



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

LEADERSHIP STYLES AND THE INTERFERENCE IN THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL TRUST: A CASE STUDY

ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL NIVEL DE INTERFERENCIA DE LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO

Heliete Lopes Campos, MSc.

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Belo Horizonte/Brazil
helietelopes@gmail.com

Elisangela Maria Araujo, MSc.

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo/Brazil
araujolili@hotmail.com

Lúcio Flavio Renault Moraes, PhD

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo/Brazil
renault_moraes@yahoo.com.br

Zelia Miranda Kilimnik, Dra.

Universidade FUMEC/Brazil
zeliambk@gmail.com

RESUMO

Este trabalho propõe relacionar os construtos confiança e liderança em uma organização. Confiança constitui-se como uma variável multidimensional, pois apresenta diversos conceitos. Existem, na verdade, diversas classificações para esse construto, dentre as quais se destacam a confiança interpessoal e a organizacional. Liderança é uma das temáticas que impulsionam as pesquisas da teoria organizacional, pois os pesquisadores buscam identificar suas características, influências e maneira de alcançar uma liderança eficaz. Em face da diversidade de pesquisas e de teorias, reconhece-se uma complexidade para instituir um conceito. Configurou-se tradição distinguir os estudos teóricos sobre liderança em egocêntricos, allocêntricos e situacionais. Sob essas diretrizes teóricas, este estudo teve por objetivo investigar se os estilos de liderança exercidos interferem no nível de confiança organizacional. A natureza desta pesquisa é descritiva e ela adota o método quantitativo, com a análise de um estudo de caso. A amostra foi composta por 117 funcionários de uma linha de produção. Na coleta de dados, utilizaram-se instrumentos de Likert (1975) e Oliveira e Tamayo (2004). Foi possível identificar, no desenvolvimento da pesquisa, o estilo participativo-consultivo de liderança e a confiança mediana na organização. Detectou-se, pois, uma correlação positiva entre os construtos.

Palavras-chave: Confiança; Liderança; Confiança organizacional; Liderança situacional.

ABSTRACT

This article seeks to relate the constructs trust and leadership in an organization. Trust is construct studied in various fields including sociology, economics and psychology. Trust is a multidimensional variable because it represents several concepts. There are many classifications for this construct, the most noteworthy being interpersonal and organizational trust. Leadership is one of the most studied topics in organizational theory as researchers seek to identify the characteristics, influences and ways to achieve efficient leadership. The diversity of studies and theories makes the establishment of a concept complex. Theoretical studies on leadership define classical distinctions that include egocentric, allocentric and situational. The current study has the objective of

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

investigating whether and how leadership styles interfere with the level of organizational trust. It is a descriptive study that uses a quantitative method based on the analysis of a case study. The sample was composed of 117 production lineworkers. Data was collected using the Likert (1975) and Oliveira and Tamayo (2004) instruments. The study identified by Likert's system as consultive and participative leadership and a middle organizational trust and concluded that there was a positive correlation between the two constructs.

Keywords: Trust; Leadership; Organizational trust; Situational leadership.

RESUMEN

Este documento propone las construcciones relacionan la confianza y el liderazgo en una organización. Fiduciario se estableció como una variable multidimensional, presenta varios conceptos. En realidad, hay varias clasificaciones para esta construcción, entre los que se destacan la confianza interpersonal y organizacional. El liderazgo es uno de los temas que impulsan la investigación de la teoría de la organización ya que los investigadores tratan de identificar sus características, influencias y forma de lograr un liderazgo efectivo. Dada la diversidad de investigaciones y teorías, se caracterizan por una complejidad de introducir un concepto. Configure tradición distingue estudios teóricos sobre el liderazgo egocéntrico y alocéntricos situacionales. Bajo estos lineamientos teóricos, este estudio tuvo como objetivo investigar si los estilos de liderazgo ejercido interfieren con el nivel de confianza en la organización. La naturaleza de esta investigación es descriptiva y se adopta método cuantitativo con el análisis de un caso práctico. La muestra estuvo conformada por 117 empleados de una línea de producción. Durante la recolección de datos, se utilizaron instrumentos de Likert (1975) y Oliveira y Tamayo (2004). Era posible seguir el desarrollo de la investigación, el estilo de liderazgo participativo de consultas y la confianza media en la organización. Fue detectado, por lo tanto, una correlación positiva entre los constructos.

Palabras clave: Confianza; Liderazgo; Confianza en la organización; Liderazgo situacional.

1 INTRODUÇÃO

Até recentemente, as organizações demonstravam certa previsibilidade na condução de suas atividades. Era possível encontrar, com precisão, regras bem definidas e uma estabilidade maior. Poucos eram aqueles empregados que detinham o conhecimento e/ou a especialidade. As competições, tanto no mercado quanto entre os próprios trabalhadores, não chegavam a causar grande preocupação. Contudo, fatores como crescimento e complexidade da sociedade moderna, somados às rápidas mudanças que ocorreram nos negócios, contribuíram ao longo do tempo para um cenário marcado pela e pela competição.

Em função do cenário descrito, Drummond (2007) menciona que a vida no trabalho passou a sofrer impactos, como insegurança, medo, ameaças e desconfiança. Como resultado, o individualismo, nos mais diversos níveis da cadeia social, manifestou-se, devido à competição desenfreada por reconhecimento e conquista do espaço. Visando amenizar tal situação, estudiosos do construto confiança afirmam que esta pode ser a chave para promover a redução da incerteza de um ambiente caracterizado por desconfiança, melhorar a qualidade de vida no trabalho e, aparentemente, contribuir para a melhoria de clima de um cenário contemporâneo e complexo.

Este estudo motiva-se no fato de que as investigações sobre confiança no ambiente organizacional têm sido percebidas como uma necessidade emergente, resultante das recentes transformações no mercado de trabalho, visto que “os autores, de modo geral, convergem para a visão de que um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das consequências futuras, diminuem”. (SATO, 2003, p. 2).

Nesse sentido, passa a ser válida a compreensão do grau de confiança que o funcionário pode ter na organização, em função dos distintos estilos de liderança exercidos. Como afirma Likert (1975), as formas de liderança praticadas nas empresas têm uma importante influência sobre as relações de trabalho. Assim, a questão

norteadora para este estudo de caso passa a ser a seguinte: estilos de liderança exercidos interferem no nível de confiança organizacional? O objetivo principal é investigar se e de que forma estilos de liderança exercidos na organização pesquisada interferem no nível de confiança organizacional, com base em um estudo de estatística multivariada. Já os objetivos secundários são identificar os estilos de liderança exercidos, com base no modelo de Rensis Likert (1975), e apurar o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha, com base no modelo de Oliveira e Tamayo (2008).

2 Confiança

2.1 Confiança: conceitos e os campos do conhecimento

Confiança é um fenômeno social que passou a ser abordado recentemente em pesquisas científicas (DIRKS; FERRIN, 2002; ZANINI, 2007), em consequência, segundo Luo (2005), da sua importância para o desenvolvimento e para o sucesso organizacional. Além disso, é sabido que, sem certo grau de confiança, é difícil assegurar o estabelecimento e a permanência de uma relação aceitável de convivência entre os participantes envolvidos.

Tradicionalmente, a palavra *confiança* está presente no cotidiano das pessoas. Por isso, é importante saber distinguir seus significados convencionais e usuais, uma vez que ela pode ser empregada simplesmente no sentido do senso comum, para caracterizar, por exemplo, aspectos do ambiente organizacional, conforme Novelli, Fischer e Mazzon (2006) mencionam. Em outras circunstâncias, *confiança* é um construto diferenciado e multidisciplinar. Teoricamente, o conceito de confiança é muito complexo, em face dos muitos significados apresentados. Muitas vezes, é compreendido como um comportamento individual em relação a outro indivíduo ou grupo de trabalho e que se apresenta como um “estado psicológico, que depende de expectativas e está relacionada com os comportamentos dos outros” (FREIRE, 2007, p. 21).

