

**SEM CONFIANÇA NÃO EXISTE
POSSIBILIDADE DE GESTÃO: UM ESTUDO
DE CASO COM COORDENADOR E
PROFESSORES DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO.**

03/12/2015

Maísa Alves Monteiro

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MAÍSA ALVES MONTEIRO

SEM CONFIANÇA NÃO EXISTE POSSIBILIDADE DE GESTÃO: UM
ESTUDO DE CASO COM COORDENADOR E PROFESSORES DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MAÍSA ALVES MONTEIRO

SEM CONFIANÇA NÃO EXISTE POSSIBILIDADE DE GESTÃO: UM
ESTUDO DE CASO COM COORDENADOR E PROFESSORES DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.

Trabalho apresentado à Coordenação do
Curso de Graduação em Administração,
da Universidade Federal de Pernambuco,
Centro Acadêmico do Agreste, como
requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de
Curso.

Orientadora: Prof. Dra. Luciana Cramer.

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

M775s Monteiro, Máisa Alves.

Sem confiança não existe possibilidade de gestão: um estudo de caso com coordenador e professor do curso de Administração. / Máisa Alves Monteiro. - Caruaru: O Autor, 2015.

84f. il. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.

Inclui referências bibliográficas

1. Confiança – ambiente de trabalho. 2. Relações humanas. 3. Comunicação interpessoal. I. Cramer, Luciana. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-248)

MAÍSA ALVES MONTEIRO

SEM CONFIANÇA NÃO EXISTE POSSIBILIDADE DE GESTÃO: UM
ESTUDO DE CASO COM COORDENADOR E PROFESSORES DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação
em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste

Caruaru, 03 de Dezembro de 2015.

Prof. Dr Cláudio Montenegro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Dra. M^a Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Dra. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho às pessoas mais significativas da minha vida: meus pais, Luiz e Lourdes; meus amigos e pessoas que torceram e torcem por mim. Em nenhum momento estive só nessa caminhada. Eles estiveram ao meu lado, principalmente minha mãe, que fez com que eu nunca fraquejasse e desistisse desse sonho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me fortalecer todos os dias, não permitindo que eu desistisse em momentos difíceis, ao Divino Espírito Santo que me iluminou nos momentos de angústia e a Nossa Senhora Aparecida, a quem eu rogava todos os dias para acalantar-me nas minhas dúvidas.

À minha mãe agradeço tudo. A perseverança, estímulo, força, apoio e em boa verdade a maioria das boas qualidades que possuo, devo-as ao seu esforço na minha educação, ao seu exemplo que sempre foi e é referência e à sua paciência e amor que lhe permitem saber lidar da melhor forma com as situações e comigo, que nem sempre são fáceis. Ela não me fez desistir.

Ao meu pai, a ordem e o rigor, o qual sempre incentivou seus filhos a estudar, além de proferir durante toda uma vida que o único legado que deixa para os filhos, é a educação, a oportunidade de estudar, pois o conhecimento ninguém arranca de nós.

Aos meus irmãos, em especial a Lílian, minha irmã gêmea, a qual vivemos juntas, essa empreitada. Não conto as vezes que a atrapalhava, para pedir opinião, para saber se o que estava sendo escrito tinha nexos. Como também a minha irmã, Vitória, que nos momentos áridos, chegava com sua pureza e inocência de criança, alegrando e dando leveza a tudo.

A todos os professores, com os quais tive o prazer de conviver, em especial a Francisco Machado, que sempre me enxergou muito mais do que sou, obrigada pelo grande aprendizado e incentivo, não só na vida acadêmica.

As professoras, Alane Alves e M^a Auxiliadora Melo, D.^{ras}, que aceitaram gentilmente compor a banca examinadora e fornecerem preciosas contribuições para a minha monografia.

A todos os meus amigos e amigas que estiveram ao meu lado durante a realização desse projeto e que permanecem no meu coração, em especial a Bruna Costa, Thais Brito e Wendson Batista, os quais convivo desde o principio da vida acadêmica e tornaram a caminhada mais feliz, divertida e amena.

E, finalmente, a “DIVA”, “PRINCESA”, a minha orientadora, Professora, Dra., Luciana Cramer, que mesmo com tantos afazeres sempre teve um tempo para me ensinar, me acolher, me orientar, e que por inúmeras vezes foi também mãe e amiga. Agradeço a paciência e disponibilidade que sempre demonstrou para me ajudar a ultrapassar os vários pontos de bloqueio com que me deparei ao longo desta investigação. A sra. acreditou em mim, no meu potencial e carinhosamente me fez mergulhar no imensurável mundo da confiança. Valeu a pena!

Sem o seu apoio este trabalho não teria sido possível. Obrigada pela oportuna e valiosa orientação acadêmica.

A todos o meu muito obrigada! Serei grata eternamente a todos vocês que são parte de minha vida e que me ajudaram a construir a minha historia.

Tem dias em que o mundo parece triste,
mais triste do que em todos os outros
dias.

As coisas se esvaziam de esperança,
a vida perde um pouco da alegria,
aquele sentimento: a confiança
se quebra como o vidro quebraria.

A vida não existe sem a troca,
sem os laços, sem as pessoas-guia.
O mundo é na verdade coisa nossa,
construção que pavimentamos dia a dia.

Confiar, meus caros, é preciso,
é navegar pelos caminhos mais distantes,
enfrentar o terror do desconhecido com a
certeza dos eternos navegantes.

(Mário Quintana)

RESUMO

Este estudo buscou entender como se estabelece as relações com base na confiança entre o coordenador e professores, do curso de Administração. Para tanto, tomou-se como referencial teórico, conceito e características de organizações públicas; estudo sobre universidades e gestão de universidades; gestão por confiança; contratos psicológicos; e estudos sobre confiança. Metodologicamente, foi utilizado o estudo de caso, realizado na Universidade Federal de Pernambuco- Campus do Agreste/ Caruaru, foram pesquisados o gestor e professores do curso de Administração. A pesquisa é caracterizada, por sua natureza, quali-quantitativa. Classificada quanto ao seu objetivo em exploratória- descritiva. A coleta de dados se deu mediante levantamento bibliográfico, pesquisa documental, questionário com os professores e entrevista com o coordenador do curso. Os dados foram analisados, utilizando-se a técnica de análise estatística dos dados, a interpretação das informações geradas, que levou em consideração os fatores que definem, fortalecem e estão presentes numa relação. Os resultados obtidos através deste estudo permitiram concluir, que para os sujeitos pesquisados, a confiança é compreendida como elemento fundamental nas relações interpessoais, no ambiente de trabalho e no convívio. Evidenciado assim, uma harmonia entre os respondentes.

Palavras- chave: Confiança, Gestão por confiança, Confiança interpessoal, Relação de confiança.

ABSTRACT

This study sought to understand how to establish relations based on trust between the coordinator and teachers of the Administration course. Therefore, it became as a theoretical concept and characteristics of public organizations; study on universities and university management; confidence by management; psychological contracts; and studies on confidence. Methodologically, the case study was used, held at the Federal University of Pernambuco - Campus Agreste / Caruaru, it was surveyed the Administration course manager and teachers. The research is characterized by its very nature, qualitative and quantitative. Classified according to their purpose in descriptive-exploratory. The data collection was carried out through literature, documentary research, questionnaire and interview with teachers and with the course coordinator. The Data were analyzed using the technique of statistical analysis, interpretation of information created, which took into consideration the factors that define, strengthen and are present in a relationship. The results obtained in this study allowed us to conclude that for the research subjects, trust is understood as a fundamental element in interpersonal relationships in the workplace and conviviality. Evidenced thus a harmony among respondents.

Key words: Trust, Management by trust, Interpersonal trust, Trust relationship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Modelo de Direção por Confiança.....	28
Figura 4.1 – Sexo.....	51
Figura 4.2 – Faixa etária.....	51
Figura 4.3 – Titulação.....	51
Figura 4.4 – Tempo na Instituição.....	52
Figura 4.5 – Influência da confiança na relação entre os sujeitos.....	52
Figura 4.6 – Confiança x Estado psicológico.....	53
Figura 4.7 – Confiança x Escolha de comportamento.....	54
Figura 4.8 – Condições para que a confiança se desenvolva.....	54
Figura 4.9 – Confiança x Fator Critico.....	55
Figura 4.10 – Confiança com papel mediador para gestão.....	56
Figura 4.11 – Estabelecimento da confiança.....	56
Figura 4.12 – Atributos característicos numa relação de confiança.....	57
Figura 4.13 – Características do contexto.....	57
Figura 4.14 – Confiança x aspecto diferencial.....	58
Figura 4.15 – Gestão baseada na confiança.....	59
Figura 4.16 – Modelo de gestão x criação de vínculos.....	60
Figura 4.17 – Confiança/ sentimento gerado.....	60
Figura 4.18 – Confiança x desempenho profissional.....	61
Figura 4.19 – Relacionamentos com base na confiança.....	62
Figura: 4.20 – Modelo de gestão x estratégia para fortalecer relações.....	62
Figura: 4.21 – Confiante x Confiado.....	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1: Conceitos comumente usados como sinônimos de confiança.....	33
QUADRO 2.2 : Confiança nos campos do conhecimento.....	35
QUADRO 2.3: Dimensões básicas da confiança nas organizações.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAA – Centro Acadêmico do Agreste

CAV – Centro Acadêmico de Vitória

DPC – Direção por Confiança

GPC – Gestão por Confiança

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

MEC – Ministério da Educação

NDE – Núcleo Docente Estruturante

POT – Psicologia Organizacional do Trabalho

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 -INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	17
1.5 ESTRUTURA DO TEXTO	18
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	19
2.1.1 Conceituando e Caracterizando Organizações Públicas	20
2.2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS	21
2.3 GESTÃO DAS UNIVERSIDADES	22
2.3.1 Gestão por Confiança	24
2.4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	29
2.4.1 Contratos Psicológicos.....	30
2.5 ESTUDOS SOBRE CONFIANÇA.....	31
2.5.1 Conceituação de Confiança.....	31
2.5.2 Confiança Interpessoal.....	37
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	41
3.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	42
3.3 OBJETO DE ESTUDO	42
3.4 COLETA DE DADOS	43
3.5 A UNIDADE DE ANÁLISE.....	46
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS	50
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE INTEGRADA.....	67

5.1 CONFIANÇA: FATOR IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	67
CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
6.1 CONCLUSÃO	69
6.2 LIMITAÇÕES	70
6.3 RECOMENDAÇÕES	71
CAPÍTULO 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Esse estudo investiga a importância da confiança, nas relações interpessoais dentro das organizações, mais especificamente, a relação entre coordenador e professores do curso de Administração.

A confiança entre as pessoas é um dos elementos essenciais do relacionamento interpessoal e da sociabilidade que permite à humanidade reconhecer-se, a si própria, como uma espécie diferenciada da criação.

O trabalho não tem por objetivo encontrar respostas definitivas tampouco produzir soluções para qualquer das relações aqui pesquisadas. Também não é objetivo sugerir modelos de gestão apenas baseado em confiança. Tem, igualmente, os seguintes objetivos: contribuir com aqueles que nele acessarem, sejam pesquisadores, curiosos da temática, professores ou gestores que visam melhor compreender a dinâmica das relações profissionais e pessoais; conhecer estratégias para fortalecer as relações no ambiente organizacional; explorar os resultados estatísticos sobre a confiança e sua influência na gestão, e, por último, abrir caminhos para futuras pesquisas na área.

Esta pesquisa tem a expectativa de ser meio para a contínua instrumentalização dos atores envolvidos, agregar conhecimento e contribuir com consciências que possam trazer reflexões sobre o gerenciamento da confiança e suas conseqüências para as organizações, abrindo caminhos para novas pesquisas que possibilitem no futuro, a construção de um modelo de gerenciamento interdependente de confiança.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O mundo vem passando por mudanças que ocorrem naturalmente no processo de transformação ao qual a sociedade está submetida e que afetam todos os segmentos, sejam eles pessoais ou organizacionais. Essas transformações acabam por afetar direta ou indiretamente relacionamentos já, e/ou, que venham a ser, construídos. Quando construímos relações com base em valores como confiança, acaba-se por suavizar o risco de que estas se desestabilizem com a competitividade presenciada na sociedade contemporânea.

Confiança é um tema que vem ganhando espaço em várias áreas do conhecimento, emergiu como foco de pesquisas, principalmente a partir da década de 90, quando jornais e livros populares passaram a tratar de forma exclusiva o assunto incluindo tópicos relacionando as implicações gerenciais de confiança, o problema da confiança no contexto organizacional e a relevância desta variável nas instituições políticas. (KRAMER, 2006).

No cenário organizacional, é interessante notar que essa variável tem sido diferencial para os gestores que adotam o Modelo de Gestão por Confiança (GPC). Embora seu valor seja reconhecido, as instituições ainda têm dificuldades em implantar essa filosofia. Já no âmbito das relações interpessoais, é impossível dizer, que o mero uso da palavra confiança, não seja semelhante ao significado que lhe atribuímos.

Diante disso, o objetivo deste trabalho, é analisar, através de um estudo de caso com o coordenador e professores do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco- Centro Acadêmico do Agreste (UFPE-CAA), como a confiança influencia as relações de trabalho e a gestão.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Como a confiança influencia as relações de trabalho, entre os professores e a gestão do curso de administração, da Universidade Federal de Pernambuco - Campus do Agreste?

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, respectivamente.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as relações que se estabelecem com base na confiança entre os professores e a gestão, do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco- Campus do Agreste.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral deste trabalho, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o significado e a importância da confiança para os sujeitos do estudo.
- Conhecer as estratégias utilizadas para fortalecer a relação.
- Analisar os relacionamentos e como eles influenciam a construção e desenvolvimento da confiança
- Verificar se os pressupostos teóricos apresentados pelos autores e que fundamentam a confiança são identificados pelos sujeitos da pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVAS

O presente trabalho propõe-se a investigar a formação e o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos entre coordenador e professores do curso de Administração. Para tanto, será necessário analisar conceitos de confiança e a maneira como os participantes desenvolvem- a em seus relacionamentos.

É próprio dos modelos mais recentes de gestão adequação e ajustamentos as constantes mutações, visto que as organizações estão inseridas num contexto que evolui frequentemente. Essas mudanças provocam o interesse de estudiosos sobre as relações interpessoais, baseadas em confiança.

Para Dirks & Ferrin (2001, 2002) a existência de confiança entre os membros de uma empresa pode contribuir de forma significativa para o aumento da eficiência das diversas tarefas organizacionais.

Ainda para os autores, estudos empíricos realizados sobre o tema, quando existe relação de confiança entre as pessoas, cresce a probabilidade de trocas e compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a satisfação e a motivação (DIRKS & FERRIN, 2001).

