalho em equipe, na hora de se estabelecer quais são os objetivos a serem alcançados e compartilhados, na liderança e no momento de avaliar o desempenho das atividades e comportamentos em geral na instituição, o que mostra a importância da presença da confiança em toda organização, já que a mesma tem um impacto direto no desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente no desenvolvimento da empresa, fazendo assim, com que seja essencial uma liderança que seja eficaz na organização.

Para Robbins (2005), para que se tenha uma liderança de forma eficaz, se faz essencial que seja transmitida confiança para os seus funcionários, mostrando com a mesma, a credibilidade das ações que são por ele realizadas, incentivando e motivando os seus colaboradores. O que faz com que, na visão do autor, os liderados estejam dispostos a realizarem as suas tarefas, com uma maior dedicação e compreensão do que tem que ser feito além de dispostos a atividades que sejam desafiadoras, com a responsabilidade de estar ciente dos riscos que elas possuem e o comprometimento para que tudo o que foi passado por seus superiores, seja concluído.

O presente trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: De que forma o papel de liderança pode influenciar a confiança dos funcionários no ambiente de trabalho? No intuito de buscar responder tal questionamento definiu-se como objetivo geral de identificar o papel da liderança na confiança dos funcionários de uma empresa localizada no interior Paraibano. No que concerne aos objetivos específicos, os mesmos são: a) definir a liderança na percepção do gestor e dos colaboradores; b) compreender como a liderança pode influenciar e interferir na confiança dos funcionários e c) demonstrar como os funcionários atuam a partir da influência liderada recebida.

O estudo de tal temática torna-se relevante, embora já seja um assunto bastante discutido no meio acadêmico, pesquisar sobre a questão da liderança e suas influências sobre a confiança dos funcionários. A confiança e liderança são importantes de serem estudadas tanto no campo acadêmico da administração, como nas empresas por serem questões que estão diretamente ligadas aos desempenhos dos colaboradores das organizações, a liderança para que recebam aquilo que tem que ser feito, e a confiança para pôr em prática os seus conhecimentos.

Este estudo está dividido em cinco seções, iniciando com a introdução. Na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica, os conceitos e entendimentos dos autores sobre liderança, e a sua relação com a confiança. Na terceira seção, é abordada a metodologia utilizada. Na quarta seção, são apresentados os resultados das análises e por fim, na última seção, trazem-se as considerações finais e as referências utilizadas no estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Liderança**

A liderança tem o papel de destaque nas organizações, afinal, ela vem de quem comanda as pessoas, de quem designa as tarefas e funções das pessoas e grupos que trabalham na instituição. De acordo com Vergara (2006, p. 74), a liderança traduz-se na “capacidade de exercer influência sobre as pessoas”. Não adianta o indivíduo ser o chefe de uma empresa, é de grande importância que se tenha uma boa relação entre o líder e seus liderados. A relação saudável entre todos os colaboradores é benéfica para todos no âmbito organizacional.

No entendimento de Bitencourt (2010), a questão da liderança é uma relação que se torna em um vínculo social entre todos os que compõem o ambiente organizacional, já que a influência ocorrida nesse local pode dar-se de forma mútua entre os líderes e liderados. Os colaboradores são influenciados pelo seu líder, mas também podem receber essa influência de um colega de trabalho, que não necessariamente esteja em um cargo de liderança, isso pode ocorrer em qualquer colaborador dentro da empresa, o mesmo pode acontecer com o líder, que pode sentir-se influenciado e satisfeito com o desempenho de um funcionário seu, fazendo com que sintam-se mais motivado a desempenhar suas atividades com as pessoas que estão no local de trabalho.

A influência pode partir de ambos os lados da organização, quando o líder coordena todas as pessoas, ou um grupo, e quando um colaborador se torna alguém que se destaca para ficar a frente das atividades da sua equipe de trabalho, para ajudar os seus colegas. A questão da liderança nem sempre fica somente em uma pessoa com um cargo superior, mas pode acontecer em outros níveis da empresa. O princípio da liderança para Hunter (2004) é a aptidão de exercer a sua influência em prol de influenciar as pessoas, para que as mesmas desempenhem suas atividades com o entusiasmo desejado tendo como meta atingir os objetivos, para o autor a liderança funciona como uma forma de manter as pessoas trabalhando em equipe e que seja de um modo onde a harmonia esteja presente para se atingir os objetivos com eficiência. Os líderes têm grande responsabilidade sobre tudo o que acontece

na empresa. Uma vez que, a liderança está relacionada com todos os setores da organização, do chão de fábrica até os seus diretores.

São vários os papéis que o líder pode assumir dentro da empresa, é um trabalho no qual a atenção e a comunicação são importantes para que todos os departamentos funcionem de maneira com que, as atividades sejam feitas. Cooper et al. (1997) consideram que é algo necessário para quem lidera é ter a capacidade de perceber e entender quais são as características que compõem as personalidades de cada um de seus liderados, ou seja, quem está responsável pela liderança, também é a pessoa que irá analisar cada funcionário e como cada um desempenha sua função. A liderança é um fator importante no ambiente organizacional, todo líder exerce um poder de liderança com os seus funcionários. Para se está em um cargo de liderança, no qual se tem que incentivar os outros, influenciar, designar as tarefas, é necessário entender a organização e seus liderados, para que o melhor caminho seja seguido.

Um líder, que realmente está procurando a melhoria da empresa, tem que compreender a mesma como um todo, e seus funcionários. Não pode achar que o seu papel é só de ficar dando ordens, mas também tem que entender que são necessários analisar os resultados, acompanhar cada trabalhador que está sendo feito pelos seus funcionários, como anda a sua empresa, não se deve somente focar em uma coisa, mas sim na organização como um todo, afinal, para o seu funcionamento, todas as partes que completam a empresa, tem que estar funcionando.