Kramer (1999) diz que, quando é conceituada como um contexto psicológico, confiança implica estado de vulnerabilidade ou risco, que é derivado da incerteza dos indivíduos relativa às razões, intenções e ações esperadas de outros dos quais eles dependem. Child (2001) argumenta que a confiança é vital para qualquer relacionamento e negócio e que se refere à disposição de uma pessoa ou do grupo de confiar no outro, na crença de que as ações do outro serão mais benéficas do que prejudiciais. Tendo em vista a complexidade dessa variável, é possível, segundo Puusa e Tolvanen (2006), encontrar definições como: “Confiança é como uma cola social, que pode unir diferentes tipos de estruturas, organizações”.

Na interpretação de Zanini (2007), as relações de confiança entre os participantes da organização evidenciam muito do “ativo intangível”, que pode surgir dentro das empresas, de forma que essas relações de confiança tornam-se sinalizadoras importantes de vários aspectos da administração da organização. Em oposição a essa postura do autor sobre o “ativo intangível”, Covey (2008) evidencia que a confiança é algo tangível, quantificável e mensurável. Para a autora, a confiança afeta tanto a velocidade quanto o custo, que podem ser mensurados e quantificados.

Na visão econômica, confiança está relacionada com os ganhos e as perdas nas relações de troca. Quando o foco de interesses concentra-se em resultados econômicos, a confiança é definida “como causa

potencial na escolha de algum cenário segundo experiências anteriores” (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006, p. 69). Na abordagem sociológica, Novelli, Fischer e Mazzon (2006) sustentam que confiança é consequência de arranjos institucionalmente instituídos. Nessa vertente, há duas perspectivas relevantes sobre o conceito de confiança. Na primeira, Zucker (1986) define confiança com uma relação de troca, em que os participantes aguardam que outros participantes deixem o autointeresse em segundo plano em favor de uma orientação ao outro ou uma orientação à coletividade. Na segunda, confiança é entendida “como a capacidade dos autores de tomarem como dadas (*taking for granted*) as ações e as decisões de outros atores envolvidos em uma relação de troca, isto é, de tomar sob confiança um vasto conjunto de características da ordem social”. (LIMA; MACHADO; CASTRO, 2002, p. 98).

Na perspectiva puramente psicológica, confiança é considerada quando se destacam a personalidade individual e o seu desenvolvimento específico ou quando o relevante é a criação ou o aniquilamento da confiança em um grupo determinado, de acordo com seus padrões situacionais e históricos (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006, p. 70). Segundo Drummond (2007), vários estudiosos compartilham o mesmo entendimento de que a definição de confiança no contexto da teoria organizacional ainda não foi alcançada. Reforçando essa ideia, Kramer (1999) destaca que o construto *confiança* possui várias definições, que, por vezes, são até incompatíveis, pois não há um forte consenso na abordagem psicológica, assim como na abordagem pragmática, como evidenciam Wong, Ngo e Wong (2003), sobre o tema.

2.2 Confiança e a relação com diversos outros construtos

Como Lundasen (2002) menciona, a variável *confiança* tem sido considerada importante para o próprio entendimento das sociedades. Para Gonçalves (2008), os pesquisadores, em sua maioria, exploram a conceituação da confiança e a identificação de suas dimensões, de seus componentes e de suas categorias, como os estudos de Oliveira (2004) e Pinto (2007). Um enfoque importante sobre confiança é o seu vínculo com os diversos construtos ligados ao comportamento organizacional. Há também estudos (DAS; TENG, 2004) em que o foco da pesquisa está relacionado ao risco da confiança. O trabalho de Mayer, Davis e Schoorman (1995), por exemplo, contribui para elucidar a diferença entre confiança e cooperação, sendo que essa diferença é feita por meio do risco. Outro ponto importante do trabalho desses autores é o esclarecimento dos fatores antecedentes da confiança.

Como se pode ver, várias são as abordagens que os autores fazem sobre a variável *confiança*. Há estudiosos que analisam a natureza da confiança, seu significado e sua mensuração (GONÇALVES, 2008). Esses pesquisadores contribuem ao apresentar informações pertinentes ao processo de iniciação da confiança e à sua manutenção e reparação, bem como revelam que há um número reduzido ou inexistente de pesquisas que abordem a manutenção ou a reparação da confiança. Freire (2007) pondera que é possível encontrar pesquisas centradas em dimensões como: competência, conhecimento, capacidade, lealdade, honestidade e benevolência. Já Wong, Ngo e Wong (2003) fazem referência a pesquisas que abordam os contrastes da confiança com a desconfiança, além das consequências da confiança, Mariotti e Souza (2005), por sua vez, citam estudos que relacionam confiança e desenvolvimento socioeconômico, confiança e sistemas sociais e confiança e trocas econômicas, entre outros.

Em suma, há uma variedade de pesquisas que apontam para a diversidade de conceitos e dimensões sobre a confiança, assim como para a relação dessa variável com outros construtos organizacionais. Reconhecendo que o tema possui destaque nas teorias organizacionais, percebe-se, nos últimos tempos, a importância de estudar essa variável em relação à liderança. Assim como a confiança, a liderança está presente nas organizações e ambas são de extrema importância para a eficácia da administração. A passagem da variável *confiança* pelos vários campos do conhecimento resultou em uma variedade de conceitos e tipos de confiança. Em função dessa variedade, é necessário promover um esclarecimento conceitual mais profundo.

2.3 Níveis e tipos de confiança

Na teoria organizacional, as dimensões da confiança são estudadas, segundo Drummond (2007), a partir dos aspectos do indivíduo, do grupo, da firma ou da instituição. Por essa razão, ela passa a ser compreendida como um conceito multidimensional. Além disso, Lane (1998) destaca que confiança é um fenômeno que possui níveis diferentes de análises. Entre esses, caracterizam-se os níveis micro, meso e macro. Segundo a autora, o nível micro correlaciona os relacionamentos interpessoais. O meso e o macro consideram, respectivamente, os relacionamentos intra e interorganizacionais e sociológicos.

Puusa e Tolvanen (2006) salientam que a confiança é expressa em três níveis na organização: individual, grupal e sistêmico. No primeiro nível, a confiança é definida como a disposição de uma parte de ser vulnerável para com as ações da outra parte. No segundo nível, é entendida como um fenômeno coletivo, em que a equipe representa valores e identidades coletivas. No terceiro nível, confiança está baseada nas normas e na reputação do sistema.

Como já foi dito, a literatura indica uma diversidade de opções para classificar confiança, em função das diversas abordagens teóricas existentes. Uma classificação bastante difundida é apresentada por Das e Teng (2004), que ilustram a confiança como fraca, semiforte e forte. Os conceitos dos dois tipos de confiança estão representados da seguinte forma:

A confiança do tipo fraca estaria presente e relacionada com a produção de bens de baixo custo e pouca ou nenhuma especificidade de ativos. A confiança do tipo semiforte estaria presente em circunstâncias onde se utilizariam mecanismos de governança intermediários, um imbricamento nas relações sociais maior e mecanismos sociais de governança menos custosos em detrimento dos mecanismos econômicos de governança, mais custosos. Já a confiança forte estaria presente em situações onde existe uma cultura organizacional compartilhada, socialmente complexa, difícil de ser imitada, e maior sinergia e troca de conhecimento tácito e explícito (GONÇALVES, 2008, p. 70).

Outra classificação importante é apontada por Lane (1998) e Child (2001), que apresentam três perspectivas sobre as bases da confiança. A primeira é a confiança calculativa, que “envolve expectativa sobre o outro, baseando no custo benefício de certos cursos de ação do confiador ou do confiante” (LANE, 1998, p. 4). A segunda é a confiança do tipo cognitiva, que é “baseada na previsibilidade do outro, sustentando-se pela informação em lugar do impedimento” (GONÇALVES, 2008, p. 71). A terceira é a confiança normativa, que para Child (2001) depende do ato de compartilhar valores comuns entre as pessoas.

