



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

RAPHAELA MOTA LACERDA

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

PATOS - PB

2015

RAPHAELA MOTA LACERDA

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Bacharel de Administração.

Orientador: Prof.^a Msc. Simone Costa Silva

PATOS-PB

2015

L131r Lacerda, Raphaela Mota
Relações de confiança na gestão empresarial [manuscrito] :
um estudo de caso na Empresa Doces Dyana Nordeste na Cidade
de Pombal - PB / Raphaela Mota Lacerda . - 2015.
28 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Relações interpessoais. 2. Vantagem competitiva. 3.
Administração de empresas. 3. Relações de confiança na
empresa. I. Título.

21. ed. CDD 658.314 5

Raphaella Mota Lacerda

**Relações de Confiança na Gestão Empresarial: um estudo de caso na empresa
Doces Dyana Nordeste na cidade de Pombal-PB**

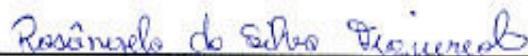
Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Universidade Estadual da Paraíba como
requisito para a obtenção de título de
bacharel em Administração.

Aprovado em: 18/06/19

Banca Examinadora



Prof.(a) Msc. Simone Costa Silva/UEPB
Orientadora



Professor (a) Msc. Rosângela da Silva Figueiredo /UEPB

Examinador (a)



Professor (a) Esp. Joácio de Oliveira Costa /UEPB.

Examinador (a)

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

Raphaela Mota Lacerda¹
Simone Costa Silva²

RESUMO

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

Palavras-chaves: Relações Interpessoais. Vantagem Competitiva. Confiança.

1 INTRODUÇÃO

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

¹ Graduanda em Administração – UEPB – E-mail: raphaelalacerda@hotmail.com

² Professora Orientadora – UEPB – E-mail: monyadm@yahoo.com.br

tal é preciso dar atenção especial às relações de confiança dentro da organização como uma vantagem competitiva para se obter sucesso em relação às outras empresas.

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

Falar de confiança é complicado, principalmente no que se refere à confiança dentro das organizações, onde existe uma disputa diária entre os funcionários para ver qual se sobressai. No entanto, a confiança também deve ser tratada no âmbito empresarial, já que a desconfiança pode fazer com que as pessoas se isolem, o que pode limitar o seu crescimento pessoal e profissional, e acabar prejudicando os resultados das empresas. No ambiente de trabalho, a desconfiança tende a ser mais disfarçada, mas nem por isso deixa de existir. A intensa competição pelo poder e ascensão na hierarquia das empresas faz do colega ao lado um adversário e do chefe, um obstáculo a ser vencido (NAVARRO & GASALLA, 2007).

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

Diante de tudo que foi exposto, o presente artigo se propôs a avançar na seguinte discussão: **Como são construídas e como se desenvolvem as relações de confiança na gestão empresarial?** Esta é a pergunta investigativa que se buscou responder a partir de uma pesquisa sobre o tema.

Neste sentido, procurou-se, de modo geral, compreender como são construídas e desenvolvidas as relações de confiança no ambiente organizacional da empresa Doces Dyana Nordeste, na cidade de Pombal-PB, tendo como objetivos específicos: - Descrever aspectos das relações de confiança nos âmbitos gerencial, interpessoal e institucional; - Identificar as práticas de gestão empregadas pela empresa para estimular a confiança no ambiente

organizacional; e, - Destacar a dimensão da confiança em maior evidência no ambiente estudado.

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

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

Para melhor compreender este mecanismo social e as suas consequências dentro das organizações, o presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: após esta introdução sobre a temática abordada, serão levantados os principais conceitos, aspectos e características sobre a confiança, com base nos principais autores e pesquisadores do assunto estudado. Posteriormente, nos aspectos metodológicos, mostra-se todo o caminho percorrido para operacionalizar o trabalho de pesquisa. Em seguida, são mostrados os principais resultados encontrados, bem como considerações gerais acerca do tema. Por fim, listam-se as obras consultadas durante todas as fases do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONFIANÇA: CONCEITOS E ASPECTOS

Incerteza e instabilidade são as palavras que melhor podem caracterizar o mercado econômico atualmente. O ambiente tem mudado a dinâmica de mercado em direção a um

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

O mundo parece cada vez mais ameaçador a segurança da população; precisa-se tomar uma série de precauções para se defender, em tudo o que se refere a pessoas desconhecidas, a tendência é desconfiar. Há muito tempo os indivíduos deixaram de ser “cidadãos acima de qualquer suspeita”; hoje todos são “cidadãos sob suspeita” (NAVARRO & GASALLA, 2007).