Assim, como a liderança e a relação dos líderes com seus liderados é algo que mexe de forma direta com a empresa, é recorrente os estudos feitos nessa temática para entender como a influência das ações dos líderes afetam estas. No Brasil, estudos nessa área vêm sendo realizados para se ter a compreensão do fenômeno da liderança e seus impactos na gestão organizacional. Por exemplo, na pesquisa realizada por Souza e Neto (2018), nas organizações metal mecânica na serra gaúcha, em diversas cidades, o perfil de liderança que mais se destacou foi o situacional. Outro ponto relevante deste estudo foi que a maioria dos entrevistados confia no gestor, em sua forma de agir.

Segundo a pesquisa de Zacharias (2016) a liderança é feita a partir do momento em que você realiza suas metas, através de outras pessoas, motivando-as para que consigam desempenhar o seu trabalho, de forma com que um ajuda o outro, e trabalhando em equipe todos possam estar satisfeitos de forma que o desenvolvimento da empresa e seus funcionários sejam de uma boa maneira.

É necessário que o líder esteja sempre buscando entender o que acontece na empresa, se adaptar aos desafios que surgem no ambiente, além de entender que a atualização dos métodos que a liderança está presente dentro das empresas, sempre está mudando, assim, se a empresa quer continuar sendo competitiva, é um papel de o líder atualizar-se para que não fique ultrapassado, fazendo com que o que é feito na empresa, não acompanhe o mercado, o que não seria bom para as pessoas que trabalham nela.

Na visão de autores como Bunn e Fumagalli (2017) o papel que a liderança possui é algo fundamental para se obter a compreensão de como ocorre o direcionamento para que se alcance os resultados planejados. A influência não está nas organizações somente para que os gestores deem ordens para os seus funcionários, mas também para que os colaboradores, individuais e em grupo, sintam-se motivados a trabalharem, sendo direcionados pelos mesmos, aos caminhos que são passados que vão levar a atingirem o objetivo que foi estabelecido.

Para ser um líder, tem que continuar sempre buscando aprender e se desenvolver juntamente com sua organização e colaboradores. Se uma empresa está funcionando bem, significa que além de um bom líder, se tem um bom trabalho em equipe, e essas equipes só se tornam eficientes quando são focadas, determinadas a realizarem o seu trabalho, motivadas

pelos seus gestores ou uns colaboradores que tenha uma característica que seja a liderar, não motivadas somente pelo seu salário, mas um bom local de trabalho para realizarem suas atividades, um ambiente onde haja harmonia e não informações desencontradas, para que todos tenham bons resultados.

Outro ponto que ajuda a melhorar o ambiente organizacional, é a comunicação e para Chiavenato (2005, p. 185) “ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção”. Um ambiente onde se tem a presença da comunicação, da transparência, é benéfico para todos os seus integrantes, não somente para as lideranças, mas também para todos os seus colaboradores, é algo de extrema importância que se tenha um ambiente e relações de trabalho saudáveis, a comunicação vai auxiliar a todos os integrantes da organização, que as informações que precisam chegar a determinado local ou pessoal, seja feita de um modo que sua compreensão seja simples e clara, procurando evitar desvios no caminho, e informações incorretas que possam prejudicar o andamento das atividades ou os próprios integrantes da empresa. O líder e as pessoas que ele lidera devem estar em harmonia, tem que haver a confiança entre ambas as partes, para que todos desempenhem suas funções de maneira que possam contribuir positivamente para a empresa (GONÇALVES, 2008).

Assim, existem diferentes estilos de liderança que podem estar presentes nas organizações, de acordo com Medeiros et al. (2000), alguns desses estilos são o Autocrático, Democrático e Liberal. Esses três tipos de liderança têm suas formas diferentes de influência, o seu modo de agir pode afetar de várias maneiras.

Para Maximiano (2000, p.406), “quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo”. Ainda de acordo com o autor, se toda autoridade estiver concentrada em uma só pessoa, isso pode torná-la mais autoritária, mais difícil que a mesma dê a liberdade para os seus liderados de expressarem suas opiniões e participações na empresa. Ou seja, nesse tipo de liderança, o colaborador não é ouvido, o que prevalece é unicamente a vontade do líder, sem que os seus funcionários possam dar algum tipo de sugestão ou opinião para alguma atividade, melhoria na organização. Um líder autocrático não considera avaliar a opinião dos demais, focando somente naquilo que o próprio pensa, sem que os seus liderados tenham a oportunidade de darem algum tipo de contribuição com os seus conhecimentos.

De forma distinta do autocrático, o líder democrático ouve e analisa as sugestões de seus funcionários, para de forma conjunta tomar decisões que beneficiem a empresa. Nesse tipo de liderança, todos participam e são ouvidos, suas opiniões são analisadas para se ter a compreensão se elas podem ou não serem utilizadas. Na ótica de Bergamini (1994, p. 59), “o estilo democrático é caracterizado pela presença de vários núcleos de poder que se intercomunicam e criam uma rede interativa e horizontalizada de distribuição e troca entre membros”. Uma organização que tem um líder do estilo democrático, está mais aberta a ouvir os seus colaboradores, possibilitando que os mesmos possam se expressar, e com a certeza de serem ouvidos, e não simplesmente serem impossibilitados de falar e mostrar qualquer opinião sobre determinado assunto.

Já o líder liberal não se dedica totalmente para tomada de decisões, e sim, que os seus funcionários tenham essa liberdade para criar e pensar sobre o que se deve fazer, ele deixa com que eles trabalhem sem uma designação de ordens. Conforme Ribeiro (2009, p. 74), “a liderança liberal (laissez-faire), possui total liberdade para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder”. O gestor da empresa tem que estar ciente de que o que ele faz, vai influenciar de alguma forma o ambiente organizacional. Nesse caso, a sua participação não é muito solicitada, os funcionários que fazem o papel do líder. Com uma liderança liberal, a organização vai ser basicamente comandada por seus colaboradores, com uma participação sem tanta expressão do seu líder, focando somente nas atividades dos

funcionários e o que eles têm em mente que pode ser o melhor para a empresa, e que vai ser benéfico para todos.

