

Uma reflexão teórica sobre a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais

A theoretical reflection on trust in interpersonal relations in organizational environments

Una reflexión teórica sobre la confianza en las relaciones interpersonales en los entornos organizativos

Recebido: 21/04/2021 | Revisado: 28/04/2021 | Aceito: 02/05/2021 | Publicado: 16/05/2021

Marina de Brito Barros

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6234-0615>

Universidade Potiguar, Brasil

E-mail: marinabbarros@gmail.com

Nilton Soares Formiga

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4907-9736>

Universidade Potiguar, Brasil

E-mail: nsformiga@yahoo.com

César Ricardo Maia de Vasconcelos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0398-5733>

Universidade Potiguar, Brasil

E-mail: cesarmvasconcelos@gmail.com

Resumo

Apreciar a confiança sob o ponto de vista da influência mútua entre as partes que, por vezes, se deparam com conflitos de interesses, entender como se configura este sentimento nas relações, compreender a reciprocidade e o impacto disto no ambiente organizacional, é o ponto de reflexão deste artigo. O propósito foi desenvolver uma reflexão teórica a respeito dos efeitos da confiança e seus elementos nos ambientes empresariais, marcados por culturas e relações que apresentam muitas particularidades. A partir de referências já consolidadas, foram resgatados argumentos, conceitos e teorias que trouxeram substâncias analíticas. A discussão teórica culminou nas abordagens e nos conceitos disseminados da confiança, com a apresentação de estudos que abordaram a confiança sob várias óticas. Foram discriminados alguns elementos constituintes da confiança que, isolados ou combinados entre si, provocam algum efeito sobre a decisão de uma pessoa em confiar ou não em outra.

Palavras-chave: Ambiente organizacional; Gestão; Confiança.

Abstract

Appreciating trust from the point of view of mutual influence between the parties that sometimes face conflicts of interest, understanding how this feeling is configured in relationships, understanding the reciprocity and the impact of this on the organizational environment, is the point of reflection of this article. The purpose was to develop a theoretical reflection on the effects of trust and its elements in business environments, marked by cultures and relationships that present many particularities. From already consolidated references, arguments, concepts and theories that brought analytical substances were rescued. The theoretical discussion culminated in the disseminated approaches and concepts of trust, with the presentation of studies that approached trust from various perspectives. Some constituent elements of trust have been discriminated against, which, isolated or combined with each other, have an effect on the decision of one person to trust or not to trust another.

Keywords: Organizational environment; Management; Confidence.

Resumen

Apreciar la confianza desde el punto de vista de la influencia mutua entre las partes que en ocasiones enfrentan conflictos de interés, comprender cómo se configura este sentimiento en las relaciones, comprender la reciprocidad y el impacto de esta en el entorno organizacional, es el punto de reflexión de este artículo. El propósito fue desarrollar una reflexión teórica sobre los efectos de la confianza y sus elementos en entornos empresariales, marcados por culturas y relaciones que presentan muchas particularidades. De referencias ya consolidadas se rescataron argumentos, conceptos y teorías que traían sustancias analíticas. La discusión teórica culminó en los enfoques y conceptos de confianza difundidos, con la presentación de estudios que abordaron la confianza desde diversas perspectivas. Se han descompuesto algunos elementos constitutivos de la confianza que, aislados o combinados entre sí, tienen algún efecto en la decisión de una persona de confiar o no en otra.

Palabras clave: Ambiente organizacional; Gestión; Confianza.

1. Introdução

A confiança é um sentimento fortemente baseado em relações interpessoais. No ambiente organizacional, a confiança permeia as relações entre os indivíduos envolvidos na operação e na gestão, independentemente da posição que ocupem (Kuo & Yu, 2009). Neste sentido, a confiança não é garantida pelas conexões estabelecidas nas relações hierárquicas, mas sim nos laços e vínculos que vão além da estrutura formal (Stephenson, 1995).

Estudos articulados, com o propósito de distinguir a confiança como valor potencial no ambiente organizacional, importante para o equilíbrio nas organizações e considerando os fatores objetivos e subjetivos que influenciam as mudanças organizacionais, constituem um importante diferencial para o contorno do tema.

A confiança já foi estudada no campo da psicologia, da filosofia e da economia, tendo sido relacionada a aspectos e dimensões psicológicas (Rusman *et al.*, 2010; Cruz *et al.*, 2018), neurológicas e biológicas (Fichman, 2003), culturais ou sociais (Lewicki *et al.*, 2006). Sob a lente da gestão, pesquisas sobre confiança são amplas nos domínios do conhecimento de marketing, sociologia e gestão de operações (Jarratt & Ceric, 2015), com abordagens sobre as relações entre empresa e cliente (Astrachan & Botero, 2018), mercados eletrônicos (Ba & Pavlou, 2002), formação de equipes virtuais (Cruz *et al.*, 2018; Rusman *et al.*, 2010), redes de contatos (Stephenson, 1998), entre outras.

Na convergência destas abordagens, a confiança assume posição estratégica no sentido de potencializar os resultados de uma empresa; ajudar a garantir sua continuidade; manter a estabilidade nas relações e na gestão; garantir segurança nas decisões, entre outros atributos que assume na gestão e nas estratégias das organizações. A partir destes pressupostos, uma reflexão teórica sobre a confiança, até o ponto em que ela seja percebida como fator fundamental que influencia as relações interpessoais com impacto no ambiente organizacional, permite gerar subsídios conceituais e analíticos e contribuir para ampliar a base de pesquisas sobre o tema. Sendo assim, este artigo pretende contribuir com um ponto de reflexão, enfatizando a importância da confiança como fator decisivo e com reflexos sobre os ambientes interno e externo das organizações. Associado a outros tantos, este ponto de reflexão procura aprofundar e clarificar o entendimento das tendências de estratégias organizacionais que fortaleçam as empresas.