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

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

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

O mesmo autor fala ainda que existem cinco dimensões que fundamentam o conceito de confiança: integridade (baseia-se na honestidade e confiabilidade); competência (tem a ver com as habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais); consistência (está relacionada com a segurança, previsibilidade e julgamento na administração das situações); lealdade

(consiste na disposição de proteger e defender outra pessoa); abertura (acreditar que a outra pessoa tem total confiança em você) (Idem).

O significado da palavra confiança possui algumas variâncias, mas seu principal significado está relacionado à crença, seja ela em uma pessoa, organização, em expectativas, capacidades seja em si próprio. Neste sentido, ela está intimamente ligada a alguns aspectos subjetivos, de difícil descrição, explicação, e quantificação que fazem parte de diversas situações do ser humano (VALENTIM, 2006).

Diante disso, percebe-se que a confiança tende a ser subjetiva, o que significa dizer, que algo que é confiável para uma pessoa, não necessariamente será confiável para outra pessoa, ou seja, a credibilidade em algo ou alguém depende de um conjunto de aspectos inerentes à cada pessoa.

Para Robbins (2009, p. 169):

A confiança é um processo que depende de um histórico baseado em amostras de experiências relevantes, porém limitadas. Ela leva tempo para ser formada, construída e acumulada. A maioria de nós considera muito difícil, se não impossível, confiar em uma pessoa de imediato, sem saber nada sobre ela. Em situações extremas, no caso de uma total ignorância, podemos apostar, mas não confiar.

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

De acordo com Robyn (2005, p. 3):

A confiança e a desconfiança são antônimas, sem ser, entretanto, complementares. A negação da confiança pode ser a desconfiança, assim como pode ser a não-confiança, essa entendida como a ausência de confiança e a não existência de razões para a desconfiança. É, pois, juntamente à não-desconfiança, o meio termo existente entre o confiar e o desconfiar, quando os motivos que levam o indivíduo a um extremo ou a outro inexistem ou não são fortes o bastante para justificar o julgamento racional do sujeito.

A convicção na integridade, caráter e habilidade do líder, também pode ser entendida como confiança. Quando os seguidores confiam em um líder, eles não possuem medo de expor as suas ações porque sentem confiança que seus direitos e interesses não serão prejudicados (ROBBINS, 2007). De acordo com Sato (2003, p. 2), “um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das consequências futuras diminuem”.

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

Nesse contexto, percebe-se que a incerteza ambiental obrigou as empresas a mudarem a maneira de gerir seus negócios, fazendo com que os gestores dessem uma maior atenção à confiança dentro das organizações. A mesma possui diversos significados, porém seu principal significado está relacionado à crença, com isso pode-se dizer que a confiança tende a ser subjetiva.

Seguindo a mesma linha de pensamento, a seguir será discutido a respeito de alguns tipos de relacionamentos existentes dentro das organizações e como a confiança pode ter influência sobre estes.

2.2 RELACIONAMENTOS E CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

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

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

Existem três tipos de confiança nas relações organizacionais que se baseiam em: intimidação, conhecimento e identificação. Confiança baseada na intimidação é aquela que se fundamenta no medo de represálias; se o vínculo for rompido, ela só funciona quando a punição é possível e realmente aplicada se a confiança for violada e quando as conseqüências são claras. A confiança baseada no conhecimento fundamenta-se na previsibilidade do comportamento que resulta de um histórico de interações. Isso acontece quando temos

informações adequadas sobre alguém a ponto de podermos fazer previsões precisas sobre seu comportamento. E, por último, a confiança baseada na identificação é quando as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos; essa confiança mútua desenvolve-se ao ponto de uma parte agir em nome da outra (ROBBINS, 2009).