Após analisar esses tipos de liderança, que foram estudados e vem sendo utilizados por diversos agentes e organizações pelo o mundo, novos estilos foram identificados, buscando auxiliar para o desenvolvimento do estudo da liderança, surgindo assim o estilo de liderança situacional. Hersey e Blanchard (1986) vêem a liderança situacional como o processo que influencia na hora das atividades, sendo elas de uma única pessoa ou em grupo. Ainda de acordo com os autores, um ponto que ajuda a compreender esse tipo de liderança é perceber cada situação, como cada funcionário age diante daquilo que lhe foi dado e qual a solução que eles buscam para atender suas metas.

Nesse caso, é necessário que as pessoas que estão nesses cargos, onde irão receber as tarefas, sejam dedicadas em realizar de maneira eficiente, para que ninguém seja prejudicado, buscando entender como ela pode melhorar o seu comportamento e seus trabalhos. A liderança situacional ajuda aos que estão no ambiente organizacional como eles podem se comportar para que cada situação que surgir, seja de forma rápida solucionada e os trabalhos não sejam afetados. A questão não é somente a de fazer aquilo que lhe foi estabelecido e passado, mas entender qual o melhor caminho para se chegar ao objetivo que a empresa quer, de uma forma positiva e ajudando a desenvolver as qualidades dos funcionários, o que beneficia positivamente as pessoas que estão nesses lugares.

A confiança é o que vai fazer com que a empresa funcione, vai auxiliar para que a organização consiga atingir suas metas e objetivos. Buscando o melhor da organização, a confiança se torna algo imprescindível para que o trabalho não desmorone e continue seguindo o seu ritmo desejado. Robbins (2009) diz que, a partir do momento em que existe a confiança do funcionário no seu líder, os mesmos se arriscam nas ações que são passadas por seus superiores e tem a confiança de que não irá sofrer nenhum prejuízo quando estão desempenhando suas funções, tendo os seus direitos assegurados.

Se um funcionário sente-se confiante naquilo que está fazendo, tem a confiança nas suas habilidades e que sabe que é uma pessoa capacitada para estar em seu cargo e cumprir com suas obrigações, ele vai buscar sempre mostrar a sua eficiência no que lhe é passado, desempenhando a sua função de forma com que seja visível que trata-se de uma pessoa confiável e com as habilidades que vão beneficiar a organização. Quando um colaborador se arrisca em algo passado pelo seu líder, mostra que a confiança no mesmo é muito alta, mostrando a credibilidade que o mesmo possui para com os seus liderados, o que também mostra que é importante a questão da transparência e honestidade.

Na visão de Oliveira, Possamai e Valentina (2009) os pontos positivos de uma liderança que seja confiável não ficam somente focados nos ganhos individuais, mas também trazem benefícios que agem de forma direta, com uma influência importante sobre o desempenho organizacional.

Outro ponto positivo, é a conquista da lealdade dos clientes, seus investidores e empregados. A confiança tem o papel importante dentro da empresa para que todos que integram aquele ambiente organizacional possam compreender e acreditar nas informações que são passadas, usando suas habilidades para as suas funções, sejam elas individuais ou no momento de trabalho em equipe.

## **2.2 Níveis e Tipos de Confiança**

Diversos autores estudam e buscam definir o que é a confiança e como ela influencia o ambiente organizacional. Para autores como Puusa e Tolvanen (2006), dentro das organizações, a confiança pode ser classificada em três níveis distintos: individual, grupal e sistêmico. Ela é classificada no nível individual como a condição em que um grupo se

predispõe a estar aberto para o recebimento das ações vindas da outra parte. No nível grupal, a confiança é compreendida como algo que ocorre de uma maneira coletiva, onde as equipes que compõem a organização, tem seus valores e identidades representados de uma forma coletiva, definindo a todos de forma grupal, como já se diz no nome, e não somente de modo individual.

Diferenciando de Puusa e Tolvanen (2006), Luo (2005) discorre sobre a confiança em duas formas: a particular e a geral. Na forma particular, a confiança não está estabelecida em todas e quaisquer pessoas que compõem o ambiente organizacional, mas sim de forma específica em determinadas pessoas, restringindo assim, o nível de confiança para um espaço menor. Ao contrário da forma particular, na forma geral, a confiança vai estar direcionada de uma forma ampla, em todos os que trabalham na organização e está desempenhando o seu papel, como também na empresa de um modo abrangente, não deixando a confiança restrita somente a uma pessoa ou um pequeno grupo.

A confiança pode surgir de forma individual ou na forma de senso comum partindo um grupo de pessoas direcionado a outro, que no entendimento dos indivíduos, estão agindo de forma correta, com boa-fé, diante das negociações que são realizadas, sem levar nenhum tipo de vantagem, ou nenhuma concorrência de forma desleal, perante os outros, mesmo que surja com uma oportunidade, onde se possam ter alguma vantagem, não se desempenha um papel desonesto, mantendo assim a confiança (CUMMINGS E BROMILEY, 1996).

Ainda de acordo com os autores acima citados, a confiança pode ser classificada em: afetiva, cognitiva e intencional. Os três meios de classificação, se referem à confiança de um modo mais pessoal para com o indivíduo que está sendo influenciado. Ela vai agir de acordo com os sentimentos de cada um, o que cada um vai sentir, a maneira que cada qual vai pensar e também a sua forma de agir. A confiança vai estar diretamente ligada à forma que o colaborador vai desempenhar sua função na organização, o modo como o mesmo vai assimilar as informações que são coletadas no seu ambiente de trabalho.

Para Gabarro (1978) a obtenção da confiança, vai depender das relações anteriores que aconteceram com sucesso. Baseada nessas relações anteriores, a confiança entre chefes e subordinados vai ser conquistada. Na visão do autor, para que o superior tenha a confiança do seu subordinado, na visão do seu funcionário, o mesmo tem que agir de forma competente, sendo alguém íntegro e com consistências nas suas ações, para assim passar a confiança que é necessária. Quando um líder mostra que é alguém detentor das habilidades necessárias para estar na função de liderança, onde o mesmo prova que é alguém que trabalha de maneira correta, eficiente, vai fazer com que os seus colaboradores sintam-se motivados a terem o mesmo ânimo e empenho para as suas atividades, tendo o seu superior como um espelho a ser seguido, de como o mesmo pode se comportar e passar suas habilidades para a organização.

