



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS SOCIAIS E APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INGLITTY GONÇALVES FERREIRA**

**RELAÇÃO DE CONFIANÇA ENTRE GESTORES E COLABORADORES: UM  
ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO REDENÇÃO**

**PATOS – PB**

**2015**

INGLITTY GONÇALVES FERREIRA

**RELAÇÃO DE CONFIANÇA ENTRE GESTORES E COLABORADORES: UM  
ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO REDENÇÃO.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Severino Domingos da Silva Júnior

PATOS – PB

2015

É expressamente proibida 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 da dissertação.

F383r Ferreira, Inglitty Gonçalves  
Relação de confiança entre gestores e colaboradores  
[manuscrito] : um Estudo de Caso no Supermercado Redenção /  
Inglitty Gonçalves Ferreira . - 2015.  
45 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.  
"Orientação: Prof. Me. Severino Domingos da Silva Júnior,  
CCEA".

1. Confiança Organizacional. 2. Comprometimento. 3.  
Crescimento. I. Título.

21. ed. CDD 658.314 5

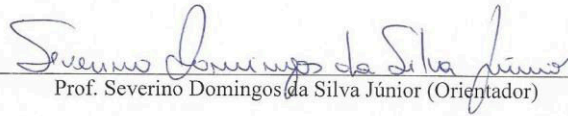
INGLITTY GONÇALVES FERREIRA

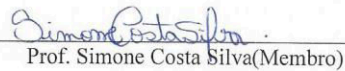
**RELAÇÃO DE CONFIANÇA ENTRE GESTORES E COLABORADORES: UM  
ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO REDENÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da Paraíba –  
UEPB, em cumprimento parcial das exigências para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 17 / junho / 2015

Banca examinadora

  
Prof. Severino Domingos da Silva Júnior (Orientador)

  
Prof. Simone Costa Silva (Membro)

  
Prof. Janine Vicente Dias (Membro)

Primeiramente a Deus, pela minha vida, e também a minha mãe pelo apoio que sempre me deu, e me ajudou a nunca fraquejar nas horas mais difíceis. Dedico!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e imensamente a Deus, pela força e determinação que o Senhor depositou em mim, pelo direcionamento colocado nos caminhos que trilhei, pois sem a tua ajuda eu jamais teria chegado tão longe e por nunca ter me abandonado pois eu tenho plena certeza que sem ti Senhor eu nada seria.

Aos meus pais: Maria Liete e Francisco Ferreira, que me deram a vida, mas em especial a minha querida mãe, que nunca me abandonou e nem me deixou fraquejar, me deu todo o apoio que precisei, todo o amor, dedicação e principalmente a minha educação que me tornou uma pessoa edificada. A você mãe, mulher exemplar e a você pai eu serei grata pelo restante de minha vida, pois foram vocês que de alguma forma me ajudaram a alcançar essa grande vitória. Eu os amo infinitamente.

A minha querida irmã e confidente Danielly, que sempre esteve ao meu lado me ajudando e me apoiando nesta minha jornada se mantendo presente quando sempre precisei.

Ao meu namorado e amigo, Cleilson Pereira, pelo seu amor, paciência em todos esses anos, por todos os momentos que vivemos juntos, pelo apoio em todas as ocasiões e por toda a sua admiração em mim.

Ao meu tio: José Laurineto (Neném), que tenho como a minha pedra preciosa agradeço imensamente por todos os momentos em família, pelo seu amor comigo e por todo o carinho que tenho com o Senhor, não esqueça que te tenho como um pai, eu sinceramente te amo de mais.

A minha amiga, Geisa Sousa, que sempre me apoiou quando eu sempre precisei e também por nunca me abandonar quando eu mais precisava dos seus favores, muito obrigado pela sua amizade.

A minha amiga, Eliana, que sempre esteve comigo me ajudando em tudo o que eu precisava, sua paciência e todo o seu conhecimento diante das minhas dificuldades.

Aos meus colegas de graduação, pelas alegrias diárias e por tudo o que aprendemos juntos.

A todos os meus professores eu expresso aqui toda a minha admiração por cada um deles, pelas aulas e paciência para comigo. Ao meu orientador Junior Domingos, agradeço a dedicação, o esforço e principalmente por sua paciência e por ter acreditado em mim. Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui, muito obrigado a todos vocês.

"Que ninguém se engane, só se consegue a simplicidade, através de muito trabalho".

(Clarice Lispector)

## RESUMO

Estudar a confiança organizacional é cada vez mais importante para as empresas, e essa relação firmada torna-se possível concretizar uma análise de como está sendo estudado o clima interno organizacional, isso então firma pontos que merecem ser melhorados possibilitando assim o comprometimento de toda uma equipe. O referido estudo tem o objetivo de identificar como a relação de confiança influencia no dia a dia do Supermercado Redenção. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa e o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário semiestruturado, alcançando variáveis que buscam um clima cada vez melhor e mais harmonioso, sendo aplicado a uma amostra de doze colaboradores. De acordo com as variáveis alcançadas, todas foram levantadas com muita satisfação deixando claro todos os tópicos abordados com relação ao que se foi aplicado. Desta forma pode-se concluir que os resultados encontrados apresentam importantes informações sendo suficientes para analisar e estudar a relação de confiança dentro da organização, trazendo cada vez mais melhorias para o crescimento organizacional e um maior comprometimento com seus colaboradores e clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:**Comprometimento; Confiança Organizacional; Crescimento.



## **ABSTRACT**

Study the organizational trust is increasingly important for companies, and this relationship signed becomes possible to realize an analysis of how being studied organizational internal environment, then this firm points that deserve to be improved thus enabling the commitment of an entire team. The study aims to identify how trust influences on a daily Supermarket Redemption. The research is characterized as qualitative and the data collection instrument used was one semi-structured interviews, reaching climate variables seeking a better and more harmonious, applied to a sample of twelve associates. According to the reached variables, all were raised with great satisfaction making clear all the topics covered in relation to what was applied. Thus we can conclude that our results have important information sufficient to analyze and study the relationship of trust within the organization, bringing more and more improvements to organizational growth and a greater commitment to its employees and customers.

**KEYWORDS:**Commitment; Organizational Trust; Growth.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 Contextualização e Problema	10
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b>	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	14
2.1 Confiança	14
2.1.1 Importância da Confiança	17
2.1.2 Dimensões da Confiança	18
2.1.2.1 Confiança Cognitiva	18
2.1.2.2 Confiança Afetiva	20
2.1.2.3 Confiança Comportamental	22
2.2 A Relação de Confiança e sua Importância nas Organizações	23
2.3 Principais Fatores que Influenciam a Relação de Confiança	25
2.3.1 Comunicação	25
2.3.2 Liderança	27
2.3.3 Motivação	28
2.3.4 Cultura Organizacional	29
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b>	31
<b>4 METODOLOGIA</b>	33
4.1 Tipo de Pesquisa	33
4.2 Universo da Análise (ou população e amostra)	34
4.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados	34
4.4 Tratamentos e Análises de Dados	35
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	36
5.1 Perfil dos Funcionários	36
5.2 Medidas de Confiança – No Gestor	37
5.3 Medidas de Confiança – Em um Colega de Trabalho	39
5.4 Medidas de Confiança – Equipe de Trabalho	41
5.5 Cultura Organizacional	43
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	45
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por escopo compreender como as pessoas percebem a relação de confiança no comprometimento da equipe de trabalho. Nos tópicos que seguem será apresentado o contexto no qual se realiza a pesquisa e o problema proposto. Da mesma forma, será esclarecido o objetivo geral e os específicos e realizada a justificativa do estudo.

### 1.1 Contextualização e Problema

Pesquisar sobre a relação de confiança entre os gestores e colaboradores é muito importante para as empresas, visto que através desta pesquisa passa-se a ter um maior conhecimento do ambiente interno, identificando erros e podendo assim melhorá-los para conseguir resultados mais significativos.

Para garantir um bom planejamento de comunicação dentro da organização é necessário ser bastante claro e preciso diante da proposta dada e também transferir uma linguagem mais simplista para que os funcionários tenham mais precisão no que foi pedido e com isso será então conquistado o comprometimento da equipe e satisfação de todos os envolvidos.

Uma das maiores e talvez a principal preocupação dos gestores é a comunicação interna nas organizações. Os processos mais estratégicos em relação à construção ou diminuição da imagem da empresa ocorrem pela forma em como as pessoas da organização, incluindo seus gestores trabalham e se relacionam com o seu público. Ou seja, se o seu relacionamento frente ao seu público é positivo consequentemente irá atrair bons resultados, mas caso contrário é importante rever os pontos negativos para que só então seja apresentada ao seu público.

Porém de nada valerá as melhores e modernas estratégias de construção da imagem se não atingir os funcionários, pois os mesmos sequer irão compreender o que está sendo transmitido.

Em Nassar (2003), a atividade de comunicação interna, uma das áreas da comunicação empresarial, vem crescendo cada vez mais no ambiente de trabalho, ou seja, não é nem um pouco positivo que a organização esconda ou omita as informações de seus funcionários.

Desta forma no que se refere ao ambiente interno, a confiança entre gestores e colaboradores irá formar uma base para uma comunicação ainda mais eficaz, pois é na comunicação que a confiança da firmeza as mensagens, ou seja, a confiança que os gestores depositam em seus colaboradores promove o comprometimento com o sucesso do negócio, com isso a relação de ambas as partes irá somente aumentar e concretizar um laço de amizade e um maior comprometimento com a organização.

A confiança é uma das bases da interação social apontada pela literatura. Luhmann (1979) esclarece que o mundo social necessita de mecanismos que funcionem como redutores de incertezas, permitindo aos gestores criarem expectativas em relação ao comportamento futuro de seus colaboradores.

Para o autor, a confiança é um complemento para que o indivíduo acrescente em suas relações, formando assim pontos positivos, onde é possível garantir um comprometimento futuro reduzindo a incerteza de que aquela iniciativa somente irá crescer com relação ao que se é esperado de ambas as partes.

Quando confiamos acreditamos instantaneamente que o outro não nos prejudicará e com isso a confiança nos leva a crer que uma interação social pode ser estabelecida com o passar do tempo. Seguindo esse raciocínio a crença na confiabilidade parece ser capaz de gerar vínculos positivos com o trabalho e com a própria organização.

Tais vínculos podem afetar de forma positiva a vida do gestor, do colaborador e consequentemente da organização, pois o foco é uma relação saudável na qual ambas as partes podem se beneficiar.

Sendo assim as empresas enfatizam o quanto é imprescindível que os seus colaboradores saibam o que os líderes projetam para a organização, gerando assim um comprometimento com todos para que outras metas sejam alcançadas em conjunto. Então, a comunicação é de importante valor, pois indica o forte crescimento das pessoas junto com as empresas.

É comum a realização de pesquisas e auditorias de opinião com o objetivo de saber como anda o clima organizacional interno e os fatores que podem provocar barreiras entre os gestores e colaboradores.

Com base no exposto apresenta-se o seguinte problema: Qual é a relação de confiança entre Gestores e colaboradores no Supermercado Redenção?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar a relação de confiança entre Gestores e Colaboradores existente no Supermercado Redenção.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Avaliar o papel que a confiança exerce na organização;
- Compreender quais os pontos positivos e negativos que o nível de confiança pode trazer;
- Discutir como os aspectos da confiança influenciam na relação entre Gestores e Colaboradores.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Diante de tantas mudanças ocorridas no dia a dia não só da sociedade em si, mas da organização como um todo é imprescindível, que se tenham equipes bem preparadas e principalmente motivadas para desempenharem o melhor papel dentro das organizações. A figura humana consequentemente está cada vez mais presente nas relações estabelecidas dentro do ambiente de trabalho, uma vez que esta detém a capacidade de agir e de pensar entre eles e com isso é estabelecido uma boa dose de conhecimento onde cada pessoa detém uma determinada função.