Sheppard e Sherman (1998) apud Valentim (2006) entendem a confiança como função das relações em três níveis: entre pessoas, entre pessoas e organizações e entre organizações e o contexto institucional em que essas relações se inserem. Já no que se refere ao ambiente de trabalho, pode-se afirmar que é composto por três tipos de relacionamentos interconectados: entre os funcionários e a direção da empresa, entre os funcionários e seu trabalho e entre os funcionários e os outros funcionários, conforme o Quadro 01 (LEVERING, 1995).

Relacionamento	Elemento-Chave	
Empregados	Direção da Empresa	Confiança
Empregados	Trabalho	Orgulho
Empregados	Outros empregados	Camaradagem

Quadro 01: Tipos de Relacionamento no Trabalho

Fonte: Levering (1995)

É possível identificar, através do quadro, que o relacionamento entre os empregados e a direção da organização é o relacionamento mais importante dos três e tem como elemento fundamental a confiança, que é o elemento essencial na criação de um ambiente agradável para se trabalhar. Embora a confiança seja o elemento mais importante na criação deste ambiente, deve-se prestar atenção também na relação do empregado com o próprio trabalho, pois as pessoas desenvolvem o orgulho quando sentem que seu trabalho tem um significado especial. Já a camaradagem representa a forma como cada funcionário se relaciona com o outro no trabalho (LEVERING, 1995). Apesar de o referido autor usar termos diferentes conforme o tipo de relacionamento, no âmbito deste trabalho, o resultado dessas relações será denominado sempre confiança.

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

De acordo o mesmo autor, as pessoas gostam de trabalhar para pessoas firmes, executivos precisam ser sinceros mesmo em momentos difíceis, a direção da empresa tem a

responsabilidade, pois, de estar ainda acessível mesmo nos momentos em que a empresa esteja passando por problemas. Além disso, para ganhar a confiança dos funcionários, os gestores devem estar dispostos a ouvir duras verdades e a não prejudicar aqueles que falam, no entanto, o desejo de ouvir não é suficiente para estabelecer credibilidade, os executivos devem adquirir a reputação de que cumprem o que prometem e demonstrar coerência em seu comportamento, precisam provar a teoria na prática (Idem).

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

Os colaboradores também precisam sentir que o gestor da empresa é justo com todos os funcionários, tanto na maneira de tratar como no que se refere à remuneração; os mesmos devem perceber que as promoções e remunerações são baseadas em mérito e contribuição e não em manobras políticas; os cortes, quando necessários, devem ser feitos de forma justa e objetiva. Se alguém se sentir tratado injustamente, precisa crê que existem meios aos quais poderão recorrer. E, por último, a confiança gerencial também envolve respeito; os empregados precisam sentir que são respeitados e tratados como indivíduos, parte disso advém da atribuição de maiores responsabilidades a eles e do seu envolvimento em decisões que afetem seu trabalho. Os diretores demonstram respeito quando encorajam e aceitam sugestões dos funcionários (LEVERING, 1995).

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

Almeida e Zanini (2009, p. 315) afirmam que “a confiança interpessoal refere-se à vontade de um indivíduo de se envolver em uma relação de confiança com um indivíduo específico ou com um grupo”. As pessoas precisam de aceitação, compreensão, apreciação e diversão em suas interações com os colegas; onde existe confiança interpessoal, os

empregados sentem que podem ser eles mesmos, e isso é realmente importante quando a empresa exige muito de seus funcionários (LEVERING, 1995).

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

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

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

De modo geral, a incerteza ambiental limita o desenvolvimento de confiança gerencial e da confiança interpessoal. Sob os efeitos das incertezas relativas à instabilidade, as empresas enfrentam limitações significativas no desenvolvimento dos elementos estruturantes necessários à criação e manutenção da confiança empresarial e interpessoal (ALMEIDA & ZANINI, 2009).

Por fim, o clima organizacional favorável interfere diretamente no andamento das atividades da organização. Pode-se dizer que as relações de confiança gerencial, interpessoal e institucional afetam esse clima tanto positivamente quanto negativamente, com isso percebe-se a importância das empresas buscarem melhorar esses três tipos de relacionamentos.

Assim, após a apresentação de alguns tipos de relacionamentos existentes na empresa, passa-se a tratar agora, de maneira mais específica, a confiança, relacionando-a com situações no cotidiano organizacional, já que se mostrou perceptível a sua importância para as organizações.