2. Metodologia

Este artigo trata-se de uma reflexão teórica, fundamentada em abordagens, teorias e conceitos consolidados e disseminados por estudiosos em outras pesquisas em áreas do conhecimento relacionadas e que serviram de sustentação para a lente a que se propôs esta reflexão. Para uma reflexão sólida e alicerçada em conhecimentos já existentes na literatura, utilizou-se, como marco referencial, algumas perspectivas que respaldaram as discussões e sustentaram argumentos de análise sobre a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais.

A partir de uma bibliometria para mapeamento da produção científica sobre o tema, uma técnica que tem sido cada vez mais utilizada e destacada por pesquisadores para fins de análise da produção acadêmica (Araújo, 2006), foram determinados pressupostos teóricos considerados importantes para a delimitação do tema e para a definição do objetivo de desenvolver uma reflexão teórica para esclarecer e aprofundar o entendimento da confiança, até o ponto em que ela seja percebida como fundamental para a análise das relações interpessoais em ambientes organizacionais.

Com a bibliometria, que é uma técnica estatística de quantificação da produção e difusão do conhecimento científico (Araújo, 2006), foi possível conhecer a evolução histórica do tema, a quantidade de produção nacional e internacional, as citações e referências, e demais indicadores que esta técnica proporciona. A base de dados utilizada foi a *Web of Science*, na qual é possível encontrar extensa base de dados com rigor e credibilidade acadêmicos necessários para o avanço da ciência e suporte teórico, conceitual e empírico. Um plano de pesquisa definiu os indicadores bibliométricos para a caracterização do estado da arte.

A busca das fontes baseou-se na identificação e localização de bibliografias relacionadas e foram incluídas referências de acordo com os critérios de publicações estabelecidos pela modelagem da informação pretendida. Conforme Creswell (2010) descreve sobre a revisão da literatura, o propósito foi utilizar estas referências para compartilhar os resultados dos estudos selecionados, para isto, foi construído um diálogo na literatura, estabelecendo relações comparativas e integrativas, a partir de um conjunto de inter-relações que foram utilizadas como respaldo para ajudar a explicar a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais.

3. Discussão teórica

3.1 Abordagens da Confiança: concepções e perspectivas

A confiança é abordada como um sentimento que faz parte do contexto social e permeia as relações interpessoais e mútuas nos ambientes organizacionais. Considera-se a confiança como um fator fundamental no ambiente organizacional. Mesmo com suas características de subjetividade, a intenção é ampliar o leque de visão sobre o tema.

Apreciar a confiança como um sentimento individual e como ponto de intersecção nas relações mútuas no ambiente organizacional (Jarratt & Ceric, 2015) também deve considerar que, apesar da expectativa de reciprocidade entre as partes envolvidas, por tantas vezes, traz consigo motivos de divergências, podendo gerar sérios conflitos de interesses (Alderson, 2015). Mesmo sendo um sentimento considerado intangível (Cruz *et al.*, 2018), pode ser dissecado em diversos elementos constitutivos por meios tangíveis (Ba & Pavlou, 2002), a ponto de permitir entender o impacto deste sentimento nas relações, de um modo geral, e nos ambientes organizacionais.

De forma tangível, para descrever os retratos da sociedade brasileira sobre a confiança interpessoal, uma pesquisa divulgada pela CNI no ano de 2017 revela que a confiança dos brasileiros nas pessoas aumentou entre os anos de 2012 e 2017. De maneira geral, a confiança dos brasileiros na maioria das pessoas aumentou significativamente nos últimos cinco anos, saindo de 37% em 2012 para 59% em 2017. Esta pesquisa afirma que o nível de confiança é maior quanto mais próximo da convivência diária é o grupo avaliado. Pela proximidade do convívio, os entrevistados afirmaram que a confiança é maior entre os membros da família, chegando a 91%, depois entre os amigos com 78%, entre os vizinhos com 67% e entre colegas de trabalho também com 67%.

Na comparação entre os anos de 2012 e 2017, a pesquisa demonstra aumento do percentual de confiança em quase todos os grupos avaliados e dá destaque ao aumento deste percentual entre colegas de trabalho, indicando que este aumento gera incentivos para maior compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho e maior participação dos trabalhadores em atividades colaborativas. Com uma observação mais específica para o que ocorre na internalidade da empresa, na busca de entender as relações e como elas se estabelecem, a abordagem da confiança tem a intenção de buscar discernir as maneiras pelas quais as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis, a partir de um fator que, apesar de intangível, pode ser alimentado e disseminado por meios tangíveis.

A cultura organizacional, a gestão estratégica de empresas, a gestão de recursos humanos e todas as teorias e conceitos da administração, que podem ser úteis para alicerçar os estudos sobre a gestão, convergem para buscar examinar o ambiente organizacional, na expectativa de desenvolver ideias e metodologias que possam orientar a prática gerencial. Por isto, o objetivo de desenvolver uma reflexão teórica para analisar a confiança como fator situacional que pode afetar os relacionamentos na empresa, sendo considerado indispensável para análise do ambiente organizacional e para o estabelecimento de estratégias organizacionais.

Com este olhar, Schultz (2016) afirma que, levar em conta as dimensões “da dominação e do sofrimento”, “do sentido e das significações”, “da solidariedade” e “dos valores” possibilita contribuir com a construção de abordagens de gestão organizacional mais reflexivas. Neste contexto em que as abordagens de gestão precisam lidar com valores, crenças, mitos,

hábitos, costumes, entre outras variáveis do universo simbólico, o autor ressalta que o desafio das organizações, para que logrem diminuir as incertezas em seu ambiente, está em transformar os recursos econômicos em simbólicos e vice-versa. Sendo assim, no universo simbólico do contexto organizacional, a confiança é um sentimento que é provado e alimentado na rotina da empresa e, principalmente, em tempos de crise, deve ser conquistado e mantido com naturalidade. Porém, em situações adversas, por ser vulnerável, pode ser facilmente abalado e, de forma irreparável, afetando a estabilidade da empresa.

A confiança pode mudar o contexto das relações humanas e da gestão organizacional. De um leque de fatores inter-relacionais importantes que tendem a ser associados à gestão, tais como: o ambiente externo, a história, a tradição, a divisão do trabalho, os níveis hierárquicos, o mercado, a tecnologia, os incentivos, entre outras dimensões que interferem no funcionamento das organizações e no comportamento das pessoas dentro das organizações, a confiança recebe atenção como um fator decisivo (Schultz, 2016).

