



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
CAMPUS GOVERNADOR ANTONIO MARIZ – VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLA RAMAIANE PEREIRA DINIZ

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

PATOS
2015

CARLA RAMAIANE PEREIRA DINIZ

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

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, em cumprimento a exigência
para obtenção do grau de Bacharelado em
Administração.

Orientador: Simone Costa Silva

PATOS

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.

D585r Diniz, Carla Ramaiane Pereira
Relações de confiança nas Organizações [manuscrito]: um estudo de caso na Autoescola Cruz da Menina / Carla Ramaiane Pereira Diniz. - 2015.
25 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: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Relações de confiança na empresa. 2. Relações interpessoais. 3. Gerência administrativa. I. Título.
21. ed. CDD 658.314 5

CARLA RAMAIANE PEREIRA DINIZ

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

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Área de concentração: Recursos
humanos.

Orientador: Prof. MSc. Simone Costa
Silva

Aprovada em: 17/06/2015.

BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc. Simone Costa Silva (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. MSc. Dante Flávio Passos Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Joacino Oliveira Costa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

RELAÇÕES DE CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTOESCOLA CRUZ DA MENINA

Carla Ramaiane Pereira Diniz ¹
Simone Costa Silva²

RESUMO

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

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

1. INTRODUÇÃO

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

Essas mudanças vêm ocorrendo de forma bastante acelerada e fez a administração de recursos humanos passar por transformações e reformulações desde o seu surgimento ainda na

¹ Carla Ramaiane Pereira Diniz - Graduanda em administração. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) – Campus VII. E-mail: carla_ramaiane10@hotmail.com.br

² Simone Costa Silva - Professora orientadora. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) Campus VII. E-mail: mony.adm@yahoo.com

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

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

Tal fidelidade se traduz no sentimento de confiança e se faz essencial não só na vida social como também nas organizações, assim, essa se encontra diretamente relacionada a administração, pois sem ela existiria lacunas que mesmo um simples contrato de trabalho não iria poder preencher, desta forma “os novos métodos de administração se preocupam essencialmente com a administração do capital humano, representado pelos profissionais do conhecimento que não podem simplesmente receber ordens e metas para serem atingidas num prazo determinado” (LACOMBE 2005, p.21).

Desta forma, Oliveira e Tamayo *apud* Horta, Demo, Roure (2008, p. 99) contribui afirmando que:

se no âmbito das relações interpessoais e íntimas, a confiança já se construía foco de interesse de estudiosos, no âmbito das organizações, tanto as mudanças sociais e econômicas quanto os avanços tecnológicos, provocaram modificações que estimularam a ampliação das investigações em torno do tema. Desse modo, conhecer como se estrutura uma relação de confiança no contexto organizacional passou a ser essencial, visto que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho.

Para Milkovich (1998, p.32), “as atividades de relações com as pessoas têm por intuito promover uma convivência harmoniosa entre patrões e empregados”, ainda contribui afirmando que “para alguns executivos, as relações com empregados significam redução das hostilidades ou, pelo menos, diminuição da insatisfação até um nível tolerável”.

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

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

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

Esta pesquisa tem sua justificativa no fato de que os seres humanos precisam de alguém no qual possam confiar/depositar ou criar um laço mais forte de intimidade e nas organizações não seria diferente. Quando se elege alguém de confiança, espera-se que ela possa corresponder às expectativas criadas e que ela saiba da importância de suas ações. Diante disso, esta pesquisa almejou aprofundar o conhecimento sobre o tema estudado, permitindo melhor compreender como se configuram essas relações de confiança no âmbito organizacional, sabendo-se que esta exerce um papel importante no ambiente, uma vez que se passa a maior parte do dia dentro das organizações.

Para desenvolver essa pesquisa foi utilizado metodologicamente, uma abordagem qualitativa e quantitativa, sendo a pesquisa de caráter exploratório e descritivo, bem como um estudo de caso. Nesta perspectiva, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor geral, seguindo um roteiro preestabelecido e com os demais colaboradores foi aplicado um questionário com 36 questões fechadas.