2.3 GESTÃO BASEADA EM CONFIANÇA

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

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

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

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

Para Robyn (2005, p. 4):

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

Para alguns autores, a confiança tem um papel importante: o de facilitar as relações de trabalho e as trocas econômicas, possibilitando uma gestão mais efetiva. Confiança é, pois, definida com base em dois fatores: um que enfatiza o discurso (valores intrínsecos à pessoa) e outro que enfatiza a prática (experiências e convivência) (SATO, 2003).

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

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

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

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

Para Robbins (2007, p. 403):

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

O mesmo autor comenta que os gerentes precisam liderar pessoas que estão fora do seu campo de atuação ou que representam outras organizações por meio de alianças e parcerias estratégicas. Essas situações não permitem aos líderes o recurso às suas posições formais para exigirem obediência; muitas relações ocorrem de maneira transitória, por isso a habilidade de desenvolver rapidamente a confiança pode ser crucial ao sucesso da relação (Idem).

Sendo assim, um ambiente de alta confiança apresenta diversas vantagens, como o aumento da satisfação e comprometimento dos empregados, melhoria de comunicação entre

superior e subordinado, aceitação e delegação de autoridade, exercício de liderança, percepção de justiça nos julgamentos, menor competição interna em negociações e menos conflito, legitimidade das intenções de mudança organizacional, melhor desempenho individual e em equipes de trabalho (ZANINI, 2008).

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

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

Após mostrar alguns conceitos e aspectos a respeito do tema em questão, posteriormente será mostrado como essa teoria é aplicada em uma empresa do cotidiano.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O motivo que impulsionou a realização desse estudo foi compreender como são construídas as relações de confiança no ambiente organizacional, já que a confiança tem se mostrado, nos últimos anos, a chave do sucesso de muitas organizações. Com o propósito de responder à problemática levantada e alcançar consequentemente os resultados almejados, a presente pesquisa buscou desenvolver-se com base em métodos racionais e sistemáticos.

De acordo com isso, a presente pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, em exploratória e descritiva. Exploratória devido à natureza investigativa e de sondagem, além de enfatizar um tema cujas pesquisas são reduzidas. A pesquisa exploratória é aquela que é realizada em uma área que existe pouco conhecimento acumulado (VERGARA, 2007).

Quanto à pesquisa descritiva, para Vergara (2011, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem

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

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

O método utilizado foi o estudo de caso, pois se trata de um caso particular suficiente para análise da pesquisa. Segundo Vergara (2011, p. 44), “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Os estudos de caso são o método preferido quando as questões “como” ou “por que” são propostas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (YIN, 2010).

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

Os procedimentos utilizados para essa pesquisa foram uma entrevista com o gestor. De acordo com Vergara (2011, p. 52), “entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. A entrevista é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Suas principais características são a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar-se livremente às perguntas (BARROS & DUARTE, 2012).

Utilizou-se também uma observação simples para melhor descrever situações em que o questionário e a entrevista não demonstraram. Vergara (2011, p. 51) expõe que “na observação simples você mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo”.

Além destes, também foi utilizado um questionário fechado para coletar os dados junto aos colaboradores. O referido instrumento foi composto por 27 questões de múltipla escolha, sendo 9 relativas à confiança gerencial, 9 à confiança interpessoal e 9 à confiança

institucional. No qual se pretendia analisar o grau de confiança entre os funcionários e seus pares; entre os funcionários e o gestor e entre os funcionários e a instituição. O questionário foi construído com base nos modelos de Zanini; Lusk & Wolff (2009).

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

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

Esta pesquisa analisou os dados coletados através de entrevistas e da observação não participante de forma essencialmente qualitativa apresentando-os de forma estruturada e analítica. A entrevista, a qual foi gravada, foi posteriormente transcrita pela própria pesquisadora, seguido da análise pormenorizada dos fatos e impressões acerca do tema abordado. A observação realizada permitiu melhor entender aspectos do assunto estudado, uma vez que nem sempre é possível conhecer ou levantar todas as impressões dos participantes da pesquisa, seja no momento da entrevista, seja na aplicação do questionário.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

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

Para isso, teve como contexto a empresa de razão social Anailton Bezerra Araújo ME e nome fantasia Doces Dyana Nordeste. O primeiro critério para a escolha da empresa refere-se à abertura por parte do gestor em permitir que sejam feitas pesquisas na empresa e também devido o seu quadro funcional possuir um numero relevante para se obter os resultados pretendidos. A mesma é uma empresa industrial posicionada no ramo alimentício,

situada na cidade de Pombal-PB. Trabalha na produção de doces variados, sendo os mais distribuídos pela empresa a goiabada e a bananada.