Para chegar ao ponto focal da confiança no ambiente organizacional, inicialmente, cumpre vincular a cultura e os valores organizacionais aos objetivos individuais. Bernardes e Marcondes (2009) identificam alguns objetivos individuais, o que também chamam de fontes de satisfação dos indivíduos em uma organização. Estes objetivos são associados a tecnologias, a preceitos ou a sentimentos. Os objetivos vinculados à tecnologia referem-se à própria execução do trabalho e se desdobram em cinco metas: terminar a tarefa, ser reconhecido pelo trabalho realizado, ter responsabilidade e autonomia, realizar atividades interessantes e desenvolver-se profissionalmente. Os objetivos vinculados aos preceitos estão relacionados aos fatores que envolvem o desenvolvimento da atividade ou função exercida pelo indivíduo e se subdividem em oito metas: organização com boa administração, chefia competente, oportunidade de promoção, salários compatíveis, estabilidade no emprego, bom ambiente físico, prestígio e usufruto de algum grau de poder. Já os objetivos vinculados aos sentimentos se desdobram em duas metas: desfrutar de amizade com os superiores e construir boas relações com os colegas de trabalho.

Com estes objetivos ou fontes de satisfação dos indivíduos em uma organização descritos por Bernardes e Marcondes (2009), é possível perceber que as questões emocionais e psicológicas, que são intrínsecas ao ser humano, também devem ser consideradas na gestão organizacional. Jarvenpaa *et al.* (2004) examinam que os efeitos diretos e moderadores da confiança também estão na satisfação individual. Com isto, é possível extrair que o sentimento de confiança se desdobra nas duas metas indicadas pelos autores, pois é um sentimento que permeia as relações com os colegas de trabalho e com os superiores.

Deve ficar claro que, a confiança é apenas um fator de um conjunto das muitas relações possíveis no ambiente organizacional na gestão. Ba e Pavlou (2002) advertem que, construir confiança é uma condição necessária para as muitas relações no ambiente organizacional, mas não suficiente para gerar um resultado econômico positivo para as organizações, por isto ela não pode ser examinada isoladamente, e sim, constituída por outros sentimentos relacionados.

Devido à transdisciplinaridade e multidisciplinaridade de abordagens da confiança, que já foi estudada nas mais diversas áreas das ciências humanas, todos os estudos sobre a confiança contribuem com ideias úteis pois, de algum modo, consideram transações no tempo e questões de reciprocidade (Fichman, 2003). Apesar da diversidade de abordagens, de todo modo, há a necessidade de aplicar abordagens contextualizadas para a confiança, já que há pouca teorização para explicar como a confiança evoca sentimentos e afeta os resultados das empresas. Além disto, é necessário entender o papel da confiança em diferentes contextos, tanto em termos teóricos quanto em termos gerenciais, pois diferentes modelos teóricos podem ser apropriados para diferentes situações, os quais podem sugerir diferentes intervenções gerenciais (Jarvenpaa *et al.*, 2004).

Já que inúmeros fatores influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, a confiança é a lente através da qual estes fatores podem ser interpretados. Por isto que este sentimento deve ser analisado considerando a estrutura e as normas e regras que determinam como os indivíduos devem se comportar pois, por ser um sentimento subjetivo, as situações podem envolver incerteza e ambiguidade (Jarvenpaa *et al.*, 2004).

Entendendo a confiança como um fenômeno, Fichman (2003) explica que qualquer análise teórica e explicação de um

fenômeno, seja ele físico ou social, são desenvolvidas a partir de fatos empíricos. Para este autor, as teorias podem depender, tanto da capacidade de explicar observações passadas, quanto de prever novos fenômenos. Sendo assim, Jarratt e Ceric (2015) definem a confiança como um fenômeno emergente, constituído pelo engajamento com teorias da complexidade que, para elas, são metáforas para entender o surgimento de fenômenos em contextos sociais e empresariais.

3.2 Perspectivas Conceituais da Confiança

Para conceituar a confiança, Ba e Pavlou (2002), utilizam a literatura e destacam que, em administração, a confiança é baseada predominante na benevolência, também chamada de confiança de boa vontade. Este conceito de benevolência os autores extraíram da literatura de marketing, que apresenta dois tipos distintos de confiança: a benevolência e a credibilidade. A benevolência é a crença de que uma das partes tem boas intenções para com a outra, mesmo sob condições adversas para as quais um compromisso não foi assumido anteriormente. Já a credibilidade é a crença de que a outra parte possui atributos de uma pessoa honesta, confiável e competente.

Rusman *et al.* (2010) definem confiança como um estado psicológico positivo que uma pessoa tem para com outra e isto pode ser verificado em determinados contextos. Cruz *et al.* (2018) acrescentam que a confiança, além de um estado psicológico, pode ser definida a partir de duas dimensões diferentes. A primeira dimensão é a cognitiva, que está diretamente relacionada a crenças sobre a competência e confiabilidade de outros. A segunda dimensão é a afetiva, que se relaciona com os laços emocionais, refletindo sentimentos recíprocos.

A confiança é descrita por Lewicki *et al.* (2006) como um fenômeno psicológico conectado ao estado de espírito e baseado nas relações estabelecidas dentro de um sistema socioeconômico. Para Fichman (2003) a decisão do indivíduo em confiar é baseada em processos neurológicos complexos e está relacionada tanto a aspectos biológicos como a aspectos culturais.

Quer a confiança seja relacionada a aspectos e dimensões psicológicas (Rusman *et al.*, 2010; Cruz *et al.*, 2018), neurológicas e biológicas (Fichman, 2003), culturais ou sociais (Lewicki *et al.*, 2006), sob qualquer ponto de vista que considere estes fatores isolados ou combinados, os aspectos envolvidos nestas dimensões contribuirão para a decisão de uma pessoa em confiar ou não em outra. Ba e Pavlou (2002) afirmam que muitos pesquisadores argumentam que uma compreensão da confiança é essencial para a compreensão do comportamento interpessoal nas trocas econômicas.

