

Mestrado em Marketing e Comunicação

Perceção da confiabilidade nas chefias e na
organização. Um estudo exploratório em duas
empresas

Sandra Raquel da Silva Santos

Relatório de estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor José Pedro Cerdeira

Resumo

A confiança desempenha um papel fundamental para a sobrevivência das empresas (Castaldo, 2007), sendo vista como um determinante significativo para a alteração dos resultados organizacionais (Ferreira, Keating & Veloso, 2010).

Numa época em que o clima de relacionamento e de confiança no local de trabalho são fatores determinantes para o desempenho dos indivíduos no seio das organizações, é fundamental dar continuidade às investigações realizadas já acerca deste tema. A confiança tem sido reconhecida como uma ferramenta fundamental em diversas situações em que existe incerteza nos motivos da outra parte envolvida, bem como os seus potenciais comportamentos (Kong, Dirks & Ferrin, 2014).

Com o objectivo de acrescentar valor ao relatório de estágio, apresentamos um estudo empírico realizado em duas organizações com sede em Portugal. Este relatório divide-se em duas partes. Na primeira parte, descrevem-se as actividades de estágio enquanto na segunda se procede à apresentação, análise e discussão do estudo empírico realizado.

Palavras-chave: confiança, clima organizacional, sobrevivência das empresas.

Abstract

Trust plays a fundamental role for the survival of the companies (Castaldo, 2007) and is already seen as an indicator that contributes significantly for the alteration of the organizations results (Ferreira et al., 2010).

At a time where the organizational climate and the confidence in the workstation are determinative factors for the increase of individuals performance in the heart of the organizations, it is crucial to keep working on the inquiries about this subject, in a unlevelled cultural context and hierarchically closed. Trust has been recognized as a fundamental tool in diverse situations where the other part motives are uncertain. as well as its potential behaviors (Kong et al., 2014).

Bearing in mind adding value to the present internship report, we present an empirical study about two organizations with headquarters in Portugal, although with American cultural roots. This report is divided in two parts, the first being explan: and descriptive about the internship, and the second handle the presentation, analysis and quarrel of the empirical study made.

Key-words: trust, organizational climate, corporate survival.

Índice

Resumo	3
INTRODUÇÃO.....	99
I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	122
1. Descrição das atividades de estágio	144
1.1. Apresentação da empresa	144
1.2. Tarefas de estágio.....	166
1.3. Relevância do tema escolhido para a monografia e relação com o estágio ...	177
2. Revisão da Literatura da Investigação	200
2.1. Perceção da confiabilidade e confiança interpessoal	200
2.2. Confiança nas organizações	233
2.3. Propensão para confiar.....	266
2.4. Determinantes percetivos de confiança.....	28
2.5. A confiança e o risco.....	322
II – ESTUDOS EMPÍRICOS	3636
3. Objetivos da investigação	358
3.1. Enquadramento teórico	358
3.2. Objetivos da investigação.....	3539
4. Metodologia	381
4.1. Amostra	411
Quadro 1 - Estatísticas descritivas genéricas da amostra	411
Quadro 2 - Caracterização da amostra.....	411
4.2. Procedimentos de recolha de dados	422
5 - Análise dos dados recolhidos	49
5.1. Enquadramento.....	4949
5.2. Caracterização da amostra.....	4949
Quadro 3 - Caracterização dos respondentes em função dos cargos hierárquicos e das empresas.....	500
.....	
5.3. Análise descritiva das escalas	5050
Quadro 4 - Valores da média e do desvio-padrão das respostas dadas às três escalas de avaliação da perceção da confiabilidade nos chefes de equipa segundo	511
Quadro 5 - Valores da média e do desvio-padrão das respostas dadas às seis escalas de avaliação da perceção da confiabilidade na organização..... Erro! Marcador não definido.	
5.4. Análise da variância das respostas dadas às escalas de avaliação da perceção da confiabilidade (nas chefias e na organização) em função da posição hierárquica e da empresa (Testes <i>t-Student</i> e ANOVA)	533

Quadro 6 - Valores da média e do desvio padrão dos totais das escalas de Perceção Confiabilidade na Organização e de Perceção da Confiabilidade nos chefes de equipa em função da posição na hierarquia da organização.....	544
Quadro 7 - Teste t - student para a comparação dos valores das médias e dos desvios-padrão dos totais das seis escalas de perceção da confiabilidade na organização em duas empresas	Erro! Marcador não definido. 5
Quadro 8 - Teste t-Student para a comparação dos valores da média e do desvio-padrão dos totais das três escalas de perceção da confiabilidade nos chefes da equipa em duas empresas.	Erro! Marcador não definido. 6
Quadro 9 - Teste ANOVA para a comparação dos valores da Média e do Desvio Padrão dos totais das seis escalas de Perceção da confiabilidade na organização em função do cargo ocupado na hierarquia de duas organizações	Erro! Marcador não definido. 57
Quadro 10 - Teste Post Hoc B de Tukey (HSD) para a comparação dos valores da variância das respostas dadas aos itens das seis escalas de perceção confiabilidade na organização em função da posição ocupada na hierarquia nas empresas	Erro! Marcador não definido. 58
Quadro 11- Teste ANOVA para a comparação dos valores da Média e do Desvio Padrão dos totais das três escalas de Perceção da confiabilidade nos chefes de equipa em função do cargo ocupado na hierarquia de duas organizações	Erro! Marcador não definido. 58
Quadro 12 - Teste Post Hoc B de Tukey (HSD) para a comparação dos valores da variância das respostas dadas aos itens das três escalas de perceção confiabilidade nas chefias em função da posição ocupada na hierarquia nas empresas.....	Erro! Marcador não definido. 59
5.5. Análise de correlação linear simples	611
Quadro 13 - Valores das correlações de Pearson entre os totais das seis escalas de Perceção da confiabilidade na organização, das três escalas de Perceção da confiabilidade nos chefes equipa em duas empresas.....	Erro! Marcador não definido. 62
6. Discussão dos resultados e conclusões	633
6.1. Discussão dos resultados	633
6.2. Contribuições do estudo	6767
6.3. Limitações do estudo.....	67
IV – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	700
Outras Referências Bibliográficas	7777
V - ANEXOS.....	7878
Anexo 1 - Caracterização da idade da amostra ..	Erro! Marcador não definido. 80
Anexo 2 - Estado civil da amostra	800
Anexo 3 - Habilitações literárias da amostra	Erro! Marcador não definido. 0
Anexo 4 - Gráfico de perceção de Comunicação Honesta entre os graus hierárquicos.....	801
Anexo 5 - Gráfico da perceção de Conformidade à Lei entre os graus hierárquicos	811

Anexo 6 - Gráfico de percepção de Cortesia nos Relacionamentos entre os graus hierárquicos.....	81
2	
Anexo 7 - Gráfico da percepção de Garantia de Qualidade entre os graus hierárquicos.....	Erro! Marcador não definido. 2
Anexo 8 - Gráfico da percepção do Desempenho Competente entre os graus hierárquicos.....	833
Anexo 9- Gráfico da percepção de Equilíbrio Financeiro entre os graus hierárquicos	833
Anexo 10 - Gráfico da percepção de Benevolência entre os graus hierárquicos	834
Anexo 11 - Gráfico da percepção de Habilidade entre os graus hierárquicos	844
Anexo 12 - Gráfico da percepção de Integridade entre os graus hierárquicos	844
Anexo 13 - Questionário.....	855

Abreviaturas

CH – Comunicação honesta

CL – Conformidade à lei

CR- Cortesia nos relacionamentos

DC – Desempenho competente

EF – Equilíbrio Financeiro

GQ – Garantia de qualidade

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura organizacional da CISION Portugal	15
Figura 2 - Modelo integrado de confiança organizacional	35
Figura 3- Escala de percepção de confiabilidade na organização.....	35

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário	Erro! Marcador não definido.
---	------------------------------

INTRODUÇÃO

Este trabalho surge no âmbito da unidade curricular Projecto-estágio do curso de Mestrado de Marketing e Comunicação, o qual tem por intenção descrever as atividades concretizadas, bem como a investigação desenvolvida. A principal finalidade deste projecto-estágio é a aplicação dos conhecimentos adquiridos, bem como o diagnóstico da situação atual da empresa acolhedora, de forma a ser possível evidenciar um contributo relevante para a mesma.

O estágio foi realizado durante quatro meses na CISION Portugal, onde foram realizadas diversas tarefas relacionadas com a análise de comunicação de diferentes marcas, em distintos meios de comunicação, de forma a concretizar estudos de mercado que conseguissem descrever a situação atual das marcas, a perceção do seu público externo em relação à mesma, os efeitos das comunicações lançadas para o público e ainda quais os meios de comunicação que melhor fomentaram a reputação positiva à marca, atendendo também ao alcance que a própria notícia obteve.

No decorrer do estágio surgiu a necessidade de realizar uma pequena investigação no seio do mesmo, que permitisse desenvolver e favorecer, a nível interno, a empresa acolhedora. Numa população onde a incerteza no local de trabalho, bem como o respetivo aumento da diversidade são constantes, constatamos (tal como havia sido referido anteriormente por Mayer, Davis & Schoorman, 1995) que os indivíduos têm objetivos que requerem comportamentos interativos com os restantes membros da organização, tais como a cooperação, confiança e dependência. Muitas organizações adotaram ações para fomentar a confiança entre pares pela importância do fenómeno no decorrer da cooperação. Pela importância do tema no seio organizacional e pela observação de diversos comportamentos no local de estágio, a abordagem ao tema da confiança pareceu-nos um contributo substancial para a própria instituição. Este relatório descreve um pequeno estudo de investigação realizado em paralelo com as atividades de estágio e que na sua essência pretende avaliar a relação entre a confiabilidade nas chefias e a confiabilidade na organização, através da utilização de dois modelos o de Mayer et al. (1995) e o de Caldwell e Clampham (2003). De forma a explorar algumas eventuais diferenças na forma como os colaboradores avaliam a confiabilidade da organização e das chefias, o estudo envolveu a recolha de dados em duas amostras de conveniência, relativas a duas empresas, adiante designadas Empresa A e empresa B, para salvaguardar o anonimato e confidencialidade das respostas.

A estrutura deste relatório está assim dividida em duas partes. Numa primeira parte, apresenta-se um enquadramento teórico das atividades de estágio e uma revisão

da literatura fundamental para o enquadramento e para a realização do estudo complementar às actividades de estágio. Na segunda parte, apresentam-se os estudos empíricos, bem como a sua descrição, análise e interpretação, seguindo-se por fim as conclusões.

I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Descrição das atividades de estágio

1.1. Apresentação da empresa

As actividades de estágio iniciaram-se no dia 4 de março de 2015 na empresa CISION (Coimbra), tendo-se concluído no dia 6 de julho de 2015. A CISION é uma empresa na área dos *Social Media*, que opera a nível internacional, na Europa, na Ásia e na América do Norte, possuindo representações em 125 países. Antes de se assumir como CISION, era parte integrante da empresa sueca *Svenska Telegrambyran*. Contudo, com a expansão da empresa a nível internacional ao longo dos anos, bem como do seu portfólio de serviços, surgiu a necessidade de segmentar o seu mercado alvo e de se posicionar na prestação de serviços mais específicos no sector dos *social media marketing*. Desta forma, foi criado o grupo *Observer AB* do qual este departamento passou a fazer parte até ao ano de 2007. Nesta data, após o programa de *rebranding*, a empresa passou a denominar-se CISION, operando no mercado de *softwares* e ferramentas de comunicação desde então, focando-se essencialmente na monitorização e avaliação da informação veiculada pelos *Social Media*.

Em Portugal, o centro operacional da empresa está sediada em Coimbra (desde 1981) e em Lisboa, onde, por questões de posicionamento no mercado português, possui agora a sede dos seus escritórios oficiais. Independentemente da sua localização, a CISION desenvolve a sua atividade com o intuito de criar um espaço de ligação para os profissionais de comunicação e de relações públicas pelo mundo. A empresa afirma também que se encontra na vanguarda e que explora todo o potencial de oportunidades proporcionada pela evolução do setor dos *media*.

A Missão da CISION visa o aprimoramento das atividades dos seus clientes, através do recurso a ferramentas de marketing e de comunicação para a prestação de serviços que permitam impulsionar as ações de Relações Públicas e Marketing, de modo a estabelecer contactos entre os clientes e os influenciadores de mercado, a distribuir *press releases* através de canais sociais, a monitorizar a informação e a avaliar o impacto da informação, na reputação organizacional.

A CISION apresenta a sua Visão com a respetiva definição numa palavra apenas: “Inovação”. Inovar nas ferramentas comunicacionais, para elevar o impacto da informação. Inovar nos processos de relacionamento entre os clientes e os *social media*. Inovar nos produtos e serviços, com a finalidade de reforçar o seu posicionamento,

enquanto líder de mercado no sector dos *social media*. A empresa analisa as ações de comunicação, assim como o impacto das mesmas nos *social media* para, por exemplo, avaliar a reputação das empresas através de indicadores de eficácia das ações de comunicação e de relações públicas, ou para avaliar a notoriedade das marcas e dos respetivos produtos, ou ainda para avaliar problemas nas estratégias de construção da marca e da respetiva reputação (Batista, 2014). A CISION gere ainda uma rede de repórteres, de jornalistas e de editores que atendem às necessidades dos seus clientes, permitindo às organizações alcançar os profissionais específicos e mais adequados.



Figura 1 - Estrutura organizacional da CISION Portugal. Fonte: interna da empresa

No setor de actividade dos *social media analysis*, a CISION assume um conjunto de valores, no sentido de promover algumas regras de conduta ética, as quais, ao serem postas em prática, visam a melhoria da capacidade de resposta da organização às necessidades dos seus diversos *stakeholders*. Na Figura 1, identificamos o organigrama da empresa, através do qual podemos constatar que sob a alçada do Diretor existem seis grandes departamentos, a saber: Vendas, Financeiro, Operações, Negócios, Ligação com os Clientes e Tecnologias de Informação e Operações Globais. As atividades de estágio que desenvolvemos enquadraram-se no subdepartamento de Análises, o qual se insere por sua vez no departamento de Operações. Este departamento opera na revisão de todas as informações partilhadas pelos media, no que diz respeito aos clientes da CISION.

1.2. Tarefas de estágio

O estágio curricular realizado na CISION Portugal teve a duração total de quatro meses, tal como estipulado pelo regulamento do curso de mestrado. O essencial das actividades do projecto de estágio foi desenvolvido no departamento de Análises de Comunicação, onde tivemos a responsabilidade de proceder especificamente à análise do impacto das estratégias de comunicação de algumas marcas nos *social media*, analisando e caracterizando os conteúdos presentes. De um modo geral, a CISION analisa cerca de 1200 meios de comunicação relativos a imprensa, canais de televisão, estações de rádio e *websites* online. O objetivo destas análises é o de identificar a notoriedade das empresas, dos seus produtos e ações, através da exposição mediática nos *media* e ainda os seus valores e os seus eixos de negatividade (caso o teor das notícias de determinado cliente, no balanço geral da análise, obtenha valores negativos) e positividade (quando sucede precisamente o contrário e a análise, seja ela mensal, trimestral ou anual é, num todo, positiva e favorável, analisando desta forma o que pode ter causado um valor menos positivo).

A análise da CISION à informação veiculada pela comunicação social é um serviço que permite intervir de forma proativa no relacionamento entre os *media* e as organizações. Por essa razão, esta análise é fundamental para as empresas, nomeadamente para que estas possam pensar o seu planeamento estratégico, bem como as suas propostas de reação face a acontecimentos específicos. É também fundamental para as empresas possam proceder à observação das tendências do próprio mercado, com o objetivo de definirem áreas de intervenção da empresa, nomeadamente para se diferenciarem dos seus concorrentes, desenhando ações de comunicação ajustadas aos seus clientes.

Para a análise dos *social media* são estabelecidos alguns critérios (reconhecidos pela *AMEC – Association of Media Evaluation Companies*), os quais definem os procedimentos para analisar todos os tipos de informação para as diferentes empresas do grupo. O principal objetivo destes critérios passa pela eliminação da subjetividade inerente ao processo de análise, por outras palavras, os critérios procuram estabelecer um procedimento capaz de produzir o mesmo resultado de análise independentemente do analista que a realiza. Para reforçar ainda este esforço de eliminação da margem de subjectividade inerente à análise, a empresa estabelece um sistema de controlo sobre o trabalho do analista com o objectivo de ganhar credibilidade para os resultados

produzidos. O tipo de análises realizadas varia significativamente em função do serviço contratado pelo cliente. No entanto, de um modo geral, a empresa procura corresponder a todas as solicitações, sendo capaz de fazer vários tipos de análises, seja quantitativas ou qualitativas.

Em relação às análises quantitativas, a empresa utiliza a ferramenta *Advertising Value Equivalence*, para analisar a valorização de cada notícia, estabelecendo a diferenciação entre os meios de comunicação social, indicando em euros o valor do espaço que determinada empresa, produto, ação de comunicação ou suporte, ocupa nos *media*. Utiliza ainda o *Financial Impact* para comparar a eficácia da comunicação de diversas empresas ou produtos.

A metodologia qualitativa assenta em princípios gerais e num método rigoroso de análise textual que pretende caracterizar a extensão do objeto de análise em relação a palavras, frases ou descrições que a ele estejam associadas, identificando sempre a imagem transmitida pelas mesmas, podendo ser positiva ou negativa. Esta metodologia envolve o recurso a critérios de avaliação, tais como a Favorabilidade (que mostra a relação entre o objeto de análise e as descrições feitas acerca do mesmo), o *Impact Score* (que avalia sete fatores que determinam e influenciam a recordação dos leitores pela notícia), o Tom (que avalia o tipo de presença do objeto em análise, buscando o protagonismo das notícias) e o *Net Effect* (que é o resultado/lucro das impressões produzidas por uma notícia, avaliando o desempenho do meio de comunicação).

Ao longo dos quatro meses de estágio, a empresa promoveu a realização de várias formações para que os estagiários pudessem melhorar e aperfeiçoar as suas análises de acordo com os critérios descritos em cima. À responsabilidade do estagiário estiveram os perfis de clientes de serviços aéreos portugueses, instituições de ensino superior situadas na zona norte de Portugal, diversas empresas industriais nas áreas da cortiça, alimentação, automóvel e bricolage, tendo o responsável realizado análises trimestrais e mensais. Na cobertura de alguns eventos foram também realizadas análises de todo o processo de comunicação dos mesmos e ainda a criação e desenvolvimento de novos perfis.

1.3. Relevância do tema escolhido para a monografia e relação com o estágio

Ao longo do estágio, o investimento na realização de várias acções de formações

dirigidas aos estagiários sobre o uso dos critérios utilizados nas análises do grupo CISION, evidenciaram a preocupação da empresa em garantir a qualidade dos processos de análise. A este propósito, pode dizer-se que o esforço da empresa CISION Portugal se dirige no sentido de garantir a eliminação da componente de subjetividade e incrementar a transparência nas análises, sendo imperativo para a empresa que as análises sejam feitas de acordo com os critérios porque é essa objetividade que define a cultura da empresa, bem como os seus valores, enquanto marca de confiança no mercado.