O presente trabalho foi dividido em seções para melhor compreensão do mesmo. Na seção seguinte tem-se revisão literária com conceitos, definições e aspectos da temática abordada. Seguindo-se, é descrito todo o caminho metodológico percorrido para operacionalização do estudo. E, por fim, têm-se os principais resultados encontrados, as considerações acerca destes resultados, além da lista de obras consultadas para composição do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES E BASES CONCEITUAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

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

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

O autor aludido ainda reforça que no Brasil, as práticas de recursos humanos foram identificadas nos documentos da gestão pública há aproximadamente dois séculos com os sistemas artesanais de produção e objetos de uso. O primeiro sinal estava na escravidão dos africanos para compor a mão de obra das economias açucareira e, posteriormente, a cafeeira. No século seguinte, com o surgimento das fábricas de tecido e os sistemas mecanizados e a produção em massa (FRANÇA, 2011).

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

- Período jurídico-trabalhista que se iniciou antes de 1930, no qual não havia ainda legislação trabalhista e nem departamentos ou área que se responsabilizasse pela gestão de pessoas, com a prevalência de tarefas mais simples e descentralizadas e que não necessitasse de qualificações.
- O período burocrático (1930 - 1950) com a criação de leis e normas que vigoram até hoje. O qual ocorre o surgimento dos primeiros departamentos de pessoas, e a criação dos registros de ponto e frequência.

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

Assim, Daft (2006, p.293) define a administração de recursos humanos (ARH) como:

a administração de recursos humanos (ARH) se refere ao projeto e à aplicação de sistemas formais em uma organização para garantir o uso eficaz e eficiente do talento humano na realização das metas organizacionais.

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

Já para Lucena (2012, p. 64), recursos humanos pode ser definido da seguinte forma:

o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos. Para atender a essa expectativa do negócio a gestão de recursos humanos tem como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho, no nível da capacitação profissional requerida pelos desafios decorrentes da natureza do empreendimento empresarial e das características do mercado, no presente e no futuro. Em contrapartida, a empresa assegurará a seus recursos humanos oportunidades de trabalho, reconhecimento justo, segurança pessoal e possibilidade de desenvolvimento e de realização profissional.

O autor supracitado contribui, ainda, afirmando que será exigido de todas as empresas uma competência maior, mais empenho e trabalho dos dirigentes e dos gerentes bem como de todos os colaboradores, que terão que compatibilizar a imaginação criadora com a escassez dos recursos, sejam eles quais forem, todos terão que aprender a lidar com estruturas maleáveis e com processos decisórios rápidos para se antecipar as oportunidades e estar cada vez mais integrados com o mercado que se encontra avançando muito rapidamente. A organização terá que incorporar a visão da organização humana, que se fundamentam em princípios, valores, crenças e atitudes para que os colaboradores contribuam, cada vez mais, com o sucesso organizacional (LUCENA, 2012).

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

Lucena (2012) e Daft (2005) convergem quanto à ideia de que, qualquer que seja a organização ou ramo que atuem essa precisa cuidar do seu pessoal para que possam atuar de forma eficaz e eficiente dentro da organização, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.2 RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Diante de um cenário tão competitivo no qual os seres humanos estão inseridos, a tecnologia e os processos vêm se tornando obsoletos com velocidade e imediatez jamais previstas ou imaginadas. Assim, as organizações precisam usar de mecanismos avançados e competitivos para manter a todo custo os ganhos operacionais a patamares desejáveis e

invejáveis nos setores em que atuam. Desta forma, a organização e seu corpo de funcionários precisam criar uma relação que possa se configurar na confiança mútua entre as partes para fortalecer cada vez mais a confiabilidade no âmbito organizacional.

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

Confiar é, ainda, “um salto para além daquilo que a razão por si só garantiria”, afirma Fernandes (2008, p.31).

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

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

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

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

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

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

Confiança interpessoal se refere à vontade do indivíduo de se envolver em um relacionamento de confiança com um indivíduo ou grupo específico. Assim, a confiança é essencialmente uma relação de três partes definidas, não só pelas características daquele que confia (A) e em quem se confia (B), mas também por um domínio específico ou contexto de transação (X) em que a sua relação é incorporada. É, portanto, um interesse encapsulado, e as expectativas de A sobre o comportamento de B dependerão da avaliação de algumas das

motivações do gestor (B). Sob outra perspectiva, argumenta-se que duas condições precisam ser satisfeitas para realizar ações cooperativas com base na confiança interpessoal: a coexistência da expectativa de confiança e a ação de confiança (RIPPERGER, 1998; HARDIN, 2002 *apud* ZANINI; ALMEIDA, 2009).