A justificativa prática para essa pesquisa pode ser sucinta: primeiro permite

compreender o significado da confiança nessas relações; segundo permite interpretar se no contexto, o qual os sujeitos estão inseridos é possível haver e conseqüentemente desenvolver esse vínculo baseado na certeza; e por último, a partir do momento que se entende os dois primeiros pontos, pode-se chegar a uma forma de agregar esses relacionamentos e essa confiança para a conquista de uma boa relação.

De um ponto de vista teórico, a pesquisa pretende criar uma oportunidade de contribuição para a ampliação e aprofundamento do conhecimento sobre o tema proposto. Além de trazer reflexões sobre o gerenciamento da confiança nas relações interpessoais e suas conseqüências.

Por fim, a escolha do conceito de confiança como um dos focos deste trabalho deve-se a percepção da autora, de ter convicção de que esta variável é de extrema importância não só para as relações de trabalho, mas também para as relações cotidianas. Assim como, há esse interesse pessoal em compreender os relacionamentos e como cada indivíduo difere o conceito, a construção e o desenvolvimento da confiança.

1.5 ESTRUTURA DO TEXTO

O presente capítulo, apresentou uma introdução do trabalho, além de abordar a formulação do problema de pesquisa; expõe os objetivos geral e específicos; justifica o estudo em termos teóricos e empíricos, chegando a apresentação da estrutura.

O capítulo seguinte é dedicado à exposição do referencial teórico, abordando organizações e universidades públicas, gestão, psicologia organizacional e estudos sobre confiança.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise de dados, em seqüência o quinto capítulo é exibido pela análise integrada.

Por fim, as considerações finais, em que contem a conclusão, limitação e recomendação, faz o fechamento do trabalho.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados os temas centrais que fundamentam a realização do presente estudo, contemplando subdivisões básicas que procuram dar ao leitor uma visão geral do problema de pesquisa.

2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. Estas instituições são realidades sociais construídas de forma compartilhada.

Morgan (1996, p. 36) salienta que

a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa... atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Para Morgan, toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Ham e Hill (1988) dizem que “para compreender a parte que jogam as organizações, é necessário entender sua estrutura e seu comportamento dentro dela. Mas esse entendimento será deficiente se as organizações não são consideradas em sua mais ampla estrutura social”.

Selznick (1949, p. 123) lembra que

“todas as organizações formais são moldadas por forças tangenciais a suas estruturas racionalmente ordenadas e a suas metas estabelecidas. Toda organização formal – sindicato, partido político, exército, empresa, etc. – tenta mobilizar recursos humanos e técnicos como meio para atingir seus fins. No entanto, os indivíduos dentro do sistema tendem a resistir a ser tratados como meios.

Eles interagem como seres integrais, trazendo seus próprios e especiais problemas e propósitos; mais ainda, a organização está imersa numa matriz institucional e está, portanto, sujeita a pressões do seu próprio contexto, ao que um ajuste geral deve ser feito. Como resultado, a organização pode ser vista significativamente como estrutura social adaptativa, que enfrenta problemas que surgem simplesmente porque ela existe como organização em um meio ambiente institucional, independentemente dos objetivos (econômicos, militares, políticos) que provocaram sua existência”.

2.1.1 Conceituando e Caracterizando Organizações Públicas

Dias (1998) afirma que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Segundo Dussault (1992, p. 13),

as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Percebe-se que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público. Elas, também, têm a missão de prestar serviços à sociedade. Evidentemente, esta prestação de serviços está, habitualmente, em contradição com a limitação dos recursos recebidos por elas. E, quando há recursos disponíveis, eles tendem a depender da decisão política e das flutuações da capacidade econômica do Estado (DUSSAULT, 1992).

Nota-se que as organizações públicas são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública. Dessa maneira, as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões (PIRES e MACÊDO, 2006).

Apontam ainda que as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES e MACÊDO, 2006).

Todo esse contexto conduz para um esforço de compreensão acerca da conceituação e caracterização desse tipo de organização, destacando o que Wels (2003) enfatiza, as organizações públicas caracterizam-se por um perfil burocrático, onde a rigidez da estrutura hierárquica representa, muitas vezes, entraves para decisões e execução de serviços, repercutindo negativamente junto à opinião pública, e estendendo uma impressão singular para todo o complexo administrativo governamental.

2.2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Universidade é uma instituição de ensino superior que, em geral, compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e científico-tecnológicos, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. Centro difusor dos valores da cultura nacional e universal, a universidade tem, além das atividades propriamente educativas, a de realizar tarefas de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência (ZIRRATTI, 2002). Para Sucupira (1968), a universidade é uma instituição de produtos múltiplos, em constante crescimento, e deve ser

considerada como instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral, num contexto sócio-político.

A história da criação de universidades no Brasil revela que, se comparada à origem medieval dessa instituição, a universidade brasileira é um fenômeno histórico recente. As aspirações e lutas por uma universidade no País, que tiveram início ainda no período colonial, em que as primeiras tentativas dos jesuítas encontraram resistência tanto por parte de Portugal, como um reflexo de sua política de colonização, como também por parte de alguns brasileiros, que não viam justificativa para a criação de uma instituição desse gênero (PESSOA, 2000, p.23- 24).

Somente em 1920 foi instituída a primeira universidade oficial brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro, que não passou de uma agregação dos três institutos superiores de formação profissional, a Faculdade de Direito, a de Medicina e a Escola Politécnica do Rio de Janeiro, não importando, todavia, em qualquer modificação essencial na estrutura e nos métodos do ensino superior do País (DURHAM e SAMPAIO, 1995; AZEVEDO, 1964).

2.3 GESTÃO DAS UNIVERSIDADES

O conceito de autoridade tende a ser um termo enfraquecido dentro das organizações universitárias, já que os departamentos, e os próprios docentes, gozam de uma autonomia ligada aos princípios tradicionais da própria instituição. O autor, Reponen (1999, *apud* CAVALCANTI, 2014), aponta que as universidades são permeadas de especialistas, professores e pesquisadores que são freqüentemente avessos a regras que possam restringir a sua liberdade individual, ou mesmo rotinas e procedimentos burocráticos que possam padronizar as suas atividades. Segundo Reis (2009), “na tradição acadêmica, presente nas universidades públicas brasileiras, o docente reivindica para si um alto grau de autonomia, o qual constantemente vai de encontro a regras estabelecidas pela instituição”. Conforme o autor:

“um grupo de especialistas, por exemplo, tende a criar

determinadas resistências às questões mais formais ligadas à aplicação de instrumentos de avaliação para efeito de promoção, como modo de marcar sua posição de poder e autonomia no interior da organização, procurando criar suas normas e instrumentos próprios, muitas vezes em confronto com o sistema formal global” (REIS, 2009, p. 271).

Na perspectiva de Meyer (1975 *apud* CAVALCANTI, 2014), as organizações educacionais sofrem de maior dificuldade na coordenação interna em comparação a outras organizações. Isso se dá especialmente com relação ao ensino, que se constitui em uma das suas atividades centrais. Dentro dessa perspectiva, Cavedon e Fachin (2002) apontam, por meio de um estudo de caso, a inexistência de supervisão sobre a atividade docente no ensino superior público.

Para os autores, mecanismos que mantenham os professores dentro das regras mínimas impostas pela instituição são difíceis de ser operacionalizados em face da dispersão dos locais onde as aulas são ministradas. Além disso, nos casos que exigem a necessidade de uma atitude punitiva por parte da organização, esbarra-se em procedimentos que demandam tempo e que, por vezes, se mostram inócuos diante da situação (CAVEDON e FACHIN, 2002).

Para Huisman e Currie (2004 *apud* CAVALCANTI, 2014), os mecanismos de *accountability* que existem dentro do ambiente acadêmico possuem um caráter *soft*, o que significa que há o monitoramento, mas não existe a sanção sobre os indivíduos. Sendo assim, esses mecanismos têm um impacto limitado sobre as atividades diárias dos professores. Mesmo com a implantação dessas ferramentas, em grande parte devido a pressões por parte do governo, os profissionais no ambiente acadêmico são capazes de resistir a elas, pois o governo não tem a habilidade necessária para julgar, com afinco, a qualidade da educação dada aos estudantes, pois instrumentos de caráter quantitativo e qualitativo, aplicados de forma constante e ao mesmo tempo, são muitos custosos.

Assim, na concepção de Marra e Melo (2005), há a tendência de que os gestores universitários evitem conflitos, procurando conversar e negociar, caracterizando então uma política de não enfrentamento. A gestão de pessoas é uma fonte de conflitos e pressões, de modo que coordenar pessoas, principalmente seus colegas docentes, com interesses distintos, e fazer com que eles trabalhem em equipe, é um desafio gerencial. Para Reponen (1999), “problemas dentro das universidades, como condutas impróprias, tendem a ser tolerados por um longo tempo sem resolução, como os departamentos e atores encontram-se relativamente

isolados, os efeitos desses problemas tendem a não atingir outras partes da instituição”.

A complexidade que já é peculiar na gestão das instituições universitárias está sendo ainda ampliada, posto as características da sociedade do conhecimento, as peculiaridades da gestão pública brasileira e as mutações das universitárias, em face dos programas, projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal nesta última década. Para sua manutenção e expansão, as mesmas recebem recursos do governo federal para despesas com pessoal, custeio e capital. Desse modo, as funções das universidades são materializadas pelas atividades de ensino, de pesquisa e extensão. Essas três atividades possibilitam a criação e elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia e a formação de cientistas e técnicos de que precisa a comunidade para enfrentar as transformações substanciais do momento atual (SOUZA, 2009, p. 44).

2.3.1 Gestão por Confiança

Segundo Gasalla (2008), um modelo de gestão empresarial baseado na confiança surge em resposta aos desafios do mundo moderno, no qual a complexidade do cenário organizacional e o nível de incerteza crescem a cada dia. De fato, entre os pensadores que se dedicam às questões corporativas, a confiança vem sendo valorizada e reconhecida como um mecanismo que torna as relações humanas mais abertas e cooperativas; com isso, aumentam a integração, a fluidez e a flexibilidade em todos os níveis da empresa, o que contribui para o desempenho superior e o êxito competitivo.

Para o autor, como diz o professor Warren Bennis, da Southern California University, “a confiança é o lubrificante que torna possível o funcionamento das organizações”. Pode-se considerá-la um precioso bem da empresa, um ativo potencial intangível que integra seu capital social, e também um diferencial competitivo de primeira grandeza, na medida em que proporciona aprendizagem contínua, inovação e diminuição dos custos de supervisão e controles (GASALLA, 2008).

Ainda para o autor, antes de a globalização da economia e o acelerado desenvolvimento tecnológico começarem a revolucionar o mundo corporativo, os modelos de

gestão baseavam-se em supervisão direta e controle. Eram desenhados de tal modo que a estrutura hierárquica exercesse vigilância sobre o funcionamento do sistema, o que deixava implícita a falta de confiança em relação às pessoas (GASALLA, 2008).

Hoje, a economia sem fronteiras, a corrida tecnológica, a inclusão do conhecimento como recurso organizacional e as pressões por ganho de competitividade e eficiência estão provocando profundas transformações nas empresas. Um número crescente delas vem desenvolvendo, nos últimos anos, modelos de gestão com foco não mais nas estruturas, mas nas pessoas. O objetivo desses modelos é criar condições para maior participação, iniciativa, compromisso e auto-responsabilidade dos indivíduos, o que implica a existência de um clima de confiança em todos os níveis da empresa (GASALLA, 2008).

Para Gasalla (2008), o que a comparação entre o modelo com foco na estrutura e o modelo com foco nas pessoas sugere é que quanto maior o controle, menor a confiança e vice-versa. Em termos organizacionais, essa relação tem grande importância, pois dá ao fenômeno da confiança uma dimensão econômica. Significa que quando se obtém um alto grau de confiança na empresa, pode-se diminuir os mecanismos de controle e, conseqüentemente, os custos para mantê-los. Não se trata de eliminar completamente o controle – visto que todo sistema, para funcionar bem, exige algum tipo de mecanismo regulador –, mas de questionar sua fonte e os meios pelos quais é aplicado (GASALLA, 2007, p. 36).

O autor ressalta que é importante deixar claro que, ao falar em confiança, não se refere à aceitação incondicional das decisões superiores por parte dos funcionários, que é o que vemos em algumas empresas. Confiança, na acepção aqui tratada, é um sentimento gerado quando a verdade é dita e promessas são cumpridas. É bem verdade que, quando se aceita uma promessa, deve-se assumir que ela pode ou não se concretizar; logo, a confiança implica um certo risco e traz consigo alguma incerteza, pressupondo uma entrega voluntária e consciente do grau de vulnerabilidade que se está disposto a assumir. Não é algo, portanto, que surge de forma natural e espontânea, mas do desejo de conhecer e compreender o outro para saber se é digno de confiança. Tampouco é algo que se possa pedir ou exigir, mas que se inspira (GASALLA, 2007, p. 84).

Para Zanini (*apud* BISPO, 2011), nas organizações, o modelo de gestão que se adota determina se a relação entre empresa/funcionário criará vínculos que resultarão em credibilidade ou de desconfiança. Quando a segunda alternativa se sobrepõe, alguns fatores passam a comprometer a saúde da empresa, por exemplo, aumento de rotatividade, elevação de absenteísmo, queda nos índices de satisfação e queda na performance dos talentos.

Para ele, “Um modelo de Gestão de Pessoas define as regras do jogo. Ou seja, como as pessoas percebem o seu espaço e a sua presença no grupo, e concentram sua energia vital por reconhecimento, recompensa e realização pessoal” (Zanini *apud* BISPO, 2011).

A confiança é fator decisivo no desempenho de profissionais e organizações no mundo globalizado. Falta de confiança compromete o sucesso de qualquer pessoa ou empresa. No âmbito pessoal, retrai e isola as pessoas, impedindo que experimentem e arrisquem, restringe a sua expansão (NAVARRO, 2015). Para o pensador de ciências políticas e econômicas, o americano Francis Fukuyama, “confiança é um componente do capital social que chega a ser mais importante que o capital financeiro da empresa” (GASALLA, 2007, p. 83).

No entanto, no mundo corporativo, vem se tornando uma necessidade emergente a implantação da Gestão por Confiança (GpC). Criado pelo professor José María Gasalla esse modelo de gestão visa à criação de relações de confiança entre as pessoas nas empresas, com benefícios para a produtividade, a inovação, a competitividade e a sustentabilidade da organização (NAVARRO, 2015). A função desse modelo é servir de alicerce para as modernas práticas de gestão (GASALLA, 2007).