No desenvolvimento do estágio, desde cedo, começou a revelar-se pertinente entender de que forma é que a confiança era um valor essencial para a cultura da empresa, visto ser uma referência importante para a organização de um relacionamento de trabalho com os clientes e para a própria promoção dos objetivos internos da organização.

As diversas crises existentes em contextos organizacionais no decorrer dos anos, tornaram evidente a necessidade de reforçar as ações de civismo e responsabilidade social nas empresas (Cerdeira & Neves, 2011). Diversos estudos de opinião revelaram um decréscimo da confiança nas instituições, particularmente, em grandes empresas multinacionais, observando-se desta maneira, uma perceção reduzida da confiança, em relação aos interesses das organizações, bem como das suas preocupações com as comunidades que as operam. As alterações sociais dos indivíduos pertencentes a um ecossistema organizacional ou comunidade, produzem mudanças nos valores individuais, conseqüentemente, irão gerar oscilações no clima interno das instituições (Cerdeira, 2010).

Sem o fenómeno da confiança, os *stakeholders* encontrarão dificuldades que se irão repercutir nas organizações, que posteriormente trará conseqüências negativas para a própria economia (Cerdeira & Neves, 2011). De acordo com Finuras (2013) para que as organizações consigam criar uma relação de confiança com os seus públicos, é fundamental que antes cultivem essa mesma confiança dentro da organização. Na literatura acerca da confiança, é enfatizada a importância da transmissão dos valores pretendidos primeiramente a nível interno, para que depois se projecte para fora da própria organização. Quando as partes envolvidas numa relação deste género tiverem pouca confiança, irão muito provavelmente empenhar-se menos em comportamentos que visem a integração e, por sua vez, os níveis de desempenho serão reduzidos (Kong et al., 2014). A confiança permite a novos investidores diversas oportunidades a novos

compromissos, assumindo um risco a ela inerente, por forma a conseguirem alcançar um acordo mutuamente benéfico (Ross & LaCroix, citado por Cerdeira, 2010). É portanto fundamental ponderar a importância da confiança na construção da cultura organizacional, no decorrer dos seus “processos, dinâmicas e resultados” (Cerdeira, 2010, 130).

Após esta análise, entende-se que o estudo complementar às actividades de estágio procura analisar até que ponto a percepção da confiabilidade nas chefias se relacionam com a percepção de confiabilidade na organização. Sendo a credibilidade e a confiança pela marca um dos maiores fatores de importância para a organização, é importante entender se esta confiança está enraizada na estrutura da empresa num sentido mais profundo, ou seja, nas relações de confiança entre os colaboradores e, mais importante ainda, entre colaboradores e chefias. De acordo com um estudo realizado por Mayer e Gavin (2005), quanto mais profundas forem as relações entre os colaboradores e as chefias, menos preocupações terão os subordinados no seu local de trabalho e melhor desempenho terão na realização das suas tarefas.

A relevância deste estudo é descrever a relação entre a percepção da confiabilidade nas chefias com a percepção da confiabilidade na organização de modo a caracterizar algumas áreas onde se possam promover ações de melhoria da confiança na organização.

2. Revisão da Literatura da Investigação

2.1. Perceção da confiabilidade e confiança interpessoal

Numa conjuntura política, económica e social turbulenta, caracterizada pela complexidade crescente, em que a desregulamentação dos mercados e a globalização da competição entre empresas, entre estados e entre blocos político-económicos criam níveis elevados de imprevisibilidade e de incerteza, a construção de um capital de confiança ganha importância, na medida em que pode ser um importante fator de redução do risco inerente a todas as formas de relacionamento entre pelo menos duas partes (Cerdeira, 2010). Neste sentido, a criação de condições para que as partes envolvidas num relacionamento se percebam mutuamente como confiáveis e que desse modo construam uma relação baseada na confiança tornou-se mais relevante e pertinente. Esta pertinência decorre também da circunstância das instâncias habituais de regulação das práticas de relacionamento se terem tornados mais complexas (e por isso também mais falíveis e com custos mais elevados) e das novas realidades criadas pela globalização denotarem uma ausência de mecanismos de controlo, com os inevitáveis riscos para as partes envolvidas num qualquer tipo de relacionamento (Cerdeira & Neves, 2011).

A definição do conceito de confiança remete para a construção de uma expectativa positiva sobre um interlocutor e parte do princípio que esta depende da perceção da confiabilidade do interlocutor, a qual se estrutura a partir da perceção da habilidade, da boa vontade e da integridade (Mayer et al., 1995). Ou seja, quando se percebe uma das partes como competente, com boa vontade e com integridade, então as pessoas dispõem-se a confiar e a correrem riscos. Quando um indivíduo considera confiar ou não em alguém, pondera o quão valiosa é a relação para a outra pessoa (Schilke, Reimann & Cook, 2015).

Neste sentido, em qualquer relacionamento desta natureza, existem sempre pelo menos duas partes envolvidas, aquele que confia e aquele que é alvo ou depositário da confiança do primeiro. De acordo com este entendimento, vários autores fazem uma distinção entre o confiante (*trustor*) e o confiabilizado (*trustee*), no sentido em que cada uma das partes influencia o processo de confiança de maneira específica, neste caso, a propensão para confiar por parte do confiante é um fator determinante para a relação (Mayer et al., 1995). A confiança é avaliada pela vontade de alguém se colocar numa

posição de vulnerabilidade frente a uma determinada situação e de assumir o risco inerente a essa vulnerabilidade, assumindo em consequência a necessidade de agir - apesar do reconhecimento da vulnerabilidade e do risco (Colquitt, Scott & LePine, 2007).

A confiança facilita a interação social de tal modo que, quando existe, é capaz de fortalecer as relações e levar as partes a correrem riscos. Nesse sentido, segundo Cerdeira (2014), a confiança é uma espécie de “lubrificante social”, capaz de proporcionar ganhos significativos às partes envolvidas na relação, por exemplo, quando as pessoas confiam passam a comunicar com maior frequência e sobre mais matérias, dispõem-se a cooperar e a partilhar conhecimentos e recursos com maior facilidade, sentem-se mais seguras (pelo que reduzem o recurso a procedimentos de vigilância mútua e de proteção dos interesses próprios, gerando reduções significativas nos custos), tendem a fixar objetivos de longo prazo, tendem a ser mais otimistas e resilientes frente a adversidades, enfrentam situações novas com mais à-vontade, produzem soluções mais criativas, empenham-se mais no que fazem e reforçam o comprometimento mútuo. Já a respeito dos efeitos da confiança nas organizações “há alguns ganhos particulares mais específicos e que passam pela melhoria do clima organizacional, pelo promoção da qualidade do trabalho em equipa (com todos os ganhos subsequentes, nomeadamente os relativos ao achatamento da estrutura organizacional), pelo reforço da atractividade da organização (incrementando a retenção dos melhores colaboradores e atraindo novos talentos), pelo valorização de novas formas de capital (intelectual, social e psicológico) e pelo reforço significativo dos activos intangíveis (marca, notoriedade, reputação, fidelização de clientes, etc.), pela possibilidade de exploração de sinergias com outras organizações em redes de cooperação ou de cooptação, etc” (Cerdeira, 2014, 19).

Quando as partes envolvidas num relacionamento desenvolvem interações repetitivas, a confiança tende a incrementar-se, assim como os seus benefícios, já que a perspectiva de uma continuidade da relação faculta a cada uma das partes a oportunidade de melhor observar a outra e dessa observação construir uma percepção de confiabilidade (Cook, Snijders, Buskens & Cheshiro, 2009). A construção da confiança é assim um processo pelo qual as interações sociais, que envolvem risco, se transformam em relações de confiança, em que as partes envolvidas pretendem confiar umas nas outras e honrar essa confiança (Cook, Yamagishi, Cheshire, Cooper, Matsuda & Mashima, 2005). Por essa razão também, a relação de confiança pode entender-se como sendo auto-sustentável

(Blau, 1964), pois cada indivíduo tem um incentivo para manter a relação, assim que esta se desenvolve com base na confiança.

As partes envolvidas numa relação também colocam algumas barreiras no que diz respeito à construção de relações baseadas na confiança, devido à sua própria personalidade e à sua capacidade para construir relacionamentos. Por exemplo, Pennanen afirma que os valores pessoais determinam fortemente as ações das pessoas, de forma consciente ou inconsciente (2009). A confiança “não é um comportamento ou uma opção, mas sim uma condição psicológica subjacente que pode ser causa ou consequência dessas mesmas ações (Rosseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998, 395). Uma das formas de encorajar a outra parte a agir de forma confiável, é demonstrar o valor da relação ao confiado, aumentando a significação da relação (Cook et al., 2005).

Segundo Keating, Silva e Veloso (2010), a confiança interpessoal parte do pressuposto de uma relação livre e igualitária. Contudo, as relações no seio de uma organização não são sempre desta natureza. Por essa razão, as organizações procuram promover um clima positivo de confiança, no que toca às transações e às interações com as partes interessadas (Carrera, 2014), esforçando-se por transmitirem uma imagem de confiabilidade aos seus clientes e por criarem condições que garantam que a confiança suscitada aos seus clientes é merecida (Harper, 2014). A confiança é também um factor importante nos comportamentos comunicacionais, na resolução de problemas e a sua presença contribui para diminuir os problemas decorrentes de processos de adaptação a situações novas, pelo que a confiança pode ser entendida também como um determinante indireto do incremento do desempenho financeiro das empresas (Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000).

Nesta medida, a confiança é um pré-requisito para a construção de uma relação, seja ela institucional ou não. O desenvolvimento da confiança mútua cria a oportunidade da introdução de procedimentos informais que permitem os empregados trabalharem em conjunto de forma mais eficaz (Rodrigues & Veloso, 2013). A confiança pode ser relacionada com a obtenção de ganhos de previsibilidade (Hosmer, 1995), no sentido em que a confiança permite antecipar comportamentos coerentes e íntegros por parte do confiabilizado.

De acordo com Blau (1964), a confiança surge com a consequência de um processo de trocas repetitivas entre as partes envolvidas. Deste modo, partindo do pressuposto de que as atitudes produzem um *feedback* simétrico, a confiança tem sido definida como um fenómeno que nasce da reciprocidade.

Em contexto organizacional, as relações baseadas na confiança devem ser geradas e, simultaneamente, mantidas para que não se deteriore a motivação dos colaboradores. Marques (2014) defende que estas relações baseadas na confiança dependem também do estatuto da empresa, da sua imagem, bem como da forma como a empresa define e expressa os seus valores e do modo como gere os processos organizacionais com transparência. Para além destes determinantes, Marques defende que também a perceção da integridade gera confiança e contribuiu para redução da sensação de incerteza (2014). É também um estado psicológico que surge das interações repetitivas ao longo dos tempos entre o confiabilizado e o confiante (Rosseau et al., 1998).

A confiança interpessoal que um sujeito pode desenvolver sobre um outro pode ser influenciada pelas experiências pessoais diretamente vivenciadas e pelas opiniões públicas partilhadas por iniciativa de terceiros (Tan & Sutherland, 2004). Este fenómeno é também afetado pelas semelhanças sociais entre os indivíduos (McAllister, 1995). Mesch (2012) defendia que a confiança é uma crença generalizada de que os indivíduos e grupos podem ser merecedores da confiança. A eficiência, o ajustamento e a sobrevivência de qualquer grupo social depende da presença ou da ausência das expectativas de confiança (Rotter, 1967, 351).

2.2. Confiança nas organizações

Com o aumento da diversidade e da incerteza no local de trabalho, a prossecução dos objetivos individuais depende de relações de interdependência com os outros membros da organização e a adopção de práticas de cooperação, as quais só são possíveis se se basearem na confiança (Mayer et al., 1995). Quanto mais os indivíduos forem expostos a experiências interculturais, mais dispostos estarão em confiar em sistemas institucionais, devido às diferenças culturais entre sociedades e a sua propensão para confiar (Kong, 2013).

A confiança nos relacionamentos permite incrementar a eficácia dos processos organizacionais, quer a nível individual, quer a nível colectivo. McAllister (1995) acrescenta que este é um fenómeno difuso na vida das organizações, pois a confiança não engloba apenas as crenças de um indivíduo em relação a outro, mas também a vontade para usar esse conhecimento como incentivo para agir. As organizações tentam implementar ações que levem à construção da confiança, contudo, estas dificilmente

conseguem criar relações intrínsecas de confiança entre os indivíduos (Lundâsen, 2002). As organizações contribuem para a manutenção e estabilidade da ordem social. Os níveis de confiança nas organizações correlacionam-se positivamente com a afirmação dos valores de segurança (Devos, Spini & Schwartz, 2002), pelo que quando os colaboradores de uma organização confiam mutuamente uns nos outros e na própria organização tendem a sentir-se mais seguros (Cerdeira & Neves, 2011). No entanto, pelo facto de as organizações, pela sua própria natureza, restringirem a liberdade dos seus membros, não é fácil conseguir um equilíbrio entre a confiança, o sentimento de segurança e as forças de contingência para a gestão dos processos organizacionais e prossecução dos objetivos da própria organização.

Bhattacharya, Devinney e Pilluta (1998) definiram a confiança organizacional como 1) uma relação entre pelo menos duas partes num contexto de incerteza e de risco, 2) no qual ambas as partes desenvolvem uma expectativa 3) de previsibilidade sobre o quanto poderão esperar da outra parte um resultado positivo ou, pelo menos, um resultado que não seja negativo. A confiança, de acordo com Blau (1964), é encarada como um aspeto essencial para a organização da interação entre os membros organizacionais e para construção da própria estabilidade da estrutura da organização, sendo que, por esta razão, a confiança tem sido reconhecida como um fator de sucesso deveras importante para o setor empresarial. Este autor relaciona ainda a norma da reciprocidade com o fenómeno da confiança, enfatizando a reciprocidade constante nas atitudes e comportamentos numa relação profissional como uma condição para a emergência da confiança. Das e Teng (2001) sugeriram que a confiança organizacional pode assumir duas formas: uma baseada na boa vontade, ou seja na perceção da intenção de terceiros para se comportarem de forma benevolente e não oportunista e outra baseada na perceção da habilidade, ou seja, baseada na avaliação do quanto a entidade actua com habilidade, competência e assegura um bom desempenho.

Neste contexto, é possível fazer notar que a confiança pode emergir de duas formas diferentes: através da acumulação de experiências repetidas de reciprocidade direta, caso a parte confiada dê provas de que é confiável à parte interessada, e através dos sistemas de reciprocidade indireta, que reforçam a confiança, através de terceiros que garantem o nível de confiança da parte confiada, influenciando a outra parte (Harper, 2014). Para construir e desenvolver a confiança entre uma empresa e os seus clientes, é necessário existir liberdade, para que a confiança possa ser testada. Para que as organizações consigam criar uma base de confiança entre indivíduos, é fundamental

que antes cultivem essa mesma confiança no interior da própria organização.

Finuras (2013) separa o papel da confiança em duas posições. A primeira, assumindo-a como um recurso utilizado para minimizar o individualismo na sociedade moderna. A segunda, defende que a propósito da sociedade moderna e da sua complexidade, é necessário promover a confiança nas pessoas para que estas consigam confiar nas instituições. Muitas organizações adotam ações para fomentar a confiança entre pares porque esta relação é vista como uma das fontes mais importantes para a cooperação. Estas ações são desenhadas para regular, reforçar e encorajar estas relações, de forma a evitar as consequências provocadas pela falta de confiança (Mayer, et al. 1995). Mayer e Gavin (2005) apresentaram evidências acerca dos efeitos da confiança nos colaboradores, de acordo com os diferentes níveis da organização pois quando um colaborador se sente confiante nos seus superiores, desempenha melhor o seu trabalho, pois não está reocupado em controlar o comportamento do mesmo. Logo, avaliar a confiabilidade entre um superior e um subordinado permite compreender vários dos determinantes do comportamento organizacional e vários determinantes do desempenho organizacional.

De acordo com Blau (1964), a confiança permite o desenvolvimento mais eficaz dos relacionamentos entre as partes envolvidas, encorajando assim mais comportamentos benéficos referentes ao desempenho profissional. Ter confiança numa organização significa que os indivíduos acreditam que a entidade, no seu todo, é competente, capaz de cumprir com as suas obrigações e age de forma responsável (Mesch, 2012). Devos et al. (2002) explicaram que a confiança é parte da natureza do indivíduo e que muitas das vezes este “traço individual” dificulta o próprio processo. Na maior parte das vezes, a confiança é baseada no conhecimento público acerca da reputação e no desempenho das organizações.

Este fenómeno é ainda capaz de reduzir a complexidade social, constituindo-se como um mecanismo capaz de simplificar, generalizar e seleccionar, permitindo assim aos indivíduos reduzirem o nível de incerteza durante o processo de relacionamento com os outros (Luhmann, 1979). As implicações da confiança a nível organizacional têm sido discutidas em três níveis, sendo eles: primeiro, como vantagem na redução dos custos das transações no seio das organizações, segundo, como uma forma de aumentar a sociabilidade entre os membros da organização e, terceiro, como incentivador de comportamentos éticos e no respeito pelos cargos hierárquicos superiores (Shapiro, 1987). Logo, a confiança nas organizações envolve assumir comportamentos de risco,

delegar e qualificar as chefias de forma a se tornarem competentes, promover os comportamentos cívicos no interior das mesmas e implementar medidas de incentivo no que toca ao desempenho dos subordinados (Davis et al., 2000). Mais, quando um superior não é percebido como confiável, os subordinados tendem a reduzir as suas contribuições para a realização das suas tarefas, o que afeta o desempenho organizacional.

Dirks (1999) escreveu que a confiança também afeta o esforço, pois em grupos com um nível de confiança elevado era possível observar que os indivíduos se sentiam seguros de si e, desta forma, dirigiam os seus esforços para os trabalhos em grupo, sem medo das consequências. A importância da confiança das organizações tem vindo a ser evidente ao longo dos anos, especialmente porque sem confiança cada indivíduo irá proteger apenas os próprios interesses, em detrimento do sistema organizacional completo (Deming, 1994).

2.3. Propensão para confiar

A propensão para confiar é também um fator importante para a determinação das relações de confiança, pois existem indivíduos com mais ou menos propensão para confiar (Caldwell & Clapham, 2003; Mayer et al., 1995; Mayer & Davis, 1999; Mayer & Gavin, 2005). Hofstede (1980) já havia explicado que as experiências passadas, os tipos de personalidade e os antecedentes culturais, fazem variar a propensão das pessoas para a confiança. Por outro lado, a perceção da natureza dos comportamentos dos outros é também um dos determinantes maiores da decisão de confiar ou não.

Os estudos acerca do tema revelam algumas confusões no que diz respeito às perceções acerca de outros indivíduos e a sua própria tendência para estas relações (Frazier, Johnson & Fainshmidt, 2013). Uma nota feita por Campbell e Campbell (2009), no decorrer do seu estudo, foi acerca do impacto da perceção da benevolência, no sentido em que a perceção deste fator origina uma maior propensão no confiante, logo esta característica afeta as reações individuais face à mudança. Esta propensão é mais conceptualizada como um antecedente, do que propriamente como uma dimensão da confiança (Gill, Boies, Finegan & McNally, 2005).

