



## **CONFIANÇA & RELAÇÕES DE TRABALHO: ABORDAGENS E PERSPECTIVAS**

Maricel Karina López Torres<sup>\*</sup>

Marina Keiko Nakayama<sup>\*\*</sup>

---

<sup>\*</sup> Mestre em Engenharia de Produção PPGE/UFSC, com atuação na Concepção Ergonômica de Produtos e Processos. Em atuação profissional desempenha atividade docente em cursos técnicos profissionalizantes e como instrutora de cursos de qualificação profissional, abordando temas relacionados à prática da Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional com fins de Prevenção, Proteção do Meio Ambiente e Legislação Trabalhista Aplicada em diferentes segmentos/setores produtivos (indústria e serviços), visando a melhoria de processos e relações de trabalho. Na Área da Educação possui capacitação e experiência em Ensino e Aprendizagem por Competências (SENAI e SENAC), Educação a Distância (EaD UFSC e IF-SC) e Orientação de Monografia em cursos de Pós-Graduação a distância (UAB, IF-SC). Além disso, executa serviços de consultoria, pareceres técnicos e programas de ação e de treinamento voltados para a saúde e segurança no trabalho, com enfoque na Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional e ênfase em processos e pessoas. Atualmente pesquisa temas na área de Gestão de Conhecimento: confiança organizacional, gestão de pessoas (foco em relações interpessoais), compartilhamento de conhecimento, gestão de processos e educação a distância. [celdesigner@gmail.com](mailto:celdesigner@gmail.com)

<sup>\*\*</sup> Doutorado em administração na UFRGS, com estágio na HEC-Montreal-Canadá, concluído em 1997. Mestrado em Administração pela UFRGS e graduação em psicologia. Ministra as disciplinas de método científico em Engenharia e Gestão do Conhecimento, desenvolvimento humano e métodos qualitativos no Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC e ministra as disciplinas de Engenharia e Gestão do Conhecimento e Engenharia e Gestão da Inovação no curso de Engenharia de Materiais. Pesquisa na área de gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, ensino à distância, gestão de pessoas (foco em relações interpessoais) e segurança pública e tem como principal linha de pesquisa a questão da confiança no ambiente organizacional e de aprendizagem. Coordenadora do grupo de pesquisa NEOGAP (Núcleo de Estudos e Observação em Gestão, Aprendizagem e Pessoas) e do grupo de Estudos em Segurança Pública. [marina@egc.ufsc.br](mailto:marina@egc.ufsc.br)

**Resumo:**

Este ensaio parte da ideia de que a confiança vem sendo considerada elemento essencial nas organizações, presente nas relações de trabalho. Por essa e outras razões, ela foi tema de uma prática pedagógica, em caráter colaborativo e mediada, na forma de Wiki Aula. Tal atividade foi posta em prática na Disciplina Desenvolvimento Humano e Gestão, ministrada para dois Programas de Pós-Graduação – um em Gestão de Design e outro em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Sob a perspectiva do desenvolvimento humano e gestão e da literatura, objetivava-se discutir a contribuição da confiança para o fortalecimento de relacionamentos interpessoais, seu papel na gestão de pessoas, a existência de modelos e outros fatores(?) que pudessem apresentar diferentes abordagens e perspectivas da confiança e relações de trabalho. Neste relato de experiência descrevem-se as principais perspectivas da confiança que foram abordadas, com a participação dos acadêmicos, mediante estudos de diferentes áreas. Identificou-se que os textos trazem abordagens que vão além das relações típicas de trabalho, incluindo a discussão em atividades e relacionamentos virtuais e entre instituições e/ou organizações. Também permitiu compreender a subjetividade da confiança e a necessidade de retomada e promoção de valores nas organizações, visando alcançar melhores garantias nos relacionamentos e a obtenção de benefícios.

**Palavras-chave:** Confiança. Gestão. Trabalho. Relacionamentos, Perspectivas teóricas.

## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Considerando a introdução do tema confiança na disciplina Desenvolvimento Humano e Gestão, opta-se por refletir e abordar o assunto, partindo da afirmação de que o homem não dispensa relações de confiança para se desenvolver e viver em sociedade, aspecto que deve ser levado em consideração ao estudar o comportamento humano em organizações (GONÇALVES, 2008). Também, por considerar a afirmação de Patel, Pettitt e Wilson (2012) de que a confiança também se apresenta dentre as barreiras potenciais ao trabalho colaborativo, essencial para o alcance de resultados nos mais diferentes trabalhos.

Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, pressupõe-se que confiança conduz à cooperação (ADLER et. al, 2009), à qualidade de vida no trabalho (COELHO, 2004) , ao compartilhamento de conhecimento nas organizações virtuais ou não (HSUA et. al, 2007; RENZI, 2008 ), à resolução de problemas, enquanto compreendê-la contribui para a explicitação do conhecimento e para promover ações que possam proporcionar maior efetividade. Também é indicada como elemento presente nas relações em rede (RÉGIS; BASTOS; DIAS, 2007) e associada à lealdade (BREI; ROSSI, 2005).