Do ponto de vista inter-relacional, Jarratt e Ceric (2015) afirmam que a confiança é um fenômeno ambíguo e complexo. Examinando a complexidade e a dinâmica das relações e reconhecendo que a confiança nas organizações existe nos comportamentos individuais e coletivos, estas autoras entendem a confiança como um processo de co-criação de valor por meio da colaboração.

Em se tratando de um sentimento que se relaciona com a cooperação, Ba e Pavlou (2002) vinculam a confiança à reputação dos indivíduos e fazem referência à teoria dos jogos, em que os indivíduos, mesmo agindo por interesse próprio tendem a oferecer mais cooperação. Para estes autores, os sentimentos de cooperação e confiança são mais prováveis de surgir nas relações em que há um certo vínculo de repetição e não em situações ocasionais. Além disto, eles indicam que a confiança se estabelece em uma situação em função do grau de risco inerente, o que a torna especialmente crítica. A depender dos riscos inerentes à situação, os autores afirmam que, embora a confiança possa melhorar a eficácia do mercado em um cenário de incertezas, por outro lado, o cenário inverso de falta de confiança em um mercado caracterizado pela desonestidade e pela trapaça, poderia levar ao seu fracasso de forma irreversível.

Neste contexto, Ba e Pavlou (2002) informam que a confiança está atrelada a dois fatores situacionais que estão presentes em qualquer tipo de transação: a incerteza, também caracterizada como risco, e a informação incompleta. Fichman (2003) concorda que, tanto o risco quanto a interdependência, são condições necessárias para que a confiança exista.

Jarvenpaa *et al.* (2004) discorrem que muitos estudos supõem que a confiança é intrinsecamente benéfica e descartam a possibilidade de que os efeitos da confiança possam depender da situação ou de condições momentâneas. Por outro lado, os resultados apresentados nas pesquisas realizadas por estes autores confirmam que os efeitos da confiança são sensíveis à situação ou condição particular. As conclusões dos seus estudos indicam que, alterações no contexto, podem levar a diferentes níveis de confiança, e não apenas isto, mas o contexto também pode mudar o papel da confiança. Assim, teorizando e testando empiricamente como a confiança afeta atitudes e comportamentos, estes autores descrevem que a confiança faz parte dos modelos que tratam de mudanças, processos de negócios, relações intra e interorganizacionais, e transações de comprador-vendedor. Para estes autores, a confiança também pode ser definida como algo que se assemelha à reciprocidade, pois está relacionada à disposição de ser vulnerável às ações de outra pessoa em resposta à expectativa de que esta executará algo importante para àquele que espera, sem que seja necessário cobrá-la.

Se aprofundando no tema da confiança, Cruz *et al.* (2018) apresentam seus argumentos a partir de uma vasta revisão de literatura e concluem que não há uma fórmula exata para determinar se existe ou não confiança entre os membros de uma equipe. No entanto, com base em alguns estudos, os autores indicam comportamentos e características que podem ser usados como evidência da existência de confiança. Estes comportamentos e características estão associados a iniciações e respostas, motivação, compartilhamento de conhecimento, aceitação do conhecimento, confiança e confiabilidade, proatividade, comunicação orientada por tarefas, tom positivo, clareza da meta da tarefa, liderança rotativa, divisão de papéis, gerenciamento de tempo, *feedback* e comunicação intensa, alto desempenho, qualidade de saída e vocabulário comum. Estes autores citam alguns modelos que foram pesquisados e aplicados e têm sido propostos para estimar a confiança entre as pessoas com base em evidências de confiança como, por exemplo, quantidade e frequência de interações, sucesso destas interações e similaridade entre as pessoas. Os autores apresentam os valores da confiança para as empresas, que não são restritos aos resultados financeiros e afirmam que a confiança reduz o risco e o custo do monitoramento, tem impacto na partilha de informação, na coesão, na cooperação, na coordenação e na forma como as pessoas reagem à determinadas situações.

Para tornar a concepção do sentido e conteúdo do que é a confiança, a teoria quântica da confiança de Stephenson (1998) analisa as redes de contato estabelecidas no ambiente organizacional. A abordagem sistêmica por ela apresentada é uma maneira de tornar visíveis as conexões estabelecidas a partir do nível de confiança que as pessoas de uma organização têm umas nas outras. E, não apenas isto, mas também, analisa a capacidade que estas pessoas têm de construir relações e agir de acordo com o conhecimento tácito.

Kleiner (2003) descreve que a teoria quântica da confiança de Stephenson demonstra como reconhecer a capacidade cognitiva coletiva das organizações e como cultivá-las e aumentá-las. Para o autor, esta teoria, que tem origem na matemática complexa, deve ser usada para entender e gerenciar a intensidade das interações humanas no ambiente organizacional, principalmente as interações que fazem parte das relações informais, e não as que fazem parte da estrutura formal, ou seja, do organograma da empresa.

Esta abordagem das relações, também impelida por Schultz (2016), entende que os laços informais são espontâneos e estabelecidos, principalmente, a partir das relações de amizade, sendo vinculados a fatores emocionais ou por questões de interesses, que fazem parte de fatores racionais. A partir disto, o autor extrai que o indivíduo é produto do meio em que está inserido e que suas atitudes dependem mais do contexto em que os indivíduos estão imersos do que da própria natureza humana.

Além dos estudos que medem a confiança em equipes virtuais, são recorrentes os estudos que examinam a confiança em mercados eletrônicos. Para mensurar relações e sentimentos, muitos estudos recentes utilizam ferramentas de *Data Mining* (DM), que é a mineração de dados, como uma das alternativas mais eficazes para extrair conhecimento, evidenciando relações ocultas, que podem ajudar as organizações em suas estratégias e atingir um maior grau de confiança (Galvão & Marin, 2009).