A formação inicial da confiança baseia-se na disposição de um determinado indivíduo confiar num outro, sem qualquer conhecimento prévio acerca do mesmo

(McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Contudo, esta disposição tem um efeito significativo para as crenças dos pares, bem como na sua intenção em confiar em novas pessoas. Geralmente, quando um indivíduo interpreta determinada situação de vulnerabilidade como um comportamento comum, facilita o processo de confiança e o mesmo se sente confortável em relação à outra parte. As crenças acerca das consequências das ações, resultam em atitudes favoráveis ou desfavoráveis no que toca ao comportamento que se espera que determinada pessoa assuma (Ajzen, 1998).

A propensão para confiar não afeta apenas a primeira interação dos indivíduos. Esta característica permite moderar a influência dos três fatores percetivos da confiança (benevolência, habilidade e integridade). É razoável esperar que o tempo influencie a forma como estes fatores contribuem para o desenvolvimento da confiança (Cherry, 2015). Em alguns dos estudos acerca do tema, é possível ver que, geralmente, os autores assumem que a confiança inicia-se com níveis muito pequenos e que se vai desenvolvendo e aumentando gradualmente ao longo do relacionamento (McKnight et al., 1998).

A propensão para confiar depende da reciprocidade percebida na outra parte, partindo do princípio que se nenhuma parte investir na outra, não obterá nenhum retorno (Berg, Dickhaut & McCabe, 1995). Ajzen (1998) explicou que os indivíduos antecipam as consequências das suas ações, bem como dos fatores que possam ajudar ou prejudicar a realização dos seus objetivos pessoais, avaliando assim o progresso da relação através do feedback enviado pela outra parte. Este fator pode ser parte de um indivíduo desde muito cedo na sua vida, ou pode ser adquirido mais tarde, de qualquer das formas este resulta da reação generalizada das experiências vividas com os outros (McKnight & Chervany, 2000). Em relação aos consumidores, a propensão tem um papel moderador nas relações entre o risco percebido e o comportamento de compra (Chen, Yan, Fan & Gordon, 2014).

Segundo Rotter (1967), a confiança pode ser entendida como um atributo da personalidade, na medida em que pode traduzir-se como uma expectativa generalizada de que as promessas ou palavras de terceiros podem ser acreditadas. Por isso, a propensão para confiar é a “chave para o salto no desconhecido”, “salto” esse que precisa de ser dado para a emergência da confiança. A propensão para confiar é o grau em que cada indivíduo lida consistentemente com as outras pessoas, partindo do princípio que estas são bem intencionadas e de confiança em determinadas situações (Spector & Jones, 2004). A propensão diz respeito às expectativas positivas generalizadas sobre os outros,

sendo um traço da personalidade individual que é assumido como sendo estável e independentemente das situações (Ashleigh, Higgs & Dulewicz, 2012).

2.4. Determinantes percetivos de confiança

Na apresentação e discussão do seu modelo conceptual sobre a confiança organizacional, Mayer et al. (1995) sugerem que as características que mais influenciam as relações entre as pessoas passam por três dos fatores mais citados na literatura acerca da confiança e que são a perceção da habilidade, a perceção da benevolência e a perceção da integridade. A perceção destes fatores relacionados com as características do confiabilizado são antecedentes da confiança (Mayer & Gavin, 2005).

Clapham e Caldwell (2003) entendendo que estes três antecedentes da confiança eram insuficientes para determinar a confiança organizacional, propuseram outros determinantes. Esta necessidade de considerar outros antecedentes da confiança ficou a dever-se em grande parte à ausência da consideração de variáveis tais como os valores relacionados com a crença e a ética. Já Hosmer, em 1995, havia feito referência à importância dos fatores éticos no que toca à construção de relações de confiança.

A consideração deste conjunto de antecedentes da confiança, permite reforçar o nível de propensão para confiar, contudo, esta relação entre antecedentes e confiança varia em função do nível de conhecimento que quem confia tem sobre a outra parte (Machado & Veloso, 2011). Estes antecedentes são então fundamentais para que a pessoa que confia se sinta em condições de confiar.

Rodrigues e Veloso (2013), na sequência de Mayer et al. (1995), mostraram a relevância destes antecedentes na geração de confiança e, sobretudo, mostraram que a influência destes determinantes da confiança não se manifesta simultaneamente, mas que se vão fazendo sentir gradualmente. Em primeiro lugar são percebidas os fatores que facilmente são compreendidos em qualquer indivíduo, ou seja, a habilidade e a integridade e só mais tarde é que surgem as primeiras perceções da benevolência. A integridade é um fator percebido a curto-prazo, que até uma opinião alheia nos pode levar a acreditar nessa característica, a benevolência, no entanto, implica que exista uma certa relação entre as partes envolvidas, para que possa ser percebida pelo confiante.

2.4.1.Habilidade

A habilidade diz respeito à crença acerca das capacidades e destrezas da parte confiada, contudo, é um antecedente da confiança que nem sempre pode ser generalizado, pois a habilidade de um indivíduo numa tarefa em particular, não se traduz em habilidade para outras tarefas. McAllister (1995) afirma que a habilidade de um indivíduo ou de uma organização permite aos outros considerarem determinados indivíduos como sendo confiáveis. Logo, a habilidade é um fator que deve ser afirmado de forma consistente. Como a confiança é um fenómeno recíproco, quando a habilidade é percebida por uma das partes, a outra será incentivada a ter comportamentos semelhantes, aumentando desta forma o valor para as organizações (Das & Teng, 2001).

Anos depois, Mayer e Davis (1999) voltaram a utilizar o seu modelo para estudar sistemas de avaliação dentro das organizações, tendo sugerido novas hipóteses de trabalho. No caso da habilidade, sugeriram que estas boas influências (competências e aptidões), formais ou informais, para além de serem percebidas pela organização, geravam reciprocidade sempre que afirmadas. Ao analisarem a relação entre o desempenho dos indivíduos e as habilidades dos seus superiores no desempenho das suas tarefas, verificaram que se reforçava a perceção da habilidade no chefe da equipa.

No que diz respeito ainda a este antecedente, Clapham e Caldwell (2003) sugerem a necessidade incluir na avaliação da confiança organizacional a avaliação do desempenho competente, do equilíbrio financeiro e da garantia de qualidade. O desempenho competente inclui o nível de conhecimento e habilidade para alcançar os resultados associados aos propósitos de uma organização (Clapham & Caldwell, 2003). Quando as empresas entendem a importância das suas competências e tratam o assunto com ponderação e cuidado, os resultados são geralmente benéficos. Ao serem investidos tempo e esforço para avaliar estas mesmas competências, as empresas são capazes de obter mais informações para servir de suporte nas suas decisões estratégicas (King, Flower & Zeithaml, 2001). As competências organizacionais moderam positivamente a relação entre o desempenho e as capacidades dinâmicas das empresas (Rehman & Saeed, 2015). Esta variável é determinante para a sobrevivência das organizações nos mercados atuais, devido à sua constante expansão e evolução. As organizações confrontam-se com a emergência de novas competências que acrescentam valor aos clientes, bem como à própria organização, dependendo da sua capacidade de

acompanhamento e monitorização para se conseguirem destacar (Fredrickson & Mitchell, 1984).

A garantia de qualidade refere-se aos *standards* de qualidade que são percebidos e mantidos, de forma consistente, para que seja possível alcançar os resultados desejados (Clapham & Caldwell, 2003). Esta variável envolve ainda os processos pelos quais os *standards* organizacionais são mantidos nos serviços e produtos, através de inspeções ou auditorias (Usman, Romle & Qader, 2015). Mais, é um processo contínuo de sustentabilidade e melhoramento dos *standards* empresariais, que garantem o controlo do próprio sistema empresarial (Oladosu, 2012). Este sistema baseia-se na gestão dos processos internos de cada empresa (e nos processos de gestão da comunicação), com vista a melhorar as estratégias de lealdade, eliminando assim o risco de eventuais erros que possam comprometer o comportamento da organização e dos seus clientes (Najafi & Abhari, 2014).

O equilíbrio financeiro envolve a habilidade da organização para alcançar os resultados organizacionais (Clapham & Caldwell, 2003). A dinâmica empresarial atual força as organizações a dedicarem mais tempo e mais recursos humanos e/ou financeiros ao exercício da sua actividade, para medir o desempenho dos objetivos estratégicos das empresas, sendo estas avaliadas por influenciadores de decisão, que estudam aprofundadamente os processos, estratégias implementadas e resultados financeiros de cada empresa, para posteriormente comunicar o seu *feedback* para o mercado (Cizmic & Crnkic, 2010). Diversas organizações investem atualmente na formação interna, para aumentarem o valor do seu capital intelectual, com o objectivo de atingirem níveis de desempenho mais elevados e de alcançarem os resultados financeiros pretendidos (Jelenic, 2011). O equilíbrio financeiro é determinado pela própria situação financeira, pelas dívidas, pelas solvências, pela manutenção do valor real do património e ainda pela capacidade de reprodução do estado organizacional, quando favorável (Mihajlovic, Stankovic & Nikolic, 2015).

2.4.2. Benevolência

A percepção da benevolência refere-se à crença que uma das partes quer o bem da outra. De acordo com Mayer e Davis (1999) sempre que o confiante acredita no confiabilizado e considera as suas decisões como gerando algo positivo, não percecionando egocentrismo em busca do lucro pessoal, este era visto como

benevolente. Quando um colaborador melhora o seu desempenho e em função disso lhe são concedidas novas oportunidades de sucesso, estas decisões são encarados como muito favoráveis para a perceção da benevolência. A benevolência representa portanto uma orientação individual positiva perante o confiante (Davis et al., 2000). A propósito deste antecedente da confiança, Caldwell e Clapham (2003) introduziram ainda avaliação da cortesia nos relacionamentos e da comunicação honesta.

A cortesia nos relacionamentos engloba o grau de respeito e a cortesia mostrada pelos outros, no decorrer dos seus deveres ou tarefas organizacionais (Caldwell e Clapham, 2003). Esta é uma das formas de promover relações saudáveis no seio das organizações, contudo, deve existir um esforço para que não sejam feridas vontades, personalidades ou o espaço individual de cada colaborador. Nos relacionamentos mais positivos, os níveis de respeito são consideravelmente mais elevados (Morand, 2014). O clima organizacional e as trocas sociais quando favoráveis, permitem incrementar relações positivas entre os colaboradores, logo, a cortesia nos relacionamentos impulsiona a longo prazo, atitudes de confiança, lealdade e compromisso. Mais, promovem ainda o aumento do desempenho dos colaboradores (Munene, Ntayi e Ahiauzu, 2015).

A comunicação honesta trata de incorporar a quantidade de informação comunicada aos *stakeholders*, com interesse nos objetivos e resultados da organização (Caldwell e Clapham, 2003). “A presença ou a falta de confiança está relacionada diretamente com a comunicação e o relacionamento entre as pessoas” (Almeida, 2013, 70). Nas trocas comerciais, espera-se que a comunicação seja honesta, independentemente das negociações anteriores puderem ter sido menos positivas, pois a crença na honestidade é o que permite a expressão da confiança (Cummings e Bromiley, 1996). Apesar disto, várias pesquisas demonstram que a maioria dos colaboradores não acredita que as direções empresariais sejam honestas, muito menos que comuniquem honestamente (Almeida, 2013). A comunicação honesta é um dos segredos para o sucesso na construção da confiança, é uma das variáveis que permite às empresas incrementar a lealdade dos clientes (Sinha, 2014). A honestidade pode ser motivada por preocupações estratégicas ou por questões morais, o diálogo direto é uma condição para a afirmação deste tipo de comunicação (Zant e Kray, 2014).

2.4.3. Integridade

A percepção da integridade, por sua vez, remete para a percepção de um conjunto de princípios que evidenciem uma consistência nas acções, uma comunicação credível e um forte sentido de justiça (Mayer et al., 1995). Contudo, este antecedente é relacionado por alguns autores com a congruência (Sitkin & Roth, 1993), no sentido em que o definem como a compatibilidade entre as crenças de determinado colaborador e os próprios valores culturais da organização onde ele se insere. Verificou-se que a implementação de recompensas baseadas no desempenho aumenta a imagem construída acerca do sistema organizacional e ainda, do responsável pelo sistema. Neste estudo demonstrou-se ainda que a avaliação do desempenho dos colaboradores, a avaliação da confiança nos órgãos superiores e a vontade na melhoria da qualidade são fatores que permitem perceber a confiança dos colaboradores. Fatores como a consistência, a reputação, a honestidade e a justiça contribuem para a percepção deste fator de forma positiva (Davis et al., 2000).

Sobre o antecedente da integridade Caldwell e Clapham (2003) integraram um item acerca da conformidade à lei, que se refere aos graus em que as leis são aplicadas, bem como compreendidas e respeitadas. Devido às constantes alterações da legislação, as empresas esforçam-se por criar, atualizar e expandir os programas legais das organizações. As questões legais devem ser incorporadas no processo de desenvolvimento dos sistemas organizacionais de forma a avaliar sistematicamente as estruturas dos sistemas de confiabilidade, para que se alcancem as obrigações legais em vista (Zarrabi, Pavlidis, Mouratidis, Islam & Preston, 2012). A conformidade legal não consegue proteger a organização contra comportamentos desviantes e tão pouco consegue promover bons comportamentos, contudo, estes sistemas devem promover a ética no local de trabalho e na cultura da própria empresa (Arnold, Arnold & Arnold, 2010).

2.5. A confiança e o risco

“A existência humana coexiste com uma multiplicidade de riscos, uns pessoais e localizados, outros impessoais e globais” (Fernandes, 2002, 196). A noção de risco tende a referir-se a situações muito diversificadas em que existe a incerteza, logo, a confiança comportamental traduz-se em assumir o risco. De acordo com Mayer et al. (1995), assumir o risco implica a execução de uma acção e não a mera manifestação de

uma intenção. A confiança e o controlo definem o risco total percebido (Das & Teng, 2001). O risco percebido está normalmente relacionado com as probabilidades estimadas de vários resultados, assumir o risco por sua vez, está mais associado às potenciais perdas, do que propriamente aos ganhos. O risco percebido é algo calculável e objetivo, neste sentido, a confiança reduz o risco percebido mas pode não reduzir os riscos inerentes ao relacionamento, pois este fenómeno é uma “forma de estar” e não uma ação tomada pelos indivíduos.

Castaldo (2007) afirma que para reduzir o risco associado aos processos de tomada de decisão de compra em marketing, o consumidor é muitas vezes induzido a escolher alternativas que são sugeridas por fornecedores com os quais o consumidor já estabeleceu anteriormente contacto e criou uma relação de confiança bem consolidada. Mayer et al. Acrescentam ainda que a “confiança surge apenas quando os indivíduos são encarados com uma situação de risco” (1995, p. 711). A este respeito, McAllister (1995) explica que em situações com um grau de delicadeza mais elevado ou de risco, os níveis de espontaneidade na coordenação das suas atividades aumentam à medida que os níveis de confiança se elevam.

Mayer et al. (1995) salientam ainda que não se corre qualquer risco na manifestação da vontade em estar vulnerável a ele. Contudo, existem fatores que permitem assumir ou não o risco, no caso do nível de confiança ser menor do que o nível de risco percebido, o confiante terá mais dificuldades em confiar. O risco é uma das condições consideradas essenciais nas áreas da psicologia, sociologia e economia para a conceptualização da confiança, sendo uma probabilidade da perda percebida, interpretada por um decisor (Rousseau et al., 1998). A conexão entre a confiança e o risco assumido surge de um relacionamento recíproco, no sentido em que o risco cria a oportunidade de confiança, que por sua vez leva a assumir o comportamento de risco.

O nível do risco (Pennanen, 2009) está também intimamente ligado ao comportamento que conduz à confiança, querendo com isto dizer que quando o risco é demasiado elevado, a confiança é bastante relevante, e o mesmo sucede em situações contrárias, ou seja, a confiança é menos relevante quando o risco é também mais baixo.

A noção de risco é amenizada e a incerteza é reduzida quando a confiança é testada e se traduz em experiências positivas (Harper, 2014). Todavia, não é possível aos indivíduos, pela sua própria natureza humana, enfrentarem o risco, a menos que existam níveis suficientes de certeza (Fernandes, 2002). As dimensões da confiança (objetiva ou subjetiva), na sua relação direta ou indireta, podem potenciar ou reduzir o espectro do

risco. A redução dos níveis de confiança não é mais do que a própria diminuição da consistência do risco (Fernandes, 2002).

Apesar da confiança surgir várias vezes descrita como um comportamento de cooperação, Mayer et al. (1995) explicam que a confiança não é necessariamente uma condição obrigatória para que exista cooperação, pois a cooperação não leva uma das partes a correr um risco em todas as situações, logo, não faz sentido tratar ambos os fenômenos como sinónimos. Para além disto, os riscos aliados à confiança, são essenciais para atingir objetivos que superam a capacidade de realização individual (Keating et al., 2010).

II – ESTUDOS EMPÍRICOS

3. Objetivos da investigação

3.1. Enquadramento teórico

Qualquer relação humana, que envolva uma troca entre pelo menos duas partes, podendo elas serem de carácter comercial ou não, exige uma relação de confiança, onde estas devem assumir o risco que envolve a relação, para que possam obter os resultados que esperam de cada uma das partes, tal como já havia sido referido anteriormente.

As relações de confiança nas organizações, desde há muito que se discutem como essenciais para o alcance de diversos objetivos organizacionais desejados pelos órgãos de gestão. Estas têm sido alvo de vários estudos académicos, pela sua importância na eficácia organizacional.

Nesta investigação, pelo contributo que o estudo teve para a literatura acerca da confiança e pela própria importância do tema para a organização e apresentada a relevância da confiabilidade nas chefias para o próprio clima organizacional, pareceu-nos crucial utilizar duas escalas baseadas no modelo Mayer et al., de 1995 (Figura 2), pelo seu realismo e aproximação do que realmente reflete o clima organizacional e de que forma este pode ser aprimorado através das suas relações de confiança.

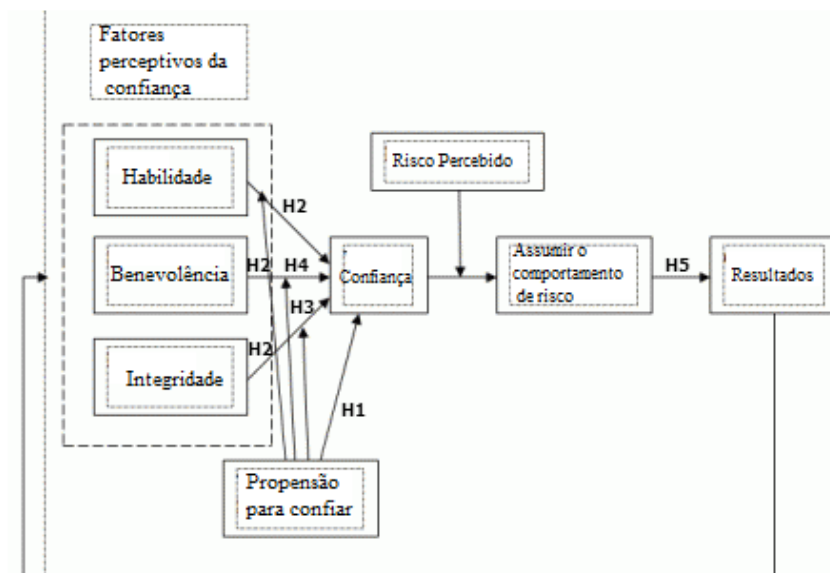


Figura 4 - Modelo integrado de confiança organizacional. Fonte: Mayer, Davis & Schoorman (1995, p. 715).