A confiança também tem sido reconhecida enquanto construto integrante em diferentes estudos organizacionais, em tomada de decisão e em desenvolvimento de estratégias (POLITIS, 2003; NAYME NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006; PUUSA; TOLVANEN, 2006; YUAN et. al, 2006; OLSON; PARAYITAM; BAO, 2007; ALVES; PEREIRA; MARCONATTO, 2010; NOREÑA, 2010; NARAYANAN; ZANE; KEMMERER, 2011).

Ademais, pesquisas têm buscado o desenvolvimento de escalas para medir a confiança nos relacionamentos interpessoais (ROTTER, 1967; JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1992; FREIRE, 2008). Em particular, Rotter (1967) que descreve a vontade (ou disposição) de confiar em outros, enquanto Hsua et. al (2007) propuseram uma Teoria Cognitiva Social e Schoorman, Mayer e Davis (2007) referem estudos que a situa no campo das emoções humanas.

Sob essa perspectiva, pode-se conceber que a confiança constitui um dos fatores que influencia os comportamentos organizacionais, ou seja, como as pessoas agem dentro das organizações (NEWSTROM, 2008).

Considerando o exposto, optou-se por abordar o tema partindo do seguinte questionamento: Quais abordagens ou perspectivas da confiança podem se apresentar em relações de trabalho intraorganizacionais ou entre organizações, discutidos sob um panorama de Desenvolvimento Humano e Gestão?

Para responder a tal questionamento, este artigo descreve os tópicos discutidos na Disciplina Desenvolvimento Humano e Gestão, oferecida para dois Programas de Pós-Graduação, um em Gestão de Design e outro em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Para conduzir as reflexões acerca do tema, optou-se por uma prática pedagógica colaborativa, mediada e organizada pela professora que liderou a atividade e um segundo professor que também participou ativamente das discussões, adotando um novo paradigma de educação e ensino-aprendizagem – como proposto por Silva e Ramos (2006). A aula seguiu os princípios norteadores de uma Wiki Aula, em quatro momentos: (1) seleção e disponibilização de textos pela professora, (2) escolha dos textos e elaboração de síntese (na forma de slides) pelos alunos, (3) seleção, síntese e organização dos slides recebidos pela professora e (4) apresentação dos temas reorganizados na forma de slides, conduzida pelos alunos e mediada pelos professores (que fizeram questionamentos e comentários, a fim de ampliar o escopo das observações e relacionando-as com as mais diferentes perspectivas, especialmente de tópicos de Desenvolvimento Humano e Gestão, previamente abordados em aula). Embora houvesse um número suficiente de referências para estudo de cada um dos alunos, eles ainda poderiam optar por outro que fosse pertencente à duas áreas de domínio ou atuação ou mais relacionado à sua área de pesquisa (somente dois alunos optaram por essa alternativa).

No total, dezesseis alunos participaram da atividade em todas as etapas e, para facilitar a organização dos temas, optou-se por adotar um modelo de slide padrão, no qual constava o nome do aluno participante, a fim de que ele pudesse identificar a sua contribuição e discorrer criticamente sobre o que havia estudado e conhecia a respeito, interagindo com os demais grupos e abordagens apresentadas.

Ao final, as abordagens e perspectivas dos textos selecionados compreenderam estudos empíricos e teóricos, trazendo conceitos, teorias e resultados de revisões e modelos teóricos, sobre a relação entre confiança e gestão de pessoas, relações de trabalho e o mundo virtual

(internet). Também, a confiança foi apresentada sob a perspectiva da cidadania e da responsabilidade social.

Os resultados indicam que a confiança pode ser observada em diferentes contextos e relacionamentos, tanto entre pessoas de uma mesma organização, quanto entre organizações, sem se limitar a estas relações. Os temas apresentam, ainda, abordagens que vão além das relações típicas de trabalho, discutindo questões relativas à liderança e à confiança entre instituições e empresas. De fato, identificou-se que os estudos selecionados parecem compreender ao menos três aspectos em comum: (a) a subjetividade atribuída ao conceito, (b) o risco assumido para a obtenção de benefícios e (c) o envolvimento de atitudes, comportamentos e tomadas de decisão.

## **2 CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: ABORDAGENS E PERSPECTIVAS**

A seguir, são descritas as abordagens e perspectivas adotadas, identificadas nos estudos selecionados, apresentando: (a) Conceitos, teorias e resultados de revisões e modelos teóricos, (b) Confiança & Gestão de Pessoas, (c) Confiança & Relações de Trabalho, (d) Confiança & Internet e (e) Confiança & Cidadania e Responsabilidade Social.

### **2.1 Conceitos, teorias e resultados de revisões e modelos teóricos**

Existe um número significativo de modelos que buscam representar ou operacionalizar a confiança em diferentes situações, contextos e áreas do conhecimento. Segundo Lopez (2012), boa parte desses modelos apresentam lacunas e por essa razão justifica a necessidade de um modelo unificador, como o que foi proposto por ele. O modelo proposto unifica outros das áreas: gestão, tecnologia, marketing, sociologia, setor da saúde e dois casos concretos e específicos – um de Engenharia de Software e o modelo de Pourshahid que, na percepção do autor, que revela mais conceitos envolvidos na confiança.