No entanto, para que se consiga alcançar este equilíbrio é necessário que se mantenha colaboradores satisfeitos e motivados. E neste sentido é evidente que para que isso ocorra é preciso que as organizações tenham em mente a necessidade de oferecer um clima organizacional harmonioso e saudável que possibilite a estes as condições favoráveis para o comprometimento e a permanência, pois muitas organizações não estão priorizando as condições necessárias para auxiliar no desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores.

A relação de confiança estabelecida entre gestores e colaboradores está voltada para a análise interna, tomando como base o que os colaboradores precisam para resolver determinada situação, podendo despertar em seus gestores determinadas falhas onde ele não estivesse podendo captar diante determinada situação e isto contribuirá de forma gratificante

dando início assim a uma relação onde ambos consigam interagir entre si, então só assim possuirão conhecimento da realidade do ambiente da empresa que até então estava passando por despercebido.

Este conteúdo foi elaborado de maneira a justificar-se, pois é de suma importância para a empresa estudada descobrir quais os fatores que influenciam uma relação onde gestores, tenham o propósito de promover melhorias nas relações de trabalho, proporcionando desta forma uma maior produtividade para a instituição e uma maior satisfação por parte dos seus colaboradores e, além disso, oferecendo para a sociedade uma gratificação ainda maior. Ou seja, este elo estabelecido por gestores e colaboradores tende simplesmente ao sucesso que a organização pretende conquistar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Confiança

A impossibilidade de controlar as ações do outro, apenas de entender as suas motivações, apresenta-se como das maiores barreiras aos relacionamentos interpessoais, inibindo os indivíduos a demonstrar suas intenções no que tange a determinados comportamentos. Uma vez que as pessoas precisam se relacionar, acabam por desenvolver determinados mecanismos de proteção, sem os quais não conseguiriam manter mais do que relacionamentos escassos e ocasionais.

Neste sentido a confiança tem se mostrado um mecanismo eficiente de reduzir essa incerteza, sem a qual as pessoas seriam completamente perdidas e inconsequentes, pois notoriamente não teriam como se portar diante de qualquer dificuldade ou ocasião enfrentada pela pessoa responsável por tal situação.

Sem confiança as pessoas também seriam confrontadas com a complexidade de considerar todas as possíveis ocorrências antes de tomar uma atitude que envolva um determinado tipo de relacionamento.

Moorman, Deshpandé, e Zaltman (1993:81-101) definem confiança como a “vontade de acreditar num parceiro em que se tem fé”. A partir dessa definição os autores destacam que confiança na verdade é composta de duas dimensões. A primeira de natureza cognitiva envolve crenças ou expectativas sobre fidedignidade, capacidades e intenções do parceiro. A segunda, de natureza comportamental, implica intenção ou desejo de acreditar ou ter fé no parceiro mesmo que isso resulte em vulnerabilidade, incerteza ou perda de controle.

De acordo com os autores, não há necessidade de confiança quando se tem total controle e conhecimento sobre as ações da outra pessoa, ou seja, quando não há vulnerabilidade ou algum grau de incerteza. Então quer dizer que só querer acreditar no outro não basta, tem que depositar tudo o que você imagina para que só assim as coisas comecem então a fluir.

A relação de confiança dentro da organização é orientada para a “realização”, ou seja, a partir do momento em que o indivíduo transfere para o seu trabalho toda a dedicação necessária para se fazer o melhor possível que ele deseja, necessariamente tudo o que o

indivíduo depositou será feito como esperado e como recompensa do feito, conseqüentemente irá fluir naturalmente a relação de confiança entre gestor, colaborador e vice e versa.

A relação de confiança diz respeito à colocação de objetivos desafiantes, ou seja, evidenciando confiança na responsabilidade e no esforço dos seus subordinados. O líder influencia desta forma, o esforço a ser mobilizado pelo seguidor ao assumir o caminho que leva as recompensas esperado por ele (House, 1971, p. 321-339).

Segundo Gasalla (2010), a relação de confiança apresenta características próprias. As principais características são:

- **O Nascimento da Confiança:** ele afirma que se os indivíduos quiserem, de fato, que a confiança ganhe raízes nas empresas, essa mudança deve ter início a partir de cada pessoa. No nível organizacional, a criação de um ambiente de confiança demanda certo esforço para romper resistências e padrões de comportamento que estão firmemente arraigados nas corporações. No entanto, se os líderes empenharem-se seriamente nisso, preocupados em dar o exemplo e criar novos parâmetros de atitude, a confiança se irradiará para todos os níveis da organização;
- **Confiança Interpessoal:** considerado como um aspecto crítico no funcionamento efetivo dos grupos e equipes, não deve ser vista como uma característica de uma personalidade, mas sim como um produto de uma interação entre um indivíduo que confia e outro no qual se deposita confiança. Esse fator, por exemplo, pode ser evidenciado no relacionamento entre líderes, liderados e colegas de trabalho. Dessa forma, existe em cada pessoa certa disposição para confiar, a partir das experiências primárias de intercâmbio adquiridas no convívio com outras pessoas. Existem, vale ressaltar, determinados comportamentos manifestados pelo outro lado, que fornecem o subsídio necessário para qualificá-lo como um indivíduo mais ou, então, menos merecedor de confiança;
- **Implementação da Gestão por Confiança:** um processo polêmico que envolve fatores comportamentais não ocorre de maneira natural e espontânea, mas sim precisa de uma atenção e um desejo de conhecer e compreender o outro, para saber se é digno de confiança e continuar o sendo. Esse ser digno de confiança está no centro do processo de delegação, considerado um dos mais complexos, principalmente nas organizações tradicionais onde, por medo de perder o controle, era difícil delegar oportunidades aos subordinados em situações específicas. Ou seja, a confiança não é algo que se possa pedir muito menos exigir, ela é simplesmente transmitida pelo indivíduo;



- **Sustentação da Gestão da Confiança:** a gestão por confiança é sustentada por variáveis individuais e organizacionais. Na prática, funciona como um modelo de Gestão por competências que envolvem os 7Cs: clareza, consistência, coragem, cumprimento da palavra, coerência, consciência e competência profissional. É importante lembrar que a implantação dessas variáveis comportamentais deve ser na prática e ao passo que as pessoas incorporam essas competências ao seu comportamento, com o passar do tempo é construído um espaço e um clima de confiança nas organizações.

A relação de confiança dentro das organizações é uma área interdisciplinar que utiliza os conceitos de várias ciências como base de fundamentação.

A confiança nas organizações enfrenta alguns problemas, torna um pouco mais complicado o estudo dentro da corporação. Entre eles cabe destacar a dificuldade de defini-las de maneira consensual, visto suas múltiplas possibilidades de abordagens: a falta de clareza das relações entre riscos e confiança, a ausência de distinção entre os fatores que contribuem para a confiança, a confiança em si mesma e seus resultados, devido á dificuldade de determinar a unidade de medida e seu nível de análise.

O fator confiança pode gerar vantagens competitivas para uma organização, traduzindo em melhores resultados tangíveis e intangíveis, resultados econômicos diretos e indiretos, como redução do turnover, melhoria da comunicação interna, redução de custos com controles sobre as pessoas, profissionais mais capacitados, criativos, comprometidos, menores custos com burocracia interna, melhoria do clima organizacional. Por consequência, a organização se torna mais ágil, mais flexível, prática, tentável, atrativa para novos investidores e atrativa para novos talentos.

Sobre essa ótica Gasalla (2010, p.161) argumenta que “A confiança gera resultados econômicos diretos e indiretos. Como exemplos de resultados diretos têm a diminuição dos custos de transferência e os derivados dos mecanismos de controle da empresa”.

Em meio a todos os acontecimentos vivenciados hoje pelas organizações, podemos destacar que a confiança é algo ainda pouco estudada, porém muito importante, onde é por ela que vamos aprender a lidar com as pessoas, a depositar não só em nós mesmos, mas principalmente vai levar-nos a acreditar no outro, pois se antes era algo pouco provável a relação de confiança imagine só nos dias de hoje? Porém vale lembrar que se este tipo de pensamento não prevalecer dentro de nós, não só no papel de gestores, mas no contexto geral dificilmente algo que queremos irá se concretizar devido o fato de não estabelecer essa relação no outro.

### 2.1.1 Importância da Confiança

A importância da confiança no local de trabalho é um grande desafio tanto para os gestores quanto para os colaboradores. Ou seja, os colaboradores que confiam em seus gestores desempenham suas atribuições com mais vigor, produzem melhor e sentem-se parte da organização.

Para o sucesso do seu negócio é preciso ter autoconhecimento, planejamento estratégico, estudo de mercado, gestão eficiente, pessoal adequado e qualificado a diversas funções, além de talentos, aptidões e competências que precisarão ser aprendidas continuamente. Sendo que é imprescindível ter perseverança e determinação, porém existe algo que as organizações e seus gestores ainda dão pouca importância que é a construção da confiança nas relações de trabalho.

A confiança gera sentimento de pertencimento, unifica os diferentes tipos de departamentos da referida organização, determina o seu crescimento e mantém todo o processo alinhado e em constante evolução. Quando há confiança entre todas as pessoas dentro da organização, naturalmente assegura-se a implementação contínua de planos, e conseqüentemente aumenta a possibilidade de acerto e muito sucesso.

Conquistar o conhecimento organizacional não é algo fácil diante da complexidade das pessoas que estão ali intimamente inseridas. No entanto seria necessário dizer que uma das melhores formas para se conquistar a eficiência, eficácia e efetividade nas atividades prestadas dentro da organização seria que os colaboradores conseguissem adquirir de maneira mais propícia o conhecimento adquirido dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2005), a Organização não pode criar conhecimento por si mesma sem a iniciativa dos indivíduos e da interação que ocorre dentro dos grupos. O Conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, por meio de discussões, compartilhamento de experiência e observação.

Quando a organização dispõe de um ambiente agradável de trabalho, onde cada indivíduo sinta-se bem em estar inserido naquela organização, conseqüentemente os objetivos ali propostos, serão desempenhados da melhor maneira possível de acordo com o que foi proposto. O conhecimento organizacional, ou conhecimento corporativo está assumindo importância cada vez maior dentro das organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 59):

O conhecimento organizacional é resultante de quatro aspectos: a) modo de socialização (desenvolve um campo de integração); b) modo de externalização (provoca o diálogo, ou reflexão coletiva); c) modo de combinação (conhecimento já existente em uma rede); d) aprender fazendo (provoca a internalização).

Desta forma fica claro e relevante estudar o tema e atribuir a ele a importância devida. Reconhecer e procurar estabelecer um conhecimento cada vez maior da organização onde estamos intimamente inseridos faz com que nosso desempenho, participação e reconhecimento seja evidenciado cada vez mais devido forte empenho demonstrado dentro da organização contribuindo para alcançar mais e mais os objetivos esperados.

### 2.1.2 Dimensões da confiança

Neste item será apresentada os diferentes tipos de dimensões relacionados à confiança, sendo estes, a confiança cognitiva, afetiva e comportamental.

#### 2.1.2.1 Confiança Cognitiva

Segundo Johnson e Grayson (2005), a Confiança Cognitiva advém de um conhecimento acumulado que permite a um indivíduo fazer predições, com um razoável nível de confiança, a respeito da maneira com o que o seu parceiro irá cumprir com suas obrigações. A formação de confiança cognitiva descreve como o indivíduo se relaciona com o outro, ou seja, se os laços criados forem fortes o relacionamento de ambos irá ser confirmado em poucos instantes de convivência, ou vice e versa, pois a confiança cognitiva torna-se definitiva em poucos momentos de contato com o outro.