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

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

Para fins de exposição dos dados coletados, optou-se por subdividir a análise em duas partes que tratam da entrevista realizada com o gestor (primeira parte), e, posteriormente, as análises do questionário aplicado junto aos colaboradores (segunda parte).

4.1 PERCEPÇÕES DO GESTOR SOBRE AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Inicialmente, foi questionado sobre o clima das relações entre os funcionários. A este respeito o gestor da empresa afirmou ser um pouco complicado, devido à quantidade de pessoas que trabalham na empresa e a maioria dos seus funcionários serem do sexo feminino, o que para ele se torna mais complicado, no entanto, quando acontece algum problema entre eles, o gestor procura conversar com os colaboradores e tentar resolver a questão sem precisar prejudicá-los de alguma maneira. O entrevistado afirmou que existe amizade entre os colaboradores, ocorrendo de, algumas vezes, existir desavenças.

Uma e outra que não se falam, às vezes, por motivos externos da empresa, que elas trazem para dentro, mas eu procuro não demiti-las por causa disso, mas sim, conversar para que isso não afete as atividades da empresa (GESTOR ENTREVISTADO).

De acordo com Levering (1995, p. 16), “a direção da empresa deve ser capaz de lidar com assuntos delicados, como conflitos entre as regras explícitas e as não escritas da

organização”. Os gestores devem estar preparados para lidar com situações conflitantes entre os colaboradores, para que quando as mesmas ocorram eles procurem resolver de maneira que não prejudique a organização.

Devido às funções dos seus colaboradores serem no setor de produção, o gestor afirmou que os mesmos não costumam expor para ele as ideias novas que surgem a respeito do trabalho. O mesmo acrescentou, ainda, que confia nos seus colaboradores, já que as atividades realizadas por eles são mais operacionais, não oferecendo muitos riscos.

Quando o gestor comenta que confia nos seus colaboradores devido às atividades exercidas por eles serem na área operacional da empresa, observa-se que o gestor confia nos seus colaboradores em algumas ocasiões e em outras não, o que significa dizer que essa confiança está mais relacionada às atividades em si, do que às pessoas que realizam essas atividades.

Quando questionado sobre as pessoas da organização merecerem que ele confie nelas, o respondente afirmou que já passou por algumas situações desagradáveis com ex-funcionários. Neste caso, o respondente se referiu a funcionários que já questionaram na justiça aspectos relacionados ao contrato de trabalho. Mas nem por isso ele deixa de confiar nos seus colaboradores, afirmou o gestor. E, até o momento, ele ainda não passou por alguma situação em que fizesse com que ele perdesse a confiança neles. O gestor acrescentou, ainda: “também acredito que eles confiam em mim”.

Quanto aos estímulos fornecidos pela empresa para proporcionar um clima de confiança, o mesmo se referiu apenas aos aspectos pautados na remuneração, cumprimento das leis trabalhistas, entre outros aspectos relacionados às atividades de gestão de pessoas. O que é possível perceber quando afirmou: “Eu procuro ajustar o salário anualmente de acordo com os ajustes feito pelo governo, isso porque a maioria deles não ganha um salário fixo, mas um salário por rendimento/produção”.

De acordo com a resposta do entrevistado, percebe-se que a empresa não possui um conjunto de estímulos para desenvolver relações de confiança, o que se torna prejudicial para a empresa, já que é através desses estímulos que nascem os relacionamentos de confiança.

Quando questionado sobre a exposição de problemas que a empresa esteja enfrentando, o entrevistado afirmou que não costuma expor para os seus funcionários problemas que a empresa esteja enfrentando, ele procura sempre resolvê-los sozinho, segundo o mesmo, para não desmotivá-los. No entanto, cabe ressaltar que, mesmo em situações difíceis, o líder deve estar disposto a falar e ouvir duras verdades. O líder deve ser visto como

alguém que fala a verdade, as pessoas são geralmente mais tolerantes ao descobrir algo que “não desejam ouvir”, que ao descobrir que o líder mentiu para elas (ROBBINS, 2007).