Como resultado, depois de analisar os modelos existentes no estudo da confiança, o autor determina os conceitos e características que o modelo integrador deve incorporar: Domínio,

Fideicomitente, Fiduciário, Fator, Subfator, Risco, Confiança, Iniciativa, Consequência, representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Unificador do Conceito Confiança mediante esquemas preconceituais (LÓPEZ, 2012, tradução nossa, adaptado).

Embora López (2012) destaque a necessidade de explicação acerca da conceituação de confiança, Corritore, Kracher e Wiedenbeck (2003) indicam a existência de uma família multi- dimensional de conceitos sobre confiança, tendo cada uma o seu próprio foco. Esses mesmos autores discutem a confiança como elemento-chave em situações *online*, cuja semelhança com situações *offline* parece estabelecer-se nas “trocas”. Sobre tais “trocas”, os autores destacam que o risco, o medo, a complexidade e os custos restringem “a troca”, enquanto a cooperação e a coordenação intensificam “a troca”.

esclarecem que a pesquisa acerca da confiança em contextos *offline* é relevante para o contexto *online*, inclusive atenuando os fatores característicos das “trocas”.

Ainda sobre as semelhanças entre os contextos *offline* e *online*, considerando que a confiança é o capital social que pode criar a cooperação e coordenação no primeiro, parece provável que possa fazer o mesmo no segundo. Para os autores, não seria possível a concepção de um ambiente interativo sem confiança, o que se aplica em qualquer um dos contextos. Por fim, o estudo deles resulta em um modelo que demonstra que a percepção de credibilidade, facilidade de uso e risco, influenciado por fatores externos, afeta a confiança (Figura 2).

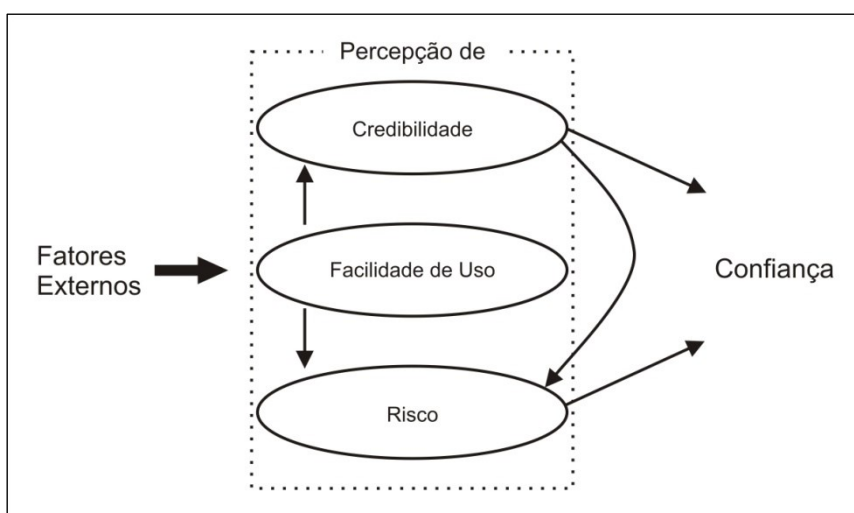


Figura 2 – Modelo de confiança online (CORRITORE; KRACHER; WIEDENBECK, 2003, tradução nossa).

Outra discussão proposta por Schoorman, Mayer e Davis (2007), resultou da revisão de estudos relacionados ao tema confiança, nas áreas de administração, marketing, ciência política, comunicação, contabilidade, direito, economia, engenharia industrial, ética, sistemas de informação e psicologia. O objetivo dos autores buscou analisar a evolução dos estudos e reavaliar os constructos criados em 1995, com a publicação de *An Integrative Model of Organizational Trust* (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Nesse estudo, foram contemplados fatores de confiabilidade percebidos, percepção de riscos e aceitação de assumir o risco para a obtenção de resultado (Figura 3). Igualmente, como o modelo proposto por López (2012), trata-se de um modelo que pretende ser generalista e aplicável às áreas administração, psicologia, filosofia e economia.