A confiança cognitiva é a faceta mais amplamente utilizada (Sirdeshmukhet al., 2002; McKnight et al., 2002; Santos & Fernandes, 2005) e propõe que as crenças de confiança são baseadas nas opiniões ou conhecimento sobre os objetos (Rosenberg & Roveland, 1960) podendo se formar mais rapidamente que outras dimensões da confiança (McKnight et al., 1998; Meyerson et al., 1996; McKnight, 2002) tendo, a princípio, um conteúdo mais racional (Castaldo, 2003).

Dessa forma a confiança vem sendo construída de acordo como o outro irá se comportar diante da situação estabelecida de maneira gradual, com isso não é necessária tanta racionalidade para confiar no outro, então o que se é estabelecido naquele determinado momento é certo envolvimento social de ambas as partes criando um vínculo ainda maior do próprio relacionamento de confiança com o outro, gerando uma aconchegante sensação de conforto diante do esperado por ambas as partes.

Diante do que foi analisado, a confiança cognitiva é baseada principalmente nas expectativas estabelecidas cumprindo assim o que foi proposto mediante as questões estudadas ou analisadas, isso se baseia nas avaliações de competências, responsabilidade, opiniões e um conhecimento ainda mais intrínseco tendo como escopo um conteúdo mais racional.

A confiança cognitiva é uma proposta mais formal, ou seja, quando for estabelecido um primeiro contato entre as partes estabelecidas, sendo o gestor e o colaborador, o contato entre eles será bem mais eficaz e eficiente tendo como foco principal um diálogo bastante produtivo estabelecendo então certeza, confiança e exatidão de como e onde irá chegar ao objetivo proposto.

A confiança cognitiva é baseada nas opiniões sobre o objeto e permanecendo nesta expectativa o serviço oferecido é responsável pelo cumprimento das promessas feitas, isso só ocorrerá quando o outro expuser suas ideias alcançando seus resultados e sendo esses cumpridos com mais exatidão. Essa dimensão é colocada para um melhor desenvolvimento de estabilidade de convivência com o outro, por que quando a ideia for proposta ela conseqüentemente será resolvida, pois de uma forma ou de outra o indivíduo terá as determinadas respostas na qual era esperado.

Esta dimensão cognitiva é comparada com diferentes tipos de efeitos ou sensações transmitidas de maneira instantânea no primeiro contato prévio existente com a outra pessoa, passando a existir então um alto nível de confiança atribuindo de forma rápida para uma boa relação naquela determinada ocasião.

A perspectiva atribuída à confiança cognitiva evita um lado oportunista limitando assim uma visão mais funcionalista, voltando-se então a ganhos com um todo levando em consideração a diminuição de perdas pessoais. Ou seja, a confiança cognitiva atribui ao compartilhamento de ideias e sentidos até por que aqui a troca de sensação existente é totalmente recíproca, sendo uma transação de comportamentos, onde esses comportamentos irão formar um sentimento de comprometimento cada vez maior, quando este então for

desenvolvido de uma maneira mais satisfatória ao que se é tratado na questão estabelecida ou analisada de um primeiro contato com a outra pessoa.

#### 2.1.2.2 Confiança Afetiva

A confiança baseada no afeto envolve um investimento emocional profundo no relacionamento, sendo caracterizada por um cuidado e preocupação mútua entre as partes (Lewis; Weigert, 1985; McAllister, 1995).

A confiança afetiva é quando forma-se uma relação agradável e muito amistosa no que diz respeito ao convívio profissional. Quando o afeto é colocado no centro da relação, gera-se ali um nível altamente compreensivo, então desde que a confiança entre as pessoas for estabelecida gerará um maior contato e quando for exposto resultará em um alto nível de confiança na outra pessoa, gerando então um sentimento de conforto conforme o que for sendo colocada em pauta na determinada situação.

A confiança afetiva possui um forte conteúdo emocional podendo causar sentimentos, por exemplo, como raiva e culpa, devido ao alto envolvimento entre as partes (Lewis; Weigert, 1985). Aqui a confiança é tão intimamente ligada entre as partes que qualquer tipo de sentimento demonstrado irá de uma forma mais fácil ser percebida entre ambas as partes.

Quando o indivíduo possui um forte laço de convivência com o outro consequentemente sua maneira de comportamento irá ser demonstrada mais facilmente, pois quando alguém nos conhece intimamente a mesma conhece todos os nossos pontos fortes e fracos, e é exatamente isso que a confiança cognitiva transmite para nós, pois é nesse sentido que a afetividade nos leva a crer que ao depararmos com esse tipo de sentimento o outro irá fazer com que melhores decisões sejam tomadas no momento certo.

Johnson (2005), afirma que a Confiança Afetiva pode ser caracterizada pelos sentimentos de segurança e um forte relacionamento percebido. Para um melhor entendimento da proposta, é bom lembrar que quando depositamos um alto nível de confiança em alguém acarretará então, um alto nível de total confiança, vale lembrar que nem sempre é bom depositar tanta certeza no outro, pois sempre é bom deixarmos em nosso íntimo que todas as pessoas como um todo cometem algum tipo de culpa em alguma determinada circunstância da vida, ou seja, confiar sim, mas sabendo também que mesmo confiando não podemos de maneira alguma deixamos ser levados por nossos sentimentos, pois quando os mesmos estão sendo tratados de uma maneira tão fervorosa pode sim acontecer algum tipo de

desentendimento diante da situação vivenciada. Morgan e Hunt (1994) consideram a dimensão afetiva suficiente para explicar o construto confiança.

McAllister (1995) afirma que os laços emocionais que ligam indivíduos podem fornecer uma base para a confiança, influenciando a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Segundo o autor, a confiança interpessoal baseia-se no afeto sendo então complementar a confiança cognitiva, sendo assim o componente envolvendo a emoção irá estar sempre presente em todas as emoções, porém muito mais intensa de acordo com os relacionamentos interpessoais.

A confiança interpessoal possui esteios conceituais bastantes firmes na literatura e consiste na expectativa de uma pessoa ou de um grupo de cumprimento da promessa verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo (Rotter, 1967). Conforme Johnson-George e Swap (1982), a confiança interpessoal é uma figura básica de todas as instituições sociais que pressupõe cooperação e interdependência.

Sendo assim, a confiança interpessoal busca firmar laços cada vez mais fortes com o passar do tempo, isso ocorre em todas as situações de nossas vidas sem deixar de falar também que esses laços são também bastante firmados nas organizações.

Johnson-George e Swap (1982) ressaltam que um relacionamento interpessoal íntimo tem tanto um histórico quanto um futuro. Esse relacionamento pode ser comparado com uma antiga relação de amigos, onde essa amizade passou por muitos níveis de confiança e com o passar do tempo torna-se tão intimamente ligados como se as partes construíssem vínculos tão fortes como se fossem irmãos de sangue. Portanto a confiança irá saber de quem é especificamente até a outra parte, da ligação e do amor entre os indivíduos, e não, simplesmente, do grau de confiança na humanidade que estes possuem (Johnson-George; Swap, 1982).

McAllister (1995) definiu a confiança interpessoal entre os membros da organização como o grau de confiança de uma pessoa na outra e em sua intenção de ação baseando-se nas palavras, ações e decisões desta. Segundo o autor a confiança afetiva é baseada nos laços emocionais tornando-se mais firme conforme a pessoa transmite cuidado, preocupação e interesse voltados ao outro.

### 2.1.2.3 Confiança Comportamental

A confiança comportamental procura a busca constante de um sentimento ainda maior de confiar no outro, baseando-se nos aspectos cognitivos e afetivos da confiança. Lewis e Weigert (1985) “a confiança comportamental é proximamente inter-relacionada com as confianças cognitivas e afetivas, no entanto constituem-se de diferentes dimensões analíticas de um fenômeno que é a confiança”.

A dimensão comportamental refere-se à disposição a agir para a transformação da confiança em um comportamento coerente (Castaldo, 2003). Na dimensão comportamental a confiança inicia-se a partir de um comportamento diferenciado, ou seja, quando a pessoa age de uma forma diferenciada, sendo assim, quanto maior for a duração do relacionamento maior será então o impacto da confiança comportamental na intenção do relacionamento com o outro.

Lewis e Weigert (1985), afirmam que aqueles que possuem a confiança comportamental estão mais inclinados a antecipar ações baseadas na confiança e se sentem seguros nos relacionamentos. Quando o indivíduo apresenta este tipo de comportamento ele de certa forma estará mais aberto a confiar nas ações do outro e com isso sente-se mais forte e capacitado para acreditar mais nas ações e comportamentos iniciados por outro indivíduo e ele pode conquistar assim relacionamentos mais duradouros e fortificados.

O comportamento é influenciado diretamente pela intenção de comportamento com os processos cognitivos e afetivos operando apenas através de seus efeitos na intenção (Bagozzi, 1982). Quando o indivíduo passa pelo comportamento cognitivo e afetivo ele começa então a passar pela confiança comportamental e isso irá se distinguir apenas pelos efeitos transmitidos diferenciando-se então pela maneira de agir de acordo com o que o indivíduo deseja mostrar. Sendo assim a confiança como um todo começa a criar laços mais fortes quando é desenvolvida cada vez mais as trocas sociais e experimentais, isso acontece então quando qualquer troca de informação for criada.

Johnson e Grayson (2000) afirmam que a confiança comportamental é resultado da confiança cognitiva e afetiva, envolvendo todos os riscos por detrás do curso de ação baseado na expectativa de confiança que todas as pessoas envolvidas na ação irão agir de modo competente conforme combinado (Barber, 1983).

## 2.2 A Relação de Confiança e sua Importância nas Organizações

O ambiente de trabalho vem se modificando rapidamente, nas últimas décadas sua transformação vem acontecendo de forma tão imediata que se torna um pouco difícil acompanhar tanta velocidade em pouco tempo. As organizações estão atuando de forma altamente competitiva acompanhando então o ritmo acelerado e isso estabelece entre os profissionais diferentes tipos de vínculos.

Frente a este cenário de constantes mudanças acarreta muita instabilidade e insegurança no ambiente de trabalho, isso faz surgir então a confiança diante de tantos problemas enfrentados, uma vez que é questão para comprometimento frente à equipe. Isso forma um grande desafio para as organizações, por que é necessária a formação de meios para só então estabelecer relações pautando assim a confiança.

Podemos então dizer que vivemos em um cenário bastante fragmentado dos vínculos diante da sociedade, e quando esses vínculos forem quebrados consequentemente será necessário à reintegração e um comprometimento ainda maior dentro daquela nova realidade vivenciada pela organização.

A confiança tem seu espaço garantido em qualquer tipo de situação, pois ela é fundamental para possibilitar o equilíbrio refletido no âmbito das organizações, fazendo surgir então muito mais benefícios, satisfação e alto nível de produtividade.

Sendo assim, pode-se dizer que a confiança representa uma questão nodal nas relações de trabalho por favorecer comportamentos colaborativos, capazes de potencializar resultados organizacionais, em virtude da grande insegurança face ao desconhecido (Drummond, 2007).

A confiança deposita em nós um sentimento de satisfação reduzindo então vários estímulos no qual temos que lidar diariamente. Isso nos leva a acrescentar dois tipos de sentimentos: primeiro sentimos o risco e logo em seguida surge também o sentimento de acreditar no outro, ou seja, quanto maior for o risco maior também será o nível de confiança exigido.