O ponto de partida para a construção da confiança nas organizações, a GpC é sustentada por variáveis individuais e organizacionais, que Gasalla (2007, p.84- 92), chama de “10Cs”

1. Competência profissional – Capacidade que a pessoa tem de desempenhar uma atividade de maneira apropriada, obtendo os resultados esperados;
2. Clareza – Relaciona-se com a determinação de dizer a verdade;
3. Consistência – É a estabilidade de opinião ou comportamento ao longo do tempo, a característica da pessoa cujas atitudes estão alinhadas com um histórico de condutas passadas;
4. Cumprimento da palavra dada – Realizar aquilo que se comprometeu a fazer;
5. Comprometimento – Trata-se da capacidade de desempenhar um trabalho da empresa com a mesma seriedade e empenho com que trataria um assunto pessoal;
6. Coerência – Trata-se da concordância entre o que a pessoa diz que as outras têm de fazer e o que ela mesma faz;
7. Confidencialidade – É a capacidade de guardar sigilo a respeito de determinada informação a pedido de alguém;

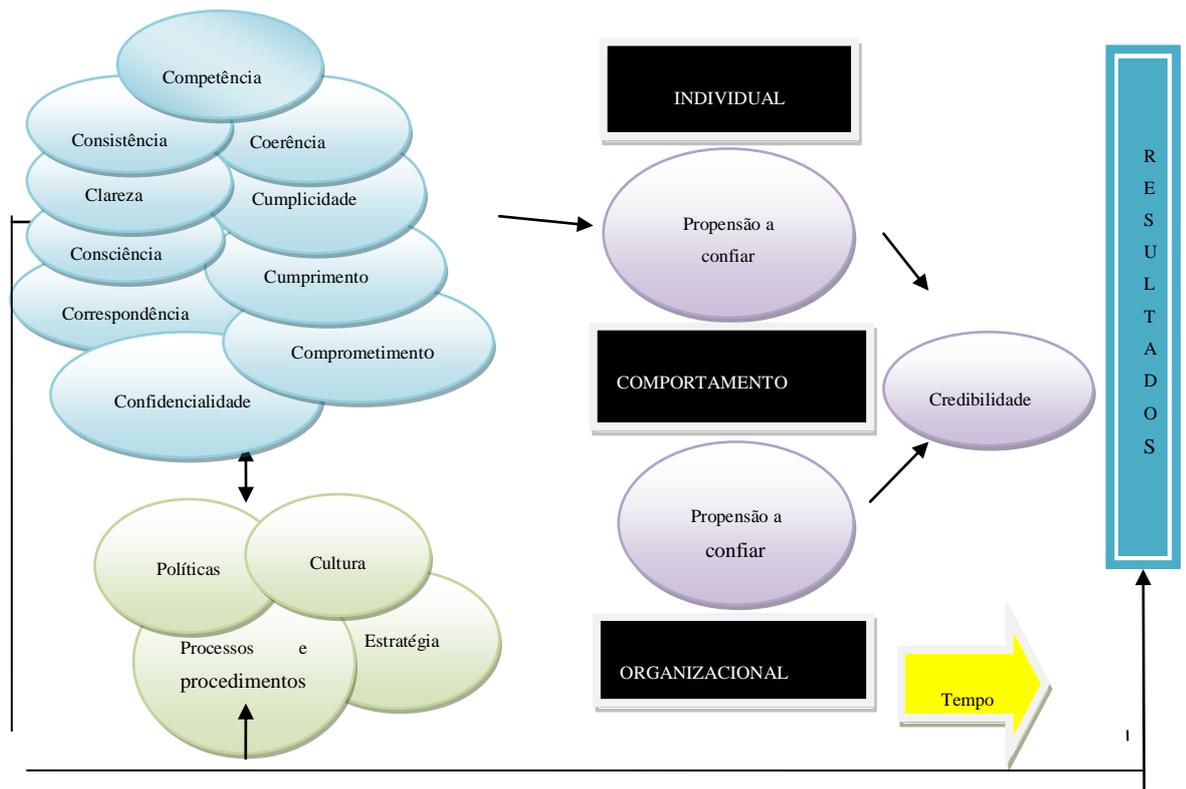
8. Cumplicidade – Trata- se do alinhamento de valores que faz existir uma sintonia entre duas ou mais pessoas
9. Consciência – Avaliar as conseqüências dos próprios atos e responsabilizar- se por eles;
10. Correspondência – Refere- se a reciprocidade que deve existir entre duas pessoas para que se estabeleça uma verdadeira relação de confiança.

Dentre as variáveis, citadas acima, a competência é a única variável individual técnica da GpC, já que todas as outras são comportamentais/psicológicas e Gasalla chama a atenção para esse detalhe porque os profissionais em geral estão preocupados em desenvolver sua competência e fazem cursos complementares e de reciclagem. Porém, isso não basta para inspirar confiança (GASALLA, 2007, p.86).

É importante lembrar que a implantação dessas variáveis comportamentais deve ser na prática e ao passo que as pessoas incorporam essas competências ao seu comportamento, com o passar do tempo é construído um espaço e um clima de confiança nas organizações. A partir daí, é possível conquistar um maior compromisso dos colaboradores e os resultados começam a surgir (GASALLA, 2011).

Gestão por Confiança ou Direção por Confiança (DpC) – Mas como conseguir um bom nível de confiança nos diferentes estratos da organização? Como criá-la nas relações interpessoais? Como geri-la? Como evitar que ela se perca? Como transmiti-la dentro e fora da organização? Essas são questões que inquietam os gestores, e, para analisá-las são trabalhadas em um modelo que se chama, Direção por Confiança (GASALLA, 2007).

FIGURA 2.1: Modelo de Direção por Confiança.



Fonte: Gasalla, 2007 adaptado, pela autora.

Como se pode observar na representação gráfica do DpC, ele inclui dois grupos de variáveis independentes, um individual e outro organizacional. No plano individual, o conjunto das qualidades competência, clareza, compromisso, cumprimento (das promessas), consistência e coerência criam uma propensão a confiar, que leva à credibilidade. Na medida em que as ações do indivíduo produzem resultados que atendam às expectativas, estabelece-se a confiança. Já no plano organizacional, cria-se uma propensão a confiar a partir da atuação dos agentes individuais e os fatores organizacionais, que são cultura, estratégia, políticas e processos (GASALLA, 2007).

Para o autor, na dinâmica da DpC, é importante considerar a natureza sutil da confiança interpessoal, que leva um tempo considerável para se consolidar e, uma vez quebrada, dificilmente pode ser recuperada. Também não basta construí-la: é preciso mantê-

la, pois é avaliada e medida a todo momento. Ainda que possa parecer desafiadora ou trabalhosa, a idéia de criar laços de confiança entre as pessoas se mostra como uma aposta que vale a pena ser feita. Compromisso e confiança se constituem, hoje, como elementos fundamentais das organizações dinâmicas e fluídas que mantêm uma harmonia interna e obtêm uma sustentabilidade rentável (GASALLA, 2007).

Por fim Gasalla (2011) conclui,

“O estudo sobre confiança mostra evidências acumulativas das vantagens substanciais e variadas, de tipo individual e coletivo, para o bom funcionamento organizacional, entre eles, redução dos custos dentro das organizações e aumento de comportamentos de sociabilidade espontânea entre os membros da organização”

2.4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), empregado desde a década de 90, tem por objetivo contemplar a atual diversidade da área, de modo a propor a existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as *organizações*, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o *trabalho*, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade (BASTOS, 2003).

Assim, os fenômenos organizacionais são considerados como processos psicossociais, que estruturam a vida dos indivíduos e o funcionamento das sociedades (ZANELLI E BASTOS, 2004). De modo semelhante, o trabalho é concebido enquanto elemento transformador não apenas da matéria, mas também da vida psíquica, social, cultural, política e econômica (MALVEZZI, 2004).

Um dos principais desafios na área de POT é compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (ZANELLI e BASTOS, 2004). Dentre outros aspectos, é preciso evitar que as pessoas tenham que se adaptar a condições que ultrapassem seus próprios limites, como aprender habilidades em prazos mais curtos do que o necessário ou

mesmo alterar aspectos de sua identidade (MALVEZZI, 2004). Para tanto, faz-se necessária estreita interface com outras áreas do conhecimento, tais como sociologia, antropologia, ciências políticas, educação, economia e administração (BASTOS, 2003).

2.4.1 Contratos Psicológicos

O conceito de contrato psicológico, desenvolvido na área da Psicologia das Organizações, remete para o desenvolvimento de uma relação de emprego voluntária. Apesar das partes envolvidas – trabalhadores e outros agentes – poderem interpretar o acordo estabelecido de forma diferente, é importante que o contrato psicológico possa alcançar as metas de dependência recíproca que cada uma das partes pretende alcançar (ROUSSEAU e SCHALK, 2000).

Para FRANÇA (2006, p. 11) “o Contrato Psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”. Os vínculos psicossociais têm sua origem nas necessidades individuais e coletivas (HANDY, 1978).

Na esfera organizacional, Argyris (1960 *apud* ANBREU e SILVA 2006) foi o primeiro que tomou como objeto de análise e explicitou o termo “contrato psicológico”, para referir-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e do empregado que estão dentro e acima do contrato de emprego formal. Argyris (1960 *apud* ANBREU E SILVA 2006) usou o conceito para descrever um acordo implícito entre um grupo de empregados e seu supervisor.

Para ANBREU e SILVA (2006)

A compreensão do fenômeno do contrato psicológico e dos seus impactos nos resultados, mostra-se como uma condição básica para os gestores melhor entenderem o real valor do Capital Humano que existe no interior das suas organizações, e perceberem que os bens tangíveis de uma empresa têm sempre associados, bens intangíveis capazes de alavancar grande valor econômico. Nesta perspectiva, a melhor compreensão sobre o funcionamento dos contratos psicológicos nas organizações surge como essencial para compreender a importância das percepções internas de funcionamento dos indivíduos nas relações laborais, essenciais ao processo contínuo de funcionamento de uma organização.

2.5 ESTUDOS SOBRE CONFIANÇA

A confiança é uma variável que vem despertando o interesse de pesquisadores a fim de ampliar a compreensão de seu papel frente a diversos contextos, principalmente quando se comprova os resultados positivos que estão a ela associados (BATISTA, 2010, p.37).

É consenso dizer que relações de confiança têm sido colocadas como imprescindíveis ao comprometimento e, como consequência, ao estabelecimento de interações entre as pessoas e as organizações, proporcionando, assim, um ambiente favorável ao trabalho, à produção e à inovação (DRUMMOND, 2007).

Mariotti; Swirski; Souza (2005, p. 2), analisando várias pesquisas, concluem também que “[...] confiança é importante na ordem de atividades organizacionais e processos tais como: trabalho em equipe, liderança, estabelecimento de objetivos compartilhados, avaliação de desempenho e comportamentos cooperativos em geral”.

Observa-se que, a confiança nas relações humanas torna-se um fenômeno influente, pois não se limita apenas a facilitar os relacionamentos (ALMEIDA, 2011, p.23). Conforme afirma Covey (1989, p.116) esta importância vai muito além, produzindo comportamentos que influenciam de forma positiva as relações humanas, sendo “[...] a forma mais elevada de motivação humana. Ela traz à tona o que há de melhor nos seres humanos [...]”, emergindo não apenas como um fator que agrega e tranqüiliza as pessoas, ou ameniza conflitos, mas ganhando também status de uma atitude que atua diretamente no fator comportamental, compelindo os indivíduos à ação.

2.5.1 Conceituação de Confiança

Conceituar confiança implica conhecer sinteticamente os diversos sentidos oferecidos à palavra. Assim, pode-se iniciar com o significado denotativo e etimológico do termo.

Entre as diversas definições de confiança contidas no Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 795-796), pode-se citar a seguinte:

Empregado (ou outra pessoa) de confiança; confiança cega – confiança irrestrita e total em alguém ou em algo. Dar confiança. Tratamento informal de igual para igual (a alguém); dar intimidade. De confiança. Que merece ou desperta confiança, por sua história ou suas qualidades. Confiável. Que se entrega à pessoa conhecida, digna de fé. Em confiança. Sem qualquer dúvida ou desconfiança; sem tomar medidas acauteladoras; no escuro (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 795-796).

O dicionário Oxford define o termo trust como significando “confiança (em alguém/algo); responsabilidade” (OXFORD, 1999, p. 641).

A origem da palavra confiar, vem do latim *confidentia*, “confiança”, de *confidere*, “acreditar plenamente, com firmeza”, formada por *com* intensificativo, mais *fidere*, “acreditar, crer”, que deriva de *fides*, “fé” (ORIGEM DA PALAVRA, 2015).

Algumas definições sobre o conceito de confiança a relacionam de uma forma muito estreita a outros termos que, equivocadamente, são tratados como sinônimos. Pode-se citar como um dos exemplos mais comuns a palavra “fé” que, devido à proximidade conceitual muitas vezes é utilizada para expressar confiança. Torna-se então necessário esclarecer que são termos que expressam significados diferentes segundo a opinião de vários autores (ALMEIDA, 2011). Ferreira (2008) define a fé como confiança ou firmeza na execução de um compromisso, mas também a define como um termo mais associado ao contexto religioso. O conceito de confiança é frequentemente confundido também com o de outros termos, como por exemplo: credibilidade, esperança e lealdade, que são utilizados como tendo o mesmo sentido que confiança (QUADRO 1).

QUADRO 2.1: Conceitos comumente usados como sinônimos de confiança.

Conceitos comumente usados como sinônimo de confiança		
Competência	A habilidade percebida de um ator para realizar algo.	Um conceito passivo descrevendo a habilidade de um ator para dada realização.
Credibilidade	A habilidade percebida de um ator para realizar algo que ele reivindica que ele pode fazer, havendo demanda.	Um conceito passivo que se refere à habilidade requerida do ator que, contudo, não diz nada a respeito das suas intenções ou desejo para fazer o que foi solicitado.
Confidência	O ator espera que algo certamente aconteça e não considera a possibilidade de que algo errado aconteça.	Não envolve a consideração consciente de alternativas como se dá na confiança.
Fé	O ator confia cegamente em algo.	O ator não tem ou não solicita informações para considerar alternativas como no caso da confiança
Esperança	O ator passivamente espera por algo.	Devido à passividade do ator, ele ou ela não investe/arrisca algo baseado na esperança, como no caso da confiança.
Lealdade	O ator assume uma posição de fidelidade em relação a outro ator, comportando-se positivamente em relação ao que o ator necessita.	Um conceito estático e de longo prazo que não parece envolver a possibilidade de quebra.
Reliance	O ator pode, em consideração, confiar somente em certos aspectos ou características de outro ator ou sistema.	Um conceito mais estreito que a confiança, no sentido de que um ator que confia no outro o faz em todos os aspectos, após julgar o caráter e o comportamento do outro.

Fonte: Adaptado por Cunha (2004 p. 62) a partir de Blomquist, 1997. p. 279. *apud* Almeida, 2011. p. 25.