Esta ferramenta também permite a análise de sentimentos, análise de opinião e mineração de opinião, que é uma área de pesquisa ampla e interdisciplinar e busca entender as opiniões, sentimentos, atitudes e emoções das pessoas. Porém, estes estudos são realizados a partir de métricas que ignoram as subjetividades intrínsecas a estes sentimentos. Os estudos acabam por tratar as pessoas sem distinção, ou seja, de forma igualitária e homogênea.

Assim como Stephenson (1998), Cruz *et al.* (2018) utilizam ferramentas e *softwares* para mensurar a confiança entre as equipes a partir de uma análise automática de dados gerados pelas interações das pessoas da equipe. As pesquisas destes autores apontam que é possível fazer um mapeamento de evidências da confiança entre os membros de uma equipe. Além disto, eles concluem que está intensa e recíproca interação afeta a eficiência, uma vez que as equipes de alta confiança podem atingir suas metas com menos esforço do que as equipes de baixa confiança. Além de outros efeitos, estes autores afirmam que a confiança também aumenta a comunicação, facilita a cooperação, a coordenação, o conhecimento e o compartilhamento de informações, melhorando a qualidade dos produtos gerados.

Kleiner (2003) destaca a afirmação de Stephenson sobre a importância estratégica do mapeamento da confiança dentro das empresas, pois com este mapeamento, as empresas podem ter mais controle sobre sua competitividade e seu futuro, conhecendo as pessoas e as colocando nos lugares certos, além de promover as interações entre elas de forma estratégica.

3.3 Elementos Constituintes da Confiança

Este artigo recorre a alguns referenciais teóricos para identificar evidências da confiança nas relações interpessoais, assim como nas pesquisas de Cruz *et al.* (2018). Porém, estes autores trazem uma abordagem da confiança em equipes virtuais, com base na análise dos sentimentos entre os componentes das equipes. Para este artigo, foram extraídos elementos da confiança consolidados em estudos nas mais diversas áreas de conhecimento relacionadas. Estes elementos são considerados constituintes da confiança, e são importantes ou essenciais para a sua composição de um modo geral no ambiente organizacional.

Por constituírem um único fator, que é a confiança, estes elementos são complementares e, por vezes, se confundem quanto ao conceito e/ou aplicação. Para esclarecimentos da aplicabilidade de cada um dos elementos considerados neste artigo, eles são distintos entre intrínsecos e extrínsecos. A partir desta distinção, é possível identificar, com os elementos intrínsecos e os elementos extrínsecos, os que constituem o ambiente em que estão inseridos e as respectivas relações interpessoais.

Os elementos constituintes da confiança e classificados como intrínsecos, são os considerados, além de essenciais, inerentes à natureza do indivíduo. Estes elementos estão no cerne do indivíduo, que traz consigo características peculiares quanto à: confiabilidade/credibilidade; crenças/valores; responsividade; atitude/comportamento; cooperação/colaboração/benevolência/reciprocidade.

O primeiro elemento considerado é o binômio confiabilidade/credibilidade. O conceito de confiabilidade é relacionado a uma crença que vem antes da própria confiança. Para McKnight *et al.* (2002), a confiabilidade é uma intenção ou vontade de um indivíduo de depender e confiar em outro indivíduo. Estes autores entendem que os indivíduos não fazem meras deduções aleatórias sobre os outros baseadas apenas em informações recebidas, eles usam suas próprias disposições pré-existentes, expectativas e processos cognitivos para fazerem as atribuições de confiança do outro. Sob este ponto de vista, os autores consideram o desenvolvimento da confiança como um processo denominado de atribuição, que surge à medida em que as pessoas tentam explicar as ações passadas ou futuras de outras pessoas ou até de si mesmas. Isto significa que indivíduos de confiança desenvolvem crenças de confiabilidade em outros indivíduos.

Para Cruz *et al.* (2018), a confiabilidade também faz parte de aspectos psicológicos, constituindo uma dimensão cognitiva do indivíduo, e está relacionada a crenças que um indivíduo tem sobre a competência do outro. Ba e Pavlou (2002) descrevem este comportamento como credibilidade, ou seja, a crença de que a outra parte é honesta, confiável e competente.

Estes sentimentos de confiabilidade ou credibilidade também estão relacionados nos estudos de contextualização da confiança, em que Jarvenpaa *et al.* (2004) descrevem, através de exame teórico e empírico, o papel da confiança em equipes virtuais globais, com o entendimento da confiança inicial de um membro na equipe antes de qualquer interação entre os membros desta equipe.

O segundo elemento intrínseco são as crenças/valores. Para Jarvenpaa *et al.* (2004), as crenças têm um efeito positivo direto sobre a confiança e, neste mesmo sentido, Ba e Pavlou (2002) também descrevem que a confiança é baseada em valores. Para estes autores, quando os indivíduos têm a reputação de serem confiáveis, eles podem esperar receber o reconhecimento por seus comportamentos, pois eles garantem a sua reputação.

Convergindo no entendimento das crenças e valores com efeitos diretos sobre a confiança, Machado-da-Silva e Fonseca (2010) afirmam que os valores do indivíduo revelam as intenções subjacentes à sua própria conduta, refletindo não só no seu comportamento, mas nas suas práticas organizacionais.

A partir das crenças e valores individuais, como um aspecto delicado para a gestão das organizações, Fichman (2003) evoca a necessidade de integrar nos quadros de funcionários, boas pessoas, com mais atenção ao caráter do indivíduo, que precisa prezar por comportamentos éticos e valores. Inclusive, esta preocupação deve abranger o recrutamento e desenvolvimento dos líderes. Este autor complementa que, um componente da confiança, em termos de valor, é a justiça, pois quando alguém confia, mesmo em caso de vulnerabilidade, esta confiança é medida em relação a algum padrão ou expectativa, que podem ser caracterizados em termos de justiça.

Dentro do elemento crenças e valores, outro comportamento importante para esta análise e, citado por Fichman (2003), que faz relação aos valores e é vinculado conceitualmente à confiança é o altruísmo, considerado pelo autor como uma devoção do indivíduo ao bem-estar do outro.