Nessa linha, a confiança seria a disposição de se colocar vulnerável a outra pessoa com base na expectativa e não na certeza de que esta não agirá de maneira oportunista, portanto pode ser considerada uma situação de risco em que se escolhe uma ação sem garantia real de que dela não resultarão desapontamento e frustração (Drummond, 2007).



Podemos definir a confiança como aceitar o outro antecipadamente e voluntariamente, pois a partir daquele primeiro momento é necessário abdicar-se de todos os tipos de sentimentos apresentados no momento de conversação, pois é importante ter em mente que o outro não agirá de forma oportunista. Para Sako e Helper (1998), a existência da confiança, tem a capacidade de prever o comportamento cooperativo das pessoas, torna-se importante informação, principalmente em face da incerteza ambiental.

A confiança transparece para nós um elemento existente para moderar os diferentes tipos de relacionamentos. Rousseau (1998) destaca que, a confiança manifesta-se como elemento moderador de relacionamentos, seja entre pessoas, entre pessoas e organizações, ou entre organizações. A confiança aparece então para diminuir a complexidade existente na sociedade, fornecendo muito mais segurança com relação ao comportamento humano.

Se dentro das organizações o sentimento de confiança não prevalecer de alguma forma existirá um alto nível de desconforto inserido no ambiente de trabalho, ou seja, a confiança deve estar intimamente ligada ao gestor da organização, pois se o mesmo não tiver em mente esse sentimento como poderá conduzir então os seus colaboradores para um caminho onde possam ser alcançados resultados proveitosos para a garantia do sucesso da organização.

Em qualquer lugar da sociedade para onde quer que olhamos a confiança sempre será uma âncora, pois é baseada nela que podemos nos assegurar que a outra pessoa não nos desapontará e dentro do ambiente de trabalho nada muda, pois é exatamente neste ambiente que vamos passar a maior parte de nosso dia e se essa confiança não se entrelaçar conosco como poderemos alcançar nossos objetivos, ou seja, a confiança pode ser comparada como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupo ou organizações tendo como foco principal o feedback de boa vontade de ambas as partes.

Segundo Zaherr, Evily e Perrone (1998), a confiança é um princípio que afeta profundamente a vida das organizações, ao ser possível que inferências positivas sejam feitas sobre os motivos e a intenção das pessoas viria como reflexo a economia no processamento de informações e em comportamentos de salvaguarda. A confiança não interfere de forma alguma ao analisar o outro, pelo contrário ela otimiza a capacidade de percepção que o gestor tomará como base em seu colaborador agindo de modo muito mais útil e não prejudicial aos interesses de formas mais individuais.

Quando a confiança começa a surgir dentro do ambiente de trabalho o dia a dia da empresa começa a caminhar cada vez melhor, pois tudo flui naturalmente de acordo com o bem estar ali envolvido. O seu negócio começa a caminhar, apesar de existirem seus grandes obstáculos como é comum tanto na organização quanto na vida de qualquer indivíduo.

Não se pode deixar de lembrar que a confiança ajudar a fortalecer os relacionamentos nas partes interessadas com um mesmo objetivo, isso gera bons frutos para a empresa com lucros cada vez maiores, a produtividade também se fortalece e o trabalho em equipe torna-se mais forte quando esses aspectos são trabalhados diariamente.

Criar um ambiente de confiança nas organizações tem por objetivo apresentar opções para lidar com a complexidade do contexto e diminuir a sensação de vulnerabilidade do sujeito na vida social, principalmente nas relações interpessoais, viabilizando a atividade e desenvolvendo a interação qualificada no trabalho (Novelli, 2004).

É nesse quadro que se discute a imprescindibilidade da confiança como fator fundamental para os propósitos de obtenção de colaboração nas organizações, por favorecer o estabelecimento de redes sólidas para relacionamentos produtivos, com a diminuição de custos transacionais (Drummond, 2007, p. 5).

Dentro das organizações a confiança surge como componente principal para analisar o comportamento da outra pessoa como os sentimentos afetivos e emocionais transmitidos com o passar do tempo.

Quando a confiança atinge seu pico organizacional a colaboração se faz presente na inovação, tornando-se cada vez melhor o engajamento da organização como um todo. Dentro do trabalho a confiança é resumida com a internalização das pessoas e também da própria empresa interligando-se para juntos chegar a um objetivo comum conquistando então o sucesso organizacional.

### 2.3 Principais fatores que influenciam a Relação de Confiança

Neste tópico serão analisados os principais fatores no qual será influenciada a relação de confiança dentro das organizações.

#### 2.3.1 Comunicação

Dentro do ambiente em que estamos inseridos dificilmente conseguiríamos viver sem comunicação. Nós precisamos nos relacionar uns com os outros e a comunicação é um fator primordial para ser estabelecido dentro da organização.

Precisamos estar interligados uns com os outros para só assim nos conectarmos com um mundo, onde só com a comunicação poderemos assim chegar a um acordo entre todas as pessoas inseridas na organização. E é justamente através desta ferramenta que podemos manter uma maior interação, entre todos os envolvidos não só na organização, mas também na sociedade como um todo. Segundo Chiavenato (2005) a comunicação é composta por quatro importantes funções:

1. Controle: a pessoa segue normas e procedimentos de trabalho, ou comunica qualquer problema ao seu superior;
2. Motivação: definição de objetivos, retroação quanto ao projeto alcançado e o reforço do comportamento desejado;
3. Expressão emocional: quando a pessoa expressa seu sentimento de satisfação ou insatisfação;
4. Informação: funciona como facilitadora da tomada de decisão.

Nem sempre a comunicação acontece de forma positiva ou de acordo com a realidade vivenciada, pois muitas vezes a organização enfrenta barreiras que de uma forma ou de outra acaba influenciando de maneira negativa o propósito estudado. Pessoas e grupos precisam de algum tipo de controle, estímulo ao esforço, meios de expressão emocional e de tomadas de decisões para que tenham um bom desempenho (Chiavenato, 2005).

Ainda segundo Chiavenato (2005) para a comunicação ser bem sucedida, toda organização precisa gerenciar vários de seus aspectos relacionados, tais como:

1. Gerenciar a atenção: Isso significa incentivar a percepção das pessoas para estar atento a tudo o que se desenvolve no cenário de trabalho;
2. Gerenciar o significado: Cuidar da linguagem e dos símbolos utilizados, estilos de comunicação e facilidade de compreensão por parte das pessoas;
3. Gerenciar a confiança: Criar um ambiente de abertura e de confiabilidade entre as pessoas, de maneira que haja confiança recíproca dentro da organização e comprometimento das pessoas com seus relacionamentos com os outros e com a organização.

Se toda organização estabelecer um processo contínuo diante do que está sendo exposto, a instituição irá transparecer aos demais o quanto é importante estabelecer ou tentar manter uma boa comunicação, porém para que esse processo seja colocado em prática deve haver interesse das duas partes, ou seja, um feedback, entre todas as pessoas ali inseridas, gerando assim um ambiente prazeroso e de importante aspecto onde toda e qualquer pessoa almeja trabalhar.

Isso acarretará em uma organização cada vez mais respeitada, pautada de bons resultados por todos que a frequentam, e necessariamente irá ocorrer um determinado respeito diante do objetivo estabelecido, onde o aspecto da confiança irá transparecer entre os indivíduos, pois se a comunicação é eficiente e eficaz, conseqüentemente o elo entre gestor e colaborador irá se fortalecer cada vez mais.

### 2.3.2 Liderança

A liderança é um cargo que requer tempo tanto para o líder quanto para o liderado, para que ambos cheguem a um censo propício para ambos. Sendo necessário que a organização insira dentro de seu ciclo um líder altamente capacitado, para assim conseguir estabelecer regras, gerindo assim uma organização eficiente.

Como propõem Bennis e Nanus (1985, p.5), assim “como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”. Um bom líder é aquele que se doa para a organização sem medir limites para chegar ao seu destino, e isso demonstra aos liderados um sentimento maior de motivação, pois se ele vir aquele ato partir de seu superior e mesmo assim ele consegue exprimir um sentimento motivador no outro, de maneira positiva o liderado consegue ver nesse ato comprometimento não só da organização em si, mas também dela como um todo.

Segundo Roach; Behling (1984, p. 46), “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”. Embora seja o líder que dispara ou dá início às ações, ele precisa que seus seguidores sejam sensíveis a essas ações, levando em conta as ideias e os programas propostos por ele.

Segundo Bennis (2001, p. 66-72), vale ressaltar que para a organização caminhar de maneira mais positiva devem-se usar quatro tipos de competências, sendo elas:

1. Atrair a atenção: quando acontece forte engajamento com os valores organizacionais;
2. Inspirar confiança: quando atende as expectativas daqueles que preferem seguir pessoas nas quais confiam, mesmo que discordem delas;
3. Gerencia a si mesmo: quando conhece suas próprias capacidades sendo capaz de usá-las oportunamente;
4. Dar significado as coisas: transmitem sua visão, comunicando os demais para que possam formar um todo.

Com essas habilidades, o líder conseguirá também dar ritmo e energia ao trabalho e seus seguidores por sua vez, conhecerão sua importância e sentirão que fazem parte da comunidade, desde que estejam abertos ao constante aprendizado.

### 2.3.3 Motivação

Para que uma pessoa deposite confiança em outra, é necessário que ambas as partes estejam motivadas, pois sem a motivação das pessoas dentro da organização nada vai ser construído ou objetivado.

A motivação é algo um pouco complexo, pois o que serve de motivação para uma pessoa, pode de alguma maneira não servir para outra e assim vai gerando diferentes tipos de conflitos organizacionais. Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, fazer com que elas sejam cada vez mais confiantes para aprimorar o seu trabalho, comprometida intimamente para conseguir alcançar os seus objetivos, estimulá-las para que sejam bem-sucedidas por meio de seu trabalho, ou seja, é uma tarefa altamente árdua comprometendo assim a organização como um todo.

Segundo Chiavenato (2005), “A motivação é um processo que depende da direção, intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objetivo”. Assim a motivação depende de:

1. Direção: o esforço deve ser direcionado para o alcance de um objetivo que define a direção;
2. Intensidade: representa o esforço que a pessoa aplica na direção definida;
3. Persistência: quanto tempo à pessoa consegue manter o seu esforço.

A motivação não é um traço de personalidade, ela é resultante da interação da pessoa com a situação que a envolve. Pois, se a pessoa não está em um dia tão favorável para a sua organização, de uma forma ou de outra a mesma não irá transparecer tanta satisfação diante do que está sendo feito, porém de maneira alguma a pessoa deverá transparecer o que está sendo vivenciado por ela, pois aquela ação não favorável irá fazer com que as pessoas percebam certas ações indevidas, gerando assim certo desconforto para aqueles que estão presentes no certo momento da ação.

No contexto organizacional a motivação está relacionada principalmente à interação entre líderes e seguidores, sendo de grande importância que os líderes busquem obter um

conhecimento individualizado dos seus seguidores, ou seja, se preocupem em manter uma maior aproximação com eles, para que assim este possam lhes retribuir positivamente.

#### 2.3.4 Cultura Organizacional

Podemos entender a cultura organizacional como um modo institucionalizado de pensar e agir existente na organização. A essência da cultura organizacional é a complementação da maneira em como ela faz os seus negócios, o tratamento com seus colaboradores e clientes, o grau de autonomia existente nas suas referidas unidades e também o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à organização.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2009, p.201).

De acordo com Heinzmann e Lavarda (2011) o aspecto cultural compreende as variáveis internas da organização, seu sistema de autoridade, seja ele formal ou informal, sistemas de controle, estruturas de tarefas e regras da organização.