No caso da confiança que o superior vai ter com o seu subordinado, para o mesmo, é necessário que o funcionário demonstre ser uma pessoa leal, que seja aberto para tarefas que são para eles passadas, além de se agir com integridade perante suas ações e funções no trabalho. Ou seja, ambos procuram pessoas que sejam honestas naquilo que fazem comprometidas com o seu trabalho, para que assim, eles sintam-se confortáveis para se obter a confiança de trabalhar uns com os outros, sem que se tenha o risco de uma das partes não desempenhar o seu papel da melhor forma. Nesta situação, quem faz parte do ambiente de trabalho, busca um local onde a confiança prevaleça, e que os seus companheiros de trabalho sejam pessoas competentes e dispostas a desempenharem aquilo que suas funções correspondem, utilizando de suas habilidades para passar a confiança para os demais.

### **3. METODOLOGIA**

Para este trabalho, foi realizado um estudo qualitativo. A pesquisa qualitativa é focada em compreender como o ambiente estudado funciona, e de que forma as pessoas que fazem parte do mesmo desempenham suas funções. Esse modelo de pesquisa busca visar o social, o modo de portar-se de todos que fazem parte do local de estudo (TURATO, 2003). Trata-se ainda de um estudo descritivo, que segundo Gil (1999) tem como propósito descrever todas as características dos fenômenos e as possíveis relações existentes entre as variáveis que ocorrem.

Esta pesquisa enquadra-se ainda em um estudo de caso, que segundo Yin (2005), os estudos de casos são investigações empíricas, focadas em investigar um determinado fenômeno contemporâneo. Eles buscam entender todo o contexto que está inserido o fenômeno que vai ser estudado, por conta disso, contribui para um grande número de variáveis, o que torna impossível realizar uma pesquisa mais ampla, pela necessidade da quantidade de casos para ser analisado ser bastante alta, tornando-se algo inviável para ser analisado estatisticamente (YACUZZI, 2005).

Para a coleta dos dados foi efetuada na forma de uma entrevista com um roteiro com cerca de 14 perguntas, questionário este adaptado de Oliveira (2004), com sugestões feitas por Paula (2005). O roteiro foi apresentado e respondido por todos os entrevistados, além da gravação da entrevista, depois da autorização dos que a responderam, após a assinatura do TCLE (Termo de Consentimento Livre Esclarecido), onde os mesmos sediam os dados coletados, autorizaram a gravação da entrevista e eram esclarecidos sobre o que seria feito com as informações que foram coletadas.

A entrevista foi realizada com cerca de cinco colaboradores, sendo 1 do setor financeiro, 2 vendedores e 1 entregador, além de 1 gestor, sendo que, a entrevista não poder realizada com um número maior de pessoas, pelo fato de todos os demais colaboradores estarem ocupados com suas funções, e a falta de disponibilidade para a realização da mesma em outra ocasião, a empresa selecionada tem sede na cidade de Santa Luzia localizada no interior da Paraíba. Trata-se de uma loja de móveis e eletrodomésticos que funciona há cerca de 20 anos, no mesmo local. O prédio no qual funciona a organização, é de propriedade do diretor da loja, que também é o dono da mesma, o que não se faz necessário a despesa com o aluguel do imóvel. A loja possui uma equipe de vendedores, que trabalham diretamente com o atendimento aos clientes na hora das compras, além do setor financeiro da organização e também os funcionários que fazem a entrega das mercadorias e montagem dos produtos, se for necessário.

A análise das informações coletadas, foi realizada na forma de uma análise interpretativa, buscando formular uma compreensão a partir do que foi respondido durante a entrevista, com o intuito de chegar a uma conclusão sobre o tema abordado, relacionando a ideia de autores com as informações disponíveis a partir das respostas obtidas, para chegar no problema apresentado para ser estudado neste trabalho. Para apresentar as respostas de cada participante neste trabalho, para que o nome dos mesmos não seja divulgado, os liderados serão identificados como liderados A, B, C e D, e o líder pela letra E.

No tópico seguinte deste trabalho, foi realizada a análise da confiança entre o líder e os liderados dessa empresa, e como o seu papel vai influenciar no desempenho dos funcionários.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Conceito de Confiança e Sua Relação Entre Líder e Liderados na Empresa**

Existe a noção em todos de que a confiança é algo importante em todo tipo de relação, o que não é diferente dentro da organização pesquisada. Os integrantes da empresa deram o

seu conceito do que é a liderança, além de que, quando foram perguntados, sobre a importância da confiança, frisaram que ela é algo importante para se atuar dentro da organização, na hora do seu desempenho de atividades e também na hora da comunicação entre todos. Em relação ao conceito do que seria confiança, para os colaboradores, foram os seguintes:

A confiança é a credibilidade que o patrão nos dá, a oportunidade de fazer mais segurança na empresa (A).

A confiança pra mim é tudo, influencia no nosso jeito de agir (B).

Existe a confiança, tanto a parte de que nós chamamos de financeira né, que é parte que a gente diz “essa pessoa podemos entregar ouro em pó”, e existe a confiança de uma pessoa ser confiante na parte de desempenhar o seu trabalho, que você pode confiar nela, que você sabe que ela tem as habilidades necessárias, que você sabe que ela vai vender o seu produto, a gente tá falando de duas partes que são fundamentalmente importantes, as duas coisas, principalmente para a parte comercial da gente (C).

Tudo o que você vai fazer você tem que ter a confiança que você tem capacidade e pra mostrar a quem trabalha em empresa, que você pode ser um bom funcionário, para isso, você tem que mostrar confiança também naquilo que você faz, passar confiança para seus patrões (D).