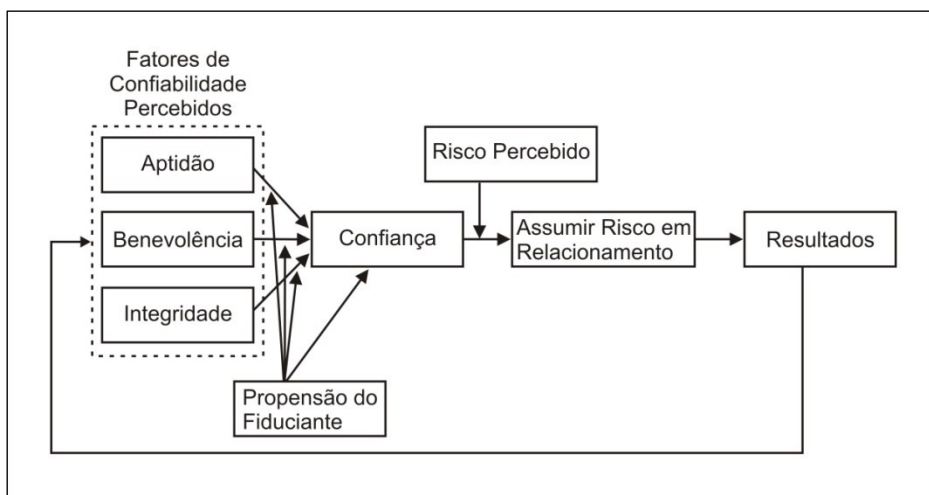


Figura 3 – Modelo integrador de confiança organizacional (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1995, tradução nossa).

Em 2007, os autores revisitaram questões críticas do modelo como níveis de análise, tempo, sistemas de controle, reciprocidade e medição. Também identificaram pesquisas que adicionavam elementos como efeito da confiança, a violação da emoção e reparação, desconfiança, o envolvimento de questões internacionais e interculturais, contextos e modelos específicos.

Ademais, ao fazer uma revisão crítica sobre o tema, López (2012) apresenta o conceito confiança como sendo multidimensional e representando relações subjetivas, dentre as quais o comportamento humano está envolvido. Ainda, esse mesmo autor destaca que diferentes modelos existentes, representam, caracterizam e/ou buscam medir a confiança entre: (a) pessoas, (b) pessoas e organizações, (c) entre máquinas e seres humanos e (d) entre organizações. Poderia acrescentar-se a esses, a confiança entre nações e a confiança entre instituições e empresas (esta última abordada no estudo de Cerdeira e Neves (2011)).

Segundo esse mesmo autor (LÓPEZ, 2012), quando analisada sob o ponto de vista organizacional, a confiança apresenta semelhanças: fideicomitente e fiduciário, domínio ao qual se aplica a relação, riscos inerentes e fatores condicionantes da relação em qualquer nível (interpessoal, pessoa-organização, interorganizacional e homem-máquina).

Em contrapartida, ao analisar o modelo proposto, observa-se que a identificação de fatores e elementos da confiança são característicos de cada domínio e devem ser estudados em diferentes áreas e contextos. Por exemplo, que tipo de requisitos poderiam ser obtidos ou alcançados em cada nível de confiança em um dado contexto? É preciso considerar que



embora existam aspectos semelhantes, cada aspecto poderá apresentar diferentes significados ou características dependendo do contexto.

Por fim, analisando-se os modelos estudados na disciplina e a sua revisão crítica em nível organizacional, identifica-se que o tema é relevante para diferentes áreas, o que pode ser indicativo da necessidade de um olhar interdisciplinar sobre ele.

## **2.2 Confiança & Gestão de Pessoas**

Um olhar particular enfocando o estudo da confiança interpessoal, foi lançado sobre a Gestão de Pessoas por Robyn (2011)\*, a partir do estudo de gestores que exerciam cargos de liderança no Banco Itaú (no Brasil), buscando investigar a possível relação existente entre o grau de confiança dos liderados no líder, de acordo com o Tipo Psicológico da Teoria da Personalidade de Jung.

A autora apresenta uma discussão acerca da confiança e desconfiança, definindo-as assim: “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.” (ROBYN, 2011, p. 3).

Parece condizente concordar com a declaração da autora de que a relação entre o líder e o liderado é regida tanto por um contrato formal e pela hierarquia, quanto pela existência de um contrato psicológico entre os indivíduos, como condição essencial e alicerce do sucesso da parceria e cooperação. O contrato formal a que se refere, visaria “instaurar e solidificar a confiança – ou a não-desconfiança, em contraste à desconfiança inerente ao homem – nas relações entre as pessoas”, enquanto o contrato psicológico seria o “organismo capaz de legalizar a não-desconfiança das partes e tornar legítimo o credo do indivíduo em que a outra parte é um meio, ou instrumento, com apoio do qual pode alcançar seus objetivos e interesses pessoais.” (ROBYN, 2011, p. 3-4).

---

\* Considerado o Melhor trabalho na área de Recursos Humanos, em 2005, do Departamento de Administração – FEA/USP/SP. Trabalho consultado em: <<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/>>

Diante do exposto, confiança, desconfiança, não-confiança ou não-desconfiança no líder seriam projetadas para a empresa como um todo, guiando o sentimento do confiar ou negar a confiança nessa instituição (ROBYN, 2011).

Depois de identificar os tipos psicológicos dos gestores aplicando o Myers-Briggs “Type Indicator” (MBTI), resultou que os extrovertidos (por serem mais carismáticos) tornam a relação com os liderados mais aberta e facilitada e os indivíduos direcionados pela sensação possuem níveis mais elevados de confiança do que os seus correspondentes. Porém, chama a atenção que outras características dos líderes e da relação com os seus liderados deixaram de ser contempladas ou consideradas no estudo e a autora chama a atenção para o fato de que o nível de confiança de alguém em relação a outro não depende apenas do tipo psicológico.