O termo *confiança* também é conceituado como atributo situacional e/ou relacional, como assinalam Novelli; Fischer; Mazzon (2005, p. 64)

O termo CONFIANÇA é recorrente no uso popular, abrangendo desde as justificativas corriqueiras para episódios cotidianos da vida pública e privada, até tentativas de análise e compreensão de atitudes

complexas, crenças profundas e fatos sociais que trazem impactos junto à opinião pública.

No campo do conhecimento das organizações complexas na sociedade contemporânea, os autores ora empregam a confiança simplesmente no sentido de senso comum para descrever aspectos do ambiente organizacional, ora se dedicam à tarefa de tratá-la como um construto diferenciado, de concepção multidisciplinar (FERNANDES, 2008).

Segundo Lewicki e Bunker (1996) o tema confiança vem sendo discutido em diferentes ciências sociais tais como a Psicologia, Sociologia, Ciências Políticas, Economia, Antropologia e História, sendo abordado de acordo com a perspectiva de cada uma dessas áreas do conhecimento. Uma vez que o significado da palavra confiança utilizado no cotidiano tenha sido determinado, torna-se conexo conceituá-la nas ciências sociais, apresentadas no quadro 2.2.

QUADRO 2.2 : Confiança nos campos do conhecimento.

CONHECIMENTO	AUTOR	CONCEITUAÇÃO
Sociologia	Luhman (1979) Reed (2001) Gouldner (1960)	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança é a precondição da possibilidade de coordenação das interações sociais; - Funciona como mecanismo básico redutor da incerteza à medida que torna possível a criação de pressupostos relativos ao comportamento futuro de outros autores; - É caracterizada como mecanismo que assinala que a interação social pode ser estabelecida.
Filosofia	Ferrell, Fraedrich; Ferrel (2001, p. 59)	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança é uma virtude; - A predisposição de ter confiança no comportamento de terceiros, ao mesmo tempo assumindo o risco de que a esperada conduta não se realize; - A confiança evita atividades que fiscalizam o cumprimento de acordos, contratos e compromissos recíprocos e economiza os custos a elas associados; - Há expectativa de que a promessa ou o acordo serão cumpridos.
Psicologia e Teoria organizacional	Hosmer (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança é uma expectativa de comportamento que reconhece e protege os direitos e interesses das pessoas para que aumente a disposição para cooperação e expanda os benefícios em um empenho comum ou troca econômica; - Confiança é a escolha do comportamento em confiar.

Fonte: Campos (2010).

Nos estudos em Economia, ressaltam-se análises acerca da confiança concebida como um elemento que permite estimar ganhos e perdas nas relações de troca. No campo da psicologia, evidenciam-se os atributos existentes no papel de confiando e confiante nas relações interpessoais. Na Sociologia, a confiança é considerada propriedade incorporada nas relações sociais, dando-lhes consistência e perenidade (FISCHER E NOVELLI, 2008).

Mesmo havendo divergências sobre a definição do construto **confiança** entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira é **risco**, ou seja, a probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes decisoras; a segunda é

interdependência, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

A dificuldade em não se ter uma única definição para o construto entre as diversas disciplinas motivou Rousseau *et al.* (1998) a proporem uma definição consensual. Para eles, “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro” (p. 395).

Essa definição apresenta duas partes distintas. Na primeira, confiança é relacionada com expectativas (positivas) sobre as intenções e/ou comportamentos do parceiro de trocas. Essa conceituação é focada na crença de uma das partes de que a outra agirá de maneira responsável, evidenciando integridade e que não seja prejudicial à outra parte; esta é a chamada conceituação de confiança baseada na **expectativa** (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000 *apud* BREI & ROSSI, 2005). Na segunda parte, a confiança é relacionada ao parceiro de trocas, aceitando-se a vulnerabilidade contextual; essa definição é a chamada **confiança comportamental** e refere-se à tendência de ação de uma parte em relação à outra (BREI & ROSSI, 2005).

Essa separação conceitual é também corroborada por Kramer (1999), através da distinção do construto em duas vertentes: confiança como um estado psicológico e como uma escolha de comportamento, concordante, portanto, com a bipartição acima citada.

Ainda para o autor, a confiança é fundamentalmente um estado psicológico, baseado em processos cognitivos e implica em um estado de vulnerabilidade percebida, assumindo riscos devido à incerteza sobre os motivos, intenções e ações em quem a confiança foi depositada (KRAMER, 1999). Nesta mesma linha conceitual, outros pesquisadores (LEWIS e WEIGERT, 1985; McALISTER, 1995; TYLER e DEGOEY 1996 *apud* ALMEIDA, 2011) reconhecem a influência do fator cognitivo e sua correlação com a confiança e ampliam o conceito, entendendo que sua conceituação é baseada em outros fatores relevantes. Estes autores argumentam que a confiança é um estado psicológico multidimensional e que inclui componentes afetivos e motivacionais.

Gasalla e Navarro (2007, p. 84), afirmam que

A confiança é reconhecida como um fenômeno emocional que predispõe as pessoas a se integrar e se abrir para trocas, o que fomenta a cooperação e a transferência do saber; encoraja-as a dizer o que pensam e experimentar sem medo de ser punidas, o que favorece

a inovação; derruba barreiras defensivas e colabora com o fluir da organização.

Solomon e Flores (2002) compararam a confiança com o amor, uma vez que a consideram uma habilidade emocional, um aspecto contínuo e dinâmico dos relacionamentos. Cabe a cada um a decisão de confiar ou não. Trata-se de uma atitude que parte de cada um, ou melhor, é uma escolha. Os autores compararam, também, confiança à liberdade, entendendo-a como um dos bens humanos fundamentais, não apenas como a liberdade da ausência da suspeita e da desconfiança, mas também a liberdade de realizar toda sorte de possibilidades, especialmente as que se referem às outras pessoas.

2.5.2 Confiança Interpessoal

Em seus estudos, Gasalla (2007) afirma que a confiança interpessoal tem sido amplamente considerada como um aspecto crítico no funcionamento efetivo de grupos e equipes.

A confiança interpessoal também recebe a nomenclatura de geral, de acordo com Drummond (2007, p. 14). Nesta, são consideradas as perspectivas dos psicólogos e teóricos da personalidade que focalizaram tanto as diferenças individuais quanto os fatores contextuais que moldam a prontidão para confiar. Assim, a confiança representa uma característica da personalidade do indivíduo em confiar (CAMPOS, 2010).

Em concordância, Guo (2001 *apud* CAMPOS, 2010) descreve a confiança interpessoal como uma crença, expectativa ou sentimento que pode ser encontrado profundamente enraizado na personalidade do indivíduo, tendo sua origem no início do desenvolvimento psicológico do ser humano.

Para Costa (2000) a confiança interpessoal “refere-se à confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos”. Entende-se neste estudo que a confiança interpessoal está relacionada com as relações entre os indivíduos (p. 292).

O autor baseia-se na ênfase da importância do conhecimento personalizado, que viabiliza a possibilidade de prever-se o comportamento do outro verificando a estabilidade do comportamento e, assim, propondo uma relação de identificação entre o indivíduo confiante e o depositário da confiança (FERNANDES, 2008).

Hosmer (1995), citado em Campos (2010) expõe que a confiança interpessoal é a disposição que o indivíduo tem para aumentar sua vulnerabilidade às ações do outro, sendo que o comportamento do confiado não poderá ser controlado pelo confiante. Sendo assim, pressupõe-se que a decisão de confiar pertence ao indivíduo e que este arcará com as conseqüências da sua deliberação, que estão diretamente dependentes do comportamento do outro (CAMPOS, 2010).

Portanto, confiar é um ato que pressupõe desde o início uma situação de risco, havendo possibilidade de que ocorra oportunismo e conseqüentemente a quebra da expectativa ou frustração com possíveis prejuízos, que eventualmente poderiam ser até mesmo maiores do que os benefícios esperados (LUHMANN e LORENZ, 1988 *apud* ALMEIDA, 2011).

Na perspectiva de Bachmann (2001 *apud* ARAÚJO e OLIVEIRA, 2008), a confiança pessoal desenvolve-se quando dois atores mantêm contato face a face, tornando-se familiarizados com os interesses uns dos outros, sem utilizar recursos institucionais.

A confiança interpessoal é definida por Zanini (2007) como

a relação existente entre dois agentes interativos. Esta ocorre em um determinado momento e é resultado das informações adquiridas no passado e no presente, no relacionamento entre agentes de interação ou de informações que podem ser adquiridas por meio de terceiros, sobre a reputação individual dos agentes.

De acordo com Dirks e Ferrin (2001), a confiança interpessoal possui um papel de mediação e está diretamente relacionada a vários elementos da gestão, por exemplo, a redução nos conflitos, a satisfação e a motivação de empregados, o compartilhamento de informações, entre outros.

A própria definição da palavra confiança desdobra-se em outros dois termos que expressam perfeitamente a relação interpessoal: o confiante e o confiado. São dois atores sociais que, invariavelmente, se confundem em seus papéis pois a manifestação de um pressupõe a do outro (STOECKL, 2011).

Para Mayer *et al.* (1995), a confiança entre os indivíduos só é estabelecida, se estiver associada à existência de alguns atributos, identificados no outro, conferindo a alguém o status de confiabilidade. Entre os principais atributos que caracterizam uma relação de confiança, os autores destacam três:

a) habilidade: está relacionada ao domínio de um determinado conhecimento pelo indivíduo, ou seja, ela passa a tornar-se influenciador dos outros;

b) benevolência: está relacionada à postura de respeito e honestidade em relação ao parceiro relacional, sem ocorrer a presença dos interesses pessoais;

c) integridade: é demonstrada, quando o indivíduo segue uma lógica de princípios, envolvendo a percepção daquele que confia.

Morgan e Hunt (1994) apresentam, outros atributos considerados essenciais para o surgimento da confiança na relação entre os atores envolvidos, tais como a competência, a integridade, a honestidade e comprometimento.

No entender de Oliveira (2004) a confiança interpessoal pode se desenvolver em qualquer contexto. No entanto, as características do contexto exercerão algum tipo de influência no processo de formação e estabelecimento da confiança, ora facilitando, ora desestimulando.

Robbins (2002), analisando as relações interpessoais nas organizações, define que confiar é, de fato, a disposição de assumir riscos, característica já enunciada por outros autores neste trabalho. Propõe-se nesse contexto a existência de dimensões básicas na fundamentação da confiança nas organizações (QUADRO 3).

QUADRO 2.3: Dimensões básicas da confiança nas organizações

Integridade	Refere-se à honestidade e à confiabilidade
Competência	Engloba habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais do sujeito. Não é possível confiar em alguém cujas habilidades você não valoriza. É necessário acreditar que a pessoa possua os conhecimentos necessários para realizar as tarefas que lhe foram solicitadas
Consistência	Relaciona-se com segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que alguém demonstra diante das situações. A ambivalência entre a fala e a ação reduz a relação de confiança
Lealdade	É a disposição de proteger e defender uma outra pessoa
Abertura	Visa analisar que se você acredita que a outra pessoa possui total confiança em você.

Fonte: Robbins (2002), adaptado pela autora.

As colocações citadas, comprovam o quanto o construto confiança, nos tempos atuais, encontra-se intrincado nas relações organizacionais.

Assim, confiança mostra-se, de fato, segundo Drummond (2007), como um aspecto de diferencial nas empresas. Dessa forma, é importante reconhecer a confiança interpessoal no ambiente organizacional.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo teve o objetivo de descrever o método e técnicas utilizados para obter as respostas às questões levantadas. Foram abordados os aspectos relacionados aos instrumentos e unidade de pesquisa, bem como o levantamento e análise dos dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa aqui descrita é quali-quanti. A abordagem qualitativa justifica-se porque, segundo Godoy (1995, p.62),

a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental [...] a pesquisa qualitativa é descritiva [...] o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são preocupação essencial do investigador [...] pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Nessa abordagem, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa (ALVES, 1991; GOLDENBERG, 1999; NEVES, 1996; PATTON, 2002).

Por sua vez, a de caráter quantitativo utiliza-se da metodologia *survey*. De acordo com Terence e Escrivão Filho (2006, p. 3) “nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente”. Freitas *et al* (2000, p. 105) reforçam que a pesquisa *survey* visa “a obtenção de dados ou informações sobre

características, ações ou opiniões de determinado grupo (...) por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”. Assim, entre as principais características deste método é possível citar a produção de descrições quantitativas do fenômeno estudado e a utilização de um instrumento de pesquisa predeterminado. Tem em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação.

3.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

As pesquisas podem também ser classificadas, além da sua natureza, segundo seu objetivo. Dessa forma, conforme Oliveira (2011) segundo seu objetivo as pesquisas podem classificar-se em três tipos: exploratória, descritiva ou explicativa, que também pode ser denominada de causal ou experimental.

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória- descritiva. Exploratória por proporcionar uma visão geral sobre determinado fato (GIL, 1999, p. 44) e ter provocado os entrevistados a refletirem sobre o tema desse estudo revelando, assim, aspectos subjetivos que fazem parte de suas ações diante da confiança.

Descritiva porque na medida em que busca descrever o comportamento dos fenômenos é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Por isso, é que se deu a escolha, em função de melhor se adequar ao trabalho, uma vez que o objetivo era analisar as relações que se estabelecem com base na confiança.

3.3 OBJETO DE ESTUDO

Quanto à escolha do objeto de estudo, as pesquisas podem ser classificadas em: estudo de caso único, estudo de casos múltiplos, estudos censitários ou estudos por amostragem (OLIVEIRA, 2011).

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso único, por considerar que

atende as diversas características, desta pesquisa, como o fato de se tratar de um tema, onde o objetivo é obter uma visão abrangente do problema em questão.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos, objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33).

Contudo, a pesquisa realizou-se em duas etapas, sendo a primeira a aplicação de um formulário criado através do *Software Aplicativo Google Docs*, uma tecnologia da web, contendo 22 questões de múltipla escolha e duas dissertativas. O inventário foi distribuído, via e-mail para 27 professores, considerando apenas os efetivos. A segunda foi uma entrevista semi- estruturada com o coordenador do curso.

3.4 COLETA DE DADOS

O desenvolvimento desta etapa da pesquisa ocorreu mediante técnicas de levantamento bibliográfico e pesquisa documental, e a coleta dos dados se deu pela aplicação de um questionário com questões fechadas de múltipla escolha e abertas, estruturado como uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador, com a finalidade de identificar as respostas para os objetivos deste trabalho. Também foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o coordenador do curso de Administração.

A pesquisa bibliográfica, considerada uma fonte de coleta de dados secundária, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (LAKATOS & MARCONI, 2001; CERVO & BERVIAN, 2002).

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica,

“[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas,

boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Segundo Vargara (2000), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Já a pesquisa documental, que segundo Gil (1999) é muito semelhante à pesquisa bibliográfica, vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

A busca por documentos com base no histórico do Campus Acadêmico do Agreste - interiorização e implantação do curso - e quantitativo de docentes efetivos do curso de Administração é que caracterizam a efetivação desta técnica.