Descrevendo outros tipos de confiança, Lundasen (2002) evidencia, sob um ponto de vista mais psicológico, que a confiança pode ser ramificada em três níveis. O primeiro aborda a confiança generalizada, que se caracteriza pela “expectativa básica de um comportamento não explorador da contraparte, até prova em contrário” (LUNDASEN, 2002). O segundo evidencia a confiança relacional, vinculada com pessoas conhecidas específicas. O terceiro nível relata a confiança na rede que trata do nível intermediário, implicado com as redes sociais ou familiares. Putnam (1993) descreve a confiança densa, que é baseada no conhecimento direto e interativo (face a face) entre os indivíduos e no baixo risco; e a confiança delgada, que seria aquela mais mediada, com conhecimento limitado e risco maior envolvido.

Luo (2005) propõe dois tipos de confiança. A primeira é a particular, cujo significado está vinculado à confiança em indivíduos específicos. A segunda é a geral, que está vinculada à confiança nos colegas e na organização como um todo. Há, ainda, a confiança autêntica, que expressa que o compromisso, e não o conforto, é a preocupação crítica, em que a promessa não é mera garantia e, sim, inovação e aventura. Essa vem em oposição à confiança simples, que é caracterizada pela naturalidade e familiaridade (SOLOMON; FLORES, 2002, p. 214). Outra classificação é a confiança interpessoal, que ressalta o foco no indivíduo que apresenta a prontidão para confiar como sendo a sua característica de personalidade, analisada na perspectiva dos psicólogos e dos teóricos da personalidade.

Rotter (1980) conceitua a confiança interpessoal como uma expectativa total que um indivíduo possui de que a palavra, o juramento ou a declaração escrita de outro indivíduo ou grupo podem ser acreditados. O autor desenvolveu uma escala de confiança interpessoal para apontar os sujeitos que exibem níveis altos e baixos de confiança. Bachmann (2001) define que a confiança interpessoal ou pessoal progride quando os envolvidos mantêm interação “face a face”, tornando-se íntimos com os interesses e predileções uns dos outros, sem necessitar de usar recursos institucionais. Assim como Bachmann, Lane (1998) considera confiança interpessoal como aquela baseada na familiaridade desenvolvida em interações prévias ou derivadas da participação em um mesmo grupo social. É, ainda, compreendida como “confiança entre indivíduos e suas bases; são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos” (OLIVEIRA, 2004, p. 24).

Wong, Ngo e Wong (2003) evidenciam que, para alguns pesquisadores, como Lamsa e Pucetaité (2006), a confiança interpessoal possui dois componentes distintos: cognitivo e afetivo. O primeiro pertence à decisão racional de confiar, que é o dom baseado nas boas razões, como responsabilidade e confiança. O segundo implica um investimento emocional profundo em uma relação. Em um nível macro, a confiança organizacional caracteriza-se, segundo Costa (2000), por uma relação estabelecida com o sistema formal, originária da aplicação de leis e regulamentos institucionais e das práticas presentes na organização como um todo. Por essa razão, para esse autor, os líderes possuem importância na formação, no estabelecimento e na queda do nível de confiança na organização.

Considerando que as pessoas compartilham experiências diversas e que possuem personalidades e culturas diferentes, estarão propensas a apresentar variações no ato de confiar. Portanto, é necessário entender o desenvolvimento da confiança quando essa ocorre amparada por recursos institucionais. Nesse caso, é considerada como confiança organizacional. A busca pelo entendimento sobre a confiança organizacional tem crescido nos últimos tempos. Como assegura Kramer (1999), esse interesse acelerou-se pelas evidências de

que a confiança presta importantes benefícios para as organizações e para os seus membros, opinião reforçada por Oliveira (2004).

Os conceitos referentes à confiança organizacional são diversos e, até mesmo, conflitantes. Há autores, como Costa (2000), que consideram a confiança organizacional como a relação instituída com o sistema formal, fundamentada em regras e leis. Wong, Ngo e Wong (2003) definem confiança organizacional como aquela que o empregado tem na hierarquia mais alta da organização e na gerência superior. Para Zucker (1986), a confiança institucional, também denominada por esse autor de “confiança sistêmica” é “produzida na ausência de simpatias ou experiências pessoais” (OLIVEIRA, 2004, p. 44).

O conceito proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995) tem sido adotado no contexto tanto das relações interpessoais como das organizacionais:

“A confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações da contraparte, baseando-se na expectativa de que esta realizará uma ação importante para aquela que confia, independente da habilidade deste para controlar ou monitorá-la” (OLIVEIRA, 2004, p. 46).

A confiança organizacional, ou sistêmica, é também designada, como o “grau de confiabilidade que um indivíduo percebe em um sistema social de menor escala, como uma organização” (ZANINI, 2007, p. 44). A confiança institucional está amparada nas perspectivas sociológica e econômica, que a consideram sob o aspecto institucional. Drummond (2007) destaca que a confiança pode ser estudada como um fenômeno que ocorre dentro e entre as organizações ou, ainda, por intermédio das pessoas que compõem o quadro hierárquico de uma organização.

Em um contexto mais amplo sobre a confiança organizacional, é possível encontrar estratificações na sua formação. Costa (2000) distingue tanto a confiança interorganizacional como a intraorganizacional. A primeira caracteriza-se pela confiança estabelecida entre as organizações. Para a existência desse tipo de confiança, é necessária, primeiramente, segundo a autora, a existência da confiança entre os indivíduos, pois esses são os responsáveis pela junção dos diversos subsistemas da organização. Contudo, pesquisas mais profundas sobre a confiança interorganizacional ainda não mereceram atenção especial por parte dos pesquisadores. A segunda, denominada “intraorganizacional”, é a confiança que os participantes depositam na organização à qual pertencem.

Confiança e liderança demonstram relevância para os pesquisadores da área de Comportamento Organizacional, pois, como afirma Chid (2001), a confiança entre parceiros pode estimular o trabalho em conjunto diante das incertezas inesperadas no ambiente de trabalho. Por sua vez, a liderança representa significativa importância para o contexto organizacional, pois, como salienta Melo (2004), é um tema intrigante e alvo da atenção das organizações.

Diante da possibilidade de mensurar o nível de confiança organizacional, esta pesquisa irá adotar como marco teórico o estudo realizado por Oliveira (2004), bem como a escala desenvolvida pela autora em parceria com Tamayo (2004). Esse instrumento busca apurar o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha (ECEO).

3 LIDERANÇA: ORIGEM, HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

Liderança é uma das temáticas que inspira o interesse de diversos investigadores da teoria organizacional. A pesquisa etimológica do termo *liderança* possibilita compreender, segundo Santiago (2007),

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

seu significado e emprego, na forma mais usual. O autor realizou uma busca sobre a origem da palavra. Destacou que *liderar* vem do verbo inglês *to lead*, que significa: “dirigir”, “comandar”, “guiar” e “conduzir”. Ressalta que o primeiro registro do termo data em 825 d.C. Entretanto, do ponto de vista de Bass (1990), já existiam registros egípcios que tratavam da liderança desde 5.000 a.C.

Desde então, vários são os pesquisadores preocupados em esboçar quais seriam as características, influências, experiências e situações vivenciadas que formam um líder com capacidade de desenvolver sua liderança eficazmente perante os objetivos organizacionais. As primeiras pesquisas sobre o tema *liderança* datam do início do século XX, com o advento da Escola das Relações Humanas. Tal observação vem complementar que esse tema tem sido alvo de estudos importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional. Santiago (2007) esclarece que o tema passou a fazer parte dos estudos dos teóricos e/ou administradores organizacionais, uma vez que está relacionado com o comportamento organizacional. Já Bergamini (1994) esclarece que os primeiros estudos sobre liderança apresentavam forte combinação do termo com a capacidade de desempenhar influência sobre os liderados, com o intuito de atingir um objetivo comum.