O terceiro elemento intrínseco é a responsividade. Os efeitos da confiança podem afetar o modo como as pessoas interpretam a (não) responsividade. Para descrever a responsividade, Jarvenpaa *et al.* (2004) distinguem que, em situações em que a confiança tem um efeito direto sobre os resultados, as atitudes e comportamentos dos indivíduos se manifestam de forma direta sobre a confiança. Nos casos em que a confiança exerce um efeito moderado sobre os resultados, os indivíduos percebem e interpretam de forma seletiva os fatores que afetam diretamente o comportamento. Esta relação entre atitudes e comportamentos com expectativa nos resultados é o que faz com que um indivíduo desenvolva atitudes positivas ou negativas em relação a outro indivíduo, o que irá constituir a confiança no outro.

Para Jarvenpaa *et al.* (2004), não é que a confiança evoca diretamente resultados comportamentais específicos, mas influencia como as pessoas interpretam informações e assumem atitudes e comportamentos como resposta. Neste sentido, a confiança afeta a interpretação de motivos e ações passadas e presentes e o respectivo comportamento futuro entre os indivíduos que estabelecem uma relação de interdependência entre si. Além disto, os autores também atribuem o elemento da responsividade ao tempo, pois a interpretação do tempo de resposta e seu efeito resultante nas atitudes influenciam o nível de confiança entre os indivíduos.

O quarto elemento intrínseco é relacionado à atitude/comportamento. Os estudos de Jarvenpaa *et al.* (2004) teorizam e testam empiricamente como a confiança afeta atitudes e comportamentos dos indivíduos. Seus estudos foram desenvolvidos em equipes virtuais globais sob diferentes situações (ou condições). Estes autores identificam que a confiança tem um efeito direto sobre atitudes e comportamentos, porque as pessoas podem se referir apenas às suas próprias disposições psicológicas preexistentes.

Uma suposição fundamental apresentada por Fichman (2003), que impacta nas atitudes e comportamentos do indivíduo, é que o comportamento é impulsionado pelo interesse próprio. Este autor relata as dificuldades de construir sistemas de recompensa que influenciem os comportamentos sem considerar a suposição de interesse próprio, pois o comportamento

organizacional se baseia na antecipação de recompensas, que é, essencialmente, uma questão de interesse próprio.

Por fim, os elementos intrínsecos e complementares da cooperação/colaboração/benevolência/reciprocidade. Do ponto de vista da cooperação, Barnard (2019) define que a própria organização é um “sistema cooperativo”, caracterizado como um sistema complexo em que estão envolvidos componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que estabelecem uma relação sistemática e específica em razão da cooperação de duas ou mais pessoas em busca de objetivos comuns. Sendo assim, o impacto da confiança no desempenho do indivíduo ou da equipe reflete na cooperação.

A relação entre a cooperação e a confiança é descrita por Ba e Pavlou (2002), pois ela reflete que a iniciativa de cooperação de cada indivíduo é proporcional à expectativa de resultados mutuamente benéficos. Estes autores também consideram a benevolência como fonte importante para constituição da confiança, pois para eles a benevolência está situada na crença de que um indivíduo está genuinamente interessado em beneficiar o outro e, este interesse é recíproco, mesmo sob condições adversas para as quais um compromisso não foi assumido anteriormente.

Fichman (2003) avalia que a cooperação induz a confiança, pois com o comportamento de troca nas organizações, que ocorre com o tempo, uma parte precisa confiar que a outra parte concluirá sua participação na troca. Neste sentido, Jarvenpaa *et al.* (2004) entendem que a confiança reflete a moral e a motivação de um indivíduo em se esforçar para o benefício coletivo. Estes autores associam a capacidade de resposta de comunicação da outra parte com o comportamento cooperativo, o que afeta as atitudes e o desempenho coletivo. Além disto, a confiança é reforçada pela percepção de que outros membros estão atentos e preocupados com a equipe e comprometidos com a tarefa.

A perspectiva de benevolência também foi estudada por Kuo e Yu (2009) como componente da confiança de um indivíduo de uma personalidade saudável. Cruz *et al.* (2018) entendem este sentimento como reciprocidade e acrescentam que este sentimento está situado na dimensão afetiva do indivíduo, diretamente relacionado com os laços emocionais estabelecidos por eles em suas relações. Além da benevolência, entre alguns atributos muito fortes da confiança apresentados por estes autores em equipes distribuídas geograficamente, eles também indicam a importância da facilidade na colaboração para constituição da confiança na equipe.

Os elementos classificados como extrínsecos, são os que constituem o ambiente em que os indivíduos estão inseridos e as suas relações interpessoais, ou seja, não se originam no indivíduo, mas o afetam de algum modo. Para o interesse desta tese, os elementos extrínsecos não pertencem ao indivíduo, mas influenciam, de alguma forma, na sua decisão de confiar ou não. Estes elementos são: situação; desempenho/resultado; interação/comunicação; coesão; trabalho em equipe.

O primeiro elemento considerado como extrínseco é a situação. Em seus estudos, Kramer (1999) entende que a confiança está intrinsecamente ligada a situações e, naturalmente, as situações diversas são caracterizadas pela incerteza e pelo risco. Ba e Pavlou (2002) indicam que a confiança se estabelece em uma situação em função do grau de risco inerente. Estes autores acrescentam que a confiança é definida a partir de duas condições básicas. A primeira está atrelada a incerteza, também caracterizada como risco, e a segunda está atrelada à informação incompleta.

Jarvenpaa *et al.* (2004) evidenciam que os efeitos da confiança são sensíveis à situação ou condição particular, ou seja, a confiança afeta as equipes de maneira diferente em diferentes situações. Estes autores afirmam que as expectativas de confiança influenciam o processamento de informações de modo que, apenas informações consistentes com as expectativas e a situação sejam atendidas. Além disto, os autores descrevem que, altos níveis de confiança fazem com que o indivíduo tenha atitudes positivas, e isto promove satisfação e bom desempenho individual e do grupo. Do mesmo modo, o inverso é verdadeiro, ou seja, baixos níveis de confiança também resultam em baixa satisfação e baixo desempenho individual e do grupo. Como conclusão, estes estudos confirmam que, assim como a situação, o tempo é uma parte crítica do contexto, porque a confiança varia com a estrutura existente, e a estrutura varia com o tempo. Os autores reforçam que o momento em que a confiança é examinada é um fator importante a ser considerado quando se analisa relações teóricas entre confiança e outros

fatores.