May (2004) diz que os documentos não existem isoladamente, mas precisam ser situados em uma estrutura teórica para que o seu conteúdo seja entendido. Sendo assim foram utilizadas informações das bases de dados da Universidade Federal de Pernambuco.

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dado em qualquer pesquisa de natureza histórica. Outra vantagem está em seu custo e não exigir contato físico com os sujeitos (GIL, 2002).

Para atender o objetivo geral de analisar as relações que se estabelecem com base na confiança entre os professores e a gestão, do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco- Campus do Agreste foi enviado o link do questionário elaborado, por meio do serviço de Formulários do *Google Drive*, para os 27 professores efetivos, do curso de Administração, do Campus Agreste.

No primeiro momento procurou-se caracterizar os participantes de acordo com o sexo, faixa etária, titulação e tempo na instituição. Posteriormente abordadas as questões referentes ao tema desta pesquisa.

De acordo com Oliveira (2011) a técnica de coleta de dados por meio de questionários permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o

anonimato ao interrogado, e esses pontos constituem assim, suas vantagens.

Porém, o questionário também possui alguns inconvenientes, dentre os quais podem ser citados: o anonimato não assegura a sinceridade das respostas obtidas; ele envolve aspectos como qualidade dos interrogados, sua competência, franqueza e boa vontade; os interrogados podem interpretar as perguntas da sua maneira; alguns temas podem deixar as pessoas incomodadas; há uma imposição das respostas que são predeterminadas, além de poder ocorrer um baixo retorno de respostas (LAVILLE & DIONNE, 1999; MALHOTRA, 2001).

A opção de o questionário conter questões abertas se deve por essas possibilitarem respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados, conforme Oliveira (2011). Assim, o referido questionário pode ser verificado no Apêndice A. O prazo estipulado para devolução dos questionários foi de uma semana.

A entrevista com o coordenador do curso, foi realizada de forma aberta, que segundo Duarte (2004) realizar entrevistas, sobretudo se forem semi-estruturadas, abertas, de histórias de vida etc. não é tarefa banal; propiciar situações de contato, ao mesmo tempo formais e informais, de forma a “provocar” um discurso mais ou menos livre, mas que atenda aos objetivos da pesquisa e que seja significativo no contexto investigado e academicamente relevante é uma tarefa bem mais complexa do que parece à primeira vista.

Partindo dos conceitos sobre o processo da confiança nas relações interpessoais e seus atributos que estabelecem as relações de confiança entre os atores no cenário estudado, os dados obtidos foram analisados através de porcentagem simples e apresentados em formas de gráficos. O formulário foi construído com linguagem clara e objetiva, com as respostas fechadas, mutuamente excludentes, com três alternativas: sim, não e não sei, tornando assim a análise mais precisa.

Seguindo com a necessidade de explorar a confiança, utilizou-se da análise, do questionamento feito aos professores juntamente com a entrevista semi-estruturada, com o coordenador do curso de Administração, por meio de 11 (onze) perguntas norteadoras, retratando o recorte do tema em estudo, que foi gravada e transcrita, com a finalidade de investigar o conteúdo apresentado, além de complementadas com anotações observadas.

3.5 A UNIDADE DE ANÁLISE

A Universidade Federal de Pernambuco é a principal Instituição Federal de Ensino Superior da Região Nordeste e está entre as dez melhores instituições públicas do país. Desde 2006, quando a UFPE dá um grande passo ao promover sua interiorização institucional, estruturando assim, dois novos Campi, localizados em Vitória de Santo Antão (Centro Acadêmico de Vitória – CAV) e Caruaru (Centro Acadêmico do Agreste – CAA), se consolida não só pela oferta dos cursos, mas também por meio de pesquisas desenvolvidas.

O Campus Acadêmico do Agreste está instalado no município de Caruaru, Agreste de Pernambuco, uma região com as seguintes características:

- a) Cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria;
- b) Conexões leste-oeste, da Região Metropolitana do Recife ao Sertão Pernambucano; e norte-sul, da Paraíba a Alagoas; ou seja, a própria localização geográfica projeta Caruaru como um dos principais centros urbanos do Nordeste brasileiro;
- c) Desigualdade socioeconômica no desenvolvimento de seu território, apresentando, ao norte da região, uma realidade econômica e social próspera e, ao sul, uma grave situação de pobreza concentrando, inclusive, vários dos municípios de menor índice de desenvolvimento humano (IDH) do Estado de Pernambuco.

Entre os cursos ofertados no Campus Agreste está o curso de Administração composto, juntamente com o curso de Ciências Econômicas, o Núcleo de Gestão do CAA.

O Curso de Administração do Campus do Agreste objetiva formar cidadãos conscientes de sua capacidade de renovação do conhecimento em Administração, construindo e reconstruindo sua visão sobre o ambiente dinâmico das organizações, de modo a transformar sua realidade de trabalho, resolvendo problemas gerenciais e desenvolvendo processos de gestão visando à sustentabilidade organizacional. Assim, a missão do curso pode ser sintetizada da seguinte forma: Capacitar cidadãos para gestão transformadora, assumindo as organizações como instrumento para o desenvolvimento sustentável.

Quanto ao perfil e competências destaca-se que: o perfil almejado para os egressos, é o de um bacharel apto a atuar como gestor consciente, ético e responsável em organizações,

articulando o conhecimento formulado durante o curso com os diversos contextos organizacionais com os quais venha a interagir.

Baseado nessa concepção, o Curso de Administração do CAA da UFPE volta-se para a formação de administradores competentes, éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável, por meio de sua atuação nas organizações. A proposta visa à formação de um profissional capaz de esclarecer-se – e esclarecer seus pares –, refletir, questionar e reinventar a atividade organizacional e seus procedimentos administrativos, compreendendo o papel político, econômico, social, cultural e ambiental, tanto das organizações nas quais atuam, como de sua própria atividade profissional.

Visando a formação de gestores capazes de empreender negócios sustentáveis, com foco no pequeno negócio como estágio inicial empresarial, o Curso de Administração propõe trabalhar as seguintes competências e habilidades:

- 1) Identificar a importância da problemática sociocultural e ambiental para a implementação de ações de desenvolvimento empresarial sustentável;
- 2) Conhecer e adequar processos de produção que desenvolvam a empresa e conservem o meio ambiente;
- 3) Adotar uma postura profissional propositiva, compatível com valores éticos e socialmente responsáveis no ambiente de trabalho;
- 4) Articular redes de relacionamentos interorganizacionais que contribuam para o desenvolvimento organizacional vislumbrando a possibilidade de implementação de atividades em parceria;
- 5) Conhecer, conceber e implementar novas formas de gestão para tornar a organização mais eficiente e eficaz;
- 6) Incrementar a capacidade de elaborar e interpretar cenários tendo como base conhecimentos teóricos e vivenciais sobre realidades locais e globais;
- 7) Desenvolver a capacidade de analisar os pontos fortes e fracos dos concorrentes e da própria organização;
- 8) Desenvolver e implementar projetos considerando seu potencial impacto nos ambientes interno e externo das organizações;
- 9) Aperfeiçoar a capacidade de formular e implementar estratégias que atendam ao perfil empresarial, estando atento ao cenário regional, nacional e internacional;
- 10) Entender a distinção entre público e privado e a atipicidade na gestão de organizações públicas e sociais, fazendo uso deste discernimento para uma

melhor compreensão das relações entre Estado, empresa e sociedade civil;

- 11) Fazer uso de recursos de acesso a informações que permitam a atualização continuada de seus conhecimentos na área de gestão;
- 12) Conhecer e fazer uso dos tipos diversos de comunicação nas organizações para a adoção de melhor ferramenta de apoio à gestão;
- 13) Aprimorar a capacidade de aprender a aprender por meio de investigação científica no contexto organizacional;
- 14) Aperfeiçoar a reflexão sobre a sustentabilidade empresarial atendendo também à expectativa de remuneração de seu capital;
- 15) Fomentar a autodeterminação como sujeito autônomo, reflexivo, ético, socialmente responsável e inovador, dotado de visão crítica do contexto no qual vive e trabalha.

Atualmente, o Corpo Docente conta com 27 Professores. Semestralmente, são oferecidas 40 vagas para o Corpo Docente, nos dois períodos: diurno e noturno.

Constatou-se que, em média, o aluno forma-se com nove períodos, então são ofertados, semestralmente, 45 disciplinas, sendo 41 obrigatórias, incluindo nestas o componente curricular de Estágio Supervisionado de 420 horas, bem como o Trabalho de Conclusão de Curso, que possui 60 horas/aula, e que possui regulamento próprio de atuação.

Portanto, são ofertadas quatro disciplinas eletivas ou optativas, nos períodos normais (diurno e noturno), além de algumas ofertas no período da tarde. Portanto, cada professor leciona, em média, duas a três turmas, dependendo da disponibilidade do mesmo para a oferta de eletivas e de outras atividades extra-curriculares que esteja envolvido, como Projetos de Pesquisa, Cursos de Extensão, participação em Congressos e similares, atividades administrativas, dentre outros.

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) é formado de 07 (sete) professores do Curso de Administração, sendo que dois desses são o Coordenador e Vice-Coordenador do Curso. Todos possuem titulação obtida em Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, reconhecidos pelo MEC, e destes, 06 são Doutores e um é mestre com larga experiência em ensino e pesquisa e coordenação de cursos de administração. Dos sete membros do NDE, 05 possuem mestrado em Administração e 01 possui mestrado e doutorado.

A titulação e regime do trabalho do coordenador do curso: Possui graduação em Estatística pela Universidade Católica de Pernambuco (1971), mestrado em Estatística pela Universidade Federal de Pernambuco (2000) e doutorado em Engenharia de Produção pela

Universidade Federal de Pernambuco (2006). Atualmente é professor adjunto 1 da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste – Caruaru-PE. Tem experiência na área de Probabilidade e Estatísticas, com ênfase em Estatística, atuando principalmente nos seguintes temas: regressão logística, confiabilidade, tempo de prateleira, saúde e operações (ESCAVADOR, 2015).

Regime de Dedicção Exclusiva, 40 horas, dedicando pelo menos 20 horas para atividade de Gestão do curso, conceito 5, com mais de 20 anos de magisterio superior. Eleito pela maioria dos Professores e Alunos do Curso de Administração para o 2º mandato consecutivo (2012- 2016).

O Corpo docente é formado por 27 professores, com titulação acadêmica *Stricto Sensu*, reconhecidos pelo MEC, desses 8 são Doutores, e 19 são mestres. Todos são servidores públicos, em regime integral e com dedicação exclusiva, regidos pela Lei 8.112/90, que estabelece o Regime Jurídico Único.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS

Utilizando os resultados estatísticos, através do programa Google Drive, com as respostas dos professores, aliando as questões abertas e a entrevista com o coordenador do curso, esta seção teve como intuito associar a discussão teórica anterior aos procedimentos de verificação empírica.

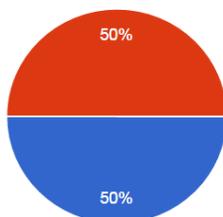
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi enviado a cada um dos 27 professores (veja questionário no apêndice 1) por e-mail no período de 03 a 09 de novembro, totalizando um prazo de uma semana. Foi obtido o retorno de apenas 10, dos quais 05 são do sexo masculino e 05 do sexo feminino (ver figura 4.1), o que representa 27% do total existente, uma amostra abaixo do esperado para a pesquisa, mesmo a pesquisadora tendo reenviado e dado mais tempo (4 dias) para os mesmos responderem a pesquisa. Também foi realizada a entrevista com o coordenador de curso, no dia 12 de novembro.

No que se refere à idade dos respondentes, verifica-se que 40% estão na faixa de 36 a 40 anos, 20% de 31 a 35 anos e mais de 45 anos e a minoria, 10%, de 26 a 30 anos e de 41 a 45 anos (ver figura 4.2).

No que diz respeito a Formação Acadêmica, a maioria dos inquiridos detêm um mestrado (60%) e o restante (40%) são doutores (ver figura 4.3).

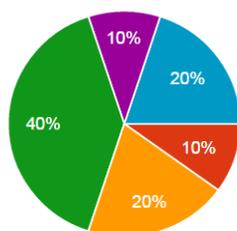
Figura 4.1 – Sexo.

Sexo

Feminino	5	50%
Masculino	5	50%

Fonte: Google Docs 2015.

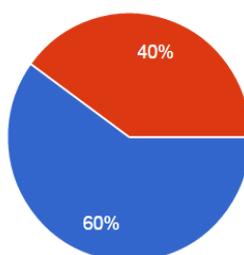
Figura 4.2 – Faixa etária.

Faixa etária

Até 25 anos	0	0%
de 26 a 30 anos	1	10%
de 31 a 35 anos	2	20%
de 36 a 40 anos	4	40%
de 41 a 45 anos	1	10%
Mais de 45 anos	2	20%

Fonte: Google Docs 2015.

Figura 4.3 – Titulação.

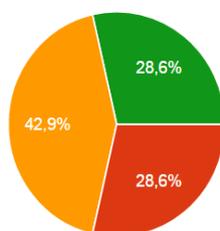
Título

M. Sc.	6	60%
Dr.	4	40%

Fonte: Google Docs 2015.

Quando interrogados quanto ao tempo de instituição, apenas 07 (sete) dos professores responderam. Dentre estes, 3 (três) estão no campus agreste num período de 5 a 7 anos, 2 (dois) estão de 8 a 10 anos e os outros 2 (dois) de 2 a 4 anos.

Figura 4.4 – Tempo na Instituição.

Tempo na Instituição - UFPE (Campus Agreste)?

Até um ano	0	0%
De 2 a 4 anos	2	28,6%
De 5 a 7 anos	3	42,9%
De 8 a 10	2	28,6%
Mais de 10 anos	0	0%

Fonte: Google Docs 2015.

No questionário dos professores, juntamente com a entrevista com o coordenador transcrita, o enunciado levantado, abaixo, teve unanimidade nas respostas.

Figura 4.5 – Influência da confiança na relação entre os sujeitos.

A confiança influencia as relações de trabalho entre coordenador e professor?

Sim	10	100%
Não	0	0%
Não sabe	0	0%

Fonte: Google Docs 2015.

Para o coordenador do curso, que foi bem categórico, a confiança influencia. Na medida que se tem confiança, têm-se uma fluidez melhor, um fluxo de trabalho melhor e não se perde muito tempo verificando os desacertos, verificando aquilo que não foi realizado, segundo o que havia sido previamente determinado.

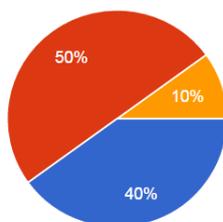
Em concordância, Almeida (2011, p.23) diz que, a confiança nas relações humanas torna-se um fenômeno influente, pois não se limita apenas a facilitar os relacionamentos.