Bowditch e Buono (1992) mencionam em seu manual que havia uma vasta literatura que tratava do tema “liderança” até mesmo antes de 1930, porém tais obras caracterizavam-se por teorias filosóficas ou sugestões com poucos e/ou nenhum dado para sustentar seus pontos de vista. Interessante notar, segundo os autores, que as pesquisas sobre liderança, no decorrer dos anos, progrediram de teorias que descreviam traços pessoais e passaram por um enfoque funcional, que demonstrava o que os líderes eficazes deveriam fazer. Posteriormente, assumiram uma abordagem situacional, que apresentava uma proposta mais flexível de liderança.

Os estudos sobre liderança não ocorreram de forma linear ao longo do tempo, porque vários pesquisadores enfatizaram de formas distintas os conceitos em momentos simultâneos. Dessa forma, são inúmeras as pesquisas realizadas, os enfoques e os níveis abordados sobre o tema. Em vista da diversidade de pesquisas e teorias sobre liderança, há uma dificuldade em se estabelecer um conceito que englobe todos os aspectos envolvidos nesse fenômeno. Como se vê, a definição de liderança varia de corrente ou abordagem adotada, em função do enfoque dado à linha de estudo dos pesquisadores.

Bass (1990) aponta liderança como a integração entre dois ou mais indivíduos de uma equipe, envolvendo estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos. Os líderes são agentes de mudança, cujas condutas afetam outros indivíduos. O fato é que:

a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 4).

O tema em questão é conceituado por Davis e Luthans (1979) como sendo as várias relações ocorridas nas eventuais posturas entre líderes e liderados, em que se especificam metas e tarefas a serem realizadas por esses últimos. Dessa forma, percebe-se que as diversas definições sobre o tema “liderança” convergem para a compreensão de que esse é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de uma equipe para a realização de determinada tarefa em uma situação. Para alguns autores, como Drummond (2007), há diferença entre gerência e/ou administração e liderança. A primeira é um tipo especial de liderança em que prevalece a realização de objetivos organizacionais, ao passo que a segunda não necessita estar vinculada a objetivos

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

organizacionais para ser exercitada. Com o advento dos estudos sobre liderança, Moraes (1988) distinguiu as pesquisas teóricas sobre liderança em três grupos distintos: egocêntrica, aloecêntrica e situacional.

A primeira abordagem a ganhar ênfase foi a teoria de traços. Assim, Robbins (2004) aponta em seu manual que os resultados de várias pesquisas baseadas nos traços de liderança foram decepcionantes e, até mesmo, inconclusivas para distinguir líderes dos liderados. Essa teoria falhou ao não levar em conta a influência e a reação dos subordinados, bem como a situação em que a liderança se dava. Com a dificuldade de isolar os traços e em função dos resultados contraditórios obtidos pela linha de investigação dessa teoria, os pesquisadores começaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem caracterizar um bom líder. As investigações passaram a dedicar atenção ao que o líder faz e não àquilo que ele é. Nessa nova concepção e com o advento da Escola de Relações Humanas, as relações interpessoais que ocorrem no trabalho passaram a ter importância maior.

Segundo essa nova orientação de investigação, a ênfase recaiu na perspectiva comportamental dos líderes formais. Como consequência, dois segmentos de pesquisas aparecem em destaque: um ligado à Universidade de Ohio e outro à Universidade de Michigan. Ambos aludem às pesquisas sobre estilos de comportamento dos líderes. Em consequência dessas pesquisas, como comentam Bowditch e Buono (1992), três estilos comportamentais foram destacados no desempenho da liderança, os quais passaram a ser a tônica dos estudos que buscavam compreender a influência dos líderes em autocrático, democrático e liberal.

Apesar de a abordagem comportamental oferecer uma lista de estilos ou comportamentos, ela não conseguiu ir muito além da teoria dos traços. No final dos anos de 1960, a perspectiva comportamental entrou em declínio. Na observação de Bergamini (1994), a contribuição das pesquisas focadas no estilo de liderança restringiu-se ao estudo do líder em si, não considerando os aspectos ligados às circunstâncias ambientais que envolvem a ligação líder e subordinado. A partir daí, alguns estudos passaram a sugerir que a eficácia de um estilo de liderança depende das circunstâncias em que ele é usado.

Para Drummond (2007), fatores psicológicos, sociais, históricos, organizacionais e culturais passaram a fazer parte da análise dos fenômenos da liderança. Já existe a descrença nos traços de liderança, sendo que os estudos empíricos realizados passaram a evidenciar que a liderança é um processo dinâmico, que varia de um contexto para o outro, pois tanto os líderes como os liderados e a situação estão sujeitos a mudanças. Como bem observou Bergamini (1994), no ambiente organizacional, as características dos seguidores passaram a fazer parte das investigações direcionadas a liderança. A partir de estudos desenvolvidos no *Center for Leadership Studies*, os pesquisadores Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard desenvolveram a liderança situacional. Desde então, vários estudos foram realizados para promover uma melhor adaptação da teoria com a atualidade.

O escopo teórico adotado neste trabalho, a fim de atingir os objetivos da investigação no que diz respeito ao construto liderança é o de Rensis Likert (1975), que apresenta um modelo de análise para caracterizar organizações e desempenhos, segundo as dimensões de liderança, motivação, comunicação, decisão, sistemas de recompensas e punições. Rensis Likert (1975) propôs um sistema administrativo com a finalidade de mensurar o perfil de um sistema gerencial. Ele propõe uma classificação de estilos de liderança, visando descrever quatro perfis organizacionais de uma instituição.

O primeiro é o autoritário-forte, que se caracteriza como um sistema administrativo autoritário, forte, coercitivo e arbitrário, que controla todas as posições da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, não existindo comunicações laterais. Observam-se punições e recompensas ocasionais,

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

prevalecendo um clima de temor, em que a desconfiança, a insatisfação e a hostilidade transpassam os membros da organização. O segundo é o autoritário-benévolo, em que, às vezes, as decisões são tomadas nas altas hierarquias e algumas atividades executadas passam a ser incumbidas aos níveis mais baixos. Esse sistema favorece incentivos monetários, para instigar o ego dos funcionários. As punições estão presentes e existe pouca interação de comunicação no grupo e entre os participantes. O nível de metas a serem atingidas é alto e algumas decisões são descentralizadas. Já o terceiro é o participativo-consultivo, que representa uma evolução dos dois primeiros estilos. Mostra-se como um sistema de delegação, em que as altas hierarquias definem somente a política geral e incumbem aos níveis mais baixos determinadas decisões e ações. Percebe-se que a opinião dos grupos é respeitada e que o nível de confiança é elevado. Existe a competição por prêmios, assim como uma interação humana moderada. Ocorre um envolvimento pessoal mínimo e há um pequeno espaço para diretrizes, permitindo que algumas decisões ocorram na base. O nível de metas é alto. E, por último, há o estilo participativo-grupal, que possui características democráticas. O trabalho em equipe é um relevante fator de desempenho. A organização gera, coordena e direciona as decisões definidas pelos grupos participativos, que estipulam metas. Quando os seus participantes não conseguem usar bem a decisão grupal em busca de consenso geral e em termos dos melhores interesses, todos os indivíduos – no caso, os grupos da mais alta hierarquia – devem proporcionar a seus participantes treinamento mais intenso nos processos grupais. (LIKERT, 1975, p. 191).

Esses perfis são caracterizados por quatro variáveis organizacionais: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Essas dimensões também são conhecidas por: *liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivo e controle*. Com a finalidade de identificar se formas de liderança e/ou gestão terão interferência no nível de confiança na organização, adotou-se, pois, a teoria apresentada por Rensis Likert (1975), fundada nos quatro sistemas administrativos. Esse modelo é, sobretudo, o que melhor se adequa à identificação do estilo de liderança exercido na área de produção da empresa investigada.