Em relação à medida de confiança interpessoal, Gillsepie (2003) *apud* Zanini e Almeida (2009) desenvolveu o registro comportamental de confiança (*Behavioral trust inventory-BTY*). Isto foi projetado especificamente para avaliar a abertura de serem vulneráveis nas relações de trabalho interpessoais. Essa vontade abrange dois fatores diferentes - confiabilidade e divulgação. A Ferramenta foi desenvolvida para avaliar confiança interpessoal nas relações de trabalho entre líderes e seguidores, e entre pares. Também é utilizado para avaliar a confiança dos líderes e outros membros da equipe.

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

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

Em relação às medidas de confiança gerenciais Zanini e Almeida (2009) mostra em seu trabalho de pesquisa duas abordagens para o referido tema, Confiança Gerencial e Confiança Interpessoal.

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

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

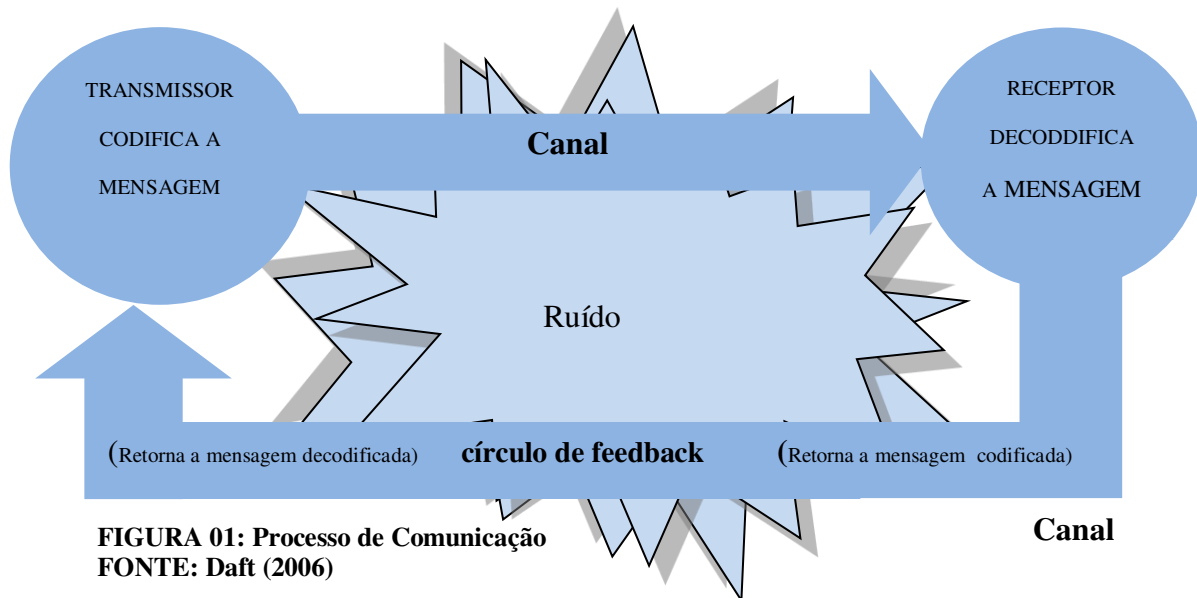
2.3 VARIÁVEIS QUE AFETAM AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA

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

Segundo Chiavenato (2009, p.147) “a informação é um conjunto de dados com determinado significado [...] a comunicação ocorre quando a informação é transmitida a alguém e é então compartilhada também por esse alguém”. Pode-se afirmar que “a comunicação é o cerne das organizações pelo fato de representar a maior força da organização, ao lado do desejo de servir e do propósito comum” (BARNARD, 1971 *APUD* ANDRADE; AMBONI, 2010, p.173). Desta forma, a comunicação contribui para que a confiança se dissemine dentro da organização para ganhar resultados operacionais e que elevem cada vez mais a interação entre todos os membros da equipe.