Para Gasalla (2008), quando obtém-se um alto grau de confiança, pode-se diminuir os mecanismos de controle e, conseqüentemente os custos para mantê-los. Ainda para o autor,

a confiança aumenta a integração, a fluidez e a flexibilidade em todos os níveis da empresa, o que contribui para o desempenho superior e o êxito competitivo.

Figura 4.6 – Confiança x Estado psicológico.

Para você a confiança é um estado psicológico?



Sim	4	40%
Não	5	50%
Não sabe	1	10%

Fonte: Google Docs 2015.

Quanto a confiança como um estado psicológico, as respostas obtidas mostram que 50% não consideram uma condição psicológica, mas 40% dos respondentes acreditam ser um estado.

Diante disso, Rousseau *et.al.* (1998), corrobora dizendo: “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro” (p.395). Bem como, para Kramer (1999), a confiança é fundamentalmente um estado psicológico, baseado em processos cognitivos e implica em um estado de vulnerabilidade percebida, assumindo risco devido a incerteza sobre os motivos e ações em quem a confiança foi depositada.

Já no momento em que a confiança aparece relacionada a escolha de comportamento, observando o gráfico abaixo, houve uma diferença maior no percentual, constatando que 7 (70%) consideram que o indivíduo tem discernimento, e opta por ser ou não confiável. Somente 3 (30%) discordaram.

O coordenador está entre os respondentes que acreditam, que o sujeito tem entendimento para escolher, ratificando assim o que Hosmer (1995) diz, confiança é a escolha do comportamento em confiar.

Figura 4.7 – Confiança x Escolha de comportamento.

Para você a confiança é uma escolha de comportamento (O sujeito opta por ser ou não confiável)?



Fonte: Google Docs 2015.

Figura 4.8 – Condições para que a confiança se desenvolva.

Quando se fala em confiança, as condições que devem existir para que esta se desenvolva estão ligadas ao RISCO(probabilidade de perda) e a INTERDEPENDÊNCIA(os interesses não podem ser atingidos sem a colaboração do outro)?



Fonte: Google Docs 2015.

Conforme exibido acima, 50% consideram que as condições que devem existir para que a confiança se desenvolva estão ligadas ao risco e a interdependência, 30% divergem dessa concepção e 20% não sabem.

Então, mesmo havendo divergências sobre a definição do construto **confiança** entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira é **risco**, ou seja, a probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes decisoras; a segunda é **interdependência**, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

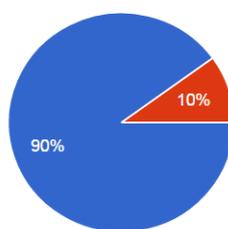
Logo, confiar é um ato que pressupõe desde o início uma situação de risco, havendo possibilidade de que ocorra oportunismo e conseqüentemente a quebra da expectativa ou

frustração com possíveis prejuízos, que eventualmente poderiam ser até mesmo maiores do que os benefícios esperados (LUHMANN e LORENZ, 1988 *apud* ALMEIDA, 2011).

Na análise da figura 4.9, em que 90% dos respondentes declaram que a confiança interpessoal é um fator crítico, Gasalla (2007) corrobora afirmando que, a confiança interpessoal tem sido amplamente considerada como um aspecto crítico no funcionamento efetivo de grupos e equipes.

Figura 4.9 – Confiança x Fator Crítico.

A confiança interpessoal é um fator crítico para as relações?



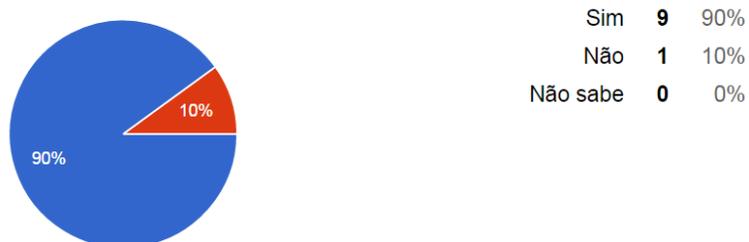
Sim	9	90%
Não	1	10%
Não sabe	0	0%

Fonte: Google Docs, 2015.

Os resultados da figura 4.10, coadunado com a entrevista do coordenador que justifica sua resposta, dizendo: “Está associada porque, se você trabalha com essa autoconfiança em todos os seus subordinados, em toda sua equipe, você perde menos tempo fazendo verificações, revendo ou refazendo determinadas etapas”, são coerentes com a afirmação de Dirks e Ferrin (2001), a confiança interpessoal possui um papel de mediação e está diretamente relacionada a vários elementos da gestão, por exemplo, a redução nos conflitos, a satisfação e a motivação de empregados, o compartilhamento de informações, entre outros.

Figura 4.10 – Confiança com papel mediador para gestão.

A confiança interpessoal possui um papel mediador e está diretamente relacionada a vários elementos da gestão?



Fonte: Google Docs, 2015.

De acordo com Mayer *et al.* (1995), a confiança entre os indivíduos só é estabelecida, se estiver associada à existência de alguns atributos, identificados no outro, conferindo a alguém o status de confiabilidade. Os resultados obtidos a seguir, constataam que 70% confirmam que a confiança só é instituída através de atributos percebidos no outro e 30% negam.

Figura 4.11 – Estabelecimento da confiança.

A confiança entre os indivíduos (Coordenador-Professor) só é estabelecida se estiver associada à existência de alguns atributos identificados no outro?



Fonte: Google Docs, 2015.

No que se refere aos atributos que caracterizam uma relação de confiança, apenas 9 (nove) dos interrogados responderam, dentre os quais 6 são afirmativos, 2 negativos e 1 não sabe, como pode ser visto na figura 4.12.

Figura 4.12 – Atributos característicos numa relação de confiança.

Habilidade, benevolência e integridade são atributos que caracterizam uma relação de confiança?



Fonte: Google Docs, 2015.

Este resultado vai ao encontro dos autores, Mayer *et al.* (1995) que destacam, entre os principais atributos que caracterizam uma relação de confiança, três:

a) habilidade: está relacionada ao domínio de um determinado conhecimento pelo indivíduo, ou seja, ela passa a tornar-se influenciador dos outros;

b) benevolência: está relacionada à postura de respeito e honestidade em relação ao parceiro relacional, sem ocorrer a presença dos interesses pessoais;

c) integridade: é demonstrada, quando o indivíduo segue uma lógica de princípios, envolvendo a percepção daquele que confia.

Porém, há uma pequena controvérsia entre a resposta do entrevistado, pois nem todos os atributos apontados pelos autores, foram aprovados pelo coordenador, o qual retruca dizendo que, em partes, esses atributos caracterizam a relação, mas não totalmente. Esclarece ainda, falando: “você pode ter muita habilidade e não ter nenhuma confiabilidade e você pode ter muita confiança e ser desprovido de muita capacidade realizadora das coisas”.

Figura 4.13 – Características do contexto.

As características do contexto exercem influência no processo de formação e estabelecimento da confiança?



Fonte: Google Docs, 2015.

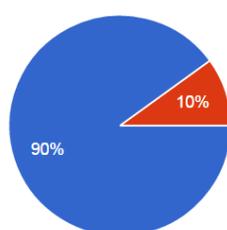
No entender de Oliveira (2004) a confiança interpessoal pode se desenvolver em qualquer contexto. No entanto, as características do contexto exercerão algum tipo de influência no processo de formação e estabelecimento da confiança, ora facilitando, ora desestimulando. Para Campos (2010), [...] os fatores contextuais que moldam a prontidão em confiar. Assim sendo, os dados verificados na figura 4.13 comprovam que, por quase unanimidade, 90%, acreditam que as circunstâncias exercem, sim, influência no processo de criação e estabelecimento da confiança. E apenas 1 (10%) discorda.

Sobre a confiança ser ou não, um aspecto diferencial nas relações, foi percebido que somente 10% dos participantes, não consentem como fato (ver figura abaixo).

Gasalla (2008), opõe-se a essa minoria, quando diz, podemos considerá-la um precioso bem da empresa, um ativo potencial intangível que integra seu capital social, e também um diferencial competitivo de primeira grandeza, na medida em que proporciona aprendizagem contínua, inovação e diminuição dos custos de supervisão e controles. Da mesma forma que Drummond (2007) enuncia, confiança mostra-se, de fato, como um aspecto diferencial nas empresas. É importante reconhecer a confiança interpessoal no ambiente organizacional.

Figura 4.14 – Confiança x aspecto diferencial.

A confiança é um aspecto diferencial na relação entre coordenador-professor?



Sim	9	90%
Não	1	10%
Não sabe	0	0%

Fonte: Google Docs, 2015.

A narrativa do coordenador, demonstra que em parte concorda com os estudiosos acima,

“Acho que em parte, mas não é uma coisa assim tão determinante porque muitas vezes as pessoas se comportam muito em função da capacidade instalada que cada um tem, e muitas vezes você se fixa num

modelo que predetermina, numa ideia fixa que você carrega durante a vida toda e aquilo faz com que você não modifique, você não se adapte muito”.

Figura 4.15 – Gestão baseada na confiança.

Uma gestão baseada na confiança torna as relações humanas mais abertas e cooperativas?



Fonte: Google Docs, 2015.

Conforme a figura acima, 9 (90%) compreendem que uma gestão apoiada na confiança torna as relações humanas mais abertas e cooperativas. Em conformidade, Gasalla (2008), explica que, um modelo de gestão empresarial baseado na confiança surge em resposta aos desafios do mundo moderno, no qual a complexidade do cenário organizacional e o nível de incerteza crescem a cada dia. De fato, entre os pensadores que se dedicam às questões corporativas, a confiança vem sendo valorizada e reconhecida como um mecanismo que torna as relações humanas mais abertas e cooperativas; com efeito, aumentam a integração, a fluidez e a flexibilidade em todos os níveis da empresa, o que contribui para o desempenho superior e o êxito competitivo.

Ainda para o autor, tal como diz o professor, Warren Bennis, da Southern California University, “a confiança é o lubrificante que torna possível o funcionamento das organizações”.

Juntamente aos respondentes que marcaram a opção sim, o coordenador é bem pretensioso em sua resposta: “Ah! Claro! Se for baseado nisso”, o que parece confirmar as considerações acima.

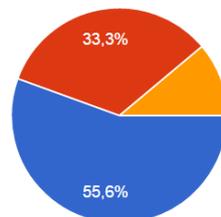
Na análise da figura a seguir, apenas um dos inquiridos não respondeu, dentre os respondentes, 5 assinalaram a opção sim, 3 a não e 1 não sabe. Validando os respondentes afirmativos Zanini (*apud* BISPO, 2011) diz, nas organizações, o modelo de gestão que se adota determina se a relação entre empresa- funcionário criará vínculos que resultarão em

credibilidade ou de desconfiança. Quando a segunda alternativa se sobrepõe, alguns fatores passam a comprometer a saúde da empresa, por exemplo, aumento de rotatividade, elevação de absenteísmo, queda nos índices de satisfação e queda na performance dos talentos.

Para ele, “Um modelo de Gestão de Pessoas define as regras do jogo. Ou seja, como as pessoas percebem o seu espaço e a sua presença no grupo, e concentram sua energia vital por reconhecimento, recompensa e realização pessoal” (ZANINI *apud* BISPO, 2011).

Figura 4.16 – Modelo de gestão x criação de vínculos.

O modelo de gestão que é adotado determina se a relação criará vínculos que resultarão em confiança?

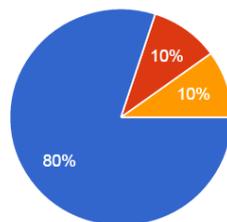


Sim	5	55,6%
Não	3	33,3%
Não sabe	1	11,1%

Fonte: Google Docs, 2015.

Figura 4.17 – Confiança/ sentimento gerado.

Você concorda que confiança é um sentimento gerado quando a verdade é dita e promessas são cumpridas?



Sim	8	80%
Não	1	10%
Não sabe	1	10%

Fonte: Google Docs, 2015.

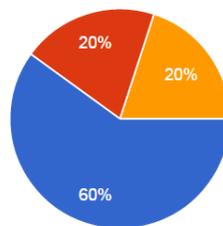
A confiança, tratada por Gasalla, é um sentimento gerado quando a verdade é dita e promessas são cumpridas (2007, p.84). O resultado da figura acima, atesta o estudo, na qual 80% concordam, 10% discorda e 10% não sabe, assim como o posicionamento do gestor, que foi incontestável ao declarar,

“Claro! Se você não cumpre o que prometeu a confiança vai para o chão. Você tem que...mesmo que o cumprimento daquilo lhe cause danos, prejuízo ou desconforto, você tem que fazer isso para mostrar sua coerência com o seu discurso. Quando a expectativa que você gerou se materializa, isso representa um certo nível de satisfação nas pessoas, porque o que eu aprendi ao longo do tempo é... o que mais entristece as pessoas é a frustração das suas expectativas. Você está com as expectativas e aquilo não se materializa aí você sofre muito com isso”.

Na figura 4.18 (ver abaixo) os dados recolhidos através dos questionários estão expostos, distribuídos, da seguinte forma, 60% reconhecem a confiança como fator decisivo no desempenho profissional, 20% negam e 20% não sabem.

Figura 4.18 – Confiança x desempenho profissional.

Para você a confiança é fator decisivo no desempenho dos profissionais?



Sim	6	60%
Não	2	20%
Não sabe	2	20%

Fonte: Google Docs, 2015.

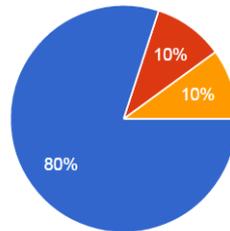
Percebe-se assim uma concordância com a teoria elucidada por Navarro, em que exprime, confiança é fator decisivo no desempenho de profissionais e organizações no mundo globalizado. Falta de confiança compromete o sucesso de qualquer pessoa ou empresa. No âmbito pessoal, retrai e isola as pessoas, impedindo que experimentem e arrisquem, restringe a sua expansão (NAVARRO, 2015).

Na concepção do gestor, a confiança não é fator decisivo, não totalmente, pois existe muitos profissionais altamente competentes e que são extremamente competitivos, no sentido de aspirar o lugar do chefe, são bastante produtivos, porém não se tem confiança. Podendo

observar assim, uma pequena divergência com o relato acima.

Figura 4.19 – Relacionamentos com base na confiança.

Os relacionamentos que tem como base a confiança tendem a ser mais duradouros, não ficando apenas no campo profissional?



Sim	8	80%
Não	1	10%
Não sabe	1	10%

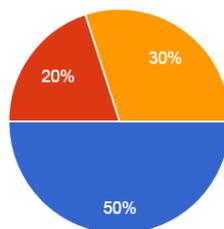
Fonte: Google Docs, 2015.