4 METODOLOGIA: CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, conforme Vergara (2000), uma vez que busca identificar e obter informações sobre as particularidades de determinado problema ou questão e, além disso, busca utilizar técnica padronizada de coleta de dados, como o questionário. Ele também pode ser caracterizado como trabalho de campo, já que trata de uma investigação realizada com os funcionários da empresa, com o intuito de investigar se e de que forma os estilos de liderança exercidos interferem na confiança organizacional. Adotar o estudo de caso como metodologia também foi apropriado, uma vez que ele é compreendido como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p. 32).

Novelli (2004) salienta que, ao observar os trabalhos realizados sobre o tema *confiança*, é possível reconhecer o uso de técnicas tanto qualitativas quanto quantitativas. Para esta pesquisa, o método adotado foi o de caráter quantitativo, em que os estudiosos valem-se de amostras e de informações numéricas, o que proporciona relativa facilidade e velocidade à realização da investigação, em função da composição da amostra a ser selecionada. Lakatos e Marconi (2007) apontam para as vantagens da utilização desse método ao

mencionarem a precisão, o controle, a explicitação dos passos da pesquisa e a prevenção da interferência e da subjetividade do pesquisador.

Várias pesquisas sobre confiança focalizam a identificação de seus fatores determinantes e buscam uma forma para mensurá-la, a fim de determinar os níveis de confiança existentes. Há na literatura algumas escalas validadas para mensurar a confiança organizacional. Freire (2007) aponta que é possível identificar algumas escalas para medir a confiança na dimensão individual, ou seja, o grau de confiança do respondente noutra pessoa, em geral, ou em grupos sociais e instituições, como também para mensurar a confiança em equipes. Zucker (1986) sugeriu medir a confiança por meio de indicadores que foram identificados em três formas de geração de confiança: a primeira baseia-se no processo e na experiência passada de êxito em uma relação; a segunda, em características entre os participantes de uma relação; a terceira, com base em instituições.

Esta pesquisa adotou o modelo teórico baseado na escala de confiança do empregado na organização (ECEO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo, em 2004, o qual “tem por objetivo medir o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha” (OLIVEIRA, 2008, p. 100). Essa medida é composta por 47 itens, sendo 7 para a dimensão *promoção do crescimento do empregado*, 12 para dimensão *solidez organizacional*, 6 para a dimensão *normas relativas à demissão de empregados*, 5 para a dimensão *reconhecimento financeiro organizacional* e 17 para a dimensão *padrões éticos*.

No que diz respeito à apuração do quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha, a escala ECEO considera que, quanto maior o valor do escore médio (entre 4 e 5), mais o funcionário mostra sua concordância, ou seja, sua confiança, com o conteúdo avaliado. Por outro lado, na apuração dos dados fornecidos pelos autores na aplicação da validação desse instrumento, quando a média apresenta-se entre os escores 3 e 3,9, o colaborador mostra-se em um nível mediano de confiança e, quando a média está abaixo de 2,9, é evidenciada a discordância do funcionário; ou seja, o mesmo não demonstra confiança na organização em que trabalha. Neste estudo especificamente, optou-se por uma adaptação na interpretação das escalas apresentadas pelo instrumento ECEO. Assim, quando a apuração aponta para uma escala entre 4 e 5, entende-se que a confiança na organização é alta; quando o resultado da escala apresenta resultados entre 3 e 3,9, a confiança é mediana; e, quando os valores são menores que 2,9, a confiança na organização é baixa.

Para a variável liderança, este estudo adotou o modelo proposto por Likert (1975), que apresenta diferentes características de sistemas administrativos, as quais possibilitam identificar a natureza dos estilos de liderança aplicados em diversas organizações. O autor apresenta um instrumento de coleta de dados constituído por 51 perguntas, agrupadas por dimensões de diversas naturezas, como: 5 itens para os processos de liderança utilizados, 7 para a natureza das forças motivacionais, 14 para a natureza do processo de comunicação, 6 para a natureza do processo de influência e interação, 8 para a natureza do processo decisório, 3 para a natureza do sistema de metas e diretrizes, 5 para a natureza dos processos de controle e metas de desempenho e 3 para o treinamento e desempenho.

Nesta pesquisa, o procedimento de coleta de dados foi do tipo corte transversal, pois os dados foram coletados em um dado espaço de tempo, com base em uma amostra selecionada para relatar uma população nesse determinado momento. Para o levantamento dos dados que permitiram investigar se e de que forma os estilos de liderança exercidos interferem no nível de confiança organizacional, optou-se, assim pela aplicação

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

dos instrumentos de coleta de dados: escala de confiança do empregado na organização (ECEO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), e os sistemas administrativos e ou a natureza dos estilos de liderança, propostos por Likert (1975).

Para a apuração dos dados quantitativos, foram aplicados questionários distintos para os construtos liderança e confiança. A etapa de coleta de dados durou três dias e ocorreu de forma coletiva, pois a amostra estava situada em uma mesma localização, facilitando, assim, segundo Collins e Hussey (2005), a distribuição e a coleta dos questionários. O tempo gasto no preenchimento dos questionários foi de aproximadamente uma hora.

A população desta pesquisa é composta de 970 funcionários do quadro funcional da organização pesquisada. A população pesquisada está dividida em quatro diferentes grupos: diretorias, gerentes, pessoal de nível administrativo e pessoal de nível operacional. Pesquisou-se somente o pessoal do nível operacional, denominado como área de produção, composto aproximadamente de 700 funcionários. Essa é a área do objeto de estudo desta pesquisa, a qual é constituída por funcionários efetivos e terceirizados, do sexo masculino, que estão divididos em três subgrupos: estamperia, montagem e pintura.

Considerando o processo de amostragem como sendo aleatório simples, com intervalo de confiança de 95% e margem de erro de +/- 5%, estabeleceu-se que a amostra deveria compreender 150 funcionários da área de produção. A condição para a escolha da população amostral constituiu-se por meio da escolha do grupo composto pelos setores da estamperia, montagem e pintura, com o objetivo de responder aos objetivos da pesquisa.

Os questionários foram aplicados pela pesquisadora em grupos formados conforme a disponibilidade e a facilidade de acesso determinadas pelos próprios encarregados das áreas de estamperia, montagem e pintura. Inicialmente, foram preparados 150 questionários para aplicação, porém somente 130 questionários foram respondidos. Isso ocorreu porque nem todos os funcionários requeridos para responderem aos questionários foram encaminhados no dia e horário determinados pelos encarregados. Desde modo, observou-se que seria necessário formular uma nova estratégia para considerar os dados coletados. Assim, a distribuição final da amostra precisou ser apreendida com os funcionários pertencentes à célula de montagem, por representarem a maior porcentagem (74,62%), entre os demais subgrupos.

RMG é o nome fantasia escolhido para denominar a empresa pesquisada. É uma empresa tipicamente familiar. O seu ramo de atuação é o de autopeças. Ao longo de sua trajetória, conseguiu conquistar potenciais clientes, como, por exemplo, importantes montadores de veículos no Brasil e no exterior. A natureza de operação produtiva possibilita à RMG traçar um paralelo entre as atividades desenvolvidas na empresa com os fundamentos da Administração Clássica. Tanto é que o modelo taylorista-fordista de gestão dos processos de trabalho é notado em todas as fases do processo produtivo instalado nas linhas de montagem.

Seguindo as relações entre a Administração Clássica e a RMG, no que diz respeito a sua forma de organização, a empresa segue a base proposta pelo teórico da escola Clássica, Fayol, que identificou cinco funções básicas da administração: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Por último, a RMG segue os aspectos básicos que caracterizam o tipo ideal de organização proposto por Max Weber, conhecido como “abordagem estruturalista” ou “burocracia”. As evidências dessa abordagem são percebidas e fáceis de serem comprovadas quando da busca da obtenção ou manutenção da gestão com sistemas de

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

certificação ISO 9001/TS 16.949 e ISO 14001, de que a empresa necessita, conforme exigência do mercado automobilístico.