Ambos os funcionários e o líder tem um entendimento similar sobre o conceito do que é confiança, como pode ver a seguir, a visão do líder, que mostra a coerência com o pensamento dos seus colaboradores:

A confiança, para gente crescer tem que confiar na equipe de trabalho e destinar as obrigações de cada um, por exemplo, o setor financeiro, setor de vendas, setor de depósitos, setor de conferências, setor de cobrança, tudo tem que confiar em cada pessoa, trabalhar em grupo, pois sem confiança, você não vai a lugar nenhum (E).

Os relatos dos entrevistados, mostram que a forma que eles enxergam a confiança, está ligada a credibilidade que os mesmos recebem sejam dos colaboradores com o patrão, como também na confiança em que eles tem em si mesmo, além de que notar-se que os liderados enxergam o seu superior como uma pessoa capacitada para a função desempenhada, a partir do momento em que o mesmo mostra-se alguém preocupado e focado em entender as necessidades da empresa e de seus funcionários, isso faz com que passe a confiança para o próprio colaborador na sua função e na empresa onde trabalha, pois ele sente-se seguro pelo fato de ter um líder confiável, e confiar naquilo que lhe foi passado, tanto para uma realização própria, como também para mostrar para o seu líder que é uma pessoa capacitada para estar na empresa.

Coleman (1990) entende que a confiança tem uma relação direta com o risco dentro da empresa, pois é com a mesma que no momento de realização dos processos vai se ter a confiabilidade para que os mesmos sejam desempenhados, mesmo que haja os riscos, mas quando se tem a confiança, tendem a ser minimizados. Para Hosmer (1995), a confiança é uma relação que gera expectativa em ambas as partes que estão tendo algum tipo de relação ou troca.

O entendimento dos entrevistados sobre o que é a confiança, tem relação com a visão dos autores apresentados, pois ambos mostram a ligação da confiança e o desempenho das funções, que é algo nítido na organização, mostrando que a partir do momento em que alguém recebe a confiança de outro.

Isso vai gerar uma expectativa na mesma para que seu trabalho seja desempenhado da melhor forma possível, com o intuito de que o seu chefe veja que é alguém que está apto para o cargo que possui e mostrando para o seu superior, que a confiança dada àquela pessoa ou equipe, vai ser algo positivo, reforçando o que Hosmer (1995), fala sobre a geração da expectativa nas partes que estão nessa troca de tarefas.



Tudo isso, reforça a importância da confiança nas relações interpessoais, dentro das organizações. Sendo esta outra questão apresentada na pesquisa, como pode ser visto a seguir, nos relatos dos entrevistados, quando perguntado se a confiança é algo importante na organização. Na visão do líder, o mesmo tem a seguinte opinião sobre a importância da confiança:

Demais, importantíssimo, sem a confiança você não vai a lugar nenhum, sem a confiança, como eu vou trabalhar com uma equipe se eu não estou confiando nela? Eu tenho que confiar na minha equipe e fazer cada um fazer sua tarefa, com o meu acompanhamento, olhando números e câmeras que temos, olhando os estoques, na hora de saída de mercadoria e emissão de notas (E).

O relato do líder mostra a preocupação da presença da confiança nos relacionamentos entre o mesmo com as equipes, além de mostrar que a confiança também se dá, pela sua visão, com o acompanhamento direto dos funcionários, com a designação das tarefas. O que mostra que o líder entende que, mostrando que o mesmo está sempre buscando está a parte do que acontece na organização, para os seus colaboradores será algo positivo ver que o seu líder é alguém que busca ser participativo e não deixar tudo nas mãos de seus colaboradores, sem nenhuma orientação.

Ainda falando da questão da importância da confiança, agora na visão dos liderados, os mesmos têm um entendimento, de certa forma, parecido com o do seu líder, se é importante a confiança dentro da organização. Para os liderados, a confiança é importante, pois:

Com a confiança, nós adquirimos mais experiência e tudo fica mais positivo dentro da empresa (A).

Sim, concordo, é algo muito importante em qualquer organização (B).

Eu acho, com certeza, eu acho que a confiança é um dos fatores mais importantes no campo de trabalho, tanto da parte de equipe, porque um tem que confiar no outro, porque é uma cadeia, às vezes você tá aqui e eu não posso pegar aquela cadeira, porque é pesada, se você tiver outra pessoa, e confia nela, que vai mostrar os dois juntos são capazes, vão mostrar mais ainda para empresa que estão preparados para exercer aquela função (C).

Fundamental, primeiro de tudo você tem que ter atitude, saber desenrolar aquele determinado trabalho que a você foi confiado, que a partir disso eu ganho a confiança (D).

O entendimento dos entrevistados sobre a importância de se haver uma relação de confiança na empresa, para haver o trabalho em equipe, tem semelhança com o pensamento de Novelli (2004), o mesmo diz que a confiança trás benefícios para o ambiente de trabalho, pois ela dá a garantia que as equipes consigam realizar suas tarefas, que antes eram complicadas por não terem a segurança de que eram capazes de serem feitas por quem recebeu as tarefas, mesmo que haja os riscos, mas com a confiança, se faz possível que as atividades possam ser aplicadas, trazendo a harmonia para a empresa e funcionários, e tornando o trabalho mais simples de ser feito, com uma relação de confiança entre todos os que fazem parte da instituição. A confiança é um fundamento importante para o ambiente de trabalho.

#### **4.2 Desenvolvimento da Confiança Entre os Liderados a Partir do Trabalho do Líder**

Foi perguntado para os integrantes da instituição quais as maneiras que o líder pode desenvolver a confiança entre os seus liderados. Obtendo as seguintes respostas:

Quando ele não impõe, e sim ele aconselha, de participar, de verificar se tudo está dando certo, quando não está, chegar junto, mas é em uma maneira com mais simplicidade, aí faz a diferença, onde a gente, todo mundo se ajuda e tem uma equipe mais preparada pra ele (A).

Conversando com a gente, o diálogo sempre em primeiro lugar, isso ajuda para sempre dê tudo certo (B).

Primeiro ele tem que ser competente e confiante no que faz, se ele mostrar confiança, se ele mostrar que realmente entende, ele é capaz de fazer, ele vai conquistar os funcionários (C).