Por fim, Rusman *et al.* (2010) também analisam a relação entre confiança e situação e concordam que a confiança sofre alterações e pode ser verificada de forma específica em determinados contextos.

O segundo elemento extrínseco relaciona-se ao desempenho/resultado. A relação da confiança com o desempenho ou resultado é tratada por Ba e Pavlou (2002) pela calculabilidade, neste ponto de vista, a confiança é baseada em uma avaliação sóbria ou subjetiva, e é definida a partir de um cálculo que busca mensurar os custos e os benefícios de um indivíduo em cooperar ou não.

Jarvenpaa *et al.* (2004) afirmam, a partir de evidências empíricas, que a confiança pode ter efeitos nas atitudes e no desempenho dos indivíduos e das equipes, pois este sentimento preenche lacunas e tem efeito direto nos resultados. Para Cruz *et al.* (2018) a confiança em nível de equipe é diretamente proporcional aos resultados, pois afeta a eficiência, já que, conforme seus estudos confirmam, as equipes de alta confiança podem atingir suas metas com menos esforço do que as equipes de baixa confiança. Por outro lado, um baixo nível de confiança pode comprometer o atingimento de metas, pois, como os autores afirmam, agrava a sensação de os membros das equipes estarem separados por objetivos diferentes, e isto reduz a disposição de compartilhar informações e de cooperar para a solução de problemas.

O terceiro elemento extrínseco é a interação/comunicação. Stephenson (1998) estuda o nível de confiança a partir das conexões visíveis estabelecidas entre as pessoas de uma organização, ao que a autora denomina de teoria quântica da confiança. Ba e Pavlou (2002) também medem a confiança a partir do nível de interação entre os indivíduos. Estes autores descrevem a confiança a partir de interações repetidas e, para eles, a frequência de interações pode levar à confiança ou à desconfiança.

Kleiner (2003) descreve que, a partir da teoria quântica da confiança, é possível entender e gerenciar a intensidade das interações humanas no ambiente organizacional, principalmente as interações entre os grupos informais.

Para Jarvenpaa *et al.* (2004), a confiança de um membro em sua equipe funciona como um moderador, afetando indiretamente as relações entre a comunicação da equipe e os resultados perceptivos. Para reforçar a importância da interação, estes autores enfatizam que o nível de confiança pode não ser o mesmo em casos de interações temporárias, ou seja, desprovidas de história social compartilhada anteriormente e não vinculadas a um contato físico. O entendimento é que o desempenho da equipe e a percepção da qualidade dos resultados é moderada pelo nível de comunicação e pela confiança nas relações. Sendo assim, a confiança influencia na interpretação da comunicação, afetando os julgamentos sobre os resultados do trabalho. Para estes autores, as interações também são medidas pelo nível de comunicação, e pode ser calculada, por exemplo, pelo número de e-mails trocados entre os indivíduos. Neste contexto de interações, os autores mensuram que a confiança começa baixa e aumenta à medida que as partes interagem. Além disto, acrescentam que, em situações iniciais de confiança baixa, à medida que as partes interagem, através da comunicação, são geradas atitudes mais positivas de um indivíduo para com outro.

A visão tradicional de Kuo e Yu (2009) reverbera que o desenvolvimento da confiança é fortemente baseado em relações interpessoais. Assim como Cruz *et al.* (2018), que indicam que a integração é um atributo muito forte da confiança e também mensuram a confiança a partir de uma análise automática de dados gerados pelas interações estabelecidas entre as pessoas.

O quarto elemento extrínseco é a coesão. Wahrlich (1986), afirma que, nas relações estabelecidas nos grupos organizacionais informais, existem funções claras que, além de outros atributos, mantêm a coesão entre os indivíduos.

Para Jarvenpaa *et al.* (2004), a coesão refere-se às impressões subjetivas de atratividade de um indivíduo para o outro ou para o grupo. Os autores apontam que, com a comunicação, a coesão é um dos efeitos para a confiança. Em suas pesquisas, estes autores afirmam que, no início da existência de uma equipe, a confiança de um membro tem um efeito positivo direto em

sua confiança na equipe e nas percepções de coesão.

Kuo e Yu (2009) também apontam que a confiança é efeito da coesão. Assim como Cruz *et al.* (2018) que indicam, além de outros motivos, a influência da coesão sobre a confiança, já que a coesão também reduz o risco e o custo diretamente ligado ao monitoramento, tem forte impacto na partilha de informação, na coordenação e na forma como as pessoas reagem às situações.

E o quinto e último elemento extrínseco é o trabalho em equipe. Para Jarvenpaa *et al.* (2004), a confiança, identificada no trabalho em equipe, minimiza os esforços e desperdícios para fazer com que a equipe trabalhe em conjunto, pois não há necessidade de monitoramento.

Para entender a confiança do ponto de vista da equipe, Kuo e Yu (2009) afirmam que diferentes tipos de confiança emergem em diferentes estágios de desenvolvimento das equipes. Estes autores entendem que a confiança na equipe é baseada no conhecimento dos membros sobre as competências de outros membros, para que possam fazer previsões sobre os comportamentos uns dos outros.

Com este entendimento, os autores supracitados, afirmam que, na medida em que as equipes trabalham juntas eficazmente ao longo do tempo, os membros transformam a confiança baseada em conhecimento em confiança baseada em identidade, que é determinada pela identidade mútua e pela disposição de agir entre si. Este tipo de confiança está vinculada à interação sequencial ao longo do tempo. Os autores acrescentam ainda que, as interações na equipe podem fortalecer ou enfraquecer a confiança, influenciando a capacidade da equipe de gerenciar a incerteza, o risco e os pontos de vulnerabilidade.