Relações Humanas, tal como elencados por Bowditch e Buono (1992), se fazem notar com grande expressão na RMG, uma vez que esta empresa visa valorizar o seu capital humano e manter um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional, tanto é que concede bolsas escolares no valor de 25% para os cursos de graduação e 50% para os de pós-graduação. Além disso, a cultura da empresa não prevê alterações constantes em seu quadro de funcionários, tanto é que há funcionários com mais de 25, 20, 15 e 10 anos de casa no corpo gerencial, no administrativo e no produtivo. A maioria dos funcionários reside nas redondezas da empresa ou cidades vizinhas, sendo que um dos critérios para a contratação da área de produção é o de que o candidato more na cidade, ou no raio de 20km da empresa.

No que diz respeito à aplicação de uma abordagem contemporânea da administração, a RMG já percebeu a necessidade de compreender a organização como um todo, ou seja, como um sistema aberto. Essa compreensão faz-se necessária diante das várias pressões que as organizações sofrem hoje, como a concorrência:

crescente na arena mundial, regulamentações governamentais, que cada vez mais, têm tratado de controvérsias sociais (tais como discriminação, segurança no local de trabalho, proteção do meio ambiente), escassez de recursos, maior diversidade de força de trabalho, normas culturais em mudança e as pressões empresariais mais tradicionais, por parte de concorrentes (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 13).

Em face desse contexto, a RMG buscou integrar-se à nova modalidade de administração moderna. Os resultados dessa nova integração já foram alcançados, tanto é que a empresa figurou pela quarta vez no *Guia Exame / Você S.A* – Edição 2007 como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Além disso, para acompanhar a modernização do setor de autopeças, a empresa tem investido maciçamente em tecnologia de ponta e na aquisição de maquinário importado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As escalas de confiança do empregado na organização e os estilos de liderança foram aplicados a uma amostra de 130 funcionários da área de produção. Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico, utilizando o programa de computador SPSS 13.0 e o AMOS 5.0. A verificação da correlação entre o estilo de liderança e o nível de confiança na organização foi possível de ser realizada por meio de estatística multivariada. Neste estudo, buscou-se analisar os dados perdidos antes de prosseguir os demais tratamentos estatísticos, pois, segundo Hair (2005), para inferir os resultados da pesquisa, deve-se analisar as não respostas nos questionários, para que não haja comprometimento da análise devido à omissão e não aleatoriedade dos dados. A constatação de dados perdidos ocorreu ao acaso, uma vez que dos 130 questionários aplicados foram considerados válidos 117, pois eles foram submetidos a um trabalho de revisão, com o intuito de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação. No preenchimento dos questionários, 12 foram excluídos da análise, devido ao fato de apresentarem um percentual de não preenchimento acima de 20%. As questões não preenchidas estavam no verso do questionário, o que provavelmente ocasionou a falta de atenção quanto ao seu preenchimento completo.

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Quanto à análise de confiabilidade, Bisqueirra, Sarriera e Martinez (2004) cita que a confiabilidade de um teste baseia-se nas constâncias ou estabilidade dos resultados que proporciona um instrumento de medidas. E uma das principais medidas para avaliar a consistência interna dos dados é o alfa de Cronbach. Para Pasquali (2003), o alfa de Cronbach é um coeficiente geral que reflete o grau de covariância dos itens entre si, servindo de indicador de consistência interna do próprio teste.

Nem todos os resultados dos valores apresentados para o coeficiente de alfa de Cronbach ficaram acima de 0,50, levando em consideração que o bom nível de confiabilidade para as dimensões é acima de 0,75. Nota-se, pois, uma baixa confiabilidade do instrumento de medida utilizado para a identificação do tipo de liderança, em especial nos construtos *natureza das forças motivacionais*, *natureza do processo decisório* e *natureza do processo de controle*, que apresentaram coeficientes não significativos.

Os dados apresentados referem-se aos resultados dos questionários aplicados a uma amostra final de 117 funcionários da área de produção alocados na célula de montagem, sendo todos do sexo masculino. Da amostra pesquisada, 33% têm idade entre 18 e 24 anos, enquanto 12,8% estão na faixa entre 31 a 35 anos. Ressalta-se aqui a importância de caracterizar a geração compreendida na maior faixa etária, entre 18 a 24 anos, 33,3%, pois possui um perfil diferente das demais gerações percebidas na empresa. Esta geração, segundo Zemke et al. (2000), conhecida como “Next” ou “Y”, inclui os jovens nascidos entre 1980 e 2000, em uma conjuntura diferente daquela de seus pais, pois a tecnologia, a Internet e os celulares já estavam inseridos no mercado. São considerados espertos, inteligentes e otimistas.

A chegada dessa nova geração no ambiente fabril da RMG contrasta com a geração que iniciou as atividades na empresa na época da sua fundação, em 1976, uma vez que, nessa época, provavelmente, a geração X era a predominante. No ambiente de trabalho, a geração X apresentava como pontos positivos trabalhadores dedicados, consistentes, leais e estáveis no emprego. Por outro lado, traziam como um dos pontos negativos o desconforto diante das novas tecnologias.

Em relação ao tempo de casa, 31,6% dos funcionários trabalham na RMG há mais de 2 anos e menos de 4 anos e 25,6% estão na empresa há menos de 2 anos. Esses dados permitem sugerir que a RMG tem adotado a contratação efetiva dos seus funcionários, que iniciaram as atividades como temporários. Esse processo de efetivação vem tranquilizar o funcionário, uma vez que, ao ser contratado pela RMG, passa a se sentir um pouco mais seguro e satisfeito, conforme a teoria defendida por McGregor (1957), segundo a qual, após a satisfação das necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança são prioridade. Nesse caso, fazer parte do quadro de funcionários efetivos da RMG representa a também garantia de receber mensalmente o salário e demais benefícios.

Em relação à escolaridade, 57,3% dos respondentes possuem ensino médio e 17,9%, ensino fundamental. Esse resultado vem confirmar que os funcionários aplicam os princípios da Administração Clássica mais pelo senso comum do que pelo conhecimento adquirido por meio de estudos aprimorados. Contudo, percebe-se, a partir da política educacional adotada pela RMG nos últimos tempos, um número cada vez maior de funcionários que já apresentam interesse em retomar seus estudos, principalmente em cursos técnicos ou em graduação de engenharia de produção ou mecânica.

Como já foi dito, 72,6% dos respondentes dos questionários provêm da célula de montagem. A célula da pintura, por abrigar um número menor de funcionários, não pôde disponibilizar um número maior de

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

respondentes, pois isso poderia atrasar o trabalho da linha de pintura. Contudo, o encarregado se mostrou muito interessado na participação de seus subordinados na pesquisa. Além disso, o supervisor sente a necessidade de saber mais a respeito do processo administrativo, pelo fato de lidar com um número maior de pessoas diferentes. Para o autor, em uma estrutura moderna de administração, não há relação mais importante do que a do subordinado com seu superior imediato. Dessa forma, percebeu-se que o encarregado da célula de pintura busca se encaixar nesse novo contexto de liderança.

Por outro lado, verificou-se que mesmo a célula da estamperia possuindo maior número de respondentes do que a da pintura, o encarregado não se mostrou predisposto a contribuir com a coleta de dados de seus funcionários. Jennings (1960) salienta que não é justo considerar esse supervisor como aquele que busca somente o controle. Sua atitude pode ser compreendida como alguém que vive em um sistema de alta pressão. Conforme evidenciado, a RMG está inserida no modelo taylorista-fordista de produção, que requer a todo o momento uma organização racional do trabalho.

Os dados a seguir são apresentados a partir do cálculo da média das dimensões e do desvio padrão das respostas às escalas de ECEO e dos sistemas administrativos de Liker, os quais foram tabulados e apresentados por meio de tabelas e gráficos, seguidos da interpretação dos resultados. Com relação à identificação do estilo de liderança exercido na organização, com base no modelo de Rensis Likert (1975), descrito em detalhes anteriormente, os resultados das dimensões compreendidas nessa escala correspondem à média de 2,72, já o desvio padrão foi de 0,411. Com relação ao estilo de liderança, os resultados atingiram média entre 2,52 e 2,90. Portanto, identificou-se o modelo de liderança participativo-consultivo, na interpretação dos respondentes.