A primeira escala baseia-se num modelo teórico criada por Caldwell e Clapham (2003), acerca da perceção da confiabilidade na organização (Figura 3), o qual supõe a existência de seis antecedentes para a perceção da confiabilidade organizacional: a Garantia de Qualidade (GQ), a Cortesia nos Relacionamentos (CR), a Conformidade à Lei (CL), o Equilíbrio Financeiro (EF), o Desempenho Competente (DC) e a Comunicação Honesta (CH).

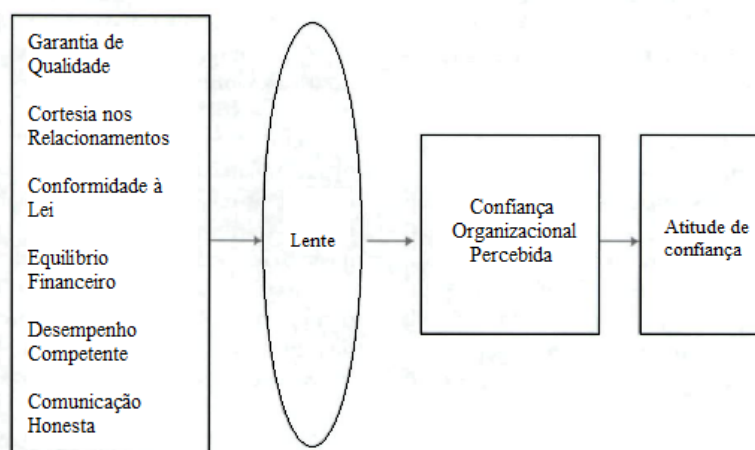


Figura 5- Modelo da perceção de confiabilidade na organização. Fonte: Caldwell & Clapham(2003, p.356).

A segunda escala, como já foi referido, baseia-se no trabalho de Mayer e Davis (1995, 1999) (Figura 2), e remete para a perceção da confiabilidade nos chefes de equipa, através de três dimensões: perceção da habilidade nos chefes de equipa, perceção da benevolência nos chefes de equipa e perceção da integridade nos chefes de equipa.

3.2. Objetivos da investigação

Face à contextualização acerca do tema em causa e o porquê da sua escolha já descrito na fase introdutória deste relatório, surge a necessidade de expor os objetivos concretos desta investigação, podendo eles ser apresentados pelos seguintes pontos:

- 1) Adaptar a uma amostra portuguesa a escala de perceção da confiabilidade na organização de Caldwell e Clapham (2003);
- 2) Realizar um estudo exploratório para avaliar a perceção da confiabilidade organizacional em duas empresas distintas;
- 3) Realizar um estudo exploratório para avaliar a perceção da confiabilidade nas

chefias em duas empresas distintas, usando para o efeito a escala de Mayer e Davis (1999) e adaptada a Portugal por Keating et al. (2010);

- 4) Realizar algumas análises exploratórias sobre a eventual relação entre a perceção da confiabilidade nas chefias e a confiabilidade na organização;
- 5) Explorar eventuais diferenças na perceção da confiabilidade (nas chefias e na organização) entre duas empresas com características diferentes;
- 6) Explorar eventuais diferenças na perceção da confiabilidade nas chefias e nas organizações em função de variáveis sócio-demográficas e organizacionais;

De um modo mais específico, podem ainda estabelecer-se as seguintes conjecturas gerais de organização deste estudo exploratório, através das seguintes hipóteses:

- a) A perceção do desempenho competente das organizações é um fator determinante da confiança?
- b) A garantia de qualidade percebida nas organizações altera os níveis de habilidade percebida dos colaboradores?
- c) A cortesia nos relacionamentos é um fator significativo capaz de influenciar a perceção da confiança organizacional em ambas as empresas?
- d) A conformidade à lei percebida nas empresas em estudo, influencia o processo de confiança organizacional?
- e) O equilíbrio financeiro das organizações em estudo, é determinante para a perceção de habilidade nas organizações?
- f) A comunicação honesta percebida pelos colaboradores das organizações, afeta os níveis de confiança, bem como a perceção da benevolência?
- g). A habilidade percebida nos chefes de equipa influencia a confiança dos seus subordinados?
- h) A benevolência percebida nos chefes de equipa, modifica os níveis de confiança dos indivíduos que se encontrem sob a sua alçada?
- i) A perceção da integridade nos chefes de equipa influencia a confiança?
- j) As funções hierárquicas de cada indivíduo determinam diferentes perceções de confiança sobre a organização?

4. Metodologia

4.1. Amostra

O estudo empírico teve por base uma amostra de conveniência, constituída por 223 colaboradores de duas empresas, que designaremos por empresa A e empresa B.

A amostra é constituída por 223 inquiridos, não tendo sido nenhum excluído pois a investigação não contém qualquer filtro ou condição específica para a aplicação do estudo. No quadro 1 e 2 é possível observar que a amostra total tem o seguinte perfil: 63.2% são do sexo feminino. O seu estado civil é maioritariamente solteiro (69.5%). Têm habilitações literárias ao nível do ensino secundário (36.8%). Ocupam o cargo de colaboradores nas empresas em estudo (68.6%). Têm uma idade média de 29 anos. Trabalham, em média, há cerca de 7 anos.

Quadro 1 - Caracterização da amostra (N = 223)

<i>Características</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Sexo		
Masculino	82	36.8
Feminino	141	63.2
Estado civil		
Solteiro	155	69.5
Casado	59	26.5
Divorciado	9	4.0
Habilitações literárias		
Ensino Básico	8	3.6
Ensino Secundário	82	36.8
Ensino Profissional	34	15.2
Pós-graduação	17	7.6
Licenciatura	70	31.4
Mestrado	12	5.4
Cargo		
Direcção	22	9.9
Líder de equipa	48	21.5
Colaborador	153	68.6

Quadro 2 - Estatísticas descritivas genéricas da amostra

	Idade (Anos)	Há quantos anos trabalha
N	223	223
Média	29.39	7.37
Desvio padrão	8.44	7.33
Mínimo	18	0
Máximo	53	31

Os dados variam consoante as empresas, na empresa B é possível observar que existe uma percentagem ligeiramente maior de indivíduos do sexo feminino do que na empresa A (Quadro 2). Contudo, os dados relativos ao estado civil divergem de forma mais acentuada, sendo que na empresa A, pouco menos de metade da população se encontra casado e na empresa B, os indivíduos estão na sua maioria solteiros (Anexo 2). Para além disto, no que toca às habilitações literárias, verifica-se que na empresa A, existe uma percentagem dominante de indivíduos com Licenciatura, na empresa B por sua vez, existe uma percentagem significativa de indivíduos com o ensino secundário (Anexo 3).

4.2. Procedimentos de recolha de dados

De acordo com os objetivos enunciados, pareceu-nos importante realizar um estudo exploratório, através da aplicação de um questionário a amostra de conveniência constituída pelos colaboradores de duas empresas de prestação de serviços. Uma situada em Coimbra, a operar na área do *social media marketing*, com um total de 183 colaboradores (Empresa A) e outra situada em Lisboa, a operar na área do marketing direto, com um total de 218 colaboradores (Empresa B).

Primeiramente, foram realizadas questões que permitissem a caracterização da amostra, realizando um total de sete perguntas, entre as quais duas de resposta aberta e cinco de resposta fechada que oportunizaram a obtenção de informações dos inquiridos relativamente ao género, idade, estado civil, habilitações literárias, posicionamento hierárquico na empresa, experiência (em anos) de trabalho e departamento em que se encontram inseridos.

Foram utilizadas duas escalas, a primeira pretende avaliar a perceção da confiabilidade nas chefias das organizações (Mayer e Davis, 1999) tendo esta escala já sido adaptada para Portugal por Keating et al. (2010), escala esta que permite avaliar a perceção de confiabilidade nas chefias, com um total de 17 questões, que implicitamente avaliam três pontos já revistos na revisão da literatura acerca da integridade, benevolência e habilidade percebidas pelos colaboradores.

Na segunda escala, são avaliadas as perceções de confiança nas organizações, tendo sido extraídos 32 itens do estudo de Caldwell e Clapham (2003) para efetuar esta análise. Em avaliação estão os constructos de conformidade à lei, comunicação honesta, desempenho competente, garantia de qualidade, equilíbrio financeiro e cortesia nos

relacionamentos. Ambas as escalas foram tratadas e avaliadas através de uma escala de Likert de 7 pontos, por forma a testar a importância de cada constructo e o seu impacto no fenómeno da confiança.

É de fazer notar que na escala de Caldwell e Clapham, 2003, foram eliminados os itens 10 e 11 porque tal como os autores referiram, estes saturam em mais do que um fator e foi ainda eliminado o item 22 porque não saturava em nenhum fator.

No processo de recolha de dados, pela facilidade de acesso e pela preocupação por parte de ambas as direções quanto à eventual interferência da recolha presencial das respostas com as atividades laborais, decidimos alojar o questionário na Internet, através da plataforma Google Drive. Após a criação do mesmo através do sitio web referido, o instrumento de recolha de informação foi difundido via *e-mail* a toda a população de ambas as empresas (138 colaboradores da empresa A e 173 da empresa B, 311 indivíduos na sua totalidade), onde obtivemos uma amostra de 223 respostas. Esta ferramenta permitiu garantir o anonimato dos indivíduos, bem como a confidencialidade das respostas, tal como pretendido. A recolha de dados iniciou-se no dia 26/06/2015 e terminou no dia 15/11/2015.

4.2.1. Instrumentos de avaliação das variáveis

As escalas usadas na avaliação das variáveis contém 49 itens (Tabela 1), sendo organizados em duas escalas já descritas anteriormente. As respostas dos inquiridos são codificadas através de uma escala de Likert de 7 pontos (de 1 – discordo fortemente a 7 – concordo fortemente).

A primeira escala, tal como descrito anteriormente, pretende avaliar a perceção da confiabilidade nas chefias das organizações (Mayer & Davis, 1999) permitindo classificar a perceção de confiabilidade nas chefias, com um total de 17 questões divididas por três constructos: integridade, benevolência e habilidade.

Na segunda escala, são analisadas as perceções de confiança nas organizações, onde são colocadas 32 questões extraídas do estudo de Caldwell e Clapham (2003) por forma a mensurar os constructos de conformidade à lei, comunicação honesta, desempenho competente, garantia de qualidade, equilíbrio financeiro e cortesia nos relacionamentos.

Tal como é possível observar no Anexo 11, inicialmente o questionário era composto

por 60 itens, contando com três escalas, sendo que a escala excluída pertencia ao estudo de Mayer e Gavin (2005) que testava a reciprocidade dos atos de confiança já referidos (integridade, benevolência e habilidade) entre colaboradores e entidades superiores, contudo, após a apresentação do rascunho do questionário, a empresa A solicitou a exclusão de dois itens da escala, pelo que consideramos que havia sido retirado todo o sentido à aplicação e teste da escala em causa, tendo sido excluída da análise final.

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário

Variável	Itens	Fonte
Perceção da conformidade à lei nas organizações	CL1 – As questões legais sobre os assuntos problemáticos são tratadas à medida que aparecem. CL2 – As chefias da organização fazem esforços consistentes para respeitar as leis em vigor. CL3 – Todos os colaboradores, incluindo fornecedores e clientes, recebem esclarecimentos jurídicos sobre todas as questões relativas à aplicação das leis. CL4 – A formação em assuntos jurídicos pretende evitar a violação dos direitos das pessoas. CL5 – As chefias da organização estão preocupadas em “fazer o que é correto” em vez de se limitarem apenas ao cumprimento dos estatutos ou dos regulamentos.	Caldwell & Clapham (2003); Zarrabi et al. (2012); Arnold et al. (2010).

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário (Continuação)

Variável	Itens	Fonte
Perceção do desempenho competente das organizações	DC6 – Os processos organizacionais valorizam a concretização dos objetivos. DC7 – Os chefes de equipa da organização são conhecedores das suas tarefas e das suas funções. DC8 – A avaliação do desempenho mede mesmo o que é verdadeiramente importante. DC9 – As chefias da organização definem claramente as tarefas exigidas aos seus colaboradores.	Caldwell & Clapham (2003); King et al. (2001); Fredrickson & Mitchell (1984).

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário (Continuação)

Variável	Itens	Fonte
Perceção da cortesia nos relacionamentos nas organizações	CR12 – Os planos da organização são sensíveis às prioridades dos colaboradores. CR13 – A organização fornece recursos para satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores. CR14 – As diferenças de valores e de opinião são respeitadas. CR30 – As decisões financeiras são tomadas com base naquilo que é melhor para todas as partes envolvidas.	Caldwell & Clapham (2003); Morand (2014); Munene et al. (2015).

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário (Continuação)

Variável	Itens	Fonte
Perceção da comunicação honesta	CH15 – A organização respeita os compromissos assumidos com os colaboradores. CH16 – Os colaboradores percebem a razão de ser das decisões tomadas pelas chefias. CH17 – As políticas e as regras de base são claramente definidas. CH18 – As regras aplicam-se consistentemente em situações semelhantes. CH20 – Os procedimentos e as regras estão concebidos para tratar os colaboradores com dignidade.	Caldwell & Clapham (2003); Almeida (2013); Cummings & Bromiley (1996); Sinha (2014); Zant & Kray (2014).

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário (Continuação)

Variável	Itens	Fonte
Perceção do equilíbrio financeiro das organizações	EF19 – Quando é necessário, as regras são flexíveis. EF26 – Os resultados financeiros são avaliados em função da realização dos objetivos. EF27 – As decisões organizacionais ponderam os custos e os benefícios. EF28 – A prestação de contas pelos resultados da organização é um valor importante para os colaboradores.	Caldwell & Clapham (2003); Cizmic & Crnkic (2010); Jelenic (2011); Mihajlovic et al. (2015).

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário (Continuação)

Variável	Itens	Fonte
Perceção da garantia de qualidade nas organizações	GQ31 – Os colaboradores compreendem os princípios de melhoria de qualidade. GQ32 – Os colaboradores estão comprometidos com a análise de oportunidades de melhoria nas suas unidades de trabalho. GQ33 – Os sistemas organizacionais reforçam as metas estabelecidas. GQ34 – O desempenho é analisado para avaliar se os objetivos formais foram alcançados.	Caldwell & Clapham (2003); Usman et al. (2015); Oladosu (2012); Najafi & Abhari (2014).

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário (Continuação)

Variável	Itens	Fonte
Perceção da habilidade nos chefes de equipa	HABIL01 – O meu chefe de equipa é competente na forma como exerce as suas funções. HABIL02 – O meu chefe de equipa é conhecido por se sair bem na execução das suas tarefas. HABIL03 – O meu chefe de equipa domina os requisitos técnicos do trabalho que tem de executar. HABIL04 – Estou certo que o meu chefe de equipa tem as capacidades necessárias para me deixar tranquilo. HABIL05 – As capacidades específicas do meu chefe de equipa contribuem para a melhoria do nosso desempenho. HABIL06 – O meu chefe de equipa está qualificado para as funções que desempenha.	Mayer et al. (1995); Mayer & Gavin (2005); Caldwell & Clapham (2003); Das & Teng (2001); McAllister (1995); Veloso & Rodrigues (2013).

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário (Continuação)

Variável	Itens	Fonte
Perceção da benevolência nos chefes de equipa	BENEV01 – O meu chefe de equipa preocupa-se com o nosso bem-estar. BENEV02 – As minhas necessidades e os meus objetivos são levados a sério pelo meu chefe de equipa. BENEV03 – Por vontade própria, o meu chefe de equipa nunca me prejudicaria. BENEV04 – O meu chefe de equipa interessa-se por aquilo que é importante para mim. BENEV05 – O meu chefe de equipa põe-se ao meu dispor para me ajudar quando preciso.	Mayer et al. (1995); Mayer & Gavin (2005); Caldwell & Clapham (2003); Mayer & Davis (1999); Davis et al. (2000); Veloso & Rodrigues (2013).

Tabela 1 - Escalas utilizadas no questionário (Continuação)

Variável	Itens	Fonte
Perceção da integridade nos chefes de equipa	INTEGR01 – O meu chefe de equipa tem um forte sentido de justiça. INTEGR02 – Não preciso de estar preocupado sobre se o meu chefe de equipa cumpre ou não a sua palavra. INTEGR03 – O meu chefe de equipa esforça-se por tratar todas as pessoas com sentido de justiça. INTEGR04 – As ações e os comportamentos do meu chefe de equipa não são consistentes. INTEGR05 – Partilho com o meu chefe de equipa muito dos seus valores e princípios de atuação. INTEGR06 – O meu chefe de equipa parece guiar-se por valores e princípios claros de atuação.	Mayer et al. (1995); Mayer & Gavin, (2005); Caldwell & Clapham, (2003); Mayer & Davis (1999); Davis et al. (2000); Veloso & Rodrigues (2013); Sitkin & Roth (1993).

4.2.2. Organização do questionário

Este questionário foi dividido em três partes, numa primeira parte pretendemos caracterizar a amostra, para futura análise e comparação de dados, relativos às diferentes perceções entre os diferentes graus hierárquicos. Tal como já foi descrito foram aplicadas sete questões que permitiram identificar e classificar a amostra através de questões relativas ao sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, posicionamento hierárquico na empresa, experiência (em anos) de trabalho e departamento em que se encontram inseridos.

Na segunda página do questionário, foram avaliadas crenças ou opiniões acerca do modo geral como avaliam o seu emprego ou a sua carreira profissional na empresa onde trabalham, com o objetivo de avaliar as perceções dos seis itens da escala de Caldwell e Clapham (2003), conformidade à lei, comunicação honesta, desempenho competente, garantia de qualidade, equilíbrio financeiro e cortesia nos relacionamentos, por modo a testar a relevância de cada um deles no sistema organizacional das empresas em causa.

Na terceira parte do instrumento utilizado para a pesquisa quantitativa, pretendíamos que os inquiridos descrevessem as perceções acerca dos três fatores (habilidade, benevolência e integridade) em relação aos seus chefes de equipa, de forma a testar as hipóteses do modelo de Mayer e Davis (1999) em duas empresas do sistema organizacional português, para comparações futuras.

4.2.3. Pré-teste

Antes de ser realizada a presente investigação, o questionário com as respetivas escalas foi passado a um grupo de 7 inquiridos (4 da empresa A e 3 da empresa B). O intuito deste procedimento foi o de avaliar o quanto as questões podiam ou não ser percebidas com clareza e o de detetar eventuais erros ou ambiguidades. Este pré-teste foi realizado através da ferramenta de formulários do *Google Drive* e teve como consequência a reorganização de alguns dados relativos à estrutura do questionário.

4.2.4. Tratamento dos dados

Após a recolha dos dados, procedeu-se ao tratamento dos mesmos, estruturando a informação de acordo com a organização das escalas e constructos, onde no final, se constatou que a amostra era composta na sua dimensão final por 223 inquiridos. O tratamento da informação resultante do questionário foi conduzido através do programa de análise estatística SPSS, versão 21®.