Pode-se assim verificar que comunicação é “o processo pelo qual a informação é transmitida e entendida por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento” (DAFT, 2005, p.425). E, para que essa comunicação venha a ocorrer, ela passará por alguns processos: o primeiro a ocorrer é a **codificação**, processo pelo qual ocorre a seleção de símbolos para composição da mensagem; na **mensagem** ocorrerá a formulação tangível de uma ideia a ser enviada para um receptor. Enquanto o **canal** se encarregará de transportar a comunicação. O **decodificador** traduzirá os símbolos usados em uma mensagem com o propósito de interpretar seu significado e, por fim, ocorrerá o **feedback**

ou seja, uma resposta ao receptor para o transmissor da comunicação (DAFT, 2006). Desse modo, este será um ciclo que terá que ocorrer para que se estabeleça a comunicação, conforme mostrado na Figura 01, a seguir:



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Permeando todos os aspectos do processo de confiança que se inicia com o recrutamento e a contratação do colaborador está à comunicação, a mesma torna-se uma palavra-chave que levará ao desenvolvimento de relações de confiança e a criação de valores e sentimentos no âmbito organizacional. Assim, pode-se perceber que é primordial a existência dessas variáveis (informação, comunicação, atitudes, sentimentos e valores) para compor esse processo (relação de confiança). Pode-se afirmar então que, para a confiança se disseminar dentro da organização terá que ter ocorrido anteriormente um contrato formal de trabalho e, posteriormente, venha a ocorrer à relação de confiança (ZANINI, 2007).

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

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Prestes (2008, p.24), a pesquisa científica demonstra um estilo voltado à “investigação feita com a finalidade de obter conhecimento específico e estruturado a respeito

de determinado assunto, resultante da observação dos fatos e, do registro de variáveis presumivelmente relevantes para futuras análises”.

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

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

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

E, como última proposição, este trabalho tem por finalidade apresentar um estudo de caso. Assim, Yin (2010, p.39-40) define que:

O estudo de caso é investigação empírica que investiga o fenômeno contemporâneo em profundidade de em seu contexto de vida real, e em especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que ponto de dados e como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular e como outro resultado se beneficia do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados.

Para Gil (2010, p.37), o estudo de caso pode ser considerado exaustivo e profundo de um ou de poucos objetos no qual se pretende almejar um amplo e detalhado conhecimento, tarefa esta considerada impossível mediante outros delineamentos já considerados. O estudo de caso ainda pode ser utilizado tanto para estudo-piloto para esclarecimento do campo da pesquisa quanto para descrições de síndromes raras.

Para efetivação deste trabalho, optou-se por limitar o escopo dessa pesquisa no processo de confiança em uma organização, essa escolha se deu por possibilitar uma melhor exploração do assunto com maior nível de profundidade. A pesquisa foi realizada no Centro

de Formação de Condutores (CFC) Autoescola Cruz da Menina, localizada no Sertão da Paraíba, na cidade de Patos. A organização conta com um quadro de colaboradores capacitados para prestação de serviços, sendo estes: aquisição da Carteira Nacional de Habilitação (CNH), adição de categorias, mudança de categoria, cursos de reciclagem.

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

Nesta perspectiva, foi empregada neste trabalho, uma entrevista semiestruturada com o diretor geral. Neste tipo de método de coleta de dados às perguntas são mais flexíveis, mas conduzida por uma lista de assuntos ou tópicos a serem explorados, com o intuito de responder as questões centrais da pesquisa, estando em harmonia com os objetivos geral e específico (VERGARA 2007). O roteiro de entrevista contou com 14 questões que tinham como intuito levantar informações junto ao diretor sobre a confiança que contribuisse para o desenvolvimento das relações de confiança na organização. A entrevista gravada foi realizada no dia 14 do referido mês com o gerente geral da empresa.

Com os demais colaboradores, foi aplicado um questionário com questões fechadas baseado no modelo de Zanini (2009) também em consonância com o problema que se busca solucionar e com o intuito de abranger uma parcela maior de colaboradores (*Idem*, 2007). Tal instrumento de pesquisa estava dividido em duas partes: A primeira contendo os dados sócios demográficos e a segunda composta por 36 assertivas dadas em três dimensões, sendo estas: Confiança Gerencial (gestão organizacional) e Confiança Interpessoal em três modalidades - no superior imediato, confiança em um colega e na equipe de trabalho. Foi empregado no questionário a Escala de *Likert* de cinco (5) pontos, sendo: 1 – Nunca confio, 2 - Raramente

confio, 3 - às vezes confio, 4 - quase sempre confio e 5 - sempre confio. O referido questionário foi aplicado entre os dias 04 e 13 do mês de maio do corrente ano, os questionários foram distribuídos a todos os 19 (dezenove) colaboradores para que respondessem assinalando de acordo com a escala proposta. Deste modo, todos colaboraram de forma voluntária com a pesquisa.