Neste estilo de liderança, Likert (1975) menciona que, dentre as variáveis principais do modelo proposto, observa-se que no processo decisório ocorre a consulta aos níveis inferiores, permitindo, assim, participação e delegação aos subordinados. Quanto ao sistema de comunicações, a alta administração busca facilitar o fluxo no sentido tanto vertical como horizontal. Para o processo de influência e interação, há certa confiança nas pessoas e nas relações. E, por último, nos sistemas de recompensas e punições, nota-se a utilização de recompensas materiais, recompensas ocasionais e raras punições ou castigos.

Tannenbaum e Schmidt (1958) salientam o quão importante é para uma equipe conhecer o estilo de liderança praticado, salientando que o conhecimento faz grande diferença no processo de liderança, na medida em que permite ao liderado conhecer a maneira pela qual o líder pretende usar sua autoridade e até que ponto pode participar do processo de tomada de decisão.

Jennings (1961) explica que a liderança nos dias de hoje não está mais focada nas características de personalidade e, sim, na situação. Por esse motivo, a situação pode influir e ser determinante no processo de liderança. Ao buscar conhecer e superar as adversidades, o líder alcança a plena capacidade de liderança. Contudo, esse é um fato que passa despercebido nos dias atuais. Apoiado nas particularidades das dimensões que resultaram na identificação do estilo de liderança participativo-consultivo, observa-se que a dimensão *processo de liderança* apresentou a menor média (2,52%). Essa variável questiona se os liderados sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com o líder. O resultado evidenciou que são poucas as ocasiões em que os liderados se sentem à vontade para esse tipo de comportamento. Tal situação pode ser mais bem compreendida com base no relatório de entrevista de desligamento (RED) elaborado pela RMG. Nesse relatório, um funcionário relata

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

“falta de educação por parte da liderança, necessitando melhorar o tratamento com os empregados” e outro aponta que “faltou compreensão na questão de que ele precisava tirar férias, pois já estavam vencidas”.

Visando conhecer sobre a apuração do quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha, como fora explicitado, utilizou-se a escala ECEO, desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2004). Os resultados das dimensões correspondem à média de 3.34 e ao desvio padrão de 0.411. As dimensões que compõem o instrumento ECEO atingiram a média entre 2,81 e 3,69. Portanto, verifica-se que o nível de confiança do empregado na organização é mediano.

Esses resultados, à luz das teorias em que esta pesquisa se fundamentou, podem ser compreendidos mediante alguns fatores. O primeiro refere-se à faixa etária, pois 33% dos respondentes situam-se no intervalo entre 18 e 24 anos. Como já mencionado, essa faixa etária compreende a geração Y, caracterizada por possuir integrantes autoconfiantes e que cumprem objetivos e não prazos e são indiferentes à autoridade.

Zemke *et al.* (2000) sustentam que outra característica desta geração Y é a ausência da prática de relações humanas. Isso gera implicações, devido ao fato de a geração ter nascido em um mercado de alta tecnologia. O uso constante dessa tecnologia, por meio de suas ferramentas de acesso, como *Messenger*, *Orkut* e *Twitter*, fez com que as relações humanas não ocorressem na mesma intensidade daquela em que as pessoas costumavam ficar próximas uma das outras, olho no olho. Cordeiro (1961) explica que a ausência da prática de relações humanas resulta em um clima de ressentimentos, resistência, falta de colaboração e iniciativa, e, até mesmo, em uma fraca relação de confiança entre as partes.

Essas evidências coincidem com os resultados de pesquisas já realizadas, conforme afirma Zanini (2007), em que existe uma relação direta entre o grau de confiança e a faixa etária. O autor justifica que pessoas situadas em uma faixa etária maior tendem a confiar mais em seus superiores, nas equipes de trabalho e, até mesmo, nas empresas. Análise do comportamento realizada no ambiente de trabalho da geração X revela que as pessoas são trabalhadoras, esforçadas, éticas e leais. Na amostra analisada, esse tipo de geração é representado por apenas 12,8%, enquanto a geração Y está representada por 33,3%.

A segunda observação é quanto ao grau de escolaridade, pois 57,3% dos participantes sinalizaram que possuem o ensino médio. A interpretação do grau de escolaridade pode ser vinculada, nesta pesquisa, ao conhecimento qualificado para realizar determinada atividade. Mariotti e Souza (2005) explicam que quando o empregado possui conhecimento mais elevado, para realizar uma atividade de forma eficaz, essa situação tende a proporcionar um crescimento na relação de confiança.

Uma terceira explicação importante refere-se aos anos de trabalho na empresa. Constatou-se que 31,6% possuem de 2 a 4 anos de empresa. Esse resultado pode ter contribuído para que o nível da confiança fosse mediano. Kramer (1999) aponta que a confiança é estruturada na história, uma vez que decorre das interações do indivíduo com a outra parte, que permite identificar as suas intenções, bem como prever seu comportamento. Como o tempo de casa na empresa está compreendido em um período curto, de 2 a 4 anos, o processo de confiança ainda está em desenvolvimento. Lane (1998) salienta que a construção da confiança ocorre em um processo gradativo e que sua quantidade é ampliada em pequenos passos. Na classificação dos tipos de confiança descritos pela autora, a classificação que mais se aproxima desse contexto é a do tipo calculativa, que é aplicada às relações que são novas.

Outro fator relativo ao tempo relatado por Lima, Machado e Castro (2002) é que a relação de confiança possui uma característica temporal, ou seja, pode sofrer alterações com o passar do tempo. É interessante notar que o tempo, conforme dito por alguns estudiosos, exerce influência significativa sobre a confiança. Dentre as dimensões que compõem o ECEO, *solidez organizacional* foi a que apresentou a maior média (3,69). Nas questões que constituem esta dimensão, a pergunta “Os salários dos empregados são pagos na data prevista por esta organização?” apresentou concordância por parte da maioria dos respondentes. Além dessas evidências, verifica-se que no RED há relatos como: “A imagem da empresa é ótima, pois ela me ajudou muito, é uma empresa muito companheira e prestativa”.

O objetivo principal deste estudo foi investigar se e de que forma os estilos de liderança exercidos na empresa pesquisada interferem no nível de confiança organizacional. Visando obter informações mais precisas dessa investigação, optou-se também pela aplicação da análise da equação estrutural. Os resultados encontrados mostram identificação estatística da relação entre os construtos liderança e confiança. Nota-se uma correlação positiva entre estes construtos de 0.76, o que sinaliza a existência de relação entre eles. A correlação entre o estilo de liderança e o grau de confiança do empregado pela organização reforçam justamente que:

Liderança e confiança encontram-se, assim, em estreita interdependência. A construção da confiança dependerá de práticas que sejam avaliadas como adequadas pelos colaboradores, compatíveis com as suas expectativas, uma vez que deles emanará, ou não, a legitimação do fenômeno da liderança. (DRUMMOND, 2007, p. 4).

6 CONCLUSÕES

Mariotti e Souza (2005) ressaltam que a variável *confiança* é importante para diversas áreas, tais como comunicação, liderança, relações de trabalho e negociação. Esta pesquisa buscou verificar se e de que forma os estilos de liderança exercidos na organização pesquisada interferem no grau de confiança de seus empregados. Para confiança, optou-se por utilizar a escala de confiança de Oliveira e Tamayo (2004); para liderança, o questionário validado por Likert (1975). Os resultados encontrados permitem considerar que a premissa básica desta pesquisa foi confirmada: existe relação entre os construtos estudados e, de acordo com o estilo de liderança, o colaborador poderá confiar ou não na empresa.