Os resultados acima, revela-nos que, quando interrogados a respeito de relacionamentos que tem como base a confiança, tenderem a ser mais duradouros, 80% confirmaram que sim, 10% não e 10% não sabe.

Reforçando os dados apresentados, Fischer e Novelli (2008) fundamentam que, na Sociologia, a confiança é considerada propriedade incorporada nas relações sociais, dando-lhes consistência e perenidade (FISCHER E NOVELLI, 2008).

Figura: 4.20 – Modelo de gestão x estratégia para fortalecer relações.

O modelo de gestão por confiança é uma estratégia para fortalecer as relações?



Sim	5	50%
Não	2	20%
Não sabe	3	30%

Fonte: Google Docs, 2015.

Observando os resultados tidos, a partir da indagação acima, têm-se que 50% dos

respondentes consideram o modelo de gestão por confiança uma estratégia para fortalecer as relações, 20% não consideram e 30% não sabem.

Nesse cenário, Navarro (2015) mostra de forma prática a interpretação dessa indagação ao elucidar que, esse modelo de gestão visa à criação de relações de confiança entre as pessoas nas empresas, com benefícios para a produtividade, a inovação, a competitividade e a sustentabilidade da organização (NAVARRO, 2015). A função desse modelo é servir de alicerce para as modernas práticas de gestão (GASALLA, 2007, p. 84).

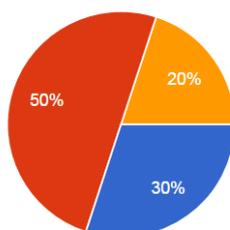
Gasalla (2011) complementa informando, “O estudo sobre confiança mostra evidências acumulativas das vantagens substanciais e variadas, de tipo individual e coletivo, para o bom funcionamento organizacional, entre eles, redução dos custos dentro das organizações e aumento de comportamentos de sociabilidade espontânea entre os membros da organização”

Para Stoeckl (2011), confiante e confiado são dois atores sociais que, invariavelmente, se confundem em seus papéis pois a manifestação de um pressupõe a do outro.

Em concordância, dentre os respondentes, estão 3; 5 responderam que confiante e confiado não se confundem em seus papeis e 2 não sabem.

Figura: 4.21 – Confiante x Confiado

Confiante e confiado se confundem em seus papeis?



Sim	3	30%
Não	5	50%
Não sabe	2	20%

Fonte: Google Docs, 2015.

A partir do material coletado nas questões discursivas, que também foram feitas na entrevista com o coordenador do curso, vários pontos foram citados pelos sujeitos que são relevantes para o estudo.

No momento em que são interrogados sobre: **O que significa confiança e qual sua**

importância? Cada um dos entrevistados definiu à sua própria maneira, mas observa-se que as definições se classificam, em sua maioria, em confiança baseando-se na observação de atitudes e comportamentos alheios. No que se refere a importância, também há uma prevalência em destacar as relações humanas, como pode ser visto nas expressões a seguir.

- “Ter expectativas positivas sobre o comportamento do outro. Muito importante em todas as relações interpessoais”.

- “Você ser aberto completamente em relação a outra pessoa. Para mim significa tudo!”.

- “Confiança é a base de qualquer relação humana.”

- “Significa respeitar e acreditar. É imprescindível nas relações humanas”.

- “Confiança e a redução da expectativa de comportamentos oportunistas. De outro modo, confiança é o sentimento de que as ações futuras serão pautadas nas experiências anteriores, quer sejam tais experiências concretas (factuais) ou abstratas (subjetivas). A importância de tal conceito/sentimento é uma coesão social maior, menores custos de transação para ações econômicos e sociais.

- “Confiar é acreditar que o outro não fará mau uso daquilo que você compartilha com ele. É fundamental para a eficácia das relações e do bem-estar entre as pessoas”.

- “Confiança é acreditar, é crer em algo. Somente com confiança é possível realizar algo com segurança”.

- “Acreditar que alguém ou algo desempenhará suas funções de maneira correta confiável, etc. A confiança é de extrema importância em qualquer relação, seja ela profissional, pessoal, etc”.

A resposta do coordenador foi bastante semelhante as dos professores, o qual definiu confiança dizendo: “Confiança é você ter certeza que os outros estão fazendo aquilo que você espera que eles realmente façam”. Seguindo a mesma linha de consideração: atitudes e comportamentos alheios. “É importante na medida que você não perde muito tempo fazendo verificações”. Explicou ainda que, “Quando você tem uma equipe bem afinada, você não perde tempo fazendo verificações e tudo aquilo que foi programado está sendo de fato materializado”. Resume expressando, “A confiança é fundamental para você ter qualquer gestão, é importante principalmente para poder viver em comunidade, para você viver em grupo, para você viver na organização”.

Assim, os resultados mostram que, essas definições apresentam duas partes distintas. Na primeira, confiança é relacionada com expectativas (positivas) sobre as intenções e/ou

comportamentos do parceiro de trocas. Essa conceituação é focada na crença de uma das partes de que a outra agirá de maneira responsável, evidenciando integridade e que não seja prejudicial à outra parte; esta é a chamada conceituação de confiança baseada na **expectativa** (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000 *apud* BREI & ROSSI, 2005). Na segunda parte, a confiança é relacionada ao parceiro de trocas, aceitando-se a vulnerabilidade contextual; essa definição é a chamada **confiança comportamental** e refere-se à tendência de ação de uma parte em relação à outra (BREI & ROSSI, 2005).

Fernandes (2008) fundamenta tais colocações, apoiando-se na ênfase da importância do conhecimento personalizado, que viabiliza a possibilidade de prevenir o comportamento do outro verificando a estabilidade do comportamento e, assim, propondo uma relação de identificação entre o indivíduo confiante e o depositário da confiança.

Continuando com os objetos coletados, a segunda pergunta realizada como questão discursiva para os professores, juntamente com a entrevista com o gestor, refere-se as **estratégias utilizadas para fortalecer as relações, baseada em confiança**.

Dentre os posicionamentos, esta foi a que mais variou os argumentos, mas que de uma forma ou de outra, citam questões como valores. Conforme pode ser verificado abaixo.

- “ Agir com verdade, competência, transparência e respeito aos próximos e as regras”.
- “Sinceridade”.
- “Transparência”.
- “Ser honesto, ser eu mesmo, com os outros. Sendo eu mesmo, as pessoas terão sempre confiança em mim para ser aquilo que eu seja”.
- “Competência, contrato psicológico estabelecidos e cumprido, relações cordiais”.
- “Conhecer bem as pessoas as quais estou me relacionando e acreditar nestas”.
- “A coerência ente o discurso e a prática”.
- “Diálogos para diminuir mal-entendidos; cultivo de uma convivência saudável e respeitosa”.
- “Experiências reguladas, regidas por estatutos sociais, em primeiro estágio (*embeddedness*) e legais (legislação, que é uma instituição social) ”.

Já o argumento do coordenador, foi de que utiliza estratégia, “no sentido de fazer *checks*, verificações para ter uma idéia do percentual de acertos, percentual de concordância porque muitas vezes a gente combina uma coisa e a pessoa mesmo bem-intencionada faz outra, porque no juízo de valor dele, ele acha que alguma coisa pode ser melhor, muitas vezes

ele contraria o que a gente determina”. Observa-se, também, que menciona valor.

Por fim, questionado sobre que atitude toma para inspirar confiança foi bem conciso. Elucidou que, “ a melhor atitude para quase tudo é o exemplo, então você tem que, em tudo que você promete, tudo que você planeja, você tem que demonstrar e praticar constantemente coerência, isso incute nas pessoas uma certa confiança. Nota-se que seu posicionamento remete a resposta da indagação anterior. Em que um dos respondentes diz que a estratégia utilizada é a coerência entre o que fala e faz.

Nos próximos capítulos serão apresentadas uma análise integrada e a conclusão.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE INTEGRADA

Com o presente capítulo, objetivou-se analisar de uma forma integrada as questões da pesquisa e suas respostas, com o intuito de atender aos objetivos desse estudo, tendo sempre como base o referencial teórico e as percepções dos entrevistados.

5.1 CONFIANÇA: FATOR IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Esse tópico sumariza o olhar sobre o tema da pesquisa, levando em consideração os fatores que definem, fortalecem e estão presentes numa relação, quer seja interpessoal, quer seja organizacional, fundamentada na confiança.

Confirma-se a premissa de que, de fato a confiança, pela ênfase dada nas respostas dos indivíduos, é fator que influencia as relações. Do mesmo modo, Almeida (2011) afirma que, “a confiança nas relações humanas torna-se um fenômeno influente, pois não se limita apenas a facilitar os relacionamentos” (p.23).

É importante ressaltar que, o percentual, na maioria das questões, foram praticamente uniformes. De forma clara os respondentes foram bastante contundentes e enfáticos na hora de descrever o significado e a importância da confiança e, no momento, referido as estratégias utilizadas para fortalecer as relações, baseadas em confiança, mencionaram atitudes pautadas em valores.

Morgan e Hunt (1994) apresentam, atributos considerados essenciais para o surgimento da confiança na relação entre os atores envolvidos, tais como a competência, a integridade, a honestidade e comprometimento.

As colocações dos respondentes, corroboram a linha de raciocínio teórica adotada: a confiança se desenvolve em qualquer ambiente, mas sofre influências, tanto das circunstâncias, quanto dos sujeitos envolvidos. Oliveira (2004) assegura, a confiança interpessoal pode se desenvolver em qualquer contexto. No entanto, as características do contexto exercerão algum tipo de influência no processo de formação e estabelecimento da confiança, ora facilitando, ora desestimulando.

Em referência as respostas do coordenador do curso, o qual o tema desta pesquisa está associado, observou-se que há uma harmonia entre as colocações. E com isso, constatou-se que sem confiança não existe possibilidade de gestão, mesmo que essa confiança seja numa atividade; em quem realiza essa atividade; no que foi dito e/ou prometido, como também na expectativa que o outro atinja aquilo que previamente foi idealizado.

A confiança para os indivíduos estudados, é fator crítico para as relações e possui papel mediador entre a gestão e os professores. Tal referência é importante, pois 90% dos inquiridos, estão em conformidade. Em seus estudos, Gasalla (2007) afirma que a confiança interpessoal tem sido amplamente considerada como um aspecto crítico no funcionamento efetivo de grupos e equipes.

Foi constatado que, uma gestão baseada em confiança torna as relações mais abertas e cooperativas, também com 90% dos respondentes em consonância. Certificando, o que Gasalla (2008) esclarece, um modelo de gestão empresarial baseado na confiança surge em resposta aos desafios do mundo moderno, no qual a complexidade do cenário organizacional e o nível de incerteza crescem a cada dia.

No entanto, no mundo corporativo, vem se tornando uma necessidade emergente a implantação da Gestão por Confiança (GpC). Criado pelo professor José María Gasalla esse modelo de gestão visa à criação de relações de confiança entre as pessoas nas empresas, com benefícios para a produtividade, a inovação, a competitividade e a sustentabilidade da organização (NAVARRO, 2015). A função desse modelo é servir de alicerce para as modernas práticas de gestão (GASALLA, 2007, p. 84).

A seguir serão apresentadas as considerações finais demarcando também as limitações dessa pesquisa e recomendações de agenda de pesquisa.

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face dos dados produzidos e analisados, apresenta-se a seguir um aparato com as conclusões finais da pesquisa e, posteriormente, as limitações e recomendações.

6.1 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo principal analisar as relações que se estabelecem com base na confiança entre os professores e a gestão do curso de Administração.

Em relação a confiança, foi visto pelo primeiro objetivo de “ identificar o significado e a importância para os sujeitos do estudo” que apesar de descreverem de maneira particular, os respondentes seguiram um mesmo viés de sentido.

O segundo objetivo desse trabalho foi “conhecer as estratégias utilizadas para fortalecer as relações” foi o resultado, que de maneira geral, mais se diferenciou na maneira de argumentação, mas que são entendidas, a partir de uma mesma observação, pois consideraram um ponto em comum.

Este objetivo acima, já explica um pouco sobre o terceiro objetivo específico, “analisar os relacionamentos e como eles influenciam a construção e desenvolvimento da confiança”, visto que para analisar tais relacionamentos, é necessário primeiramente identificar os comportamentos do outrem, e para identificar é inevitável não se valer de estratégias. Estas são traçadas fundamentadas no comportamento.

No último objetivo específico buscou-se “verificar se os pressupostos teóricos apresentados pelos autores e que fundamentam a confiança são identificadas pelos sujeitos da pesquisa”. Neste ponto, é reconhecido diante dos resultados da pesquisa, que a teoria apresentada foi validada.

Fica evidente que, para os 10 professores juntamente com o coordenador, a confiança foi reconhecida como de extrema importância para as relações humanas e para a vida como um todo. Pôde-se afirmar, ainda, que a confiança, é um elemento comportamental e por isso as atitudes dos indivíduos, bem como as relações interpessoais, moldam a visão de cada um quanto ao significado.

Assim, a confiança nas relações humanas torna-se um fenômeno influente pois não se limita apenas a facilitar os relacionamentos (ALMEIDA, 2011, p. 23).

Muitas vezes semelhantes, as relações de confiança nascem e se mantêm ao longo do tempo, quando reforçadas por atitudes que reflitam valores.

Prosseguindo, será apresentado as limitações e recomendações

6.2 LIMITAÇÕES

A presente investigação deparou-se com algumas limitações.

Em primeiro lugar o estudo foi efetuado apenas com os professores efetivos e o coordenador do curso de Administração. Desta forma fica limitada a generalização dos resultados e a comparação de dados para os demais cursos existentes. Assim há de se ter cautela na generalização dos resultados obtidos, sem que os mesmos sejam validados por estudos posteriores, com amostras de maior dimensão.

Em segundo lugar, a utilização de outros métodos de buscar as informações, poderia aumentar a precisão e a qualidade das informações obtidas, já que o questionário foi o único método de recolha de dados utilizado, na pesquisa com os professores.

Em terceiro lugar, as técnicas de análise de dados utilizadas poderiam ter sido complementadas com outras, para aumentar a robustez das conclusões obtidas.

Outra limitação, advém do fato de o número total de respondentes, 27%, é igualmente pequeno, ainda que correspondente ao total dos colaboradores existentes que poderiam ser englobados nesta pesquisa. O fato de a amostra ser pequena aumenta a probabilidade de enviesamento, dificultando a análise estatísticas e a generalização dos resultados.

Considero igualmente importante referir que a realização da pesquisa ter sido através do questionário, enviado por e-mail, pode ter induzido alguns dos respondentes a responderem com menor riqueza e precisão.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Do estudo empreendido, e diante do reconhecimento do tema, propõe-se que em um novo momento, sejam questionados os servidores ocupantes dos cargos de coordenação, dos demais cursos e professores respectivamente. É importante englobar também professores contratados, podendo ser feito o comparativo entre estes e efetivos.