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

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

4. RESULTADOS ENCONTRADOS

Visando analisar as relações de confiança existentes na Autoescola Cruz da Menina foi elaborado um questionário a ser aplicado junto aos colaboradores e subdividido em duas partes, a primeira com os dados sócio demográficos e a segunda parte tratando acerca da confiança. Enquanto que, para o gerente geral (proprietário) foi realizada uma entrevista seguindo um roteiro preestabelecido. Dessa forma, os dados coletados serão expostos na sequência, mostrando os resultados obtidos com a pesquisa.

PARTE 1: PERFIL DOS RESPONDENTES

No que concerne aos dados sócio-demográficos os dados coletados estão resumidos no quadro, a seguir:

Gênero	Masculino		Feminino		
	58%		42%		
Idade	18 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos		Mais 45 anos
	37%	47%	11%		5%
Tempo na empresa	Até 2 anos	3 a 5 anos	6 a 8 anos	9 a 10 anos	+ de 10 anos
	69%	26%	0%	0%	5%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	Ensino Sup. Incompleto	Ensino Sup. Completo		Pós-graduação
	48%	26%	21%		5%

Quadro 01: Dados sócio-demográficos

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A partir dos dados expostos é possível perceber que há a predominância do sexo masculino em relação ao feminino, com 58% dos colaboradores sendo homens. Fato esse, que vem sendo estudado e é justificado devido a herança de nossos antepassados. “No trabalho, entre 2000 e 2010, a taxa de atividade passou de 79,7% para 75,7% entre os homens e de 50,1% para 54,6% entre as mulheres” e o “crescimento do rendimento feminino reduziu um pouco as disparidades entre os sexos, mas não foi uniforme em todo o país” (IBGE, 2015). Apesar do aumento das mulheres no mercado de trabalho, estas ainda são inferiores comparadas a percentual de ocupação dos homens. “As brasileiras representam quase 44% da força de trabalho nacional. Além disso, 59,3% das empresas do país têm uma mulher entre os principais donos” (CASAL, 2013).

Ademais, são pessoas jovens, com idade, entre 26 a 35 anos de idade (47%) e a maior parte dos colaboradores têm até 2 anos de atuação na empresa (69%), ou seja, são colaboradores com pouco tempo de atuação na empresa, mas é relevante destacar que um colaborador está na empresa a mais de 10 anos. Além disso, 48% tem como nível de escolaridade o ensino médio completo, sendo 48% dos respondentes.

A seguir, são mostrados os dados referentes às dimensões da confiança estudadas, sendo analisados tanto os questionários aplicados junto aos colaboradores, quanto a entrevista com o Gestor, buscando comparar as respostas obtidas para os questionamentos realizados.

PARTE 2: MEDIDAS DE CONFIANÇA

Ao falar de confiança, isso nos remete a ideia de mutualidade e certeza. Para tanto, Robbins (2009, p.170) alega que “quando se confia em um líder, os liderados estão dispostos a se tornar vulneráveis em razão das ações dele e confiam que seus direitos e interesses não

serão prejudicados”. Com base nisso, verificou-se que os colaboradores possuem um grau de confiança considerado elevado quando este está relacionado com a gestão organizacional.

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

Fala essa que é confirmada pelo gerente-proprietário:

Eu procuro ter consistência nas minhas decisões, mas às vezes isso pode não ocorrer, então você precisa ser humilde e reconhecer seu erro. Sempre que necessário procuro dizer a verdade, algumas vezes não é que não se diga a verdade, mas tem coisas que os colaboradores não devem saber, como por exemplo, questões financeiras, pois preciso motivá-los e não o contrário, no mais eu sempre procuro ser claro. Sempre procuro cumprir o que prometi aos meus colaboradores, não apenas com meus colaboradores, mas, com todas as pessoas que me relaciono (ENTREVISTADO).

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

Os dados referentes a esta primeira medida da confiança estão na Tabela 01, a seguir.