Com apoio na revisão bibliográfica e nos resultados empíricos desta pesquisa, verificou-se que, no estilo de liderança participativo-consultivo, a confiança que o funcionário tem na empresa é mediana. Entre as limitações observadas, constatou-se que, como a confiança é uma variável multidimensional, é difícil, em alguns momentos, obter uma resposta clara sobre se a pessoa confia ou não confia. Uma das limitações de peso prende-se, inclusive, à utilização do questionário, validado por Oliveira e Tamayo (2004), de medida de confiança do empregado na organização. Isso ocorreu porque as perguntas do questionário apresentam um vocabulário menos usual, com palavras não muito familiares para os respondentes. Percebeu-se que a utilização desse questionário está voltada para um nível hierárquico mais elevado na organização e não para o “chão de fábrica”.

O questionário validado por Likert (1975), que propõe classificar o estilo de liderança, é composto pelas variáveis do processo decisório, sistema de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas e punições. Para Goloiuch e Stefano (2008), essas variáveis não abrangem todos os estilos de administração, apenas converge para um padrão generalizado de administração. Outra limitação foi quanto ao número de questões que

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

ambos os questionários apresentaram, já que os respondentes tinham que responder às 51 questões do questionário proposto por Likert (1975) e às 47 questões da escala de confiança de Oliveira e Tamayo (2004). Para o questionário de estilos de liderança, não foi possível reduzir o número de questões. Já para confiança, era possível utilizar a versão reduzida, composta por 28 questões. Porém, os dados estatísticos poderiam apresentar uma variação considerável, em função da diferença de quantidades de perguntas entre os questionários aplicados.

Com relação a pesquisas futuras, sugere-se o estudo da confiança no ambiente organizacional com outras variáveis, como: motivação, qualidade de vida, relação de poder e processo de comunicação interna. Contribuindo ainda mais para o entendimento desse construto, seriam válidos estudos voltados para o aumento da confiança na liderança, a análise de como manter a confiança no ambiente de trabalho e a abordagem da percepção da confiança interpessoal nas relações de trabalho.

Quanto à organização pesquisada, primeiramente, a realização desta pesquisa serviu para mostrar como os funcionários da área de produção – célula montagem – identificam o estilo de liderança exercido pelo líder. A partir dessa identificação, a empresa pode compreender os reflexos desse estilo para o clima interno e promover as melhorias e adaptações necessárias. A pesquisa também permitiu revelar o nível de confiança que o empregado tem na organização em que trabalha, o que também foi considerada uma grande contribuição, pois até então não havia sido realizado qualquer estudo a esse respeito. Diante deste dado, a organização poderá, inclusive, adotar medidas no sentido de aumentar o nível de confiança nela depositada por seus funcionários.

Artigo submetido para avaliação em 07/11/2012 e aceito para publicação em 19/12/2013

REFERÊNCIAS

- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizations relations. **Organizations Studies**. march. 2001. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em: 05 maio 2002.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. New York: Free Press, 1990.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BISQUEIRRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F.. **Introdução à Estatística: um enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. 5. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.
- CHILD, J. Trust – the fundamental bond in global collaboration. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 274-288, mar. 2001.
- CORDEIRO, L. L.. O significado de relações humanas. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. C.. **O Comportamento Humano na Empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 1-13.
- COSTA, A. C.. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000, p. 284-305.

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

COSTA, A. M. et al. Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semi-virtuais. **Novas Tecnologias na Educação**, Cinted-UFRGS, v. 5, n. 2, p.12-38, dez. 2007.

DAS, T. K.; TENG, B.. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n.3, p. 491-512, dec. 1998.

DAVIS, T. R. V.; LUTHANS, F.. Leadership reexamined: a behavioral approach. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 237-248, mar. 1979.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L.. Trust in leadership:meta-analytic findings and implications for research and practice. **Jornal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 611-628, dec. 2002.

DRUMMOND, V. S.. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

FREIRE, C. M. F.. **Confiança: determinantes e implicações em Equipas de I & D**. 2007. 276 f. Tese (Doutorado em ciências empresariais na área do conhecimento de organização e políticas empresariais) – Escola de Economia e Gestão da Universidade de Minho, Minho, 2007.

GONÇALVES, W. M.. **Confiança, ECT e formas organizacionais: um framework aplicado na viticultura da Serra Gaúcha e do vale do São Francisco**. 2008. 210 f. Tese (Doutorado) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2008.

HAIR, J. J. F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

JENNINGS, E. E.. A anatomia da liderança. In: BALCÃO, Y. F. B.; CORDEIRO, L. L. C.. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 2-15.

KRAMER, R. M.. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. Graduate School of Business, Standford University, Stanford, **Annu. Rev. Psychol.** California, v. 50, p. 569-98, dec. 1999.

KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LAMASA, A.; PUCETAITE, R.. Desenvolvimento de confiança organizacional entre empregados numa perspectiva contextual. Trad. **Business Ethics: a European Review**, v. 15, n. 2, p. 230-141, abr. 2006.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHAMANN, R. (edt.) **Trust within and between organizations: compectual issues and empirical applications**. New York: Oxford University Press Inc., 1998, p. 50-95.

LIKERT, R.. **Organização humana**. Tradução de Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.

LIMA, S. M. V.; MACHADO, M. S.; CASTRO, A. M. G.. Confiança: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes de pesquisa parceira. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Curitiba, PR, v. 2, n. 1, p. 93-115, 2002.

LUNDASEN, S.. Podemos confiar nas medidas de confiança? **Opinião Pública**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 304-327, out. 2002.

LUO, J. Particularistic trust and general trust: a network analysis in chinese organizations. **Management and Organization Review**, v. 1, n. 3, p. 437-458, nov. 2005.

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y. S.. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: EnANPAD, 29., 2005. **Anais...** EnANPAD, 2005.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, D. F.. An integration model of organizational trust. Academy of management. **The Academy of Management Review**, Mississipi, jul. 1995.

McGREGOR, D.. O lado humano da empresa. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. C.. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MELO, E. A. A.. Escala de avaliação de estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento de validação. **rPOU**, v. 4, n. 2, p. 31-62, jun./dez. 2004. Disponível em: <www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636/6973-2k>. Acesso em: 2 jun. 2009.

MORAES, L. F. R.. Ghandhi e a liderança: um breve ensaio. **Administracao contemporânea**: algumas reflexões. Belo Horizonte, v. 1, p. 135-149, jul. 1988.

NOVELLI, J. G.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A.. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **R. Adm.** São Paulo, v. 41, n. 4, p. 442-452, out./nov./dez. 2006. Disponível em: <www.rausp.usp.br>. Acesso em: 19 nov. 2008.

OLIVEIRA, Á. F.. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. 2004. 232 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília UnB. Brasília, 2004.

OLIVEIRA, Á. F.; TAMAYO, A.. Confiança do empregado na organização. In: SIQUEIRA, M. M. M.; COLS.. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas e diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 50-72.

PASQUALI, L.. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2003.

PINTO, M. M. R.. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Psicologia da Universidade Federal Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PUTNAM, R. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, v. 13, p. 35-42, dec. 1993.

PUUSA, A.; TOLVANEN, U.. Organizational identity and trust. **EJBO Eletronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 11, n. 2, p. 25-55, aug. 2006.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Editora Prentice-Hall, 2004.

ROETHLISBERGER, F. J.. O supervisor: senhor e servo da ambigüidade. In: BALCÃO, Y. F. B.; CORDEIRO, L. L. C.. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

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

SANTIAGO, F. Z. **Liderança – características e habilidades**: um estudo de caso em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Universidade Fumec. Minas Gerais, 2007.

SATO, C. T. Gestão baseada em relação de confiança. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 22- 35, jan./jun. 2003.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H.. In: BALCÃO, Y. F. B.; CORDEIRO, L. L. C. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 35-79.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

WONG, Y. T.; NGO, H. Y.; WONG, C. S.. Antecedentes and outcomes of employees' trust in chinese joint ventures. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 20, p. 481-499, aug. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ZEMKE et al. Choque de gerações. **Executive Digest**, v. 1, n. 65, mar. 2000. Disponível em: <www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-capa.html>. Acesso em: 1 jun. 2009.

ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. L. **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI Press, v. 8, n. 2, p. 53-111, aug. 1986.