4. Considerações Finais

Fator indispensável para análise e estabelecimento de estratégias, a confiança é de difícil mensuração, pois traz consigo características de subjetividade e variabilidade (Ba & Pavlou, 2002) e precisa ser amplamente discutida e interpretada em cada contexto organizacional (Jarvenpaa *et al.*, 2004).

No mercado, a confiança pode ser associada a pessoas físicas e jurídicas, pois é um sentimento que constitui as relações, mesmo que sejam relações de negócios. Neste processo de entender e gerir as relações no ambiente organizacional e fazer isto à luz da confiança nas relações, o papel e as atividades da gestão de recursos humanos se tornam extremamente estratégicas. E mais, a confiança, que é um sentimento que faz parte das relações interpessoais, e se aplica às relações que são estabelecidas em um ambiente organizacional, exige a gestão estratégica, de uma forma mais indispensável ainda.

A confiança evoca sentimentos e afeta as relações nas empresas, por isto ela se configura de modo diferente em diferentes contextos, tanto em termos conceituais quanto empíricos, que sugerem diferentes intervenções gerenciais. Já que, inúmeros fatores influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, a confiança considera a estrutura e as normas e regras contextuais organizacionais. Esta aplicação independe da área de atuação, da grandeza de mercado e do número de funcionários da empresa, sendo necessário considerar o contexto temporal e situacional, pois a confiança sofre alterações e pode ser verificada de forma específica em determinados contextos (Kramer, 1999; Ba & Pavlou, 2002; Jarvenpaa *et al.*, 2004; Rusman *et al.*, 2010).

Considerando os pressupostos de que a confiança é um fenômeno ambíguo e complexo e existe nos comportamentos individuais e coletivos (Belmonte & Freitas, 2013; Jarratt & Ceric, 2015), o desdobramento desta reflexão teórica é que a confiança trata-se de um sentimento constituído por elementos específicos, classificados como intrínsecos, inerentes à natureza do indivíduo (confiabilidade/credibilidade; crenças/valores; responsividade; atitude/comportamento; cooperação/colaboração/benevolência/reciprocidade) e extrínsecos, que não pertencem ao indivíduo, mas influenciam, de alguma forma, na sua decisão de confiança (situação; desempenho/resultados; interação/comunicação; coesão; trabalho em equipe). Este elementos são passíveis de medida para o contexto empresarial e da gestão. Porém, a confiança não pode ser

examinada isoladamente, e sim, constituída por outros sentimentos relacionados, os quais permitem ser avaliados de acordo com a frequência e intensidade destes (Ba & Pavlou, 2002). Sendo assim, não há fórmula ou padrão exato para determinar e medir a confiança, porém, comportamentos e características podem ser usados como evidência da existência de confiança (Cruz *et al.*, 2018).

Como limitações deste estudo, pode-se destacar a escassez de referências que estabeleçam relações semelhantes às propostas nesta análise, principalmente no que se refere às relações e correlações da confiança com outros fatores, elementos e sentimentos e em determinados contextos. Além disto, considera-se essencial a aplicação prática desta pesquisa em diferentes contextos organizacionais, para verificação analítica e descritiva, já que os ambientes empresariais são marcados por culturas muito particulares, e os indivíduos carregam consigo valores, crenças, mitos, hábitos, costumes, entre outras variáveis do universo simbólico (Schultz, 2016).

Referências

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: a practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5 (2), 140-156.
- Araújo, C. A. (2016). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12 (1), 11-32.
- Astrachan, C. B., & Botero, I. C. (2018). "We are a family firm": an exploration of the motives for communicating the family business brand. *Journal of Family Business Management*, 8 (1), 2-21.
- Ba, S., & Pavlou, P. A. (2020). Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: price premiums and buyer behavior. *MIS Quarterly*, 26 (3), 1-26.
- Barnard, C. I. (2019). *As funções do executivo*. Tradução: Rita Canas Mendes. Edições Sílabo.
- Belmonte, V. A. B., & Freitas, W. R. de S. (2013). Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. *Revista de Administração da UFSM*, 6 (1), 71-90.
- Bernardes, C., & Marcondes, R. C. (2009). *Sociologia aplicada à administração*. (7a ed.), Saraiva.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3a ed.), Tradução de Magda Lopes. Artmed.
- Cruz, G. A. M., Moriya-Huzita, E. H., Feltrim, V. D., & Arsenal G. S. D. (2018). A framework for trust estimation in virtual teams based on sentiment analysis. *Information and Software Technology*, 95, 46-61.
- Fichman, M. (2003). Straining towards trust: some constraints on studying trust in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 133-157.
- Galvão, N. D. & Marin, H. F. (2009). Técnica de mineração de dados: uma revisão da literatura. *Acta Paul Enferm*, 22 (5), 686-690.
- Jarratt, D. A. & Ceric, A. (2015). The complexity of trust in business collaborations. *Australasian Marketing Journal*, 23, 2-12.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 15, 250-267.
- Kleiner, A. (2003). Karen Stephenson: quantum theory of trust. *Connect the creative mind*, 3-14.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kuo, F. & Yu, C. (2009). An exploratory study of trust dynamics in work-oriented virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14, 823-854.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespi, N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32 (6), 991-1022.
- Machado-Da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. (2010). Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, art. 1, 11-32.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, 13 (3), 334-359.
- PESQUISA CNI-IBOPE. (2014). *Retratos da sociedade brasileira: a indústria brasileira na visão da população*. Confederação Nacional da Indústria. – Brasília: CNI.
- Rusman, E., Bruggen, J. Van., Sloep, P., & Koper, R. (2010). Fostering trust in virtual project teams: towards a design framework grounded in a trustworthiness antecedents (TWAN) schema. *International Journal of Human-Computer Studies*, 9 (11), 834-850.

Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações*. Coordenado pela SEAD/UFRGS. Editora da UFRGS.

Stephenson, K. (1995). The formation and incorporation of virtual entrepreneurial groups. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19 (3), 35.

Stephenson, K. (1998). The invisible hierarchy. *Journal of Property Management*, 63 (6).

Währlich, B. M. S. (1986). *Uma análise das teorias de organização*. (5a ed.), Editora da Fundação Getúlio Vargas.