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

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

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

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

Confio na maioria, eu delego funções, pois acredito que com a centralização numa empresa não se consegue crescer e a partir do momento que eu delego, eu confio, se a pessoa não mostrar segurança em resolver os problemas eu procuro resolver e substituo a pessoa, mas eu procuro confiar nas pessoas que eu deleguei a função (GESTOR ENTREVISTADO).

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

Já o gestor, quando foi questionado sobre o compartilhamento de seus sentimentos com seus colaboradores esse afirmou que: “já compartilhou muitas vezes seus sentimentos pessoais com seus colaboradores e que isso ocorre sempre quando estes se mostram dignos de sua confiança (GESTOR ENTREVISTADO)”.

Pode-se perceber a partir dos dados expostos que a confiança acontece por parte do gestor em relação aos seus colaboradores, mas que os colaboradores não possuem essa mesma confiança em relação ao seu gestor.

Os dados sobre esta dimensão são mostrados na Tabela 02, a seguir:

Tabela 2: Medidas de Confiança Interpessoal – Superior Imediato

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

A seguir, tem-se a Medida de Confiança Interpessoal relacionada à confiança em um colega de trabalho. Acredita-se que “a confiança existe porque as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos. Essa compreensão mútua se desenvolve ao ponto de uma parte poder agir em nome da outra” (ROBBINS, 2009, p. 171). Zanini (2007) ainda fornece um conceito mais abrangente sobre a confiança interpessoal revelando que esse é um processo que toma tempo dentro dos sistemas e que o mesmo promove o desenvolvimento de valores entre os agentes corporativos.

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

Todas as assertivas relacionadas a esta Medida de Confiança na Equipe são mostradas na Tabela 03, a seguir:

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

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Como mencionado anteriormente Zanini (2007, p.12.) alega que “os relacionamentos de confiança são baseados em informações de situações presentes e nas interações passadas

que assumem a forma de probabilidade futura”. Com base nisso, o gestor durante a entrevista expôs que sempre foi capaz de confiar em algumas pessoas para até representar a empresa, caso fosse necessário. No entanto, essa confiança foi abalada por ter passado por uma decepção com sua equipe de trabalho. O entrevistado afirmou que não confia mais totalmente, mas que com o tempo vai corrigir isso e voltar a ter confiança que tinha anteriormente. Após esse contratempo o mesmo decidiu adotar métodos de trabalho mais rígidos e se tornou menos flexível.

Neste sentido, pode-se afirmar que a confiança interpessoal, é responsável por “facilitar a cooperação, reduzir a necessidade de monitoramento dos comportamentos individuais e unir as pessoas em torno da crença de que nenhum deles tentará tirar proveito do outro” (ROBBINS, 2009. p 125). Uma vez que o Gestor, neste momento, teve a confiança abalada, isso justifica o controle mais rígido e a sua inflexibilidade para com seus colaboradores. Buscando se assegurar de que as pessoas não irão tirar proveito de sua pessoa, este tem como recursos para ter um maior controle de monitoramento, às câmeras dentro e fora de toda a empresa.

Ademais, tem-se a Medida de Confiança na Equipe, sobre esta, verificou-se que quando se trata de discutir problemas relacionados ao trabalho ou dificuldades com seu colega de trabalho que poderia ser usado para seu prejuízo (assertiva 07, na Tabela 04) esta apresentou menor grau de avaliação entre os respondentes, tendo média de 2,32 o que na escala utilizada significa “2 – raramente confio”. Já as assertivas 01 e 10 (na mesma Tabela 04) apresentaram a maior avaliação, com média 3,21 como sendo na escala proposta as vezes confio. As citadas assertivas referem-se a “Confiar nas competências e habilidades relacionadas com as tarefas de sua equipe de trabalho” e “Compartilhar suas crenças pessoais com sua equipe de trabalho”, respectivamente.

Quando o gestor foi questionado a respeito dessa última assertiva sobre sua equipe de colaboradores o mesmo afirmou que:

No momento, essa confiança foi quebrada, mas que a tempos atrás confiava muito nos meus colaboradores para compartilhar minhas crenças pessoais, bem como outros pontos citados anteriormente ao qual fui indagado durante a pesquisa. Posso afirmar que essa quebra de confiança ocorreu devido a um episódio dentro da organização que me fez por em xeque a confiança que tinha depositado nos meus colaboradores anteriormente e repensar a confiança depositada daqui em diante (GESTOR ENTREVISTADO).