Eu acho que mostrando transparência no trabalho dele, primeiro de que tudo, ele é um cargo acima de mim, digamos assim, então ele tem que trabalhar também com transparência para que a gente também confie nele, nós fazemos nosso trabalho, sabendo que a gente vai ser bem avaliada (D).

Quando avaliadas as respostas, pode-se entender que o apoio do líder da hora do desempenho das tarefas, é importante para que o funcionário tenha confiança naquilo que ele faz. Um líder participativo, que busca sempre estar presente, acompanhando e apoiando seus colaboradores, buscando o melhor desempenho deles, com uma participação sempre presente na empresa, o que descarta o estilo de liderança liberal, que é onde não se tem muita participação do líder. Os colaboradores também reforçaram a ideia da importância da comunicação dentro da empresa, como isso é eficaz para que o ambiente de trabalho seja organizado, opera da maneira correta, e como é importante para os mesmos que o seu líder seja alguém em que se pode confiar alguém que mostre a capacidade, assim servindo de exemplo positivo para os mesmo.

O que está de acordo com o que Hunter (2006) relata, o mesmo diz que só há o desenvolvimento da confiança quando se tem muito esforço para que isso aconteça, além da comunicação, são duas coisas importantes para que se tenha a confiança dentro da organização. A comunicação é algo importante para que o líder consiga passar as atividades de cada um, consiga ter um bom relacionamento com seus funcionários, para que a empresa funcione da mesma maneira em todos os departamentos, sem nenhum problema de comunicação.

### **4.3 Liderados e Suas Percepções Sobre a Valorização do Trabalho**

No momento das entrevistas, os pesquisados frisaram diversas coisas como importante para eles, que demonstram a confiança dentro da organização, como a transparência, os elogios recebidos quando fazem um trabalho bem feito, a competência do patrão, que os fazem com que tenham mais confiança em suas tarefas, a valorização do seu trabalho, a motivação para que os mesmo se qualifiquem, melhorem as suas habilidades, como mostra nos relatos de dois dos entrevistados:

Nós trabalhamos em uma empresa que é muito boa, só tem positividade, esse lado, a gente só tem apoio, nós somos valorizados, a gente agradece muito, a gente agradece muito onde trabalha, porque a gente vive na paz aqui, sempre estamos sendo motivada a fazer cursos, muito bom aqui, a gente só tem o que agradecer (A).

Se a gente trabalhar com transparência, eu acho que cada um tem uma certa confiança no outro, que a gente possa com a transparência, daquela pessoa ser também seu parceiro, lhe ajudar (D).

Os relatos demonstram a importância do colaborador se sentir valorizado no ambiente organizacional, não somente com algum valor financeiro atribuído, mas também com elogios, motivação para continuar seu trabalho e atender às suas necessidades. Um colaborador não tem as mesmas características e necessidades que o outro, o que faz com que cada possa ser motivado de forma distinta, o que torna necessário, que o líder acompanhe de perto, como cada um vai reagir em relação a valorização do seu próprio trabalho.

A forma como suas necessidades podem ser atendidas vai variar de acordo com cada um, de organização, depende do quanto o indivíduo quer atingir, e do seu esforço para atingir

a satisfação no trabalho e pessoal. Chiavenato (2004) cita que não se pode ficar estagnado somente na motivação em forma de remuneração financeira para o seu colaborador, é algo importante, mas não é algo que atende todas as necessidades.

Assim como as organizações, os indivíduos também evoluem, e suas necessidades podem mudar de acordo com o tempo, com o que é melhor para o mesmo, nem sempre o salário vai ser suficiente para que atenda aquilo que ele precisa. Existem diversas forma de se motivar um colaborador, uma delas são os benefícios, os mesmos surgiram com o tempo na organização, pois foi entendida essa necessidade de se reforçar o que o funcionário precisa, um acompanhamento para que o mesmo tenha uma qualidade de vida melhor, o que faz com que ele seja um funcionário mais prestativo.

Marras (2001) classificam os benefícios como uma forma de complemento para o salário que o colaborador recebe, a fim de que necessidades que não foram atendidas possam ter a sua atenção. Os benefícios podem ser auxílio férias, décimo terceiro e salário maternidade. Qualquer forma de motivação positiva para o colaborador é com intenção da melhoria do seu desempenho, pois quando um funcionário se torna alguém mais produtivo, é óbvio que isso vai beneficiar a empresa, gerando mais produtos, mais atividades, trazendo o lucro e o crescimento da mesma.

## **5. Considerações Finais**

A proposta abordada neste trabalho foi a de entender o que é liderança e como o papel do líder pode influenciar no desempenho dos colaboradores, como uma pessoa que está em uma função acima das demais pode utilizar de seu cargo, para que os outros consigam trabalhar em equipe, com harmonia, tendo a confiança daquilo que faz, buscando atingir o mesmo objetivo.

Além disso, também foi abordado o que os entrevistados compreendem por confiança, a sua conceituação, tendo com respostas a questão da credibilidade sentida dos mesmos com o seu líder, a influência da confiança no seu modo de agir dentro da empresa, e foi possível entender que os mesmos enxergam o seu líder como alguém apto a estar na função atual. A importância da confiança para os integrantes da organização também foi algo questionado durante a pesquisa, sendo que os entrevistados frisaram a importância real que a confiança tem no dia a dia do seu trabalho, como a mesma ajuda para que os mesmos sintam-se mais seguros nos seus cargos.

O diálogo foi relatado como algo importante para desenvolver a confiança dos colaboradores, mostrando a importância da comunicação dentro da organização, o que também está relacionado a valorização do seu trabalho, já que os colaboradores que foram entrevistados mostraram-se satisfeitos em ter um líder que está sempre auxiliando e buscando acompanhá-los. Foi possível entender com o estudo realizado, de acordo com as pesquisas feitas com leitura de trabalhos acadêmicos, e de autores consagrados, que a confiança e a liderança são duas coisas que devem andar juntas. Quando o líder passa a confiança para o seu colaborador e vice e versa, ou quando o funcionário tem a confiança em si mesmo para desempenhar atividades, o trabalho se torna mais fácil de ser compreendido e realizado, seja ele individual ou em equipe.