Segundo Chiavenato (1999) apud Araújo; Garcia (2009) A cultura pode ser classificada de duas formas distintas:

- Adaptativa: correspondem as culturas organizacionais mais flexíveis, que estão sempre buscando se adaptar as mudanças;
- Não adaptativa: correspondem as culturas mais fechadas. Culturas tradicionais que não estão dispostas a mudar.

A cultura cumpre diversas funções em uma organização. Robbins (2009) destaca cinco (05) funções:

- Primeiro: ela se encarrega de definir as fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra;
- Segundo: proporciona um senso de identidade aos membros;
- Terceiro: facilita o comprometimento organizacional;
- Quarto: estimula o equilíbrio do sistema social, pois é através da cultura que as organizações passam a ter padrões estabelecidos;
- E por fim, a cultura define a direção a ser seguida, atua como sinalizador de sentido, que orienta os comportamentos dos colaboradores dentro do contexto organizacional.

O próprio indivíduo carrega consigo mesmo sua própria cultura, e mesmo ele sabendo que ao chegar a uma organização a cultura daquele ambiente será diferenciada, seus atos irá prevalecer com os seus costumes usados habitualmente. Isso também ocorrerá com a cultura nacional, ou seja, principalmente nas grandes organizações instaladas em países distintos criam seus próprios costumes, mas o que irá prevalecer totalmente é a cultura nacional.

A cultura nacional influencia, sobremaneira, a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças que cada um tem, deixando claro que os traços históricos culturais de cada país manifestam-se nas organizações deste país (Motta; Alcadipani e Breler, 1999 organizadores Davel; Vergara, 2012, p.238).

Às vezes quando um indivíduo é transferido de uma organização para outra, logo de início ele sente bastante dificuldade com a nova cultura do ambiente, e então essa resistência à mudança atrapalha fortemente na sua desenvoltura dificultando assim um melhor desempenho nas atividades prestadas. É preciso ter em mente que a cultura da organização deve estar sempre sendo aperfeiçoada, para que assim consiga acompanhar as mudanças externas, não podendo ser fundamentada em pilares tão rígido (Araújo; Garcia, 2009).

No entanto, é importante ressaltar que, de acordo com Chiavenato (2005) essa flexibilidade deve sim haver, mas de forma moderada, para que assim possa manter a sua essência, pois se por um lado existe a necessidade de mudar, de modernizar, por outro, existe a necessidade de manter a sua essência estável para que assim garanta a identidade da organização.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste capítulo será apresentado o objeto de estudo, ou seja, referindo-se a organização estudada, então será apresentada a sua história, sua missão e também a sua visão.

- **Perfil da Organização**

Nome da Empresa: Maria Izabel Cabral Feitosa

Nome Fantasia: Supermercado Redenção

Endereço: Rua Capitão Silvino Xavier, Centro - Cacimba de Areia – PB

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica: 04.786.959/0001-55

Nome do Empresário: Maria Izabel Cabral Feitosa

Área Geográfica de Atuação: Busca manter todos os seus clientes satisfeitos tentando atender todas as suas necessidades.

- **Histórico da Organização**

O Supermercado Redenção foi fundado no dia 05 de novembro de 1993, pelo Sr. Estoécio Luiz do Carmo. Aonde se deslocou de um pequeno distrito chamado São Sebastião-PB, local onde residia, para a cidade de Cacimba de Areia, com o intuito de realizar um grande sonho, contribuindo e ajudando assim toda a comunidade. No início deparou-se com muitas dificuldades, porém mesmo assim insistiu e então conseguiu alcançar seus objetivos.

Quando começou a colocar as atividades em prática, contava apenas com a ajuda de sua atual esposa Maria Izabel. O pequeno mercadinho funcionava o dia todo tentando suprir as necessidades da população. Como o número de clientes só aumentava era necessário um local maior para suprir as necessidades, então comprou um terreno e ali ficou durante dez anos. Pensando em um local ainda maior construiu um supermercado ainda maior sendo esse inaugurado no dia 16 de maio de 2006 lugar esse que se encontra até hoje.

Com um caminho tão promissor e de grandes conquistas Estoécio Luiz viu grandes oportunidades e necessidade em cidades vizinhas como Salgadinho e Teixeira e lá abriu um Supermercado em cada cidade, sendo que ele também investiu em construções, tornando-se hoje um reconhecido e grande empresário que vê grandes oportunidades onde poucas outras pessoas conseguem enxergar.



- **Missão**

Atender todos os seus clientes de forma diferenciada, buscando atender suas necessidades tendo-os como foco principal.

- **Visão**

Conquistar um número cada vez maior de clientes, porém, buscar sempre melhorias tanto para a organização quanto para os seus clientes tendo-os sempre satisfeitos com nossos serviços prestados.

- **Público Alvo**

As pessoas da cidade, as que moram nas zonas rurais e também aquelas que moram nas cidades vizinhas.

## **4 METODOLOGIA**

A metodologia diz respeito às etapas que o trabalho deverá seguir para assim alcançar os objetivos necessários para a conclusão da pesquisa realizada. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.65) “Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

Com relação aos objetivos mais gerais, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que tem como principal propósito, descrever características de determinada população. De acordo com Gil (2010), “a pesquisa descritiva tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”. procedimentos da pesquisa, pode ser denominada como um estudo

Quanto aos de caso, pois busca aprofundar o seu objeto de estudo, tentando buscar o porquê de determinadas situações. Segundo Meirelles (2004), “o estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que analisa profundamente”. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular, que apresenta alguma idiosincrasia, curiosidade ou valor científico na percepção e juízo de valor do pesquisador.

Com relação a sua abordagem pode-se considerar quantitativa, pois a mesma é caracterizada com o uso de questionário, ou seja, os resultados tende enfatizar o raciocínio objetivo e os atributos da experiência humana. Segundo Richardson (1989), este método caracteriza-se por quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as complexas.

## **4.2 Universo da Análise (ou População e Amostra)**

O centro da pesquisa de campo são os colaboradores do Supermercado Redenção localizado na Rua Capitão Silvino Xavier, Número 31, Centro, na cidade de Cacimba de Areia - PB, correspondendo a uma amostra de um total de 12 colaboradores. O Supermercado é uma organização que visa atender as necessidades de sua clientela onde a cada dia busca aprimorar cada vez mais uma boa relação com a sociedade como um todo.

O seguinte estudo teve uma abordagem não probabilística sendo por tipicidade, sendo que os colaboradores pesquisados denominam-se por um subgrupo da população. Segundo Vergara (2007), a abordagem não probabilística por tipicidade é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento da população.

## **4.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados**

Tendo como objetivo analisar os fatores que influenciam uma relação de Confiança entre Gestor e Colaborador da organização estudada, foi então elaborado um questionário.

Mediante pesquisas em sites relacionados ao tema principal ele é dividido em duas partes: a primeira apresenta os dados pessoais dos colaboradores entrevistados, já a segunda parte está dividida em quatro partes, sendo as mesmas em confiança no gestor, na equipe, no indivíduo e a cultura organizacional. Em cada questão são dez itens a serem avaliados pelos entrevistados, onde em cada item é avaliado notas que vão de 0 a 10, com exceção da última questão que as notas atribuídas serão de 0 a 5 falando sobre a cultura da organização estudada.

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital (Vergara, 2007, p. 52). Ainda segundo Vergara (2007), no questionário fechado estruturado, o respondente faz escolhas ou pondera diante de alternativas apresentadas.

Antes do questionário principal foi aplicado um pré-teste para avaliar assim o desempenho do colaborador antes do questionário principal. Esses dados seriam: analisar se estão ocorrendo muitos valores estranhos nos questionários, se os respondentes estão tendo dúvidas em responder alguma questão e se a forma de coleta é adequada. Vale ressaltar que

todo e qualquer questionário deve ser acompanhado de uma carta de sua apresentação aos respondentes, bem como instruções para seu preenchimento.

#### **4.4 Tratamentos e Análises dos Dados**

Busca explicar de uma forma mais simplificada ao leitor como pretende chegar ao propósito que a pesquisa deseja alcançar. Vergara (2007), explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por qual tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Dentro deste tópico o projeto será analisado como um todo, ou seja, serão alcançados os objetivos propostos pelo estudo, levando até o leitor um melhor entendimento sobre o que está sendo proposto acarretando assim, um projeto bem estruturado e de fácil entendimento ao leitor consequentemente será de fácil compreensão, gerando assim certo bem estar tanto para quem elaborou quanto para quem irá apreciar o estudo ali proposto.

No próximo capítulo será então exposto a análise dos resultados estudados. O capítulo foi dividido em blocos, contendo em cada um dos mesmos as informações necessárias para a obtenção dos resultados para assim alcançar o objetivo do determinado estudo.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa aplicada no Supermercado Redenção procurou identificar através do questionário aplicado à opinião de cada um de seus colaboradores em como eles identificam a confiança tanto na organização, como na equipe de trabalho e também em um colega específico e como isto afeta no íntimo da organização. Desta forma, seguem-se abaixo todos os tópicos aplicados através da entrevista com a organização.

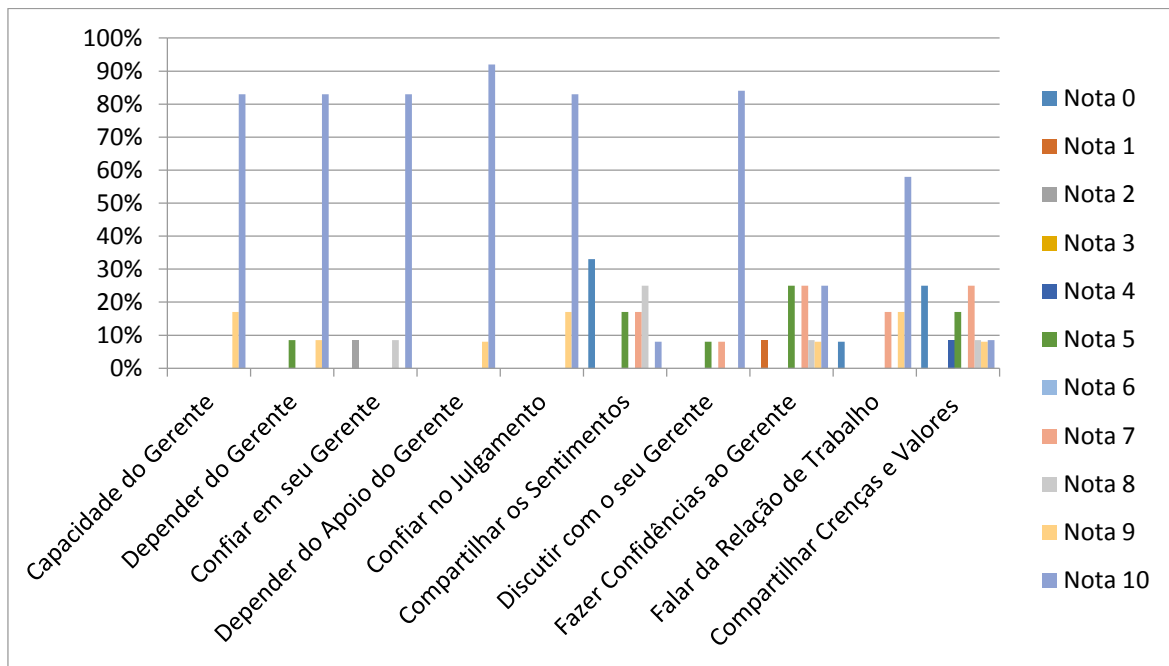
### **5.1 Perfil dos Funcionários**

Dentro do questionário o que foi levado em consideração para a apresentação dos colaboradores foram: o sexo, a faixa etária, escolaridade, tempo de formação em nível superior, o cargo na empresa e por último há quanto tempo o colaborador está ocupando determinado cargo. De acordo com a amostra, pode-se identificar que 6 colaboradores são do sexo masculino e consequentemente os outros 6 são do sexo feminino. Com relação à faixa etária vale ressaltar que a maior parte dos colaboradores, 10 deles estão entre 20 e 30 anos e apenas dois estão acima dos 36 anos de idade, com isso pode-se perceber que a organização retém um público jovem, tornando-se um ponto altamente positivo, pois busca cada vez mais um grande processo de inovação em todos os aspectos para o sucesso organizacional.