Durante esta ação foram utilizadas as seguintes técnicas estatísticas:

- Análise univariada, através de estatísticas descritivas e gráficos de perfil;
- Análise bivariada, através da análise de variância simples paramétrica (ANOVA), medidas de correlação linear de *Pearson* e Teste de *Tukey HSD*.

5 - Análise dos dados recolhidos

5.1. Enquadramento

No decorrer deste capítulo serão descritos e analisados os dados recolhidos, tendo o capítulo sido organizado em diferentes partes, de acordo com os testes realizados. Inicialmente será feita a caracterização da amostra de maneira detalhada, por forma a permitir futuras comparações com as variáveis do estudo, dando especial importância às posições hierárquicas ocupadas pelos inquiridos. Posteriormente, será realizada a análise descritiva das escalas utilizadas, através de tabelas de frequências e estatísticas descritivas. Foram realizados diversos testes ANOVA, de forma a analisar a variância e a verificar se existe uma diferença significativa entre as médias das variáveis. De forma a comprovar a intensidade de associação entre as variáveis de ambas as escalas foram também analisados os dados utilizando correlações lineares de *Pearson*. Por fim, são realizadas algumas análises de comparações múltiplas, recorrendo ao teste *Post Hoc Tukey HSD (Honest Significant Difference)*.

5.2. Caracterização da amostra

Tal como já descrito no capítulo anterior, o perfil da amostra já foi mencionado. Contudo, é importante para futuras comparações do estudo detalhar o completo perfil dos inquiridos. Em relação ao sexo masculino, na empresa A 45 inquiridos são do sexo masculino e na empresa B 37. Já do sexo feminino, na empresa A são 64 inquiridos e na empresa B 77, sendo que este é o sexo predominante da amostra. Em relação ao estado civil da amostra (Anexo 1, 155 inquiridos são “Solteiros”, sendo que 47 são da empresa A e 108 da empresa B. Já no estado “Casado”, existem 59 inquiridos, sendo que 53 são da empresa A e 6 da empresa B. O estado civil com níveis mais baixos é o de “Divorciado”, contando com 9 inquiridos, todos parte integrante da empresa B. Em relação às habilitações literárias dos inquiridos (Anexo 2), é possível verificar que, em média, na sua maioria, na empresa A os inquiridos são Licenciados e na empresa B, possuem (maioritariamente) o ensino secundário completo. Em relação aos níveis hierárquicos, as opções dadas no questionário foram “Direção”, “Líder de equipa” e “Colaborador”. Na primeira opção, existiram apenas respostas da empresa B, contando

com 22 inquiridos. Na opção “Líder de Equipa” existem 48 inquiridos, sendo 14 da empresa A e 34 da empresa B. Por fim, na opção “Colaborador” obtivemos 95 respostas da empresa A e 58 da empresa B. O cargo hierárquico predominante foi visivelmente o de colaborador (Quadro 1).

Uma nota interessante acerca deste resultado passa pela falta de respostas da empresa A no cargo “Direção”, tal como é possível observar no Quadro 3.

Quadro 1 - Caracterização dos respondentes em função dos cargos hierárquicos e das empresas (N=223)

		Empresa		Total
		A	B	
Direção	n	0	22	22
	%	0.0%	100.0%	100.0%
Líder de equipa	n	14	34	48
	%	29.2%	70.8%	100.0%
Colaborador	n	95	58	153
	%	62.1%	37.9%	100.0%
Total	n	109	114	223
	%	48.9%	51.1%	100.0%

5.3. Análise descritiva das escalas

Sendo que todos os itens de ambas as escalas foram avaliadas pelos inquiridos através de uma escala de *Likert* de sete pontos, em que ao valor “1” corresponde a etiqueta “discordo fortemente” e ao valor “7” a etiqueta “concordo fortemente”, apresentam-se a seguir as estatísticas descritivas relativas aos valores das médias e dos desvios-padrão das respostas dadas, em primeiro lugar, em relação às três dimensões da escala percepção da confiabilidades nas chefias de Mayer e Davis (1999) e posteriormente de das seis dimensões da escala de percepção da confiabilidade na organização de Caldwell e Clapham (2003) .

Em relação aos itens da escala de Mayer e Davis, estes estão organizados pelos seguintes construtos percepção da habilidade, percepção da benevolência e percepção da

integridade e os resultados foram os seguintes:

Quadro 4 - Valores da média e do desvio-padrão das respostas dadas às três escalas de avaliação da perceção da confiabilidade nos chefes de equipa segundo Mayer & Davis (1999) (N= 223)

	M	DP
Habil01_O meu chefe de equipa é competente na forma como exerce as suas funções.	5.43	1.27
Habil02_O meu chefe de equipa é conhecido por se sair bem na execução das suas tarefas.	5.45	1.26
Habil03_O meu chefe de equipa domina os requisitos técnicos do trabalho que tem de executar.	5.46	1.36
Habil04_Estou certo que o meu chefe de equipa tem as capacidades necessárias para me deixar tranquilo.	5.26	1.39
Habil05_As capacidades específicas do meu chefe de equipa contribuem para a melhoria do nosso desempenho.	5.22	1.31
Habil06_O meu chefe de equipa está qualificado para as funções que desempenha.	5.49	1.34
Benev01_O meu chefe de equipa preocupa-se com o nosso bem-estar.	4.87	1.48
Benev02_As minhas necessidades e os meus objetivos são levados a sério pelo meu chefe de equipa.	5.01	1.37
Benev03_Por vontade própria, o meu chefe de equipa nunca me prejudicaria.	5.13	1.52
Benev04_O meu chefe de equipa interessa-se por aquilo que é importante para mim.	4.81	1.46
Benev05_O meu chefe de equipa põe-se ao meu dispor para me ajudar quando preciso.	5.25	1.37
Integr01_O meu chefe de equipa tem um forte sentido de justiça.	5.17	1.35
Integr02_Não preciso de estar preocupado sobre se o meu chefe de equipa cumpre ou não a sua palavra.	5.06	1.43
Integr03_O meu chefe de equipa esforça-se por tratar todas as pessoas com sentido de justiça.	5.13	1.36
Integr04_As ações e os comportamentos do meu chefe de equipa não são consistentes.	3.52	1.69
Integr05_Partilho com o meu chefe de equipa muito dos seus valores e princípios de atuação.	4.96	1.36
Integr06_O meu chefe de equipa parece guiar-se por valores e princípios claros de atuação.	5.24	1.24

Pela leitura do Quadro 4 pode verificar-se que na escala referente à avaliação da perceção da habilidade (competência), que compreende os itens de Habil01 a Habil06, o valor da média mais alto foi no item Habil06 com uma média de 5.49 (DP=1.34) e o item com valor mais baixo o item Habil05 com uma média de 5.22 (DP=1.31). Na escala de avaliação da perceção de benevolência, estão incluídos os itens entre Benev01 e Benev05, sendo o valor da média mais alto no item Benev01 com uma média de 5.25 (DP=1.37) e o item com média mais baixa o item Benev04 com uma média de 4.81 (DP=1.46). Na escala de avaliação da perceção de integridade (itens de Integr01 a Integr06), a média mais elevada é no item Integr06 com o valor de 5.24 (DP=1.24), o valor mais baixo no item Integr04 com uma média de 3.52 (DP=1.69).

Quadro 5 - Valores da média e do desvio-padrão das respostas dadas às seis escalas de avaliação da percepção da confiabilidade na organização, segundo Caldwell e Clapham (2003) (N=223)

	M	DP
CL01_As questões legais sobre os assuntos problemáticos são tratadas à medida que aparecem.	4.79	1.20
CL02_As chefias da organização fazem esforços consistentes para respeitar as leis em vigor.	4.76	1.38
CL03_Todos os colaboradores, incluindo fornecedores e clientes, recebem esclarecimentos jurídicos sobre todas as questões relativas à aplicação das leis.	4.58	1.42
CL04_A formação em assuntos jurídicos pretende evitar a violação dos direitos das pessoas.	4.77	1.27
CL05_As chefias da organização estão preocupadas em “fazer o que é correcto” em vez de se limitarem apenas ao cumprimento dos estatutos ou dos regulamentos.	4.34	1.42
DC06_Os processos organizacionais valorizam a concretização dos objectivos.	5.37	1.32
DC07_Os chefes de equipa da organização são conhecedores das suas tarefas e das suas funções.	5.26	1.30
DC08_A avaliação do desempenho mede mesmo o que é verdadeiramente importante.	4.40	1.44
DC09_As chefias da organização definem claramente as tarefas exigidas aos seus colaboradores.	5.06	1.37
CR12_Os planos da organização são sensíveis às prioridades dos colaboradores.	4.19	1.38
CR13_A organização fornece recursos para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores.	4.34	1.43
CR14_As diferenças de valores e de opinião são respeitadas.	4.60	1.38
CH15_A organização respeita os compromissos assumidos com os colaboradores.	4.96	1.39
CH16_Os colaboradores percebem a razão de ser das decisões tomadas pelas chefias.	4.55	1.37
CH17_As políticas e as regras de base são claramente definidas.	5.11	1.45
CH18_As regras aplicam-se consistentemente em situações semelhantes.	4.61	1.39
EF19_Quando é necessário, as regras são flexíveis.	4.44	1.41
CH20_Os procedimentos e as regras estão concebidos para tratar os colaboradores com dignidade.	4.59	1.36
CH21_Aquilo que se espera de cada um é comunicado com clareza a todos.	4.88	1.44
CH23_São dados esclarecimentos oportunos, especialmente em relação a questões importantes.	4.91	1.33
CH24_São identificados indicadores de desempenho para todas as unidades de trabalho.	4.85	1.38
CH25_As informações relevantes para o trabalho são partilhadas com os colaboradores.	4.73	1.33
EF26_Os resultados financeiros são avaliados em função da realização dos objectivos.	5.30	1.51
EF27_As decisões organizacionais ponderam os custos e os benefícios.	4.99	1.23
EF28_A prestação de contas pelos resultados da organização é um valor importante para os colaboradores.	5.18	1.20
CH29_Os recursos são fornecidos para que os resultados possam ser atingidos com realismo.	4.74	1.35
CR30_As decisões financeiras são tomadas com base naquilo que é melhor para todas as partes envolvidas.	3.81	1.66
GQ31_Os colaboradores compreendem os princípios de melhoria da qualidade.	5.14	1.27
GQ32_Os colaboradores estão comprometidos com a análise de oportunidades de melhoria nas suas unidades de trabalho.	4.95	1.27
GQ33_Os sistemas organizacionais reforçam as metas estabelecidas.	4.80	1.17
GQ34_O desempenho é analisado para avaliar se os objectivos formais foram alcançados.	4.95	1.21
CH35_A organização honra os seus compromissos.	5.02	1.30

No Quadro 5 são apresentadas as estatísticas descritivas das seis dimensões da escala de Caldwell e Clapham (2003). Em relação à escala de perceção da conformidade à lei (CL), os itens da escala que lhe diz respeito apresentam-se entre CL01 a CL05, sendo que o item com a média mais elevada é o CL01, com um valor de 4.79 (DP=1.20) e, por outro lado, o item com valor mais baixo é o CL05, com uma média de 4.34 (DP=1.42).

No que se refere à escala desempenho competente (DC) e aos itens que lhe correspondem (de DC06 a DC09), o valor mais alto é do item DC06 com uma média de 5.37 (DP=1.32) enquanto que a média mais baixa foi o DC08 com um valor de 4.40 (DP=1.44).

Na escala cortesia nos relacionamentos (CR), os itens que lhe concerne são o CR12, CR13, CR14 e CR30, dos quais o valor mais alto é relativo ao CR14, com uma média de 4.60 (DP=1.38), por outro lado, o item mais baixo foi o CR30 com uma média de 3.81 (DP=1.66).

Quanto à avaliação do construto comunicação honesta (CH), os itens associados são CH15, CH16, CH17, CH18, CH20, CH21, CH23, CH24, CH25, CH29, CH35, sendo que o item com um valor mais alto o CH17 com uma média de 5.11 (DP=1.45), o mais baixo é o CH16 com uma média de 4.55 (DP=1.37).

Na dimensão equilíbrio financeiro (EF) encontramos os itens EF19, EF26, EF27 e EF28, onde o valor mais alto foi no item EF26, com uma média de 5.30 (DP=1.51) e com o valor mais baixo no item EF19 apresenta-se com uma média de 4.44 (DP=1.41).

Por último, a garantia de qualidade (GQ) compreende os itens entre GQ31 e GQ34, onde o valor mais alto é de GQ31 com uma média de 5.14 (DP=1.27) e o valor mais baixo no item GQ33 com uma média de 4.80 (DP=1.17).

5.4. Análise da variância das respostas dadas às escalas de avaliação da perceção da confiabilidade (nas chefias e na organização) em função da posição hierárquica e da empresa (Testes *t-Student* e ANOVA)

Foram ainda calculados os valores das médias e dos desvios-padrão e posteriormente comparadas as médias e os desvios-padrão dos constructos das duas escalas em função da posição hierárquica ocupada nas empresas. Na amostra total, os

dados são apresentados no Quadro 6, sendo que os valores da média mais elevados foram obtidos na escala de avaliação da percepção da comunicação honesta (CH), onde a média das respostas dadas pelos membros da Direção foi de 65.00 (DP=8.47). Ainda nesta escala, e quanto às respostas dadas pelos Líderes de Equipa, a média foi de 53.15 (DP=11.55) e por fim as respostas dadas pelos Colaboradores a média foi de 51.16 (DP=11.64). A escala que se revelou com valores mais baixas foi a percepção da cortesia nos relacionamentos (CR) em todos os cargos hierárquicos das organizações, sendo que, nas respostas dadas pelos membros da Direção a média foi de 20.41 (DP=4.80), pelos Líderes de Equipa a média foi de 16.00 (DP=4.80) e pelos Colaboradores a média das respostas dadas foi de 16.94 (DP=4.52).

Quanto às respostas dadas nas três escalas de percepção da confiabilidade nas chefias, os valores das médias mais elevados foram dados pelas respostas dos membros da Direção. Com efeito, como se pode verificar também pelo Quadro 6, as Chefias expressaram uma percepção mais forte nas chefias (nas três dimensões habilidade, benevolência e integridade) do que todos os restantes membros da organização.

Quadro 6 - Valores da média e do desvio padrão dos totais das escalas de Percepção Confiabilidade na Organização e de Percepção da Confiabilidade nos chefes de equipa em função da posição na hierarquia da organização (N = 223)

Cargo		Total Comunic Honesta (CH)	Total Cortesia relacionam (CR)	Total Garantia qualidade (GQ)	Total Desemp. Competente (DC)	Total Equilib financeiro (EF)	Total Conform. à lei (CL)	Total Perc Habilidade	Total Perc Benevolência	Total Perc Integridade
Direcção (N = 22)	Média	65.00	20.41	23.64	23.82	23.00	27.73	36.05	28.00	31.77
	Desvio padrão	8.47	4.80	3.20	3.58	3.22	5.16	4.61	5.19	4.39
Lider de equipa (N = 48)	Média	53.15	16.00	19.98	20.25	19.77	22.10	32.17	23.50	28.65
	Desvio padrão	11.55	4.80	4.16	4.64	3.66	4.80	6.32	7.24	6.14
Colaborador (N = 153)	Média	51.16	16.74	19.25	19.51	19.50	22.95	31.81	25.15	28.84
	Desvio padrão	11.64	4.52	4.10	4.16	3.98	5.15	7.23	6.20	5.80
Total (N = 223)	Média	52.90	16.94	19.84	20.09	19.91	23.24	32.30	25.08	29.09
	Desvio padrão	12.02	4.74	4.22	4.38	3.96	5.28	6.91	6.43	5.80

No Quadro 7 apresentam-se os resultados do teste de *t-student* para a comparação dos valores das médias relativas às respostas dadas aos seis itens da escala de Caldwell e Clapham (2003) em função do critério empresas (A e B).

Quadro 7 - Teste *t* - student para a comparação dos valores das médias e dos desvios-padrão dos totais das seis escalas de perceção da confiabilidade na organização em duas empresas (N=223)

		N	M	DP	<i>t</i>	p
Total Comunicação honesta (CH)	Empresa A	109	48.88	12.11		
	Empresa B	114	56.84	10.60	-5.231	.000*
	Total	223	52.95	12.02		
Total Cortesia nos relacionamentos (CR)	Empresa A	109	16.53	4.77		
	Empresa B	114	17.33	4.70	-1.263	.208
	Total	223	16.94	4.74		
Total Garantia qualidade (GQ)	Empresa A	109	17.93	3.72		
	Empresa B	114	21.68	3.85	-7.391	.000*
	Total	223	19.84	4.22		
Total Desempenho competente (DC)	Empresa A	109	18.44	4.44		
	Empresa B	114	21.68	3.71	-5.915	.000*
	Total	223	20.09	4.38		
Total Equilíbrio financeiro (EF)	Empresa A	109	18.27	3.77		
	Empresa B	114	21.47	3.49	-6.592	.000*
	Total	223	19.91	3.96		
Total Conformidade à lei (CL)	Empresa A	109	22.76	5.42		
	Empresa B	114	23.70	5.12	-1.333	.184
	Total	223	23.24	5.28		

* $p < .005$

Conforme se pode verificar, há diferenças estatisticamente significativas entre as respostas dadas na Empresa A e na Empresa B em relação aos itens da escala de comunicação honesta (CH), $t_{(221)} = -5.231$, $p = .000$ (os valores da média são mais elevados na Empresa B), em relação aos itens da escala de garantia da qualidade (GQ), $t_{(221)} = -7.391$, $p = .000$ (os valores da média são mais elevados na Empresa B), em relação aos itens da escala de desempenho competente (DC), $t_{(221)} = -5.915$, $p = .000$ (os valores da média são mais elevados na Empresa B) e em relação aos itens da escala de equilíbrio financeiro (EF), $t_{(221)} = -6.592$, $p = .000$ (os valores da média são mais elevados na Empresa B).

A respeito da comparação dos valores das médias das respostas dadas às escalas cortesia nos relacionamentos (CR) e conformidade à lei (CL) o teste *t* de *Student* não revelou diferenças estatisticamente significativas.

Posteriormente foram comparados os valores das médias e dos desvios-padrão das três dimensões da escala de Mayer e Davis (1999) nas duas empresas da amostra, usando novamente o teste *t* de *Student* (Quadro 7). Conforme se pode verificar, as diferenças nos valores das médias não foram estatisticamente significativas, embora se

note uma tendência para uma diferença nos valores das médias e dos desvios-padrão nas respostas dadas à escala de percepção da habilidade nos chefes de equipa a favor de uma média um pouco mais alta na Empresa B:

Quadro 8 - Teste t-Student para a comparação dos valores da média e do desvio-padrão dos totais das três escalas de percepção da confiabilidade nos chefes da equipa em duas empresas (N=223).