Um líder que se mostra preocupado em entender sua empresa, de que forma ele pode fazer com que ela melhore e alcance os objetivos no mercado, e além disso, procura entender a necessidade de cada um de seus colaboradores, contribui de forma positiva para o desenvolvimento de todos, seja a empresa ou seus colaboradores. Entender como cada funcionário se sente na empresa, às suas necessidades, o que pode ser feito para que o seu desempenho melhore, é papel fundamental de um líder, não se pode cuidar da empresa pela

metade e esquecer as pessoas que compõem a mesma, pois sem os seus funcionários a empresa não vai a lugar nenhum.

De acordo com os questionamentos feitos pela pesquisa para os seus entrevistados, foi de entendimento que a importância de um líder que seja alguém presente é vital para o funcionamento da empresa. Já com relação à confiança, quando bem trabalhada, proporciona para os funcionários, gestores e empresa, uma melhoria no ambiente de trabalho, pois não há como você trabalhar sem ter a confiança naquilo que faz, ou no local onde você trabalha, e também não tem como você estar dividindo alguma função com alguém que você não confia e que não tenha a capacidade trabalhar em equipe.

O estudo da liderança, sua influência em todos os setores da organização, a influência de todos os funcionários, é algo importante de ser estudado, afinal, o mundo está sempre se inovando, a tecnologia sempre traz algo novo para a sociedade e organização, novos mercados que aparecem, faz com que precise estudar e entender como o líder pode buscar a melhoria da sua organização.

Os principais focos dessa pesquisa foram a influência da liderança nas organizações e como o líder pode passar a confiança para os seus liderados. Buscar entender na visão do líder e do liderado, a compreensão de cada um sobre como a confiança é importante para o trabalho, como um bom ambiente pode melhorar o desempenho de todos, trazendo coisas positivas para a instituição.

A partir do momento onde o ambiente de trabalho é caracterizado como um lugar onde se tem a harmonia, a questão da convivência entre todos os que fazem parte do mesmo, se torna algo mais fácil de lidar, o que conseqüentemente está ligado a confiança de cada um, seja consigo mesmo ou na hora de se trabalhar em equipe. Cada ação feita pelo líder tem o impacto direto nos seus funcionários, seja de uma maneira positiva ou não, cabendo ao líder buscar com que tudo seja de uma forma que vá trazer benefícios para a empresa e que os seus funcionários consigam desempenhar as suas funções com eficiência e eficácia.

As limitações deste estudo foram o fato de ter sido realizado somente em uma empresa, o que faz com que não se possa generalizar o resultado da mesma, supondo que as outras organizações irão ter o mesmo ambiente de trabalho, e mesmo comportamento de funcionários e líder, outro ponto é que o estudo foi realizado com uma pequena quantidade de pessoas, o que limita as informações a uma pequena parcela dos funcionários da empresa pesquisada, já que os demais colaboradores estavam bastante ocupados em suas atividades no momento da entrevista, o que fez com que não pudesse ser coletada uma base de dados maior para a análise deste trabalho. Sendo assim, fica como sugestões para novos trabalhos na mesma área, uma pesquisa que seja mais ampla, abrangendo um número maior de empresas e entrevistados, para se ter uma noção maior dos comportamentos dos integrantes das instituições, o que motiva cada um, como a confiança é trabalhada em locais diferentes.

Outra sugestão é a de não focar somente no ambiente privado, mas se possível, aplicar a pesquisa em uma organização pública ao mesmo tempo da privada, para comparar se há alguma diferença entre os dois meios de trabalho, comparando um pouco da gestão pública, com o setor privado, buscando saber se há alguma semelhança nos modos de atuação dos líderes, na hora de compreender a sua equipe, motivação do pessoal, como a confiança é transmitida em diferentes ambientes e como o trabalho em equipe e a confiança podem ser afetados, a partir das ações de cada gestor.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W. **Liderança: Administração do Sentido**. 1º Ed São Paulo: Atlas, 1994.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BUNN, F.; FUMAGALLI, L.A.W. **A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados**. [S.l.]: Rev. FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132-147, jul./dez., 2016.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLEMAN, J.S. **The foundations of social theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

CUMMINGS, L.L.; BROMILEY, P. **The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation**. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p.302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

GABARRO, J. (1978). **The development of trust, influence, and expectations**. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships* (p. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

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

GONÇALVES, J. **37 Qualidades do Líder que Ninguém Esquece**. São Paulo: Mensagem Para Todos, 2008.

HELGESEN, S. **Liderando pela base**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 3, p.45-49.

HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HOSMER, L. **Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics**. *Academy of Management Review*, Mississippi, vol. 20, iss.3, 1995.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemes. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KRAUSE, D.G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

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

MARRAS, J.P. **Administração da Remuneração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração.** 5° Ed São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, A.R. **Et. e tal - Liderança** - Monografia do curso de Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: Faculdade Integradas Campos Salles, 2000.

NOVELLI, J.G.N. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial.** 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004

OLIVEIRA, A.F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional.** 2004. 259f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Brasília, BRASÍLIA, DF, 2004.

OLIVEIRA, M.A.; POSSAMAI, O; VALENTINA, L.V.O.D. **Liderança com credibilidade.** Prod. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador, 09 de outubro de 2009. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_101\\_672\\_13737.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_101_672_13737.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2022

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

PUUSA, A.; TOLVANEN, U. **Organizational identity and trust.** EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, v. 11, n. 2, p. 25-55, aug. 2006.

SOUZA, M.T.D.S.; NETO, J.P.D.B. **Influência do estilo de liderança na motivação da equipe : estudo de caso em empresas de metal mecânicas da serra gaúcha.** Disponível em:<<https://brazilianjournals.com/index.php/BASR/article/view/402/343>>. Acesso em: 09 fev. 2022.