Ainda com relação ao perfil dos funcionários, também foi abordado o nível de escolaridade sendo assim maior parte dos funcionários concluiu o nível médio, porém nenhum deles possui formação superior, sendo assim um ponto negativo para a organização. Outro ponto abordado foi o tempo de serviço na empresa, podendo então ser identificado que boa parte do corpo da equipe já faz parte da empresa a mais de dois anos, duas delas já estão na organização de seis a dez anos e apenas três colaboradores está há menos de um ano, ou seja, a organização faz com que seus colaboradores se solidifiquem no que se trata ao tempo de serviço.

No que se refere ao nível do cargo ocupado na empresa obtém-se um maior número de vendedores, foram analisados três atendentes de caixa, um gerente e também um gerente trainee. Ou seja, um corpo empresarial muito bem dividido para prestar um melhor serviço para toda a sua clientela.

## 5.2 Medidas de Confiança – No Gestor



Zanini (2007, p.81) afirma que, uma gestão baseada em confiança significa a opção pela implantação de um sistema particular de incentivos e sanções que promovam relações cooperativas baseadas em normas de reciprocidade e benefício mútuo entre os membros cooperativos.

Os colaboradores entrevistados concordaram em Confiar na capacidade e qualificação do seu Gerente em executar tarefas, então 83% deles pontuaram a alternativa 10 e apenas 17% pontuaram a alternativa 9, portanto foi atribuído um alto índice de confiança no Gestor. Ao serem deparados com a pergunta de Dependendo do seu Gerente para lidar com uma questão importante para você, 8,5% pontuaram a alternativa 5, outros 8,5% pontuaram a alternativa 9 e 83% dos colaboradores pontuaram a alternativa 10, então a maior parte dos colaboradores dependem do gestor para lidar com diversas situações corriqueiras do dia a dia.

Foi também questionado se Confiar em seu Gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas, com isso 8,5% pontuaram a alternativa 2, outros 8,5% pontuaram a alternativa 8 e 83% dos colaboradores pontuaram a alternativa 10, isso afirma que o Gestor passa aos Colaboradores um bom êxito de suas tarefas, sendo que também deverá especificar com mais clareza a esses outros colaboradores para assim contribuam de forma ainda mais positiva. Também foi perguntado Dependendo do apoio de seu Gerente em situações difíceis, e 92% pontuaram a alternativa 10 e apenas 8% responderam a alternativa 9 isso afirma que os colaboradores sentem-se mais protegidos com o apoio do seu Gestor. O questionário também abordou a pergunta Confiar no julgamento do seu Gerente em relação

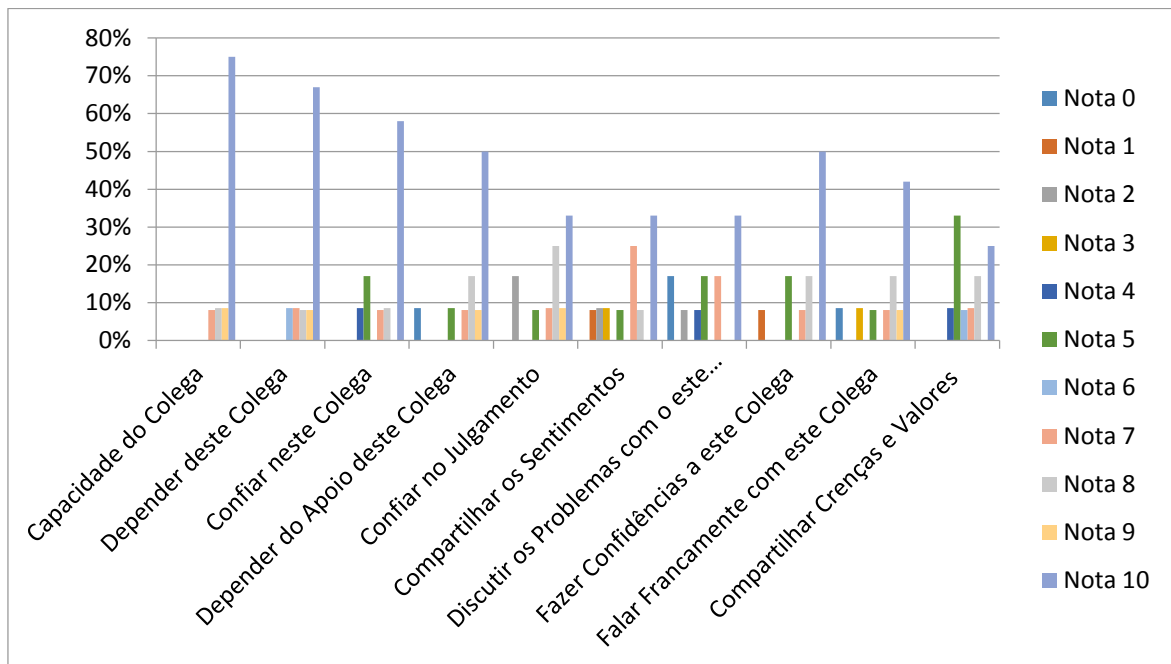
ao seu trabalho, então 83% deles pontuaram a alternativa 10 e apenas 17% pontuaram a alternativa 9, ou seja, todos eles confiam na capacidade de julgamento do Gestor. Ainda Zanine (2007), afirma que um estilo de gestão baseado em confiança confere maior significado e pertencimento ao empregado em seu ambiente de trabalho. Pode-se então afirmar que quando o Gestor aplica o sentimento de confiança dentro da organização o colaborador sentirá maior satisfação no trabalho que está sendo elaborado.

Foi-se abordado também se Compartilhar seus sentimentos pessoais com o seu Gerente, nesse quesito as respostas foram bastante diferenciadas, pois 33% pontuaram a alternativa 0, 17% deles pontuaram 5, outros 17% pontuaram 7, outros 25% pontuaram 8 e apenas 8% pontuaram a alternativa 10, portanto metade deles confiam no Gestor para partilhar seus sentimentos e a outra metade discorda partilhar dos seus sentimentos. No questionário também apontou Discutir com seu Gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam ser usados para colocar você em desvantagem, e foi então apontado que 8% pontuaram a alternativa 5, outros 8% responderam a alternativa 7 e 84% deles responderam a alternativa 10, sendo assim maior parte deles discutem seus problemas com relação ao trabalho.

Abordou também a pergunta Fazer confidências ao seu Gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho, apenas 8,5% marcaram a alternativa 1, 25% responderam 5, outros 25% responderam 7, apenas 8,5% responderam 8, sendo que 8% dos colaboradores responderam 9 e apenas 25% deles responderam 10. Com isso, quando parte para a vida pessoal dos entrevistados as respostas são as mais variadas possíveis. Os colaboradores também responderam a questão Falar com seu Gerente sobre como você se sente em relação ao trabalho e as respostas corresponderam que 8% responderam 0, também 17% pontuaram 7, outros 17% pontuaram 9 e 58% deles pontuaram 10, então pode-se perceber que existe um bom relacionamento entre eles.

Por último foi abordado Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o Gerente, portanto 25% pontuaram 0, outros 8,5% pontuaram 4, 17% deles pontuaram 5, mais 25% pontuaram 7, 8,5% pontuaram 8, mais 8% pontuaram 9 e apenas 8,5% dos colaboradores pontuaram 10. Percebeu-se que com relação à organização os colaboradores sentem-se protegidos e apoiados pelo Gestor, porém quando a questão é pessoal ainda existe forte resistência e falta de diálogo diante das questões abordadas tornando-se um pouco mais difícil expor seus sentimentos pessoais.

### 5.3 Medidas de Confiança – Em um colega de Trabalho



Confiar em uma pessoa é essencial para o crescimento de ambos. Segundo Zucker (1986, p.50), observa que assim como gênero e idade podem ser parâmetros para a contratação de empregados, é também possível usá-los como índice de confiança em uma transação.

De acordo com o questionário foi perguntado sobre Confiar na capacidade e qualificação do colega em executar tarefas, sendo assim 8% marcaram a alternativa 7, outros 8,5% marcaram 8, outros 8,5% marcaram 9 e 75% deles marcaram a alternativa 10. Perguntou-se também Dependendo deste colega x para lidar uma questão importante para você, às respostas foram diversas sendo que 8,5% responderam a alternativa 6, outros 8,5% responderam 7, apenas 8% responderam 8, outros 8% responderam 9 sendo que 67% deles responderam 10, sendo assim grande parte dos colaboradores dependem da ajuda deste colega x. Questionou-se Confiar neste colega x para apresentar seu trabalho de forma precisa a outras pessoas, então 8,5% responderam a alternativa 4, mais 17% responderam 5, apenas 8% responderam 7, outros 8,5% marcaram 8 e apenas 58% dos colaboradores marcaram a alternativa 10, ou seja, eles demonstram confiança no outro, porém acreditam mais no seu próprio trabalho prestado.

Abordou-se também Dependendo do apoio deste colega x em situações difíceis, as respostas foram as mais variadas, pois 8,5% pontuaram 0, outros 8,5% pontuaram 5, apenas 8% pontuaram 7, outros 17% pontuaram 8, somente 8% pontuaram 9 e 50% deles pontuaram a alternativa 10, portanto vale ressaltar que maior parte dos colaboradores contribuem