### **2.3 Confiança & Relações de Trabalho**

Cinco perspectivas emergiram da relação entre confiança e relações de trabalho: a percepção de aprendizado e fortalecimento do grupo, os valores éticos, uma abordagem tridimensional, a confiança em equipes virtuais e a expectativa sobre o comportamento de líderes.

Primeiramente apresenta-se a ideia de Nakayama et al. (2007), que partem da compreensão de que a confiança involucrada entre membros de uma equipe facilita a aprendizagem e, também, a aplicação das cinco disciplinas de Senge estariam diretamente envolvidas em um tal relacionamento baseado na confiança. Segundo esses mesmos autores, as premissas básicas para as pessoas confiarem, consistem em que: (a) abandonem antigas formas de pensar (modelos mentais), (b) aprendam a ser receptivas para com os demais (domínio pessoal), (c) compreendam como a empresa funciona (pensamento sistêmico), (d) elaborem planos com a concordância de todos (visão compartilhada), (e) trabalhem juntos para alcançar uma visão compartilhada (aprendizagem em grupo). Sob essas perspectivas, o estudo conduzido em uma equipe semi-virtual de tutores de um curso superior a distância, identificou que a confiança foi um sentimento predominante nas relações da equipe, funcionando de forma positiva. Para os respondentes que relataram confiança parcial, ela foi relacionada a interesses individuais, sendo existente em boa parte das situações cotidianas. Também, no que se refere às disciplinas de Senge, todas apresentaram aderência às relações da equipe e se identificar que a conquista e fortalecimento da confiança ocorrerem na rotina cotidiana e por meio do convívio.

Ao final, a ética foi referida pelas autoras como uma sexta disciplina a permear a confiança e as demais disciplinas de Senge.

Em segundo lugar, ao discutir a construção da confiança, Solomon e Flores (2002) destacam o risco de surgirem alternativas à confiança, destacando que ela não deve ser confundida com o controle, com poder como pura força ou com o medo. Afinal, segundo esses mesmos autores (2002, p. 53) “Quando buscamos controlar em vez de respeitar, de confiar e inspirar uns aos outros, os resultados serão forçados e as consequências podem ser desastrosas”.

Em terceiro lugar, aprofundando as discussões acerca do tema, Khodyakov (2007) apresenta o conceito de confiança como um processo, trazendo a perspectiva de uma abordagem tridimensional, baseada em laços fortes e fracos de confiança interpessoal, juntamente com a confiança institucional.

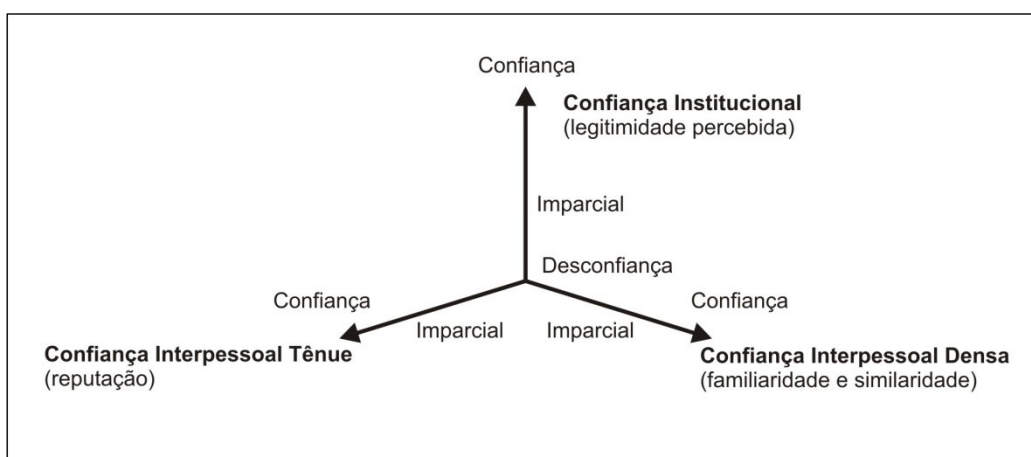


Figura 4 – Abordagem tridimensional da confiança como processo (KHODYAKOV, 2007, tradução nossa).

O autor, assim define cada uma das três dimensões: (a) a **confiança interpessoal densa** (alicerçada na familiaridade e similaridade) é importante no desenvolvimento de uma atitude otimista frente a outros e viabiliza interações sociais; (b) a **confiança interpessoal tênue** (alicerçada na reputação) corresponde a laços de maior risco, pautados no reconhecimento de objetivos e interesses mútuos e depositada em pessoas que não se conhece bem, mas nas quais são depositadas expectativas positivas que se espera que sejam atendidas; (c) a **confiança institucional** (alicerçada pela legitimidade percebida) é impessoal e abstrata, em que recursos para o alcance de metas e objetivos são reconhecidos, obtendo-se a aprovação ou a aceitação a normas e regulamentos. Ao final, Khodyakov (2007) conclui que a confiança constitui um processo e que requer uma abordagem tridimensional, de forma a acentuar a sua natureza

dinâmica e temporal. Portanto, acrescenta que ela deve ser tratada considerando a sua complexidade, ao contrário de autores que abordam a confiança com a visão unidirecional que a relega a mera variável.