TURATO, E.R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa.** Petrópolis RJ.: Editora Vozes, 2003.

RIBEIRO, A.L. **Teorias da Administração.** 2.ed. ver. E atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** 2ª Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2005. 275p.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 8ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YACUZZI, E. **El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación**. No 296, CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo., Universidad del CEMA, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARIAS, F. **Desenvolvimento de liderança nas organizações - um estudo de caso**. Disponível em:  
<[https://fia.com.br/wp-content/uploads/2020/05/Dissertac%C2%B8ao\\_Felipe-Zacharias.pdf](https://fia.com.br/wp-content/uploads/2020/05/Dissertac%C2%B8ao_Felipe-Zacharias.pdf)>.  
Acesso em: 09 fev. 2022.

## ANEXO A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada Para o Líder



Universidade Estadual da Paraíba  
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas  
Campus Antônio Mariz - Campus VII  
Curso de Bacharelado em Administração

- 1) Para você, o que é confiança?
- 2) O que é necessário existir em uma relação de trabalho para que haja confiança?
- 3) Confiança é um princípio importante para um eficiente e eficaz trabalho nas organizações? Por quê?
- 4) Qual a relação que você estabelece entre o exercício da liderança e o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais em sua empresa?
- 5) De que maneira um líder pode desenvolver confiança entre seus liderados em seu ambiente de trabalho?
- 6) Que tipo de sentimentos você associa à confiança quando pensa em sua organização?
- 7) Que comportamentos demonstram a existência de confiança em sua organização?
- 8) Conte-me uma situação em que, na sua relação com sua equipe, a questão da confiança entre vocês tenha sido um ponto importante e cujo resultado tenha sido POSITIVO. Por que isso aconteceu dessa forma? Agora, conte-me outra. Por que isso aconteceu dessa forma?
- 9) Conte-me uma situação em que, na sua relação com a sua equipe a questão da confiança entre vocês tenha sido um ponto importante e cujo resultado tenha sido NEGATIVO. Por que isso aconteceu dessa forma? Agora, conte me outra. Por que isso aconteceu dessa forma?
- 10) Falando em termos de confiança, fazendo uma analogia da relação que você estabelece com a equipe e o mundo da música, você diria que ela se parece mais com qual ritmo? O que o levou a escolher essa imagem?
- 11) NOVAMENTE FALANDO EM TERMOS DE CONFIANÇA, se você fosse comparar a sua equipe com um animal ou um elemento da natureza, o que ela seria? Por que você escolheu essa



imagem?

12) Pensando nas relações de confiança como a construção de um edifício, em que estágio da obra você diria que se encontram as suas relações com a sua equipe? Por favor, fale um pouco mais sobre sua resposta.

13) Você já viveu uma experiência de sucesso como líder? Conte-me como foi.

14) Quando as coisas não dão certo, como você lida com o SEU fracasso?

## **ANEXO B - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Para os Liderados**



Universidade Estadual da Paraíba  
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas  
Campus Antônio Mariz - Campus VII  
Curso de Bacharelado em Administração

### **ANEXO B - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Para os Liderados**

1. Para você, o que é confiança?
2. O que é necessário existir em uma relação de trabalho para que haja confiança?
3. Confiança é um princípio importante para um eficiente e eficaz trabalho nas organizações? Por quê?
4. Qual a relação que você estabelece entre o exercício da liderança e o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais em sua empresa?
5. De que maneira um líder pode desenvolver confiança entre seus liderados em seu ambiente de trabalho?
6. Que tipo de sentimentos você associa à confiança quando pensa em sua organização?
7. Que comportamentos demonstram a existência de confiança em sua organização?
8. Conte-me uma situação em que, na sua relação (ou na relação da equipe) com o seu líder a questão da confiança na pessoa dele tenha sido um ponto importante e cujo resultado tenha sido POSITIVO. Por que isso aconteceu dessa forma? Agora, conte-me outra. Por que isso aconteceu dessa forma?
9. Conte-me uma situação em que, na sua relação (ou na relação da equipe) com o seu líder a questão da confiança na pessoa dele tenha sido um ponto importante e cujo resultado tenha sido NEGATIVO. Por que isso aconteceu dessa forma? Agora conte-me outra. Por que isso aconteceu dessa forma?
10. FALANDO EM TERMOS DE CONFIANÇA, fazendo uma analogia da relação que você estabelece com o seu líder com o mundo da música, você diria que ela se parece mais com qual ritmo? Por favor, fale um pouco mais sobre isto. E se você pensar na equipe como um todo e a confiança no líder, que ritmo seria? O que o levou a escolher essa imagem?
11. NOVAMENTE FALANDO EM TERMOS DE CONFIANÇA, se você fosse comparar o seu

líder com um animal, que animal seria ele? Por favor, conte-me mais sobre a sua escolha. E se você pensar na equipe como um todo e em como a equipe vê o seu líder, que animal eles escolheriam para representá-lo? Por que você pensa que eles escolheriam essa imagem?

12. Pensando nas relações de confiança como a construção de um edifício, em que estágio da obra você diria que se encontram as relações da equipe com o líder? Por favor, fale um pouco mais sobre sua resposta.

13. Você já viveu uma experiência de sucesso com o seu líder? Conte-me como foi.

14. Quando as coisas não dão certo, como seu líder lida com o fracasso?

## APÊNDICE A



Universidade Estadual da Paraíba  
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas  
Campus Antônio Mariz - Campus VII  
Curso de Bacharelado em Administração

### **TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento, em pleno exercício dos meus direitos, me disponho a participar da pesquisa intitulada “O Papel da Liderança na Confiança dos Funcionários: Um estudo de caso aplicado numa empresa do interior Paraibano”, sob a responsabilidade de Maria da Conceição Andrade Silva. Concordando com a entrevista semi-estruturada, o questionário apresentado e a gravação da entrevista, concedo os dados que foram colhidos para fins acadêmicos, sem nenhuma informação pessoal divulgada, mantendo o sigilo da entrevista.

**Assinatura do Entrevistado**