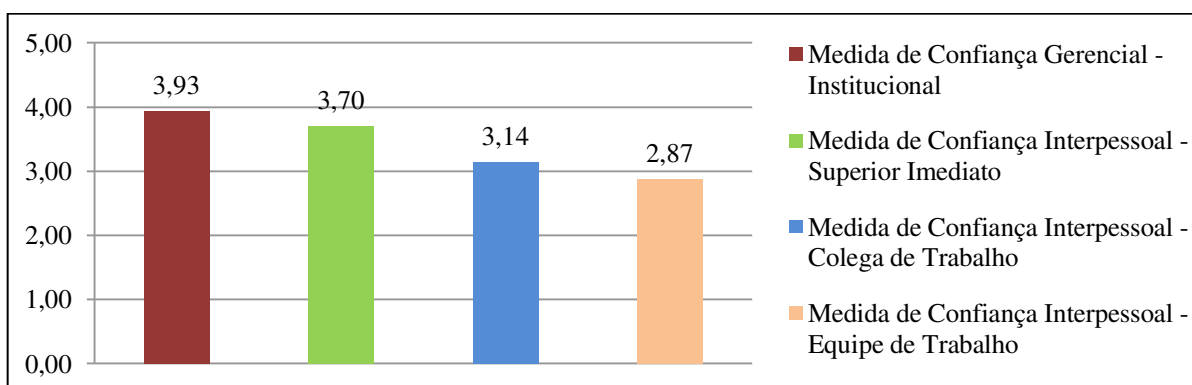
Tabela 4: Medidas de Confiança Interpessoal – **Confiança na Equipe**

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

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

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

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

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

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

Percebe-se ainda que se tratando da confiança do gestor nos seus colaboradores essa existia, porém foi quebrada em certa parte, como mencionado durante a entrevista, por episódios passados, fato esse que nos faz retornar ao conceito de confiança citado anteriormente e nos faz perceber que quando essa é quebrada se torna mais difícil de ser recuperada.

Desse modo, cabe ao gestor buscar maneiras de tentar preencher as lacunas abertas por acontecimentos passados e buscar fortalecer sua equipe de trabalho, fortalecendo outra vez os laços de confiança pré-existentes, o que pode ser feito a partir do uso eficiente da comunicação, tornando-se um gestor mais presente e capaz de conduzir seus colaboradores ao alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

CASAL, M. Jr.. Mulheres no trabalho: **bom para elas e para a economia brasileira**. 2013. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/pt/news/feature/2013/02/22/Brazil-why-promoting-equal-pay-is-good-for-economy-job-market>> Acesso em: 16 Mai. 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. - 7 ed. Ver. e atual. Barueri, SP: Manoele, 2009. – (Serie recursos humanos).

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

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

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

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. - 1. Ed. 12. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

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

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Vol.16, n.4, art. 4, pp. 566-585. Curitiba Jul/Ago.2012.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) **Estatísticas de Gênero mostram como as mulheres vêm ganhando espaço na realidade socioeconômica do país**. 2015. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2747>> Acesso em: 16 Mai. 2015.

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

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

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

MILKOVICH, G.T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

PRESTES, M. L. de M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. Ed. São Paulo: Rêspel, 2008.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. k. **Estudo de caso: planejamento e método**; tradução Ana Thorell; revisão técnica Claudio Damacena. -4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

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

ABSTRACT

This research aims to discuss about the use of trust in organizations. In this way, the trusts relation in the Autoescola Cruz da Menina in the city of Patos-PB was studied to understand how it occur, in the management dimensions (institutional) and interpersonal dimensions. In addition, it also seeks to identify the existence of trusts relations in the proposed dimensions, showing the level (degree) reliable individual with his superior, peers, and with the work team and also highlight the confidence dimension in the environment studied. It is a descriptive case study with a qualitative and quantitative approach, with data collected through interviews and questionnaire. The results demonstrate that the best evaluated measure of confidence was managerial (institutional) on the other hand the measure of confidence in the work team was the one with lower level of evaluation. Furthermore, the aspect related to the confidence in the skills and abilities was quite revealing. In conclusion, although occur trusts studied these need to be further elaborated in the organizational environment as a whole.

Keyword: Trusts; Management; Interpersonal.