			N	M	DP	t	p
Total	Percepção habilidade nos chefes de equipa	Empresa A	109	31.39	7.67	-1.935	.054
		Empresa B	114	33.18	6.00		
		Total	223	32.30	6.91		
Total	Percepção benevolência nos chefes de equipa	Empresa A	109	25.42	6.14	.785	.433
		Empresa B	114	24.75	6.70		
		Total	223	25.08	6.43		
Total	Percepção integridade nos chefes de equipa	Empresa A	109	28.42	5.82	-1.687	.093
		Empresa B	114	29.73	5.73		
		Total	223	29.09	5.80		

Seguidamente, procedeu-se a uma análise de variância (ANOVA) unifactorial para comparar os valores das médias das respostas dadas aos itens das seis escalas de percepção da confiabilidade (Caldwell & Clapham, 2003) na organização em função dos três níveis hierárquicos dos respondentes (direção, líder equipa e colaborador) das empresas A e B. Os resultados são apresentados nos Quadros 9 e 10.

Conforme se pode verificar pela leitura do quadro, há diferenças estatisticamente significativas ao nível das respostas dadas aos itens das seis escalas de avaliação da percepção de confiabilidade na organização em função da integração num dado nível da hierarquia da organização.

Especificamente na escala de comunicação honesta (CH), $F(2,220) = 14.299$, $p=.000$ (em que o teste B de Tukey revelou que os membros da direção apresentam valores da média mais altos e os colaboradores, valores mais baixos da média). Na escala de cortesia nos relacionamentos (CR), $F(2,220) = 7.374$, $p=.001$ (em que o teste B de Tukey revelou que os membros da direção apresentam valores da média mais altos e os líderes de equipa, valores mais baixos da média). Na escala de garantia da qualidade (GQ), $F(2,220) = 11.377$, $p=.000$ (em que o teste B de Tukey revelou que os membros da direção apresentam valores da média mais altos e os colaboradores, valores mais baixos da média). Na escala de desempenho competente (DC), $F(2,220) = 10.090$, $p=.000$

(em que o teste B de Tukey revelou que os membros da direcção apresentam valores da média mais altos e os colaboradores, valores mais baixos da média). Na escala de equilíbrio financeiro (EF), $F(2,220) = 7.991$, $p=.000$ (em que o teste B de Tukey revelou que os membros da direcção apresentam valores da média mais altos e os colaboradores, valores mais baixos da média). E, finalmente, na escala conformidade à lei (CL), $F(2,220) = 10.049$, $p=.000$ (em que o teste B de Tukey revelou que os membros da direcção apresentam valores da média mais altos e os líderes de equipa, valores mais baixos da média).

Quadro 9 - Teste ANOVA para a comparação dos valores da Média e do Desvio Padrão dos totais das seis escalas de Percepção da confiabilidade na organização em função do cargo ocupado na hierarquia de duas organizações (N=223)

		N	M	DP	F	p
Total Comunicação honesta (CH)	Direção	22	65.00	8.47		
	Lider de equipa	48	53.15	11.55		
	Colaborador	153	51.16	11.64		
	Total	223	52.95	12.02	14.299	.000*
Total Cortesia nos relacionamentos (CR)	Direção	22	20.41	4.80		
	Lider de equipa	48	16.00	4.80		
	Colaborador	153	16.74	4.52		
	Total	223	16.94	4.74	7.374	.001*
Total Garantia de qualidade (GQ)	Direção	22	23.64	3.20		
	Lider de equipa	48	19.98	4.16		
	Colaborador	153	19.25	4.10		
	Total	223	19.84	4.22	11.377	.000*
Total Desempenho competente (DC)	Direção	22	23.82	3.58		
	Lider de equipa	48	20.25	4.64		
	Colaborador	153	19.51	4.16		
	Total	223	20.09	4.39	10.090	.000*
Total Equilibrio financeiro (EF)	Direção	22	23.00	3.22		
	Lider de equipa	48	19.77	3.66		
	Colaborador	153	19.50	3.98		
	Total	223	19.91	3.96	7.991	.000*
Total Conformidade à lei (CL)	Direção	22	27.73	5.16		
	Lider de equipa	48	22.10	4.80		
	Colaborador	153	22.95	5.15		
	Total	223	23.24	5.28	10.049	.000*

* $p < .005$

Quadro 10 - Teste Post Hoc B de Tukey (HSD) para a comparação dos valores da variância das respostas dadas aos itens das seis escalas de percepção confiabilidade na organização em função da posição ocupada na hierarquia nas empresas A e B (N=223)

Variável dependente	(I) Cargo	(J) Cargo	Diferença média (I-J)	DP	p
Total Comunicação honesta (CH)	Direção	Lider de equipa	11.854*	2.924	.000
		Colaborador	13.843*	2.589	.000
Total Cortesia nos relacionamentos (CR)	Direção	Lider de equipa	4.409*	1.187	.001
		Colaborador	3.671*	1.051	.002
Total Garantia de qualidade (GQ)	Direção	Lider de equipa	3.657*	1.039	.002
		Colaborador	4.381*	.920	.000
Total Desempenho competente (DC)	Direção	Lider de equipa	3.568*	1.085	.003
		Colaborador	4.308*	.961	.000
Total Equilíbrio financeiro (EF)	Direção	Lider de equipa	3.229*	.990	.004
		Colaborador	3.497*	.877	.000
Total Conformidade à lei (CL)	Direção	Lider de equipa	5.623*	1.306	.000
		Colaborador	4.773*	1.157	.000

*. A diferença média é significativa no nível .05.

Seguidamente, procedeu-se a uma análise de variância (ANOVA) unifactorial para comparar os valores das médias das respostas dadas aos itens das três escalas de percepção da confiabilidade nas chefias (Mayer & Davis, 1999) na organização em função dos três níveis hierárquicos dos respondentes (direcção, líder equipa e colaborador) das empresas A e B. Os resultados são apresentados nos Quadro 11.

Quadro 11 - Teste ANOVA para a comparação dos valores da Média e do Desvio Padrão dos totais das três escalas de Percepção da confiabilidade nos chefes de equipa em função do cargo ocupado na hierarquia de duas organizações (N=223)

		N	M	DP	F	p
Total Percepção habilidade chefias	Direção	22	36.05	4.61	3.711	.026*
	Lider de equipa	48	32.17	6.32		
	Colaborador	153	31.81	7.23		
	Total	223	32.30	6.91		
Total Percepção benevolência chefias	Direção	22	28.00	5.19	3.823	.023*
	Lider de equipa	48	23.50	7.24		
	Colaborador	153	25.15	6.20		
	Total	223	25.08	6.43		
Total Percepção integridade chefias	Direção	22	31.77	4.39	2.671	.071
	Lider de equipa	48	28.65	6.14		
	Colaborador	153	28.84	5.80		
	Total	223	29.09	5.80		

* p < .05

Conforme se pode verificar da leitura dos resultados dos quadros 11 e 12, a respeito das respostas dadas à escala de percepção da integridade nas chefias não foram

registadas diferenças estatisticamente significativas na variância. Contudo o mesmo não ocorre nas duas restantes escalas.

Com efeito na escala de perceção da habilidade das chefias foram detetadas diferenças estatisticamente significativas, a favor de uma média mais elevada das chefias e de uma média mais baixa nos colaboradores (teste B de Tukey), como se pode verificar pelo valor de $F(2,220) = 3.711$, $p=.026$ e na escala de perceção da benevolência das chefias, onde foram também detectadas diferenças estatisticamente significativas, a favor de uma média mais elevada das chefias e de uma média mais baixa nos líderes de equipa (teste B de Tukey), como se pode verificar pelo valor de $F(2,220) = 3.823$, $p=.023$.

Quadro 12 - Teste Post Hoc B de Tukey (HSD) para a comparação dos valores da variância das respostas dadas aos itens das três escalas de perceção confiabilidade nas chefias em função da posição ocupada na hierarquia nas empresas A e B (N= 223)

Variável dependente	(I) Cargo	(J) Cargo	Diferença média (I-J)	DP	p
Total Perceção habilidade chefias	Direção	Lider de equipa	3.879	1.758	.072
		Colaborador	4.235*	1.557	.019
	Lider de equipa	Direção	-3.879	1.758	.072
		Colaborador	.356	1.130	.947
	Colaborador	Direção	-4.235*	1.557	.019
		Lider de equipa	-.356	1.130	.947
Total Perceção benevolência chefias	Direção	Lider de equipa	4.500*	1.635	.018
		Colaborador	2.850	1.448	.122
	Lider de equipa	Direção	-4.500*	1.635	.018
		Colaborador	-1.650	1.050	.260
	Colaborador	Direção	-2.850	1.448	.122
		Lider de equipa	1.650	1.050	.260
Total Perceção integridade chefias	Direção	Lider de equipa	3.127	1.483	.090
		Colaborador	2.930	1.313	.068
	Lider de equipa	Direção	-3.127	1.483	.090
		Colaborador	-.197	.953	.977
	Colaborador	Direção	-2.930	1.313	.068
		Lider de equipa	.197	.953	.977

*. A diferença média é significativa no nível .05.

Considerando as análises acima descritas, podemos verificar que a distância entre grupos comprova-se significativa em todas as variáveis testadas, sendo que a diferença média mais significativa é visível na escala comunicação honesta (CH), onde a maior dispersão de respostas se encontra entre a Direção e os Colaboradores com uma média de 13.84 (DP=2.58), e ainda entre a Direção e os Líderes de Equipa com uma diferença média de 11.85 (DP=2.92). As diferenças são estatisticamente significativas,

pois $p=.000$ em ambas as análises (Anexo 3). Em relação à percepção da conformidade à lei (CL) a distância entre os grupos testados encontra-se ligeiramente mais reduzida, contendo no entanto, uma diferença média entre a Direção e os Líderes de Equipa de 5.62 (DP=1.31) e ainda entre a Direção e os Colaboradores uma diferença nas respostas de 4.77 e respetivo DP=1.16 (Anexo 4). Os resultados na escala percepção da cortesia nos relacionamentos (CR), na escala de garantia de qualidade (GQ) e na escala de desempenho competente (DC) obtiveram resultados muito semelhantes. Por exemplo, na escala cortesia nos relacionamentos (CR) as diferenças médias entre a Direção e os Líderes de Equipa foram de 4.41 (DP=1.19) e ainda entre a Direção e os Colaboradores a média de diferenças foi de 3.67 e o DP=1.05 (Anexo 5).

Na escala de percepção da garantia de qualidade (GQ) (Anexo 6), a diferença média das respostas entre a Direção e os Líderes de Equipa é de 3.66 (DP=1.04), mais, nas comparações entre a Direção e os Colaboradores a média das diferenças entre respostas foi de 4.38 (DP=.92). Na escala desempenho competente (DC) os resultados do teste Tukey HSD verificaram que existiam diferenças médias entre grupos de 3.57 entre a Direção e os Líderes de Equipa (DP=1.09), para além de que entre a Direção e os Colaboradores a média das diferenças entre respostas foi de 4.31 (DP=.961) (Anexo 7). Por último, na escala percepção de equilíbrio financeiro (EF) (Anexo 8), apresentaram-se as médias de diferenças mais baixas de todas as variáveis da escala, onde entre a Direção e os Líderes de Equipa apresentaram uma média de 3.23 (DP=.99) e ainda nesta variável, a comparação entre a Direção e os Colaboradores apresentou uma média de 3.50 (DP=.88). Em todas as comparações as diferenças são estatisticamente significativas.

Quanto à análise das respostas às três escalas de percepção da confiabilidade nas chefias, os resultados foram muito semelhantes ao teste de Tukey HSD relativo às variáveis da escala de Caldwell e Clapham (2003), no aspecto em que parece evidente que as respostas entre a Direção e os restantes cargos hierárquicos apresentam variâncias e diferenças significativas. No entanto, surgiram também algumas opiniões divergentes no que toca aos graus hierárquicos mais baixos, daí a necessidade de explorar as nuances entre estas.

Ao realizar este *Post Hoc* (Quadro 12), entendemos que as diferenças médias são apenas estatisticamente significativas em duas comparações. A que apresenta o valor mais elevado é na escala percepção da benevolência das chefias (Anexo 9), na comparação entre a Direção e os Líderes de Equipa, com uma diferença média de 4.50

(DP=1.64). Ainda estatisticamente significativa foi a comparação realizada na variável percepção da habilidade das chefias (Anexo 10) entre a Direção e Colaboradores, onde a diferença média foi de 4.24 (DP=1.56).

Ao testar as diferenças médias entre respostas na escala percepção integridade das chefias (Anexo 11), nenhum das análises se revelou estatisticamente significativo.

5.5. Análise de correlação linear simples

Este teste (coeficiente de correlação – r de *Pearson*) pretende evidenciar a força ou a intensidade de uma associação linear entre duas ou mais variáveis quantitativas (para escalas de *Likert* de 7 pontos, neste caso), por forma a avaliar o grau de associação das variáveis em análise.

Conforme se pode verificar a partir da leitura dos resultados apresentados no Quadro 12, na sua maioria, as correlações são positivas e significativas, sendo que a correlação mais elevada diz respeito à percepção da integridade das chefias e à percepção da benevolência nos chefes de equipa (.828) e a mais baixa a que se refere à correlação entre a percepção da benevolência nas chefias e a percepção do equilíbrio financeiro da organização (.328), embora ainda significativa.

De destacar ainda que as correlações entre os diversos valores das seis escalas de percepção da confiabilidade na organização tendem a ser fortes (variando entre .53 e .83), assim como são também fortes as correlações entre as três escalas de percepção da confiabilidade nas chefias (variando entre .76 e .83). Por contraponto, as correlações entre os resultados das três escalas de percepção da confiabilidade nas chefias e as seis escalas de percepção de confiabilidade nas organizações tendem a assumir expressões ligeiramente mais fracas, embora sempre significativas.

Quadro 13 - Valores das correlações de Pearson entre os totais das seis escalas de Percepção da confiabilidade na organização, das três escalas de Percepção da confiabilidade nos chefes equipa em duas empresas (N= 223)

	Total CH	Total CR	Total GQ	Total DC	Total EF	Total CL	Total Perc Habil	Total Perc Benev	Total Perc Integr
Total Comunicação honesta (CH)	-								
Total Cortesia nos relacionamentos (CR)	.788*	-							
Total Garantia de qualidade (GQ)	.793*	.617*	-						
Total Desempenho competente (DC)	.826*	.705*	.737*	-					
Total Equilíbrio financeiro (EF)	.765*	.621*	.766*	.727*	-				
Total Conformidade à lei (CL)	.759*	.716*	.572*	.711*	.663*	-			
Total Percepção habilidade chefes equipa (Perc Habil)	.591*	.465*	.487*	.588*	.470*	.494*	-		
Total Percepção benevolência chefes equipa (Perc Benev)	.445*	.486*	.342*	.415*	.328*	.342*	.771*	-	
Total Percepção integridade chefes equipa (Perc Integr)	.522*	.478*	.401*	.481*	.396*	.377*	.760*	.828*	-

* $p < .005$

6. Discussão dos resultados e conclusões

6.1. Discussão dos resultados

De um modo geral, a construção de relacionamentos baseados na confiança nos pares, nos supervisores (ou chefes de equipa), na direção da organização e na própria organização - entendida como um todo, é essencial para a construção do clima de relacionamento e da cultura organizacional (Cerdeira, 2010), e tanto assim que pode fomentar a obtenção de ganhos significativos de eficácia e de eficiência nos processos organizacionais (Kong et al., 2014). Num plano mais específico, construção de relacionamentos com base na confiança nas pessoas e nas organizações é também crucial para que os colaboradores de uma organização se sintam mais seguros, mais fortemente motivados e mais otimistas, para que comuniquem com mais frequência, para que partilhem mais conhecimentos e recursos, para que cooperem na realização de tarefas complexas e para que se comprometam mais intensamente com os objectivos da equipa e da organização, para que valorizem novas formas de capital (psicológico, intelectual, social), entre outros aspectos (Cerdeira, 2014).

Neste sentido, com a presente investigação pretendeu-se realizar um estudo exploratório com o objectivo genérico de avaliar dois planos diferentes das relações de confiança em duas organizações diferentes: a percepção da confiabilidade organizacional (nos termos estabelecidos pelo modelo conceptual de Caldwell e Clapham, 2003) e a percepção da confiabilidade nas chefias (segundo o entendimento proposto por Mayer et al., 1995). Para além destes objetivos genéricos, foram igualmente estabelecidos outros objetivos mais específicos e que passaram pela adaptação de uma escala a uma amostra portuguesa, pela exploração de eventuais relações entre as diferentes medidas de avaliação da percepção da confiabilidade, pela avaliação de eventuais diferenças nas medidas de confiabilidade em função de variáveis demográficas, de posições na hierarquia organizacional e da integração em duas empresas privadas a operarem em duas áreas geográficas e sectores de actividade diferentes.

A amostra usada para a realização do estudo foi uma amostra de conveniência, composta por 223 inquiridos, 109 da empresa A e 114 da empresa B. O perfil dos sujeitos incluídos na amostra é composto por membros maioritariamente do sexo feminino, solteiros, com um nível de escolaridade correspondente ao ensino secundário e ocupando predominantemente o cargo de colaborador da organização. A idade média

na amostra é de 29.39 anos (DP=7.37), variando entre um mínimo de 18 anos e um máximo de 53 anos. Quanto à experiência profissional acumulada, a média foi de 7.37 anos (DP=7.33).

A respeito desta amostra, e tomando em consideração os resultados obtidos e anteriormente apresentados, podemos sugerir as seguintes conclusões:

1) As variáveis relativas à percepção da confiabilidade nas chefias e na organização estão fortemente correlacionadas, pelo menos no que respeita aos valores de correlação linear r de Pearson, o que sugere uma forte associação entre as três dimensões da percepção da confiabilidade nas chefias (habilidade, benevolência e integridade), propostas por Mayer et al (1995), e as seis dimensões da percepção da confiabilidade organizacional propostas por Caldwell e Clapham (2003), a saber: percepção da honestidade das comunicações na organização, percepção da cortesia nos relacionamentos entre os actores organizacionais, percepção das garantias de qualidade, percepção da competência do desempenho da organização, do equilíbrio financeiro desta e do quanto a organização é percebida como actuando em conformidade à lei. O que por sua vez sugere ainda que a um incremento na percepção da confiabilidade nas chefias está associado um incremento na percepção da confiabilidade na organização e vice-versa.

2) Para a avaliação do quanto os restantes objetivos (ou hipóteses) subjacentes ao estudo encontraram ou não apoio empírico, procedeu-se à análise de eventuais diferenças entre médias e variâncias em função de diversos critérios, utilizando para o efeito os testes t -student, as análises da variância (ANOVA) e os testes post hoc (B de Tukey HSD).

Assim quanto a estes objetivos mais concretos as conclusões deste estudo podem ser organizadas em seis categorias relativas à avaliação de eventuais diferenças nas seis dimensões da escala de avaliação da percepção da confiabilidade organizacional e nas três dimensões da percepção da confiabilidade nas chefias em duas empresas distintas.

Assim, quanto às seis dimensões relativas à percepção da confiabilidade na organização, foram detectadas diferenças estatisticamente significativas (por via do teste t de student) nos valores das médias entre as duas empresas estudadas na dimensão da percepção da Comunicação Honesta (CH), a favor da empresa B (média mais elevada), na dimensão da percepção Garantia da Qualidade (GQ), a favor da empresa B (média mais elevada), na dimensão Desempenho Competente (DC), a favor da empresa B

(média mais elevada), na dimensão Equilíbrio Financeiro (EF), novamente a favor da empresa B (média mais elevada), o que significa que a empresa B tende a gerar percepções mais fortes nestas dimensões da percepção da confiabilidade organizacional (não se detectando diferenças nos valores das médias referentes às dimensões Cortesia nos Relacionamentos (CR) e Conformidade à Lei (CL) (Quadro 7).