A parte burocrática da empresa é toda administrada pelo próprio gestor. Os seus funcionários costumam procurá-lo para tirar dúvidas a respeito do trabalho, mas a respeito de sentimentos pessoais eles não costumam compartilhar com ele. Além disso, o gerente não possui o hábito de ouvir as opiniões dos seus colaboradores antes de tomar alguma decisão importante para a empresa, segundo o mesmo, isso ocorre devido à empresa não lidar rotineiramente com situações em que se exijam tomar decisões importantes.

A empresa não lida com esse tipo de situação, ocorre mais a mesma coisa todos os dias, mas, eu procuro sempre manter uma comunicação aberta com eles, pois o trabalho deles é importante para a empresa (GESTOR ENTREVISTADO).

Percebe-se a contradição nas respostas do entrevistado a respeito de manter uma comunicação aberta com os funcionários, mas não expor para eles os problemas da empresa. Sendo assim, a desconfiança se origina do que as pessoas não sabem e, também, do que sabem. A franqueza gera intimidade e confiança, dessa forma, manter as pessoas informadas, esclarecer abertamente os critérios sobre de que forma as decisões são tomadas, explicar a razão para suas decisões, ser sincero sobre os problemas e revelar por completo informações é uma maneira de um líder estabelecer confiança (ROBBINS, 2007).

O entrevistado acrescentou, ainda, que devido às atividades da empresa ser no ramo alimentício, devem ser seguidas várias exigências quanto à higiene e outros procedimentos para a segurança na produção alimentar. Neste sentido, a vigilância sanitária proíbe que haja muita conversa entre os funcionários, para evitar que, quando eles falem, a saliva caia sobre os alimentos produzidos, então, devido a isso, o gestor procura evitar que eles conversem muito enquanto trabalham.

Neste sentido, uma vez que os funcionários não podem conversar muito no ambiente de trabalho, seria importante que a empresa proporcionasse momentos de lazer e interação entre eles fora do ambiente de trabalho, isso porque é essencial que haja essa interação entre eles para que possam construir relacionamentos de confiança.

Segundo o gestor, ele procura sempre tratar os funcionários de maneira justa e igualitária, dependendo da função exercida por cada um deles, inclusive no que se refere à remuneração. Segundo Levering (1995, p. 17), “os empregados devem perceber que as promoções e remunerações são baseadas em mérito e contribuição e não em manobras

políticas” Questionou-se, ainda, sobre a possibilidade das pessoas se aproveitarem dele ou da empresa, caso tivessem oportunidade. O entrevistado afirmou que não. “Eu acredito que se os meus funcionários tivessem oportunidade eles não se aproveitariam” (GESTOR ENTREVISTADO).

De modo geral, o entrevistado demonstrou possuir confiança nos seus colaboradores com relação às atividades operacionais da empresa, já no que se refere às atividades gerenciais e táticas, ele não possui esse tipo de confiança. Identificou-se também que a empresa não procura estimular a confiança dentro da organização, talvez isso se dê pela questão do gestor não conhecer os benefícios que a confiança pode gerar para a organização.

4.2 VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Para a coleta de dados com os funcionários da empresa Doces Dyana Nordeste foi aplicado um questionário e, como já foi mencionado anteriormente, esse questionário possuía 27 questões, sendo distribuídas em 3 categorias, cada categoria representava uma dimensão da confiança: gerencial, interpessoal e institucional, sendo usada uma escala de 1 a 5 de acordo com o nível de concordância de cada um. Os colaboradores que responderam ao questionário possuem uma média de tempo de permanência na empresa de 5 anos, aproximadamente, e a função exercida por eles é a de auxiliar de embalagens.

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

a) Nível de Confiança Gerencial

A confiança gerencial desempenha um papel crucial para o funcionamento da organização, pois é o gerente quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. Os administradores em geral aprenderam a construir as relações de confiança, usando algumas práticas em comum como: manter uma comunicação aberta, ser justo, expor seus sentimentos, dizer a verdade, demonstrar consistência, cumprir promessas, manter sigilo sobre as confidências e demonstrar competência (ROBBINS, 2009).