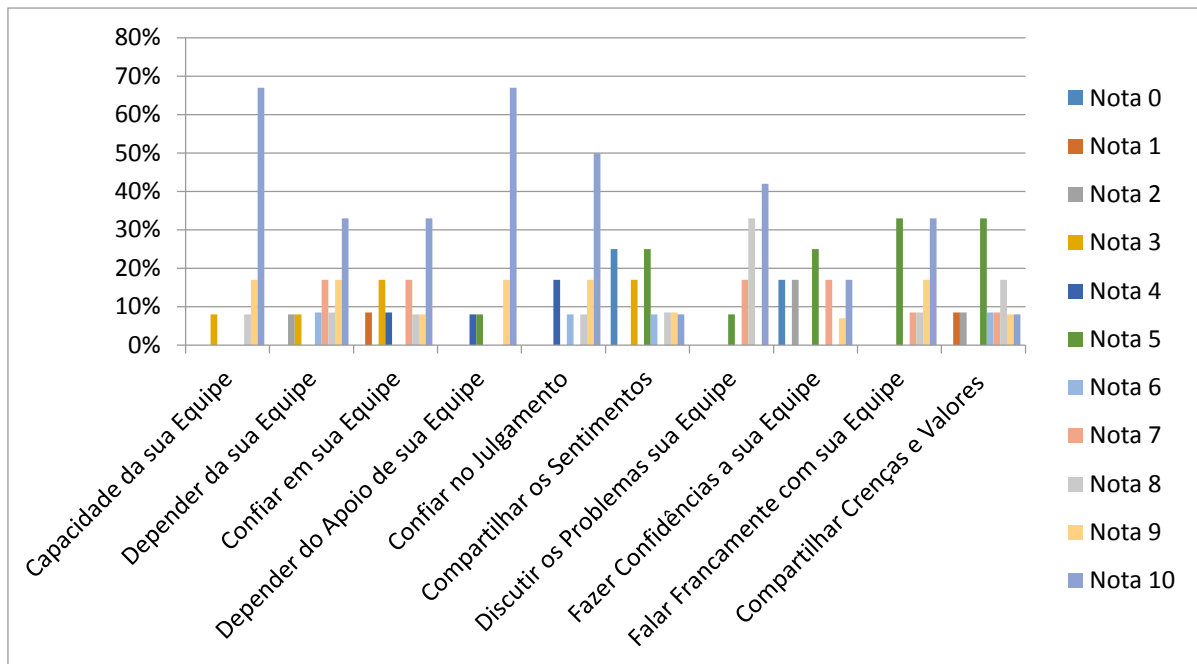


bastante nos momentos mais difíceis do outro. Já com relação em Confiar no julgamento deste colega em relação ao seu trabalho, 17% pontuaram a alternativa 2, mais 8% pontuaram 5, apenas 8,5% pontuaram 7, sendo que 25% pontuaram 8, outros 8,5% pontuaram a alternativa 9 e apenas 33% deles pontuaram 10, ou seja, por mais difícil que seja julgar o outro grande parte dos colegas julgam quando necessário. Quando perguntou sobre Compartilhar seus sentimento pessoais com este colega de equipe x, apenas 8% responderam a alternativa 1, mais 8,5% responderam 2, outros 8,5% responderam 3, mais 8% responderam a alternativa 5, outros 25% deles pontuaram 7, apenas 8% responderam 8(oito) e somente 33% deles responderam 10, porém pode ser percebido que quando a situação é voltada para a parte pessoal ainda existe forte resistência com relação aos colaboradores.

No que diz respeito a Discutir com este colega x problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem, 17% dos colaboradores marcaram a alternativa 0, outros 8% marcaram 2, mais 8% marcaram 4, 17% deles marcaram 5, outro 17% marcaram 7 e apenas 33% deles marcaram a alternativa 10, sendo assim metade dos colaboradores discutem o problema porém a outra metade deixa a situação como esta. Também foi citado dentro do questionário Fazer confidencias a este colega de equipe x sobre questões pessoais que estejam afetando seu trabalho, portanto 8% dos colaboradores responderam 1, mais 17% responderam 5, outros 8% responderam 7, mais 17% responderam 8 e 50% dos colaboradores responderam 10, ou seja maior parte deles fazem confidencias entre si. No questionário também foi abordado sobre Falar francamente com este colega x sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo sentimentos negativos e frustrações, sendo assim 8,5% dos colaboradores pontuaram a alternativa 0, outros 8,5% pontuaram 3, mais 8% pontuaram 5, outros 8% pontuaram 7, apenas 17% dos colaboradores pontuaram 8, mais 8% deles pontuaram 9, sendo que 42% deles pontuaram 10, portanto maior parte dos colaboradores falam sobre seus sentimentos negativos e frustrações a outro colega.

Por último a questão abordada foi Compartilhar suas crenças e valores pessoais com este colega de equipe x, apenas 8,5% dos colaboradores pontuaram a alternativa 4, outros 33% deles pontuaram 5, mais 8% pontuaram 6, outros 8,5% pontuaram 7, outros 17% dos colaboradores pontuaram 8 e apenas 25% pontuaram 10(dez).

#### 5.4 Medidas de Confiança – Equipe de Trabalho



Este gráfico abordou a relação de Confiança em uma equipe de trabalho, como pode ser percebido todos os gráficos foram divididos em Confiança no Gestor, em um Colega de Trabalho e agora na Equipe de Trabalho.

De acordo com o questionário foi perguntado Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas, então 8% dos colaboradores responderam a alternativa 3, outros 8% responderam 8, mais 17% deles responderam 9 e 67% deles responderam a alternativa com isso, é notório a confiança estabelecida na equipe. Outra pergunta a ser questionada foi Dependendo da sua equipe para lidar uma questão importante para você, porém 8% dos colaboradores marcaram a alternativa 2, outros 8% marcaram 3, sendo que 8,5% marcaram 6, mais 17% dos colaboradores marcaram 7, outros 8,5% marcaram 8, mais 17% marcaram a alternativa 9 e 33% deles marcaram 10. Também se questionou Confiar em sua equipe para apresentar seu trabalho de forma precisa a outras pessoas, apenas 8,5% marcaram 1, mais 17% marcaram 3, outros 8,5% marcaram 4, mais 17% deles marcaram 7, mais 8% marcaram 8, outros 8% marcaram 9 e 33% deles marcaram 10 com isso boa parte dos colaboradores confiam em si próprio e a outra parte deposita confiança em sua equipe de trabalho.

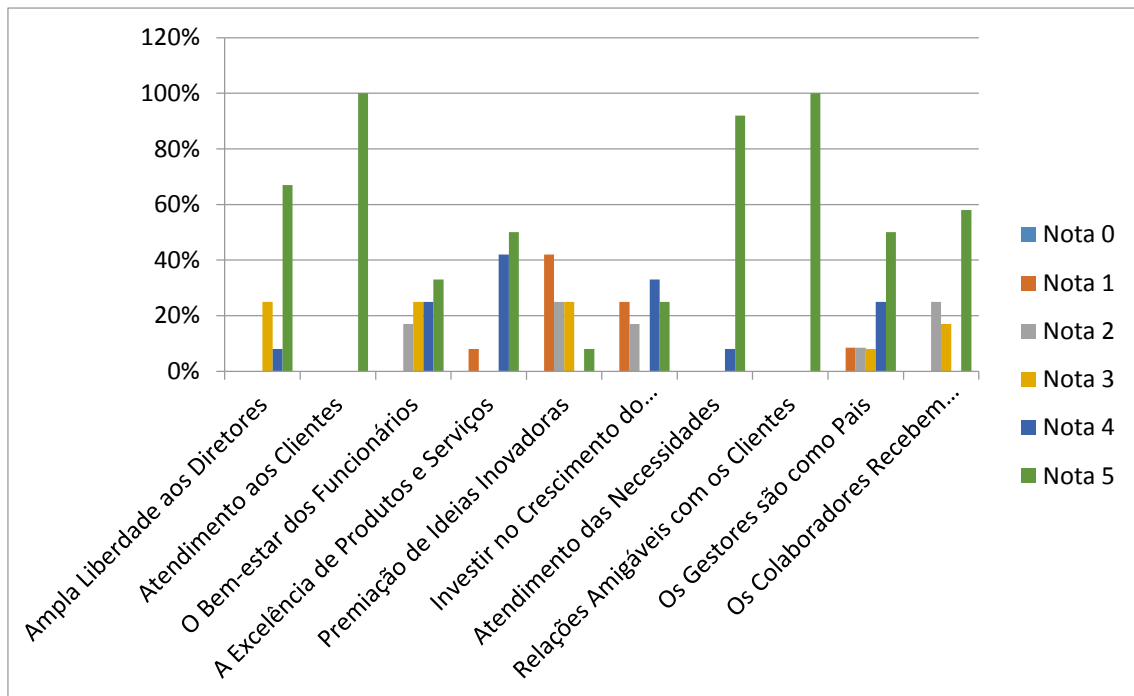
O questionário também abordou Dependendo do apoio de sua equipe em situações difíceis, sendo que 8% dos colaboradores marcaram a alternativa 4, outros 8% marcaram 5, mais 17% marcaram 9 e 67% dos colaboradores marcaram a alternativa 10, portanto os

colaboradores estão dispostos a enfrentar situações difíceis com seus colegas. Outra pergunta questionada foi Confiar no julgamento de sua equipe em relação ao seu trabalho, e 17% dos colaboradores responderam a alternativa 4, apenas 8% responderam 6, mais 8% responderam 8, mais outros 17% responderam 9 e 50% responderam a alternativa 10, com isso quando a questão for julgar com relação ao trabalho a equipe está preparada para enfrentar determinada situação. Perguntou-se também em Compartilhar seus sentimento pessoais com a sua equipe, e 25% responderam a alternativa 0, outros 17% marcaram 3, outros 25% marcaram a alternativa 5, mais 8% deles marcaram 6, outros 8,5% marcaram a alternativa 8, mais 8,5% marcaram 9 e apenas 8% dos colaboradores marcaram 10, ou seja, assim como nos outros tópicos partilhar sentimentos pessoais é mais complexo do que os sentimentos relacionados a organização em si.

Outra pergunta abordada foi Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem, apenas 8% dos colaboradores marcaram 5, 17% deles marcaram 7, outros 33% marcaram a alternativa 8, e 42% marcaram 10, então os colaboradores sentem-se a vontade para discutirem entre si sobre problemas causados por eles próprios. Foi levantada a questão de Fazer confidencias a sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando seu trabalho, porém as respostas foram bem alternadas, pois 17% marcaram 0, outros 17% marcaram 2, mais 25% dos colaboradores marcaram a alternativa 5, outros 17% marcaram 7, apenas 7% marcaram 9 e apenas 17% dos colaboradores marcaram a alternativa 10 com isso confidencias pessoais não são atribuídas a uma equipe de trabalho.

Dentro do questionário foi-se perguntado Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente relação ao seu trabalho, até mesmo sentimentos negativos e frustrações, e 33% marcaram a alternativa 5, mais 8,5% marcaram 7, outros 8,5% marcaram 8, outros 17% dos colaboradores marcaram a alternativa 9 e apenas 33% deles marcaram 10, ou seja, uma parte sentem-se a vontade de falar sobre o assunto porém a outra parte deixa a situação como já está. E por último foi perguntado Compartilhar suas crenças e valores pessoais com a sua equipe, sendo assim 8,5% dos colaboradores marcaram a alterativa 1, mais 8,5% marcaram 2, sendo que 33% deles marcaram a alternativa 5, outros 8,5% marcaram 6, mais 8,5% marcaram 7, outros 17% marcaram 8, apenas 8% marcaram 9 e outros 8% marcaram a alternativa 10, portanto maior parte dos colaboradores demonstraram não compartilhar seus sentimentos pessoais com as demais pessoas.

## 5.5 Cultura Organizacional



Neste tópico o questionário foi subdividido em notas que vão desde o 1 até 5, onde 1(um) significa que não se aplica de nenhum modo, 2(dois) pouco se aplica, 3(três) aplica-se razoavelmente, 4(quatro) aplica-se bastante e 5(cinco) aplica-se totalmente.

O questionário abordou a seguinte pergunta Os empregados tem ampla liberdade de acesso aos diretores, sendo assim 25% dos colaboradores pontuaram a alternativa 3, apenas 8% dos colaboradores pontuaram 4 e 67% dos colaboradores pontuaram 5, sendo assim maior parte dos colaboradores tem amplo acesso aos diretores. Também foi perguntado sobre O atendimento as necessidades dos clientes é uma das metas mais importantes e 100% dos colaboradores concordaram com o item. Com relação As necessidades especiais e o bem estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa, apenas 17% dos colaboradores responderam a alternativa 2, mais 25% responderam a alternativa 3, outros 25% responderam 4 e 33% dos colaboradores responderam a alternativa 5, portanto a organização deverá estruturar ainda mais as necessidades e o bem estar de cada um de seus colaboradores.