Em quarto lugar, o estudo realizado por Nakayama, Binotto e Pila (2006), analisou o modo como as Equipes Virtuais lidam com o processo de confiança entre as pessoas que as integram, aplicando questionários e realizando entrevistas por telefone. Identificou-se que os entrevistados foram unânimes em afirmar que a confiança é um indicador significativo para o desempenho da equipe, bem como, a competência e/ou conhecimento e habilidade técnica são facilitadores da confiança. Nesse contexto surgiu a expectativa de divisão de tarefas para o alcance dos objetivos desejados (foco na delegação de tarefas) e sem desperdício de energia. Outra expectativa que se destacou foi a ideia de reciprocidade em que um confia em que o outro fará, sendo a recíproca verdadeira.

Quanto aos valores da equipe e da organização, a lealdade foi a segunda condição mais citada, como fator que favorece a confiança. Dentre outras, foram referidas: a abertura para fazer elogios e críticas, facilitar a comunicação, demonstrar a necessidade de ajuda, praticar a paciência, analisar as situações antes de agir (para agir com inteligência e comprometimento).

Na equipe virtual estudada, a dificuldade de acesso a pessoas consideradas estratégicas, foi apreciado como sendo um dificultador da relação de confiança. Frente a isso, as autoras sugerem algumas ações: (a) adotar a confiança (na forma de reciprocidade, expectativa positiva e previsibilidade) para que seja utilizada como indicador de desempenho da equipe; (b) promover debates sobre os valores individuais e da organização; (c) verificar a existência de receptividade individual para receber críticas e elogios, qualificando pessoas para dar e receber feedback; (d) acompanhar a compreensão dos objetivos definidos para cada processo, junto a todos os envolvidos; (e) valorizar os resultados coletivos, deixando claro o papel de cada um no alcance dos resultados finais.

Em quinto lugar, o estudo de Teixeira e Popadiuk (2003) apresenta uma perspectiva de gerenciamento interdependente da confiança, ao identificar e discutir o papel das expectativas dos empregados quanto ao comportamento dos seus líderes em relações de confiança e,

consequentemente, alavancar a geração e o desenvolvimento do Capital Intelectual – CI como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável para as organizações.

## **2.4 Confiança & Internet**

Um outro ponto de vista, aborda a confiança na relação entre empresas e consumidores. Notadamente, hoje parece haver uma expansão dessa abordagem orientada aos relacionamentos virtuais, como é o caso típico das compras por internet. Olhando nessa direção, no caso Colombiano apresentado por Rojas López, Arango e Gallego (2009) concluiu-se que a empresa que gera mais confiança online também é aquela geradora de confiança no meio físico. De forma geral, os autores descrevem que há quatro razões maiores para o uso do comércio eletrônico: (a) a conveniência, (b) a facilidade de uso, (c) bons preços e (d) ampla variedade de produtos. Acredita-se que qualquer uma dessas razões pode ter mais força do que a confiança no site ou na empresa em que se compra. Os autores também concluem que “o benefício percebido nas compras pela internet já não estarão determinadas pela atenção direta do vendedor com o cliente, senão pela percepção de benefício, comodidade e segurança provida pelo site onde se efetua a compra” (ROJAS LÓPEZ, ARANGO E GALLEGO, 2009, p. 271), sendo esta última, juntamente com a privacidade, a base da construção da confiança *online*.

Portanto, identificou-se que a relação de confiança na internet começa com um tipo de produto e, a partir de uma experiência benéfica, acaba migrando para os demais produtos disponíveis online.

Finalmente conclui-se que as empresas devem reaprender as maneiras de fechar seus negócios quando ingressam no mundo *online*, sendo recomendado que o tipo de produto ou serviço ofertado seja direcionado para os diferentes perfis de usuários e suas características (ROJAS LÓPEZ, ARANGO E GALLEGO, 2009), a fim de gerar maior confiança.

## **2.5 Confiança & Cidadania e Responsabilidade Social**

Uma abordagem da confiança relacionada à cidadania e à responsabilidade social é apresentada por Cerdeira e Neves (2011). Os autores partem da constatação da erosão do

contrato social de confiança entre as empresas, defendendo um novo entendimento para a concepção estratégica da responsabilidade social nas organizações, fundamentado no desenvolvimento de boas práticas orientadas pela partilha dos valores da confiança e da cidadania.

Segundo esses mesmos autores, há pesquisas que indicam que os cidadãos de todo o mundo cultivam um sentimento de reduzida confiança em relação à percepção subjetiva do modo como as grandes empresas subordinam (ou não) os seus interesses particulares em relação aos interesses coletivos das comunidades onde operam.