Assim, quanto ao primeiro objetivo geral, é possível entender que, numa amostra portuguesa, na escala de Caldwell e Clapham (2003), os construtos com maior importância e com níveis de percepção mais elevados são o desempenho competente e a conformidade à lei.

3) O terceiro objetivo geral envolvia a realização de um estudo exploratório com a escala de percepção da confiabilidade nas chefias (habilidade, benevolência e integridade percebidas), de Mayer e Davis (1999), adaptada a Portugal por Keating et al. (2010). Verificou-se a não existência de diferenças estatisticamente significativas nos valores das médias nas três dimensões da percepção da confiabilidade nas chefias (habilidade, benevolência e integridade) nas duas empresas estudadas.

4) Quanto ao quarto objetivo deste estudo, as análises estatísticas sobre uma eventual relação entre a percepção da confiabilidade nas chefias (Mayer & Davis, 1999) e a percepção da confiabilidade na organização (Caldwell & Clapham, 2003), as correlações lineares simples realizadas sugerem que a totalidade das seis dimensões da escala de percepção da confiabilidade organizacional de Caldwell e Clapham (2003) apresenta correlações estatisticamente significativas com as três dimensões da percepção da confiabilidade nas chefias de Mayer e Davis (1999), o que significa que a percepção da habilidade, da benevolência e da integridade das chefias se associa à percepção da confiabilidade na organização, em cada uma das seis dimensões que a compõem, e vice-versa.

5) Quanto ao quinto objetivo, pretendeu-se explorar eventuais diferenças na percepção da confiabilidade (avaliada por ambas as escalas) em função da variável critério definida pela posição hierárquica dos inquiridos (colaboradores, supervisores/chefes de equipa, gestores) em duas empresas com características distintas.

Assim, quanto às seis dimensões da escala de percepção da confiabilidade organizacional de Caldwell e Clapham (2003), identificaram-se diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões e em função de todas as posições ocupadas na hierarquia da organização, sendo que se identifica a tendência da Direção expressar valores mais altos das médias nas seis dimensões por comparação com os

actores dos restantes níveis hierárquicos (supervisores/chefes equipa e colaboradores/operacionais) por contraponto com os colaboradores, os quais expressam percepções mais baixas nas mesmas seis dimensões, o que parece sugerir que a percepção da confiabilidade organizacional varia imensamente em função dos cargos ocupados na organização. Considerando este facto, assim como a importância em gerar entendimentos partilhados sobre o quanto a organização é de confiança, os resultados apurados neste estudo sugerem a importância de se desenvolverem estratégias de comunicação interna capazes de gerar percepções de confiabilidade mais homogêneas nos diferentes grupos de interesses internos da organização (vejam-se, por exemplo, os Gráficos constantes dos Anexos 3 – Anexos 8 e Quadros 11 e 12).

Quanto às três dimensões da percepção da confiabilidade nas chefias, segundo a escala e o modelo de Mayer e Davis (1999), foram identificadas diferenças estatisticamente significativas nas médias relativas às dimensões da percepção da habilidade e da percepção da benevolência nas chefias em função da posição ocupada na hierarquia da organização (Quadro 11). Estas diferenças são mais significativas na dimensão percepção da habilidade das chefias (Quadro 12, Gráfico A10, Anexo 10 e Anexo 11), sobretudo no que respeita à comparação das médias entre as percepções da direção e as dos colaboradores (os colaboradores apresentam médias mais baixas) e na dimensão da percepção da benevolência das chefias, sobretudo no que respeita à comparação entre direção e supervisores/chefes de equipa (os chefes de equipa apresentam médias mais baixas). Também a este propósito se deteta a tendência da percepção da confiabilidade ser mais elevada nos membros da direção da organização, o que sugere uma vez mais que a percepção da realidade destes está desajustada em relação à percepção da realidade construída pelos supervisores/chefes de equipa e pelos colaboradores.

Considerando, o conjunto destes resultados, assim como a correlação elevada entre os dois tipos de percepções de confiabilidade (chefias e organização), parece-nos conveniente sugerir que há diferenças importantes nas percepções que variam em função dos cargos ocupados e que estas diferenças de percepção podem eventualmente associar-se a lacunas nos processos de comunicação, nos processos organizacionais de gestão que importará corrigir e trabalhar para evitar preventivamente ocorrências desagradáveis que a literatura (Caldwell & Clapham, 2003; Mayer et al., 1995) tem associado a este tipo de situações e casos.

É possível observar ainda neste objetivo, que as diferenças socio-demográficas são significativas entre uma amostra portuguesa e a amostra inicial dos estudos (norte-americana), pois existem construtos que, neste estudo, não foram tão valorizados, talvez devido à própria cultura, tal como se pode observar após a análise realizada no estudo. Onde mais se verificaram níveis de significância reduzidos (já referido anteriormente), a contrastar com os estudos iniciais foram os constructos de perceção de integridade, garantia de qualidade, cortesia nos relacionamentos e equilíbrio financeiro da organização.

6.2. Contribuições do estudo

Esta investigação permitiu e fez surgir contribuições relevantes para a literatura da confiança. Em primeiro lugar, os autores Caldwell e Clapham (2003) retiraram da sua escala 3 itens (por excesso ou falta de saturação com outros fatores), contudo, constatámos que existem algumas diferenças na aplicação do modelo, entre a população norte-americana e a portuguesa. Logo, ao aplicarmos o modelo em diferentes culturas, os resultados dispersam e variam, pois cada cultura carece ou está enriquecida de diferentes fatores.

Em segundo lugar, o estudo revelou que ambas as empresas em análise precisam de investir em algumas ações de comunicação interna, pois os resultados relativos às perceções da confiança revelaram diferenças significativas nas perceções dos diferentes atores organizacionais. Surge então a oportunidade de em ambas as empresas se procederem a reavaliações das perceções de confiabilidade (ou do clima ou ambiente organizacional), com o objetivo de implementarem estratégias para fomentar o reforço da dimensão confiança no clima interno, de modo a incrementar a produção dos efeitos desejáveis apontados revisão da literatura já descritos.

6.3. Limitações do estudo

O estudo contém algumas limitações relativas à dimensão das duas amostras, o que limita as conclusões apenas às duas empresas estudadas. Neste sentido poderia ser interessante explorar o fenómeno em outras empresas, com dimensões diferentes, em setores diferentes de atividade e com estratégias de gestão de pessoas e de comunicação

interna também elas diferentes.

Foram ainda colocadas algumas barreiras inicialmente pelas chefias da empresa A, em relação a alguns itens do questionário, tendo sido necessário reestruturar o instrumento e eliminar outra das escalas que estava prevista para a análise. Mais, a Direção da empresa A não revelou um interesse significativo em participar na recolha dos dados.

Por fim, podemos ainda mencionar que várias outras questões se revelam na sequência das respostas encontradas por este estudo, por exemplo, se há alguma relação entre as perceções de confiabilidade e as expectativas de confiança, se estas perceções e expectativas se relacionam ou não com outras dimensões do clima e do ambiente organizacional ou da cultura organizacional e se as estratégias usadas na gestão da comunicação afetam estas perceções.

III – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajzen, I. (1998). Models of human social behavior and their application to health psychology. *Psychology and Health*, 13, 735-739.
- Almeida, C. (2013). A relação entre a comunicação e confiança no ambiente de trabalho: Análise da pesquisa: “Melhores empresas para trabalhar”. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1), 62-86.
- Arnold, D., Arnold, K., & Arnold, V. (2010). Managing ethical risks and crises: Beyond legal compliance. *Beijing Law Review*, 1(1), 1-6.
- Ashleigh, M., Higgs, M., & Dulewicz, V. (2012). A new propensity to trust scale and its relationship with individual well-being: implications for HRM policies and practices. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 360-376.
- Batista, S. (2015). Comunicação Pessoal.
- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games and Economic Behavior*, 10, 122-142.
- Bhattacharya, R., Devinney, T., & Pillutla, M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brites, R. (2007). Manual de técnicas e métodos quantitativos (TOMO I). *Instituto Nacional de Administração – Programa PIR PALLOP II*, 1-87.
- Caldwell, C., & Clapham, S. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349-364.
- Campbell, D., & Campbell, K. (2009). Embracing change: Further examination of a “capabilities and benevolence” beliefs model in a military sample. *Military Psychology*, 21, 351-364.
- Carrera, F. (2014). *Marketing digital na versão 2.0. O que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castaldo, S. (2007). *Trust in marketing relationships*. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=TSDGs2z5lzwC&dq>, acessado em: 26-11-2014.
- Cerdeira, J. P. (2010). O valor da confiança na definição da cultura organizacional: Algumas considerações gerais. *Exedra*, 3, 125-134.
- Cerdeira, J. P. (2014). Entrevista com....*Exit*, 10(29), 18-21.
- Cerdeira, J. P., & Neves, P. C. (2011). Confiança, cidadania e responsabilidade social nas organizações. *Exedra*, Número temático, 127-137.
- Chen, Y., Yan, X., Fan, W., & Gordon, M. (2014). The joint moderating role of trust propensity and gender on consumers'online shopping behaviour. *Computers in*

Human Behavior, 43, 272-283.

- Cherry, B. (2015). Entrepreneur as trust-builder: Interaction frequency and relationship duration as moderators of the factors of perceived trustworthiness. *International Journal of Business Globalisation*, 14(1), 97-121.
- Cizmic, E., & Crnkic, K. (2010). Enhancing organizational effectiveness and efficiency through balanced scorecard application. *Problems and Perspectives in Management*, 8(4), 137-149.
- Colquitt, J., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cook, K., Snijders, C., Buskens, & V., Cheshiro, C. (Eds) (2009). *e-Trust. Forming relationships in the online world*. New York, Russel Sage Foundation. (Também disponível em: <https://books.google.pt/books?id=UvA2MOJ7nBQC&hl>, aceso em: 06-01-2015.)
- Cook, K., Yamagishi, T., Cheshire, C., Cooper, R., Matsuda, M., & Mashima, R. (2005). Trust building via risk taking: A cross-society experiment. *Social Psychology Quarterly*, 68(2), 121-142.
- Cummings, L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. in Kramer, R. & Tyler, R. (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302-331). Thousand Oaks CA: SAGE Publications.
- Das, T., & Teng, B. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Davis, J., Schoorman, F., Mayer, R., & Tan, H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Deming, W. (1994). *The trust factor: Liberating profits and restoring corporate vitality*. New York: McGraw- Hill.
- Devos, T., Spini, D., & Schwartz, S. (2002). Conflicts among human values and trust in institutions. *British Journal of Social Psychology*, 41, 481-494.
- Dirks, K. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Fernandes, A. (2002). Níveis de confiança e sociedade de risco. Colóquio Internacional “Terrorismo e Ordem Mundial”, Universidade dos Açores, 7 a 12 de abril de 2002.

- Ferreira, A., Keating, J., & Veloso, A. (2010). Tomada de decisão em gestores de recursos humanos e confiança organizacional. *Actas do Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, Portugal, 4 a 6 de fevereiro.
- Finuras, P. (2013). *O dilema da confiança. Teorias, estudos e interpretações*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Frazier, M., Johnson, P., & Fainshmidt, S. (2013). Development and validation of a propensity to trust scale. *Journal of Trust Research*, 3(2), 76-97.
- Fredrickson, J., & Mitchell, T. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relationship between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.
- Harper, R. (2014). *Trust, computing, and society*. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=wnLgAgAAQBAJ&dq>, acedido em: 12-01-2014.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jelenic, D. (2011). The importance of knowledge in organizations – with emphasis on the balanced scorecard learning and growth perspective. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, 33-43, Celje, Eslovénia.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). *Confiança organizacional: Teste de um modelo*. Universidade do Minho – Escola de Psicologia.
- King, A., Flower, S., & Zeithaml, C. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Kong, D. (2013). Intercultural experience as an impediment of trust: Examining the impact of intercultural experience and social trust culture on institutional trust in government. *Social Indicators Research*, 113, 847-858.
- Kong, D., Dirks, K., & Ferrin, D. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255.
- Luhmann, N. (1979): *Trust and power*. Chichester: Wiley
- Lundâsen, S. (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*,

- Campinas, 8(2), 304-327.
- Machado, L. & Veloso, A. (2011). O desenvolvimento da confiança na comunidades terapêuticas e o seu impacto na adesão ao tratamento. Universidade do Minho – Escola de Psicologia. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(3), 523-532.
- Marques, A. (2014). *Marketing relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayer, R., & Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McKnight, D., & Chervany, N. (2000). *What is trust? A conceptual analysis and interdisciplinary model*. *AMCIS 2000 Proceedings*, 382, 827-833.
- McKnight, D., Cummings, L., & Chervany, N. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mesch, G. (2012). Is trust and trust in social institutions associated with online disclosure of identifiable information online? *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1471-1477.
- Mihajlovic, D., Stankovic, S. & Nikolic, M. (2015). Analysis financial balance as base management company. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*, 61(1), 141-149.
- Morand, D. (2014). Using politeness to model the psychosocial dynamics of power in organizational interaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 247-273.
- Munene, F., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2015). The interaction effect of social exchanges on the relationship between organizational climate and psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), 833-848.
- Najafi, A., & Abhari, M. (2014). Relationship between strategic management and quality assurance of research and development processes in the pharmaceutical

- industries. *Annual Research & Review in Biology*, 4(23), 3504-3512.
- Oladosu, G. (2012). Estimates of the global indirect energy-use emission impacts of USA biofuel policy. *Applied Energy*, 99, 85-96.
- Pennanen, K. (Ed.) (2009). *The initial stages of consumer trust building in e-commerce: A study on finishing consumers*. Atas da Wasaensia. Dinamarca: University of Southern Denmark.
- Rodrigues, A., & Veloso, A. (2013). Confiança organizacional, risco e criatividade. *Review of Business Management*. 15(49), 545- 561.
- Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 351-365.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schilke, O., Reinmann, M., & Cook, K. (2015). Power decreases trust in social exchange. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(42), 12950-12955.
- Shapiro, S. (1987). The social control of interpersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Sinha, R. (2014). Are effective communication helps building trust and improving performance of a service industry: A literature review and theory building. *Paripex – Indian Journal of Research*, 3(8), 1-3.
- Sitkin, S., & Roth, N. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Spector, M., & Jones, G. (2004). Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 311-321.
- Tan, F., & Sutherland, P. (2004). Online consumer trust: A multi-dimensional model. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2(3), 40–58.
- Usman, A., Romle, A., & Qader, M. (2015). Examining the relationships between quality assurance, training need and choice of study decision: A study of Nigerian students in UUM. *International of Economics and Financial Issues*, 5, 1-6.
- Zant, A., & Kray, L. (2014). “I can't lie to your face”: Minimal face-to-face interaction promotes honesty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55(1), 234-238.
- Zarrabi, F., Pavlidis, M., Mouratidis, H., Islam, S., & Preston, D. (2012). A meta-model for legal compliance on trustworthiness of information systems. *Lecture Notes in*

Business Information Processing, 12, 46-60.

Outras Referências Bibliográficas

<http://www.cision.com/pt/>

<http://www.perdm.org/>

MATERIAL DE APOIO CISION

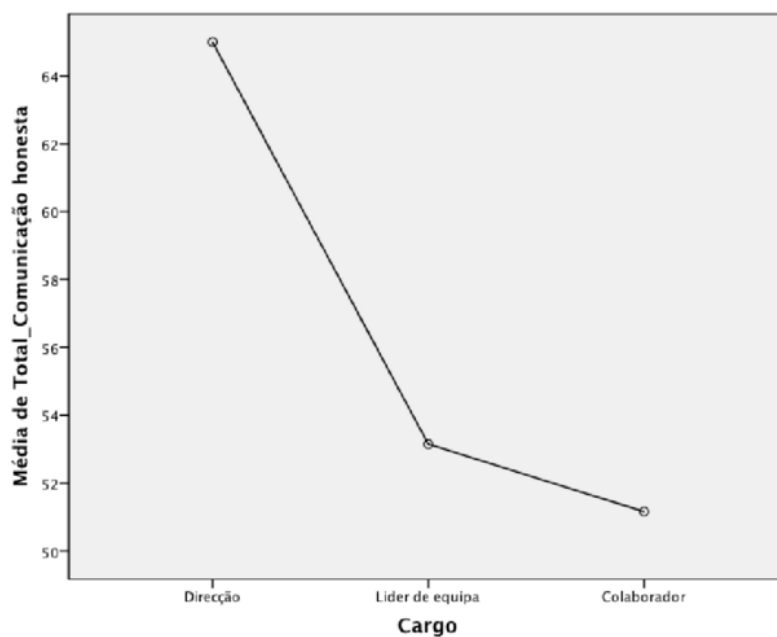
IV - ANEXOS

		Empresa		Total
		A	B	
Solteiro	n	47	108	155
	%	30,3%	69,7%	100,0%
Casado	n	53	6	59
	%	89,8%	10,2%	100,0%
Divorciado	n	9	0	9
	%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	n	109	114	223
	%	48,9%	51,1%	100,0%

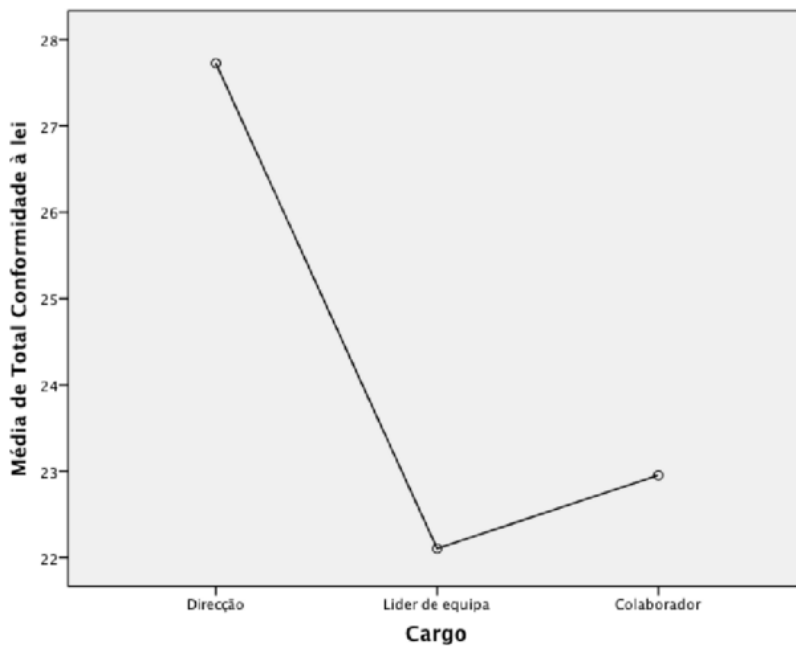
Anexo 1 - Estado civil da amostra

		Empresa		Total
		A	B	
Ensino Básico	n	2	6	8
	%	25,0%	75,0%	100,0%
Ensino Secundário	n	29	53	82
	%	35,4%	64,6%	100,0%
Curso profissional	n	10	24	34
	%	29,4%	70,6%	100,0%
Pós-graduação	n	15	2	17
	%	88,2%	11,8%	100,0%
Licenciatura	n	46	24	70
	%	65,7%	34,3%	100,0%
Mestrado	n	7	5	12
	%	58,3%	41,7%	100,0%
Total	n	109	114	223
	%	48,9%	51,1%	100,0%