Também foi perguntado Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes, apenas 8% dos colaboradores pontuaram 1, outros 42% pontuaram 4 e outros 50% pontuaram a alternativa 5, com isso os produtos e serviços estão sendo aplicados da melhor forma. Questionou-se também se Os empregados que apresentam ideias

inovadoras costumam ser premiados, 42% pontuaram 1, outros 25% pontuaram 2, mais 25% pontuaram 3 e apenas 8% dos colaboradores pontuaram 5, sendo assim a organização deverá investir mais em seus colaboradores para que haja mais empenho no trabalho desenvolvido. O questionário perguntou Investe-se no crescimento profissional dos empregados, e 25% responderam a alternativa 1, mais 17% responderam 2, outros 33% deles responderam 4 e 25% responderam 5, então a organização deverá ter um olhar mais atento para que seja mantido o quadro de colaboradores tratando-os assim de forma mais significativa.

O questionário abordou O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente, as respostas foram positivas, pois apenas 7% dos colaboradores pontuou a alternativa 4 e 92% deles pontuaram a alternativa 5, ou seja o cliente tem total prioridade dentro da organização. O questionário abordou Mantém-se relações amigáveis com os clientes e, porém 100% dos colaboradores pontuaram a alternativa 5, sendo assim o cliente matem forte laço com a organização. Foi destacado também se Os chefes imediatos são como pais para os empregados, e as respostas foram as mais variadas, pois 8,5% pontuaram 1, outros 8,5% pontuaram 2, apenas 8% pontuaram 3, mais 25% dos colaboradores pontuaram 4 e 50% deles pontuaram 5.

Por fim perguntou se Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade, e 25% responderam a alternativa 2, outros 17% responderam 3 e mais 58% responderam a alternativa 5, sendo assim é importante ressaltar que treinar seus colaboradores trará benefícios para a organização em si, por isso capacite-os cada vez mais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou mostrar a importância da relação de confiança existente na organização entre os gestores e colaboradores para um maior comprometimento de toda a equipe de trabalho do Supermercado Redenção, levando em conta variáveis como medidas de confiança no gestor, em um colega, na equipe e a cultura organizacional.

Com base nas informações obtidas, percebeu-se em relação aos critérios avaliados que a confiança entre os Gestores e Colaboradores da organização encontra-se positivos.

De todas as variáveis analisadas, o fator de partilhar seus sentimentos pessoais, as necessidades e o bem estar dos funcionários e também o investimento no crescimento do colaborador, foi tido como problema, tendo em vista que a organização tem investido nos seus colaboradores, porém os recursos ainda continuam limitados. Os demais elementos analisados que influenciam as medidas de confiança foram tidos como satisfatório para todo um comprometimento organizacional. Sendo assim as variáveis estudadas, também foram apresentadas com muita satisfação.

A cultura da organização foi expressada com muito vigor trazendo um melhor ambiente organizacional tornando-se atrativo tanto para os colaboradores quanto para os clientes, gerando assim um fator positivo para ambos. Foi percebido também que os colaboradores mantêm relações amigáveis uns com os outros, atribuindo valores organizacionais que transparecem no bem estar de todos os clientes.

Desta forma pode-se concluir que os elementos intrínsecos identificados no estudo como dedicação pelo que fazem vontade de ajudar o próximo, o forte laço de amizade existente entre eles, ou seja, ajudando uns aos outros e o respeito depositado na organização, tornando-os elementos constituintes para o fortalecimento e construção da confiança dos que fazem parte do Supermercado Redenção.

## REFERÊNCIAS

BAGOZZI, R. P. **A Field Investigation of Causal Relations among Cognitions, Affect, Intentions, and Behavior.**

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**; tradução de GUARESHI, P.A. – 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BENNIS, W. **On becoming a leader.** Readings: Addison Wesley, 1994.

\_\_\_\_\_. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. NANUS, B. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Habra, 1985.

\_\_\_\_\_. **Uma força irresistível.** HSM. Management, 26 de maio, maio-junho, 2001.

BERGAMINI, C.W. **Administração do sentido** – 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTALDO, S. Trust Variety – **Conceptual Nature, Dimensions and Typologies.** IMP 2003 Conference, Lugano, Switzerland, 4-6 September, 2003.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3ª reimpressão.

DRUMMOND, V. S. **Confiança e Liderança nas Organizações.** São Paulo: Cengage Learning, 2007. 160p.

GASALLA, José María. **Da confiança ao compromisso: lições de vida e de liderança.** São Paulo: K.L.A., 2010. P.161.

GIL, A.C., 1946 – **Como elaborar Projetos de Pesquisa**/GIL. A.C. – 5ed – São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, C.A. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração.** GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A.de M. São Paulo: Atlas, 2004.

HUNT, E. K.; SHERMAN, Howard.J. **História do pensamento econômico.** Tradução:

Jaime Larry Benchinol. 9. ed. Petrópolis-RJ: Vozes,1991.

JOHNSON-G, C.; SWAP, W. C. **Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other.** Journal of Personality and Social Psychology, v. 43, n. 6, p. 1306-1317, 1982.

JOHNSON, D. S., GRAYSON, K. **Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships.** Handbook of Service Relationship, pp. 357-370, 2000.

\_\_\_\_\_. **Cognitive and affective trust in service relationships.** Journal of Business Research, 2005.

LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica/** MARCONI, M.A. – 7.ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

LEWIS, J. D., WEIGERT, A. J. **Social Atomism, Holism, And Trust .**The Sociological Quarterly, 1985.

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

MCALLISTER, D. J. **Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations.** The Academy of Management Journal, v. 38, n. 1, p. 24-59, Feb., 1995.

MCKNIGHT, H.; CHOUDHURY, V.; KACMAR, C. **The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model.** Journal of Strategic Information Systems, v. 11, n. 3, p. 297-323, 1998.

\_\_\_\_\_.; KACMAR, C.; CHOUDHURY, V. **Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology.** Information Systems Research, v. 13, n. 3, p. 334-59, 2002.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R. e ZALTMAN, G.. **Factors affecting trust in market research relationship.** Journal of Marketing 57 (January):81-101, 1993.

MORGAN, R. M; HUNT, S.D. **The commitment-trust theory of relationship marketing.** Journal of Marketing.v. 58, p. 20-38, July 1994.

NASSAR, P. **Comunicação Interna: A força das empresas.** Aberje Editorial, São Paulo, 2003.



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.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROACH, C.F.; BEHLING, O. **Functionalism: bases for an alternate approach to the study of leadership**. In: SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.  
ed. **Leader and Manager international perspectives of managerial behavior and leadership**. Elmsford: Pergamon, 1984.

ROSENBERG, M. J., HOVLAND, C. I. **Attitude organization and change: An analysis of consistency**, Yale University Press, 1960.

ROTTER, J. B. **A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust**, Journal of Personality, 35, p. 651-665, 1967.

ROUSSEAU, D. M. (1998), **Why workers still identify with organizations**. Journal of Organizational Behavior, 1998, vol 19, pp 217–233

SAHAY, B. S. **Understanding trust in supply chain relationships**. Industrial Management & Data Systems, 103, n. 8/9, p. 553-563, 2003.

SAKO, M., Helper, S., **Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States**. Journal of Economic Behavior and Organization, 1998, vol 34, pp. 387–41.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. **Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges**. Journal of Marketing, v. 66, n. 1, Jan., 2002.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**, VERGARA, S.C. – 3 ed – São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, VERGARA, S.C. – 12 ed – São Paulo: Atlas, 2010. **Novas fontes: Conclusão de Curso: DEJOURS, C. A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ZAHEER, A; Evily, B; PERRONE, V. **Does Trust Matter?** Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*/vol 9, nº 2, March-April 1998.

ZANINI, M. T. **Confiança:** o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor/ Marco Tulio Zanini. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 2º reimpressão

ZUCKER, L.G. “**Production of Trust:** Institutional Sources of Economic Structure”, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1986. P. 53-111.

## **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Prezado (a) Senhor(a),

O presente questionário tem finalidade estritamente acadêmica e suas respostas são significativas para a pesquisa.

Sua participação é muito importante para o êxito do nosso trabalho. As mesmas serão mantidas em sigilo. Você não precisa se identificar. Por sua especial colaboração, antecipamos nossos mais sinceros agradecimentos!

Em seguida são listados uma série de comportamentos. De suas respostas, anotando nos retângulos após cada frase, o número de (0 a 10) que melhor representa a sua opinião, sendo que 0 corresponde a menos satisfeito e 10 extremamente satisfeito com a organização na qual você faz parte.

**1. Sexo**

Masculino

Feminino

**2. Faixa Etária**

Até 25 anos

De 36 a 40 anos

De 26 a 30 anos

De 41 a 45 anos

De 31 a 35 anos

Mais de 45 anos

**3. Escolaridade**

Ensino Fundamental Completo

Curso Superior Incompleto

Nível Médio (antigo 2º grau)

Curso Superior Completo

**4. Tempo de formação em nível Superior**

Não possui formação superior

De 4 a 8 anos

Menos de 4 anos

Mais de 9 anos

**5. Qual o nível do seu cargo na empresa**

Vendedora

Gerente Trainee

Atendente de Caixa

Gerente

**6. Há quanto tempo está ocupando este cargo?**

Menos de 1 ano

De 6 a 10 anos

De 1 a 2 anos

Mais de 10 anos

De 3 a 5 anos

A seguir, temos uma série de afirmações para as quais pedimos que seja apontado o quanto você CONCORDA ou DISCORDA de cada uma delas. Na escala, 1 indica discordância total, 10 concordância total, e os demais valores indicam níveis intermediários de concordância:

### Medidas de Confiança – No Superior

Afirmação	Escala de Concordância										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiar na capacidade e qualificação do seu Gerente em executar tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depender do seu Gerente para lidar com uma questão importante para você	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiar em seu Gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depender do apoio de seu Gerente em situações difíceis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiar no julgamento do seu Gerente em relação ao seu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compartilhar seus sentimentos pessoais com o seu Gerente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discutir com seu Gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam ser usados para colocar você em desvantagem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fazer confidências ao seu Gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Falar com seu Gerente sobre como você se sente em relação ao trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compartilhar suas crenças e seus valores pessoais com o Gerente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Medidas de Confiança – Em um colega de Trabalho

Confiar na capacidade e qualificação do colega em executar tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depender deste colega x para lidar uma questão importante para você	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiar neste colega x para apresentar seu trabalho de forma precisa a outras pessoas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depender do apoio deste colega x em situações difíceis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiar no julgamento deste colega em relação ao seu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discutir com este colega x problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fazer confidências a este colega de equipe x sobre questões pessoais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

que estejam afetando seu trabalho														
Falar francamente com este colega x sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo sentimentos negativos e frustrações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Compartilhar suas crenças e valores pessoais com este colega de equipe x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

### Medidas de Confiança – Confiança na equipe de trabalho

Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Depender da sua equipe para lidar uma questão importante para você	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Confiar em sua equipe para apresentar seu trabalho de forma precisa a outras pessoas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Depender do apoio de sua equipe em situações difíceis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Confiar no julgamento de sua equipe em relação ao seu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Compartilhar seus sentimentos pessoais com a sua equipe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Fazer confidências a sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo sentimentos negativos e frustrações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Compartilhar suas crenças e valores pessoais com a sua equipe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

### Cultura Organizacional

1. Não se aplica de nenhum modo
2. Pouco se aplica
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

Os empregados tem ampla liberdade de acesso aos diretores	1	2	3	4	5
O atendimento as necessidades dos clientes é uma das metas mais importantes	1	2	3	4	5
As necessidades especiais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	1	2	3	4	5
Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes	1	2	3	4	5
Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	1	2	3	4	5
Investe-se no crescimento profissional dos empregados	1	2	3	4	5
O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente	1	2	3	4	5
Mantem-se relações amigáveis com os clientes	1	2	3	4	5
Os chefes imediatos são como pais para os empregados	1	2	3	4	5
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	1	2	3	4	5