Cerdeira e Neves concluem com base em Scott e Walsham (2005) e Uslaner (2010) que a conjuntura política e socioeconômica globalizada alterou a definição do papel atribuído à empresa. Essas passam a ser vistas enquanto organismos sobre os quais a sociedade deposita determinadas expectativas (produção de bens e serviços) que legitimam a sua atividade, mas às quais também são associadas diversas responsabilidades públicas: benefício mútuo, reciprocidade ética e preservação do capital social (FREEMAN; GILBERT, 1988; JOYNER; PAYNE, 2002; MCNABB; KING, 2010; WOOD, 1991 apud CERDEIRA; NEVES (2011).

Diante disso, os autores salientam que as organizações não podem deixar de se orientar por um referencial de cidadania organizacional que coloque a gestão estratégica da responsabilidade social bem no centro de toda a sua atividade, permitindo a criação de valores partilhados nos planos econômico, ambiental e social (PORTER; KRAMER, 2006, 2011).

Por fim, ao ter sido corrompido o contrato social de confiança entre as instituições e empresas, exige-se que se redefina o papel a atribuir a cada uma das partes, com urgência, sob pena que de tal crise de confiança possa esmorecer os benefícios contratados no passado e o que poderiam proporcionar no futuro (CERDEIRA; NEVES, 2011).

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Wiki Aula funcionou como uma alternativa interessante para abordar um tema que se demonstrou tão diversificado quanto a confiança nas relações de trabalho. Opiniões de alunos após a atividade, validam essa percepção.

A seleção prévia de textos com abordagens e perspectivas, permitiu que se pudesse identificar abordagens e perspectivas da confiança, relacionando-a com diferentes aspectos orientados para as relações de trabalho. A priori, pode-se destacar: a complexidade e os contextos envolvidos, a percepção de credibilidade associado à confiança, o risco e a aceitação dele ao decidir confiar, os resultados esperados, a confiança versus a desconfiança, o contrato psicológico envolvido, a existência de diferentes tipos de confiança, dentre outros.

Além disso, no que se refere à prática pedagógica em si, ao organizar a apresentação da aula, identificou-se que os textos trazem abordagens que vão além das relações típicas de trabalho, incluindo a discussão em atividades e relacionamentos virtuais e entre instituições e organizações. Tal alcance permitiu compreender a subjetividade da confiança (enquanto ativo intangível nas organizações) e a necessidade de retomada e promoção de valores nas organizações, visando alcançar melhores garantias nos relacionamentos e a obtenção de benefícios mútuos. Igualmente, identificou-se a existência de modelos que objetivam explicar a confiança, na busca de que possam ser aplicáveis a qualquer área.

Por fim, dada a complexidade do tema e a ampla gama de contextos em que vem sendo discutido, enquanto prática pedagógica, sugere-se a criação de uma disciplina que trate do tema, com maior exclusividade, promovendo uma mudança rumo à construção de confiança, como proposto por Solomon e Flores (2002).

Artigo recebido em 15 de maio de 2013 e aceito para publicação em 26/07/2013

## ***Trust & Labor relations: approaches and perspectives***

### ***Abstract:***

*This paper starts from the idea that trust has been considered essential in organizations, present in labor relations. For this and other reasons, it was the subject of a teaching practice, on a collaborative and mediated nature, as Wiki Classroom. This activity was implemented in Human Development and Management Discipline, taught for two Graduate Programs - one in Design Management and one in Engineering and Knowledge Management. From the human development and management and literature perspective, aimed to discuss the contribution of trust to strengthen interpersonal relationships, their role in the management of people, the existence of models and others factors(?) who might have different approaches and perspectives of trust and working relationships. This experience report describes the main perspectives of trust that have been addressed, with the participation of academics, based on studies of different areas. It was found that the texts bring approaches that go beyond the typical relations work, including discussion and virtual relationships and activities among institutions and/or organizations. Also could understand the subjectivity of trust and the need for recovery and promotion of values in organizations in order to achieve the best guarantees in relationships and obtain benefits.*

***Key-words:*** *trust; management; labor; relationships; theoretical perspectives.*

### **Referências**

ADLER, Paul S.; BENNER, Mary; BRUNNER, David James; MACDUFFIE, John Paul; OSONO, Emi; STAATS, Bradley R.; TAKEUCHI, Hirotaka; TUSHMAN, Michael L.; WINTER, Sidney G. Perspectives on the productivity dilemma. **Journal of Operations Management**, v. 27, p. 99–113, 2009.

ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; MARCONATTO, Diego Antonio Bittencourt. Confiança: Um Construto Universal. In: Seminários em Administração, 8., 2010. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

BREI, Vinícius Andrade; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 9, n. 2, p. 145-168, 2005.

COELHO, Cristina Lúcia Maia. Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. **rPOT**, v. 4, n. 1, p. 11-36, 2004.

CORRITORE, Cynthia L.; KRACHER, Beverly; WIEDENBECK, Susan. Online Trust: Concepts, Evolving Themes, A Model. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 58, n. 6, p. 737-758, 2003.



Cristiane - CERDEIRA, J. P.; NEVES, P. N. Confiança, cidadania e responsabilidade social nas organizações. **Exedra**, número especial, 2011. Disponível em: <<http://www.exedrajournal.com/docs/s-CO/07-127-138.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2012.

FREIRE, Carla. Confiança nas Equipas de I&D: Operacionalização de um Constructo. **Polytechnical Studies Review**, v. 6, n. 10, p. 165-188, 2008.

GONÇALVES, Camila de Jesus Mello. **Princípios da Boa-Fé**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HSUA, Meng-Hsiang; JUB, Teresa L.; YENC, Chia-Hui; CHANG, Chun-Ming. Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. **Int. J. Human-Computer Studies**, v. 65, p. 153-169, 2007.

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

KHODYAKOV, Dmitry. Trust as a process: a three-dimensional approach. **Sociology**, London, v. 41, n. 1, p. 115-132, 2007.

LÓPEZ, M. D. R. **Definición de um Modelo Unificador del Concepto de Confianza mediante esquemas preconceptuales**. Medellín: Centro de Publicaciones, Universidad Nacional de Colombia, 2012.

MAYER, R. C.; DAVIS F. D.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E.; PILLA, B. S. **A confiança como indicador de desempenho em equipes virtuais**. In: NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E.; PILLA, B. S. (Org.). *@-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006. p. 36-63.

NAKAYAMA, M. K.; PACHECO, A. S. V.; BENETTI, K. C.; COSTA, A. M.; FALCÃO, E. V.; PILA, B. S. Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semi-virtuais. **Novas Tecnologias na Educação**, v. 5, n. 2, 2007.

NARAYANAN, V. K.; ZANE, Lee J.; KEMMERER, Benedict. The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305-351, 2011.

NAYME NOVELLI, José Gaspar; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de Administração - RAUSP** [online], v. 41, n. 4, p. 442-452, 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=223417480008>>. Acesso em 19 out. 2011.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. 12. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

OLSON, Bradley J. PARAYITAM, Satyanarayana; BAO, Yongjian. Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. **Journal of Management**, v. 33, n. 2, p. 196-222, 2007.

PATEL, Harshada; PETTITT, Michael; WILSON, John R. Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. **Applied Ergonomics**, v. 43, p. 1-26, 2012.

POLITIS, John D. The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p. 55-66, 2003.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, January-February, p. 62-77, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, December, p. 1-15, 2006.

PUUSA, Anu; TOLVANEN, Ulla. Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies – EJBO* [online], v. 11, n. 2, p. 29-33, 2006. Disponível em: <<http://ejbo.jyu.fi/>>. Acesso em 19 out. 2011.

RÉGIS, Helder Pontes; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; DIAS, Sônia M<sup>a</sup> Rodrigues Calado. Redes sociais informais: análise das redes de amizade, de informação e de confiança em incubadoras de base tecnológica no Recife. **rPOT**, v. 7, n. 1, p. 31-56, 2007.

ROBYN, N. **Diferenças Individuais e Gestão de Pessoas: Um enfoque na confiança**, 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo>>. Acesso em 22 out. 2012.

ROJAS LÓPEZ, M. D.; ARANGO, P.; GALLEGOS, J. P. Confianza para efectuar compras por internet. **Dyna**, v. 76, n. 160, p. 263-272, 2009.

ROTTER, J. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of Personality**, United Kingdom, v. 35, p. 651-665, dec. 1967.

SCHOORMAN, F.; MAYER, R.; DAVIS, J. An integrative model of organizational trust. Past, present and future. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007.

SCOTT, S. V.; WALSHAM, G. Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: toward reputable action. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 308-322, 2005.

SILVA, J. da; RAMOS, M. M. da S. **Prática Pedagógica numa perspectiva interdisciplinar**. Prática pedagógica numa perspectiva interdisciplinar. Disponível em: <[http://www.ufpi.br/mesteduc/eventos/ivencontro/GT3/pratica\\_pedagogica.pdf](http://www.ufpi.br/mesteduc/eventos/ivencontro/GT3/pratica_pedagogica.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2012.

SOLOMON, R. C.; FLORES, F. **Construa Confiança**: nos negócios, na política e na vida. Rio de Janeiro: Record, 2002.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: O que os empregados esperam de seus líderes? **RAC**, v. 7, n. 2, p.73-92, 2003.

USLANER, E. M. Trust and the economic crisis of 2008. **Corporate Reputation Review**, v. 13, p. 110-123, 2010.

YUAN, Weiwei; GUAN, Donghai; HUNG, Le Xuan; LEE, Youngkoo; LEE, Sungyoung. A Trust Model with Dynamic Decision Making for Ubiquitous Environments. In: IEEE Intelligence and Security Informatics Conference, May 23-24, p. 755-757, 2006. **Proceedings...** San Diego, California: ISI, 2006.

ZAPATA JARAMILO, Carlos Mario; Rojas López, Miguel David. Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. **Estudios Gerenciales**, v. 26, n. 116, p. 193-208, 2010.