É importante que o gestor procure desenvolver esse tipo de confiança já que a mesma está relacionada diretamente ao alcance dos objetivos da organização, para isso se mostra necessário a prática de algumas atitudes que possam desenvolver este tipo de confiança.

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

Portanto, de acordo com as respostas obtidas pelos funcionários a confiança na gerência da empresa obteve uma média geral de 3,06, o que significa que os colaboradores nem concordam nem discordam da confiança em seu gerente. Conclui-se que quanto mais voltada para o trabalho maior é o índice de confiança e quanto mais voltado para relacionamentos interpessoais pior é esse índice. A Tabela 01 mostra detalhadamente a média obtida e o desvio padrão para cada assertiva.

TABELA 01: Nível de confiança na gerência

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

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

b) Nível de Confiança Interpessoal

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

que estivessem afetando o trabalho e se são capazes de compartilhar seus sentimentos pessoais com outros funcionários, entre outros temas relacionados à confiança com os pares.

Nesta dimensão da confiança receberam a melhor média os itens que tratavam sobre: “se compartilhavam com os outros colaboradores sua opinião em relação ao trabalho” e “se acreditavam que podiam contar com a ajuda de outro colega de trabalho em situações de dificuldade”, a média dessas respostas foi de 3,44, ou seja, eles possuem certa confiança nos outros colaboradores para compartilharem sua opinião em relação ao trabalho e também acreditam que eles os ajudariam em situações de dificuldade. Nas assertivas que expõem sobre “a confiança nas promessas dos outros funcionários” e também, “se contam para os colegas suas ideias novas”, a média obtida foi de 2,11 nas duas perguntas, sendo as mais baixas, ou seja, assim como na confiança gerencial esta dimensão obteve os melhores índices quando a questão se referia às atividades voltadas para o trabalho.

A média geral de confiança interpessoal obtida na empresa é de 3,00, ou seja, não é muito intenso esse tipo de confiança, mas também não é fraca, conforme mostra a Tabela 02.

TABELA 02: Nível de confiança interpessoal

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

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

c) Nível de Confiança Institucional

Seguindo-se nesta perspectiva, esta dimensão buscou-se mostrar como são construídas as relações de confiança no ambiente organizacional, com as respostas obtidas dos colaboradores em relação a aspectos que caracterizam a confiança institucional (Tabela 03). A assertiva melhor avaliada (maior média) foi a que se refere a uma justa remuneração quando

se compara aos outros colaboradores, com uma média de 3,56. A assertiva que trata sobre a preocupação da empresa com os sentimentos das pessoas obteve a menor média com 1,77.

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

Sobre comunicação, Robbins (2007, p. 171) ressalta que “quanto maior a comunicação e a regularidade das interações que temos com alguém, mais a confiança baseada no conhecimento pode ser desenvolvida e aplicada”. Já sobre a participação dos colaboradores na tomada de decisão, para Levering (1995, p. 17), “os empregados precisam sentir que são respeitados e tratados como indivíduos, parte disso advém da atribuição de maiores responsabilidades a eles, os diretores demonstram respeito quando aceitam sugestões dos funcionários”.

Uma das maneiras de se obter confiança é através de interações com outras pessoas, com isso é importante que a empresa possua esse hábito com seus colaboradores para que a confiança institucional seja estimulada; outra maneira é quando a empresa aceita sugestões dos colaboradores antes de tomar alguma decisão importante para ela, desta maneira eles sentirão que são importantes para a organização e passarão a vestir a camisa da empresa.

Esta dimensão obteve a média geral de 2,65, ou seja, os colaboradores da empresa concordam em parte com esse tipo de confiança. O resumo das assertivas abordadas nesta dimensão encontra-se na Tabela 03.

TABELA 03: Nível de confiança institucional

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

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

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

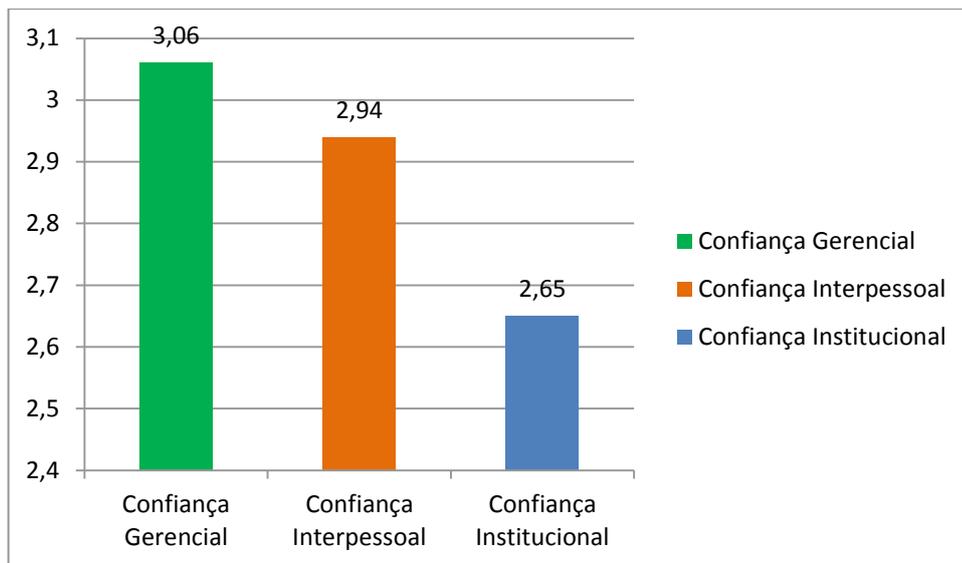


Gráfico 01: Comparativo das dimensões de confiança

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

Todavia, a maior parte dos funcionários da empresa está trabalhando há um período considerável de tempo, o que significa dizer que, mesmo os resultados dessa pesquisa mostrando um nível baixo de confiança, os empregados permanecem ligados à empresa, talvez pelo fato de existirem poucas oportunidades de emprego na localidade, ou ainda, os mesmos já se acomodaram a trabalhar em um ambiente onde a confiança não prevaleça.

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

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

As limitações do trabalho residem, sobretudo, na aplicação do questionário junto aos colaboradores, uma vez que os mesmos não se dispuseram a responder, fazendo com que a pesquisadora abordasse um a um e até forma insistente, o que prejudicou o número da amostra. Por outro lado, o gerente se mostrou receptivo em todas as fases da pesquisa.

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

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C.; ZANINI, M. T. F. The Impact Of Environmental Uncertainty On Trust Relationships. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.4, p.313-326, out./nov./dez. 2009.

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança Organizacional e Interpessoal Como Uma Dimensão de Clima Organizacional: um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, (3), **Anais...** João Pessoa, 2011.

BARROS, A.; DUARTE, J. **Método e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROSO, R. S. Confiança Como um Fator Importante e de Impacto na Organização – FMU. In: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, (3). **Anais...** São Paulo, 2013.

BAUER, W. M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. 10. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2012.

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

GIDDENS, A. **As Consequências da Modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

LEVERING, R. Confiança e Cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. **Revista de Administração de Empresas - RAE – Eletrônica**, São Paulo, v. 35, n. 4, jul-ago 1995. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 10 de nov. de 2014.

MIGUELES, C. P.; ZANINI, M. T. F. O Papel Mediador Entre Confiança e Desempenho Organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.1, p.52, jan./fev./mar. 2014.

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

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

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

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

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

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

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

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

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

ABSTRACT

Considering the uncertainties in that the world economy is currently, it is observed the need companies gain a competitive edge in relation to others. In this perspective, the present study reports about the trust relationships in business management area, deepening in how these relationships develop, thereby addressing the managerial confidence, interpersonal and institutional. The main objective of this work is to understand how they are built up and developed relations of trust in the company's organizational environment Sweets Dyana Northeast, in the town of Pombal-PB. The research has a qualitative and quantitative approach, Descriptive and exploratory, characterized as a case study. To obtain the results, was held an interview with the manager of the organization and an applied a questionnaire with collaborators, made from the Zanine model; Lusk & Wolff (2009). The results show that there are not strong relationships of trust in the company and that the manager does not stimulate for them to happen. The dimension in greater evidence in the evaluation of survey participants was referred to managerial confidence. On the other hand, the dimension of a lower degree of evaluation was the Institutional Confidence. It is concluded, therefore, that there is a strong need in the company of increase confidence. Which can be obtained in several ways, such as by keeping open communication, being fair, telling the truth, among other issues.

Keywords: Interpersonal Relationship. Competitive Advantage. Confidence.