É necessário que se faça tal avaliação em momento futuro, uma vez que as pesquisas sobre confiança estão em evolução, são ainda abordadas recentemente, e é um tema que muitas vezes causa receio para as pessoas se posicionarem a respeito. Por serem iniciativas relativamente novas, podem maturar seus resultados em futuro próximo.

Desse modo, saberá o quanto referidos estudos contribuíram, ou não, para melhoria dos resultados da confiança nas relações interpessoais e nas relações organizacionais.

Nesse mesmo contexto futuro, deve-se verificar o quanto a confiança, de fato, é importante para as relações dos servidores e para o próprio gestor.

Sugere-se, ainda, que a avaliação de impacto e benefícios que a confiança traz, seja aproveitada para trabalhos futuros, de modo a permitir que ajustes sejam feitos nos próximos estudos. Afinal, não existe um fim na busca do conhecimento e do aperfeiçoamento.

Como pouca coisa foi encontrada na literatura que relacionasse, ao mesmo tempo, confiança; gestão (coordenador de curso) e professores, sugere-se para os próximos trabalhos acadêmicos, que esta questão seja aprofundada, a fim de se estabelecer relações cada vez mais concretas quanto à a confiança aqui tratada.

Acredita-se, desse modo, que as constatações e contribuições deste trabalho possam ser utilizadas para trabalho posteriores.

CAPÍTULO 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, R. A. de. A influência da confiança sobre a efetividade organizacional: Estudo de caso em uma indústria têxtil. 2011. 135 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo (FIPL). Pedro Leopoldo, 2011.

ANBREU, M. J. C; SILVA, G. A. Contratos Psicológicos nas Organizações: Bases de sua construção. *Revista de Gestão da USP*, v.13, n. especial, p.93-104, São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36544/39265>>. Acesso em: 21 Set 2015.

ARAÚJO, Polyana Martins; OLIVEIRA, Fátima. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. **Horizonte Científico**, v. 1, n. 8, 2008.

AZEVEDO, Fernando. *A Cultura Brasileira*. 4ª Ed. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1964

BABBIE, Earl. “Tipos de desenhos de pesquisa” In: BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

BASTOS, A. V. B. (2003). Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? In O. H. YAMAMOTO & V. V. Gouveia (Eds.), *Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica* (pp. 139-166). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

BATISTA, R. L. Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização. 2010, 144 f. Tese (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós- Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

BISPO, Patricia. Como fortalecer a confiança no meio corporativo?. 28 Junho 2011. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Materia/7262/como-fortalecer-a-confianca-no-meio-corporativo.html# > Acesso em : 02 Set 2015.

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**, v. 9, n. 2, p. 145-168, 2005.

CAMPOS, H. L. **A confiança no âmbito dos relacionamentos intraorganizacionais: estudo de caso em uma empresa de condutores de Minas Gerais**. Tese de Doutorado. Dissertação (mestrado profissional). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. Área de concentração: Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. 2010.

CAVALCANTI, H. S. B. Jr. Sistemas levemente articulados e lógica da confiança: o controle dos coordenadores sobre a atividade docente na EAD online. Recife: UFPE, 2014. 125f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

Disponível em: < <http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11574> > Acesso em: 16 Set. 2015.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em uma universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n.25, p. 61-76, 2002.

Disponível em: < <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/10665> >. Acesso em: 17 Set. 2015.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração. 2ª. Ed. Ed. Bookman, São Paulo, 2005.

CORREIA, R. ; MAINARDES, E. W. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. Revista Psico da PURS, v.41, n.2, pp. 266-277, Porto Alegre 2010. Disponível em: <

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/6509/5324>>.

Acesso em: 22 Set 2015.

COSTA, A C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 284- 305.

COTTA, Cleuza Maria, **Confiança e cultura organizacional; um estudo de caso em uma rede de varejo**, Pedro Leopoldo, FLP, 2010. 128. Programa de Pós Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração MPA. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo MG, 2010.

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1989.

COVEY, S.R. **O poder da confiança** – o elemento que faz toda a diferença. São Paulo: Franklin Covey, 2008.

DIAS, T. L. Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DIRKS, K. T., & FERRIN, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. doi: 10.1287/orsc.12.4.450.10640

DIRKS, K. T., & FERRIN, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004.

DURHAM, Eunice Ribeiro e SAMPAIO, Helena. *O Ensino Privado no Brasil*. Série: Documentos de Trabalho. São Paulo: USP/NUPES, março, 1995.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. DASP: v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FERNANDES, José Lúcio Tozetti. Indicadores para a avaliação da gestão das universidades federais brasileiras: um estudo da influência dos gastos sobre a qualidade das atividades acadêmicas do período 1998-2006. 2009. 115 f. Diss. (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/UFPB/UFRN, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/9100>>. Acesso em: 11 Set 2015.

FERNANDES, R. L. B. Confiança e Liderança: As repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança em relações interpessoais. 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo (FIPL). Pedro Leopoldo, 2008.

FRANÇA, A. C. L. Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FUKUYAMA, F. (1996). *Confiança. Valores sociais & criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva

GASALLA, María José e NAVARRO, Leila. Confiança: A chave para o sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: Integreare. 2007.

GASALLA, José María. Direção por confiança, a nova tendência da gestão corporativa. 25 Março 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/direcao-por-confianca-a-nova-tendencia-da-gestao-corporativa/21915/>> Acesso em: 06 Out 2015.

GIL, Antônio Carlos. Pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 41-56, 2002.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 09 Set. 2015.

HAM, Christopher; HILL, Michael. *The policy process in the modern capitalist State*. Brighton: Wheatsheaf Books, 1988.

HANDY, C. B. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HOUAISS, A.; VILLAR, M.S. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JÚNIOR, H. S. B. C. ; FERRAZ, I. N., As universidades ainda são sistemas frouxamente articulados? Procurando respostas na literatura. **Revista Uniabeu**, v. 7, n. 17, p. 267-282, 2014. Disponível em <
http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1477/pdf_167>. Acesso em: 16 Set 2015.

KRAMER, R. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 50, p. 569- 598, feb. 1999.

KRAMER, R. M. (2006). *Organizational trust: progress and promise in theory and research*. (Trad. Rosimeire Luíza). New York: Oxford University Press.

LEWICKI, R; BUNKER, B. B. **Developing and maintaing trust in works relationships**. In. KRAMER, R. M.; Tyler, Tom R. *Trust in organizations, frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MALVEZZI, S. (2004). Prefácio. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y. SOUZA. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. Em: Encontro anual da associação nacional de programas de pós- graduação em Administração, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

MARRA, Adriana Ventola e MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Rev. adm. contemp.**[online]. 2005, vol.9, n.3, pp. 9-31. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000300002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt > Acesso em: 17 Set 2015.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MAYER; R. C.; DAVIS, J. H. & SCHOORMAN, F. D. (1995). An integration model of organizational trust: academy of management. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, R. M. & HUNT, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

NAVARRO, Leila. Confiança: fator decisivo para profissionais e organizações. Disponível em: < <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/favoritos/colunistas/leila/confianca-empresas-profissionais.shtm>> Acesso em: 06 Out 2015.

NOVELLI, Jose Gaspar Nayme; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, Jose Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD ROM.

NOVELLI, José G, FISCHER, Rosa M, MAZZON, José A. **Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho**, São Paulo, 2006. V.41. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/>> Acesso em 30 setembro 2015.

OLIVEIRA, A.F. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. Tese de Doutorado, Brasília, Brasília, 2004.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

ORIGEM DA PALAVRA. Disponível em: < <http://origemdapalavra.com.br/> > Acesso em Set. 2015

OXFORD, dictionary. Oxford University Press, 1999.

PEREIRA, L. C. B. (2009). Crise e recuperação da confiança. *Revista de Economia Política*, 29, 133-134.

PESSOA, M. N. M. Gestão das Universidades Federais brasileiras: Um modelo fundamentado no balanced scorecard. 2000. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78659>>. Acesso em: 14 Set 2015.

PIRES, José Calixto de Souza e MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2006, vol.40, n.1, pp. 81-104. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 Set. 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico- 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, M. L. Relações entre a prática da educação a distância e a estrutura organizacional das universidades: processos de inovação e a tradição. **Eccos. Revista Científica**, v. 11, p. 265-290, 2009.

RENNO, Lucio R.. Confiança interpessoal e comportamento político: microfundamentos da teoria do capital social na América Latina. **Opin. Publica**, Campinas , v. 7, n. 1, p. 33-59, 2001 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762001000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 02 Set. 2015.

REPONEN, T. Is leadership possible at loosely coupled organizations such as universities? **Higher Education Policy**, v. 12, p. 237-244, 1999.

ROBBINS, P. (1984). *Essentials of organizational behaviour*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002 *apud* MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y. SOUZA. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CDROM.

ROUSSEAU, D. et. al. Not so different After All: a cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, Iss. 3, v. 23, n. 3, p. 393-404, jul. 1998.

ROUSSEAU, D., & SCHALK, R. (2000). *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*. London & New York: Sage.

SARAIVA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. Políticas Públicas. Brasília: ENAP, 2006. v 1, p 307.

SELZNICK, Philip. *TVA and the grass roots*. New York: Harper and Row, 1949.

SHEPHERD, Geoffrey e Sofia Valencia (1996) “Modernizando a Administração Pública na América Latina: Problemas comuns sem Soluções Fáceis”. **Revista do Serviço Público**, 47(3) setembro 1996.

SOLOMON, R. C., FLORES, F. **Construa confiança nos negócios, na política e na vida**. Tradução de Zaida Maldonado – Rio de Janeiro: Record, 2002.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento, 2009**. 2012. 399f. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STOECKL, Karl. **Componentes organizacionais e o desenvolvimento da confiança intraorganizacional: um estudo múltiplo de casos em clubes de serviço**. 2011, 85 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná (UFPA), Programa de pós-graduação em Administração, Curitiba, 2011.

SUCUPIRA, Newton. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 26, 2006.

TONETTO, A. M., AMAZARRAY, M. R., KOLLER, S. H., & GOMES, W. B. (2008). Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 20, 165-173. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822008000200003&script=sci_arttext>.

Acesso em; 21 Set 2015.

WELS, Ana Maria Córdova. Assessorias de Comunicação Social na esfera pública. *Revista de Comunicação Organizacional*. Publicações 2003.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C., & BASTOS, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 466-491). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

ZANINI, Marco Tulio, **Confiança, O principal ativo intangível de uma empresa**, 5ed., São Paulo, Elsevier Editora LTDA, 2007.

APÊNCIDE A – QUESTIONÁRIO CONFIANÇA COM OS PROFESSORES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS DO AGRESTE.

03/11/2015 PESQUISA PARA TCC

https://docs.google.com/forms/d/1SPf6jPrI6dTN_ILRXjJT7ZmFQ62GQWsMxS2ZmJgUt8/printform 1/4

PESQUISA PARA TCC

Prezado professor,

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica da aluna Maísa Alves Monteiro do 9 período de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste. A participação nesta pesquisa é facultativa, porém importante, e seus dados serão mantidos em sigilo. Antecipadamente agradeço a participação. Para mais informações envie um email para maisamonteiro84@gmail.com

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Faixa etária

Até 25 anos

de 26 a 30 anos

de 31 a 35 anos

de 36 a 40 anos

de 41 a 45 anos

Mais de 45 anos

3. Título

M. Sc.

Dr.

4. Tempo na Instituição UFPE (Campus Agreste)

Até um ano

De 2 a 4 anos

De 5 a 7 anos

De 8 a 10

Mais de 10 anos

5. O que significa confiança e qual a sua importância?

6. Qual estratégia utilizada para fortalecer as relações, baseada na confiança?

7. A confiança influencia as relações de trabalho entre coordenador e professor?

Sim

Não

Não sabe

8. Para você a confiança é um estado psicológico?

Sim

Não

Não sabe

9. Para você a confiança é uma escolha de comportamento (O sujeito opta por ser ou não confiável)?

Sim

Não

Não sabe

10. Quando se fala em confiança, as condições que devem existir para que esta se desenvolva estão ligadas ao RISCO (probabilidade de perda) e a INTERDEPENDÊNCIA (os interesses não podem ser atingidos sem a colaboração do outro)?

Sim

Não

Não sabe

11. A confiança interpessoal é um fator crítico para as relações?

Sim

Não

Não sabe

12. A confiança interpessoal possui um papel mediador e está diretamente relacionada a vários elementos da gestão?

Sim

Não

Não sabe

13. A confiança entre os indivíduos (Coordenador/Professor) só é estabelecida se estiver associada à existência de alguns atributos identificados no outro?

Sim

Não

Não sabe

14. Habilidade, benevolência e integridade são atributos que caracterizam uma relação de confiança?

Sim

Não

Não sabe

15. As características do contexto exercem influência no processo de formação e estabelecimento da confiança?

Sim

Não

Não sabe

16. A confiança é um aspecto diferencial na relação entre coordenador/professor?

Sim

Não

Não sabe

17. Uma gestão baseada na confiança torna as relações humanas mais abertas e cooperativas?

Sim

Não

Não sabe

18. Você concorda que confiança é um sentimento gerado quando a verdade é dita e promessas são cumpridas?

Sim

Não

Não sabe

19. O modelo de gestão que é adotado determina se a relação criará vínculos que resultarão em confiança?

Sim

Não

Não sabe

20. Para você a confiança é fator decisivo no desempenho dos profissionais?

Sim

Não

Não sabe

21. O conceito de confiança é confundido com outros termos, tidos como sinônimos, como por exemplo: credibilidade, esperança, lealdade, dentre outros?

Sim

Não

Não sabe

22. Os relacionamentos que tem como base a confiança tendem a ser mais duradouros, não ficando apenas no campo profissional?

Sim

Não

Não sabe

23. O modelo de gestão por confiança é uma estratégia para fortalecer as relações?

Sim

Não

Não sabe

24. Confiante e confiado se confundem em seus papéis?

Sim

Não

Não sabe

APÊNDICE B - ENTREVISTA CONFIANÇA COM O COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS DO AGRESTE.

- 1- O que significa confiança e qual sua importância?
- 2- Qual estratégia utilizada para fortalecer as relações, baseada em confiança?
- 3- Que atitude você toma para inspirar confiança?
- 4- A confiança influencia as relações de trabalho?
- 5- Para você confiança é um estado psicológico ou escolha de comportamento?
- 6- A confiança interpessoal possui papel mediador e está diretamente relacionada a vários elementos da gestão?
- 7- Habilidade, benevolência e integridade são atributos que caracterizam uma relação de confiança?
- 8- A confiança é um aspecto diferencial na relação entre coordenador – professor?
- 9- Uma gestão baseada na confiança torna as relações humanas mais abertas e cooperativas?
- 10- Você concorda que confiança é um sentimento gerado quando a verdade é dita e promessas são cumpridas?
- 11- Confiança é fator decisivo no desempenho dos profissionais?