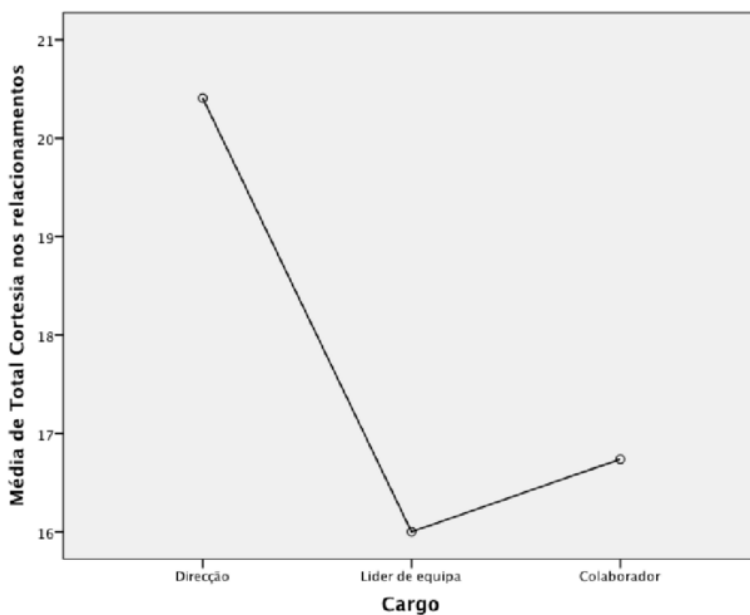
Anexo 2 - Habilitações literárias da amostra



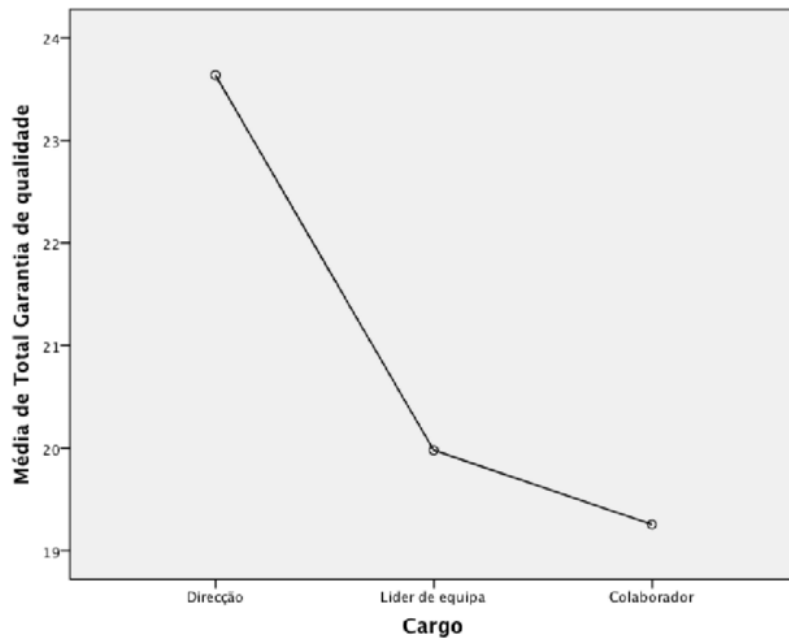
Anexo 3 - Gráfico de percepção de Comunicação Honesta entre os graus hierárquicos



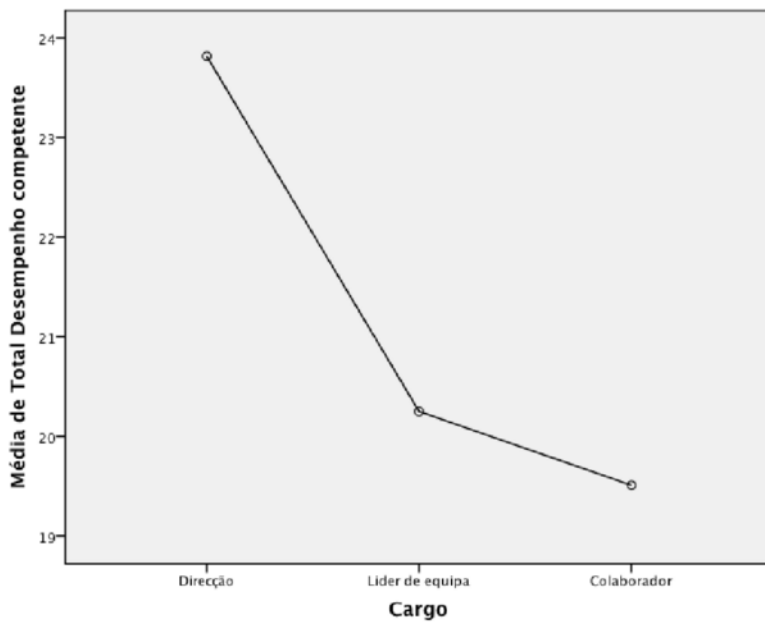
Anexo 4 - Gráfico da percepção de Conformidade à Lei entre os graus hierárquicos



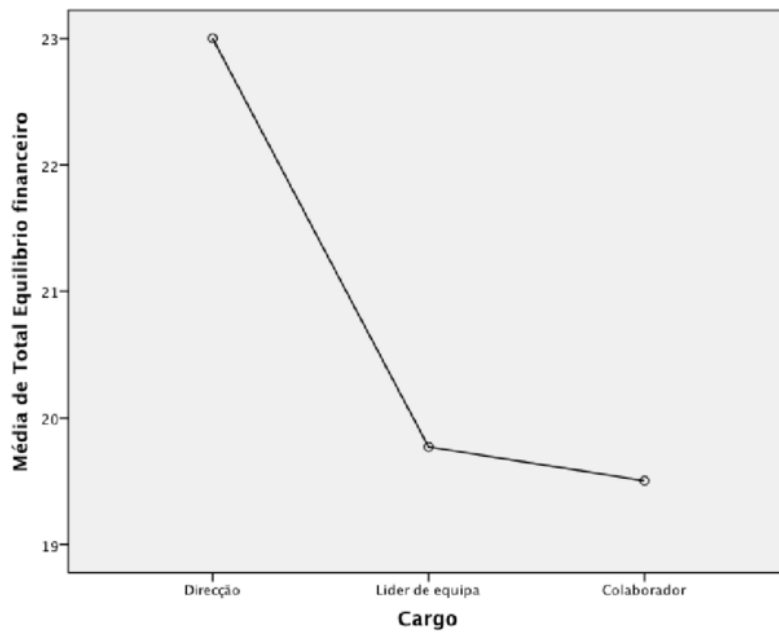
Anexo5 - Gráfico de percepção de Cortesia nos Relacionamentos entre os graus hierárquicos



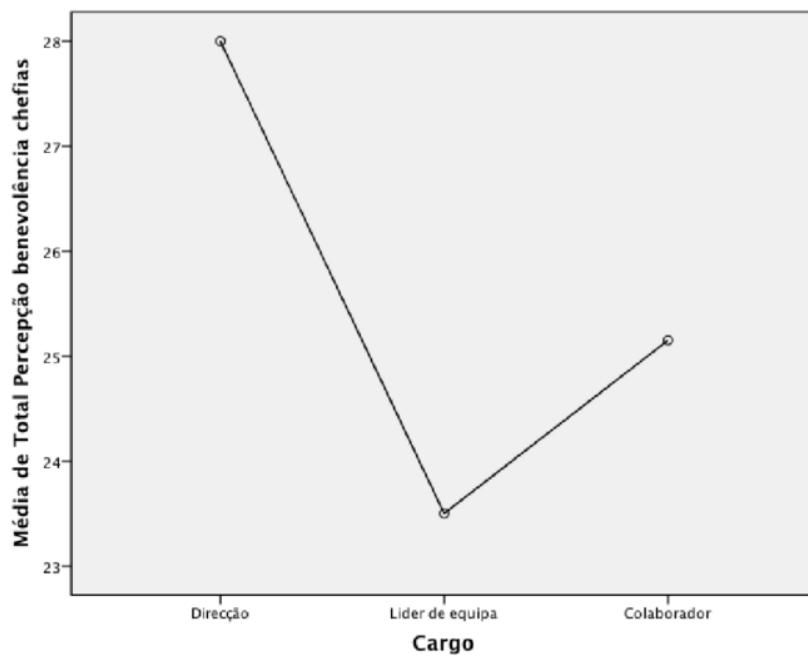
Anexo 6 - Gráfico da percepção de Garantia de Qualidade entre os graus hierárquicos



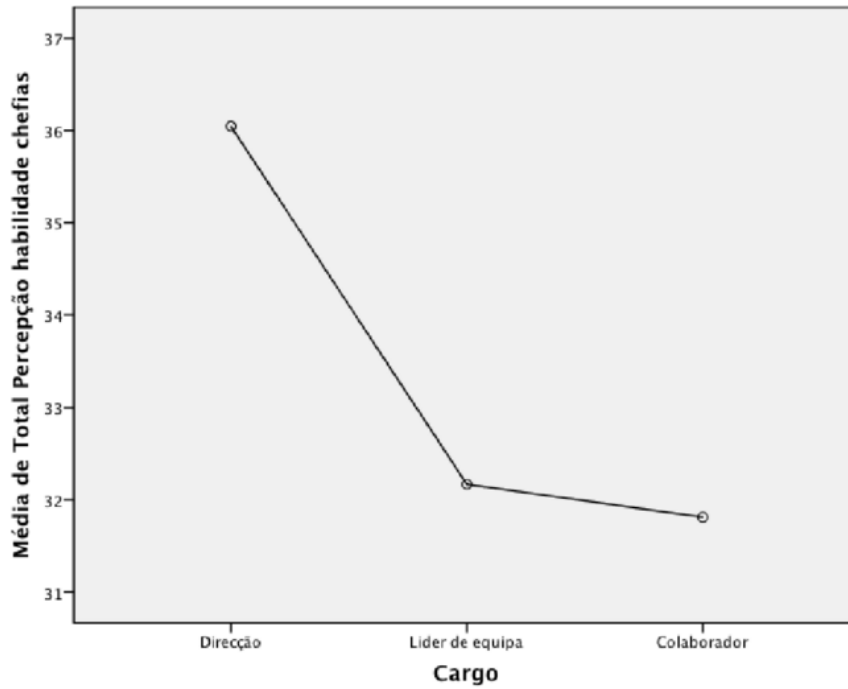
Anexo 7 - Gráfico da percepção do Desempenho Competente entre os graus hierárquicos



Anexo 8- Gráfico da percepção de Equilíbrio Financeiro entre os graus hierárquicos

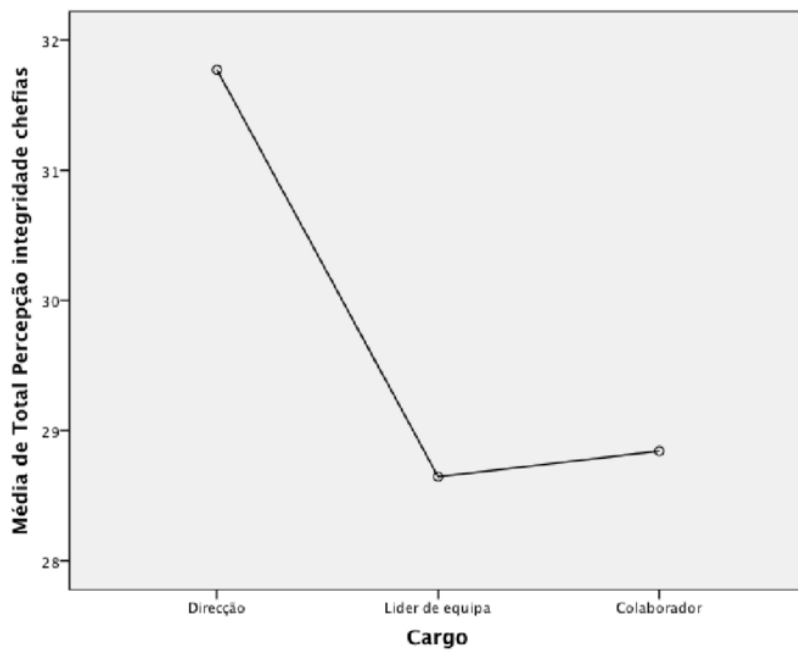


Anexo 9 - Gráfico da percepção de Benevolência entre os graus hierárquicos



Anexo 10 - Gráfico da percepção de Habilidade entre os graus hierárquicos

Anexo 11 - Gráfico da percepção de Integridade entre os graus hierárquicos



Anexo 12 - Questionário

Investigação

O principal objetivo deste questionário é o de recolher dados para a realização de um estudo científico relacionado com uma tese de mestrado em Marketing e Comunicação. De um modo geral, pretende-se estudar a relação entre a confiabilidade nas chefias e o clima de relacionamento na cultura de uma empresa.

O questionário será passado a todos os colaboradores da empresa A e empresa B, pelo que, em benefício da qualidade do projecto científico de investigação, solicitamos a maior honestidade nas respostas dadas, na certeza de que garantimos o total anonimato e confidencialidade das respostas dadas e dos dados fornecidos, os quais se destinam exclusivamente à realização de um trabalho de investigação.

*Obrigatório

1 - Idade:

2 - Sexo:

- Masculino
- Feminino

3 - Estado Civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

4 - Habilitações Literárias:

- Ensino Básico completo
- Ensino Secundário completo
- Curso Profissional
- Pós-Graduação
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5 - Cargo:

- Direção

- Líder de equipa
- Colaborador

6 - Há quantos anos trabalha?

7 - Em que departamento está inserido?

- Management
- Comercial
- Financeiro
- Produção (Imprensa, Online, RTV, Redes Sociais, Editoriais)
- Análise
- Internacional
- Informática e outros serviços de suporte (IT, Wise, Datahub)
- Comunicação e Marketing
- Research

Avalie de 1 a 7, sendo que:

- 1 - discordo fortemente
- 2 - discordo em grande parte
- 3 - discordo em parte
- 4 - nem discordo, nem concordo
- 5 - concordo em parte
- 6 - concordo em grande parte
- 7 - concordo fortemente

As questões que se seguem referem-se às opiniões ou às crenças das pessoas sobre o modo geral como avaliam o seu emprego ou a sua carreira profissional na empresa ou organização onde trabalham, pelo que não há respostas corretas ou incorretas.

As questões legais sobre os assuntos problemáticos são tratadas à medida que aparecem.

	1	2	3	4	5	6	7	
<hr/>								
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente
<hr/>								

As chefias da organização fazem esforços consistentes para respeitar as leis em vigor.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Todos os colaboradores, incluindo fornecedores e clientes, recebem esclarecimentos jurídicos sobre todas as questões relativas à aplicação das leis.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

A formação em assuntos jurídicos pretende evitar a violação dos direitos das pessoas.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

As chefias da organização estão preocupadas em “fazer o que é correto” em vez de se limitarem apenas ao cumprimento dos estatutos ou dos regulamentos.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os processos organizacionais valorizam a concretização dos objetivos.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os chefes de equipa da organização são conhecedores das suas tarefas e das suas funções.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

A avaliação do desempenho mede mesmo o que é verdadeiramente importante.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

As chefias da organização definem claramente as tarefas exigidas aos seus colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os colaboradores da organização esforçam-se por dar o seu melhor.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os colaboradores de todos os níveis hierárquicos têm a oportunidade de ser ouvidos sobre os assuntos que lhes dizem respeito.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os planos da organização são sensíveis às prioridades dos colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

A organização fornece recursos para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

As diferenças de valores e de opinião são respeitadas.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

A organização respeita os compromissos assumidos com os colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os colaboradores percebem a razão de ser das decisões tomadas pelas chefias.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

As políticas e as regras de base são claramente definidas.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

As regras aplicam-se consistentemente em situações semelhantes.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Quando é necessário, as regras são flexíveis.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os procedimentos e as regras estão concebidos para tratar os colaboradores com dignidade.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Aquilo que se espera de cada um é comunicado com clareza a todos.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os colaboradores são mantidos informados sobre as questões essenciais para o seu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

São dados esclarecimentos oportunos, especialmente em relação a questões importantes.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

São identificados indicadores de desempenho para todas as unidades de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

As informações relevantes para o trabalho são compartilhadas com os colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os resultados financeiros são avaliados em função da realização dos objetivos.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

As decisões organizacionais ponderam os custos e os benefícios.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

A prestação de contas pelos resultados da organização é um valor importante para os colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os recursos são fornecidos para que os resultados possam ser atingidos com realismo.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

As decisões financeiras são tomadas com base naquilo que é melhor para todas as partes envolvidas.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os colaboradores compreendem os princípios de melhoria da qualidade.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os colaboradores estão comprometidos com a análise de oportunidades de melhoria nas suas unidades de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Os sistemas organizacionais reforçam as metas estabelecidas.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

O desempenho é analisado para avaliar se os objetivos formais foram alcançados.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

A organização honra os seus compromissos.

1 2 3 4 5 6 7

discordo fortemente concordo fortemente

Avalie de 1 a 7, sendo que:

- 1 - discordo fortemente
- 2 - discordo em grande parte
- 3 - discordo em parte
- 4 - nem discordo, nem concordo
- 5 - concordo em parte
- 6 - concordo em grande parte
- 7 - concordo fortemente

Pense no seu supervisor direto ou no seu chefe de equipa (team leader) e assinale a opção que melhor descreve o grau da sua concordância ou da sua discordância em relação ao conteúdo de cada afirmação.

O meu chefe de equipa é competente na forma como exerce as suas funções.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concorde fortemente

O meu chefe de equipa é conhecido por se sair bem na execução das suas tarefas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concorde fortemente

O meu chefe de equipa domina os requisitos técnicos do trabalho que tem de executar.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concorde fortemente

Estou certo que o meu chefe de equipa tem as capacidades necessárias para me deixar tranquilo.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concorde fortemente

As capacidades específicas do meu chefe de equipa contribuem para a melhoria do nosso desempenho.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

O meu chefe de equipa está qualificado para as funções que desempenha.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

O meu chefe de equipa preocupa-se com o nosso bem-estar.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

As minhas necessidades e os meus objetivos são levados a sério pelo meu chefe de equipa.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

Por vontade própria, o meu chefe de equipa nunca me prejudicaria.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

O meu chefe de equipa interessa-se por aquilo que é importante para mim.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

O meu chefe de equipa põe-se ao meu dispor para me ajudar quando preciso.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

O meu chefe de equipa tem um forte sentido de justiça.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

Não preciso de estar preocupado sobre se o meu chefe de equipa cumpre ou não a sua palavra.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

O meu chefe de equipa esforça-se por tratar todas as pessoas com sentido de justiça.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

As acções e os comportamentos do meu chefe de equipa não são consistentes.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

Partilho com o meu chefe de equipa muito dos seus valores e princípios de actuação.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

O meu chefe de equipa parece guiar-se por valores e princípios claros de actuação.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente