

Impactos da gestão da confiança em uma organização da construção civil

Márcio Batista de Miranda¹
Kethrin Koerich Bruch²

RESUMO

Confiança, como ativo dentro das organizações, pode ser considerado um grande desafio aos administradores, principalmente no que diz respeito a gerir esse ativo para que se reflita na qualidade dos trabalhos desenvolvidos e nas relações entre os colaboradores. Para este estudo foram identificados autores que auxiliam a descobrir maneiras de administrar a confiança. Desenvolveu-se uma pesquisa baseada em conceitos existentes que corroboraram para identificar os impactos que a gestão da confiança pode exercer em uma organização da construção civil. As questões apresentadas identificaram que a motivação, a forma de liderança e a comunicação, existentes na organização, fazem com que os colaboradores assumam riscos e enfrentem desafios. Dessa forma, criam-se expectativas de que a organização utilize empenho comum para estimular o interesse das pessoas que fazem parte da organização.

Palavras-chave: Gestão da confiança. Construção civil. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como propósito verificar quais os impactos da gestão da confiança intraorganizacional em uma organização da construção civil. A identificação dessas relações tende a facilitar a união das pessoas envolvidas, definir os elementos da cultura organizacional, alinhar valores, identificar possíveis falhas na comunicação empresarial, orientar as atitudes e os comportamentos de ambas as partes, além de auxiliar na construção da identidade da instituição.

Atualmente, as relações baseadas na confiança constituem-se destaque na gestão organizacional. Para o administrador, é importante conhecer os envolvidos nessa relação, pois, assim, é possível melhor definir as estratégias para uma tomada de decisão.

Contudo, as decisões tomadas em um ambiente empresarial são resultado do trabalho em conjunto. Muitas vezes, essas decisões são tomadas por vários departamentos, e o clima organizacional também influencia na qualidade dos produtos e serviços. O clima tem impacto, sobretudo, no rendimento e na produtividade dos colaboradores, isso porque o clima tem efeito direto sobre a satisfação e a motivação para o trabalho.

¹ Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Faculdades Borges de Mendonça / Grupo SIGMO/UFSC. marciobmiranda@gmail.com

² Acadêmica de Administração. Faculdades Borges de Mendonça. kethrinkbruch@gmail.com

A comunicação empresarial, por sua vez, constitui um fator crítico na tomada de decisão, podendo também contribuir para a obtenção de resultados. Na comunicação, a adequada combinação, que inclui agentes, mensagens, formas e canais, pode aumentar a eficiência e a eficácia das ações organizacionais. Para o líder, é a comunicação que estabelece a percepção da construção da realidade. A fase que mais consome recursos no processo não é a tomada de decisão, mas sim torná-la realidade (PIMENTA, 2006). Dessas reflexões, surge o questionamento acerca do impacto das relações de confiança e de sua gestão: quais impactos a gestão da confiança intraorganizacional exerce sobre a empresa?

O estilo de liderança em uma empresa afeta o comportamento das tarefas e dos relacionamentos no ambiente de trabalho. O alinhamento da visão ajuda a identificar a missão que anuncia para onde se está indo e os valores que descrevem os comportamentos que levarão até onde se quer chegar. E o endomarketing, ou seja, as ações de marketing voltadas ao público interno dão ênfase à importância dos funcionários e ao processo produtivo da organização (WELCH, 2005).

O artigo tem por objetivo geral verificar qual impacto a gestão da confiança intraorganizacional exerce na empresa.

Os objetivos específicos são: (1) identificar se a confiança, como ativo baseado no clima e na cultura da empresa, influencia no aumento da produtividade dentro do grupo; (2) verificar se o alinhamento da visão da empresa com os objetivos comuns pode proporcionar comportamentos e atitudes que possam contribuir para o sucesso da organização; (3) buscar elementos que direcionem a liderança ou as melhores ações de um líder para influenciar, adquirir e manter o comprometimento entre o indivíduo e a organização; (4) analisar a relação entre a comunicação empresarial existente e a capacidade de administrar os recursos disponíveis.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa pesquisada tem por razão social Seleta Engenharia Ltda. É uma empresa de pequeno porte, que atua no ramo da construção civil há oito anos. A Seleta Engenharia tem como atividade o gerenciamento e a fiscalização de obras civis, prestando esse serviço com qualidade, presteza e dedicação. Localizada na Rua Jerônimo Coelho, nº 383, no centro de Florianópolis/SC, a Seleta é pessoa jurídica de direito privado, composta por dois acionistas. A empresa, atualmente, presta serviços para execução de obras de terceiros, tais como: prédios, condomínios, casas. A Seleta Engenharia, como é conhecida, foi criada por dois sócios – um engenheiro elétrico e um engenheiro civil. A organização é composta por doze colaboradores – os dois sócios, que são os diretores, dois gerentes, seis operacionais e dois estagiários. Dentro da empresa, é feita uma divisão de áreas funcionais nas quais todos os procedimentos estão envolvidos na busca da qualidade dos serviços. As áreas funcionais são divididas por setores, comercial, engenharia, compras, administrativo/financeiro. Cada uma tem grande importância para o desenvolvimento da empresa, estando todas envolvidas e interligadas de maneira a agregar seu valor aos processos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A confiança dentro da organização diz respeito à forma como as pessoas se relacionam no âmbito intraorganizacional. Quando as relações de confiança se dão de maneira eficiente, de forma a favorecer as relações intraorganizacionais, os trâmites formais, embora necessários, são menos relevantes para o desempenho organizacional (ZANINI, 2007). Nesse sentido, ao avaliar a gestão da confiança, o conhecimento dos conceitos e atributos da confiança se fazem necessários como fundamentação. Este trabalho se fundamenta, então, nas considerações sobre o conceito de confiança, seus atributos e suas relações com a liderança dentro das organizações.

3.1 Conceito de confiança

A confiança nos estudos organizacionais é estudada sob os aspectos interorganizacionais e intraorganizacionais. Para este artigo, o foco da confiança será sob o aspecto intraorganizacional. Um consenso geral entre pesquisadores da área é de que esse pode ser considerado um dos principais ativos dentro de uma empresa e ressaltam que o papel dos executivos favorece as relações de confiança, como um mecanismo social para a conquista de um desempenho superior nas organizações (NERI, 2005; CHIAVENATO, 2008; MAXWELL, 2008; ZANINI, 2007). Salomon (2002) afirma que a confiança pode ser

um dos valores primordiais para que existam relacionamentos com resultados duradouros. Ele considera que essa é a “chave” essencial para a ação aos compromissos assumidos e honrados. Afirma, também, que a comunicação se torna fundamental para os envolvidos na relação de confiança, pois aqueles que não confiam terão dificuldades de se comunicar. A confiança depositada em uma pessoa ou organização pode ser entendida não apenas com relação aos compromissos, mas também como,

[...] a expectativa de uma pessoa, grupo, ou firma de comportamentos eticamente justificáveis – isto é, ações e decisões moralmente corretas, baseadas em princípios da análise ética – da parte de outra pessoa, grupo, ou firma em um esforço conjunto ou troca econômica (HOSMER 1995, p. 399 apud NOVELLI, 2005, p. 62).

Busca-se, então, um empenho comum ou uma troca econômica, aumentando os interesses das pessoas e a disposição para a cooperação. Nesse esforço, tanto as expectativas futuras quanto o histórico de compromissos assumidos e honrados somam-se numa relação de interdependência. Nessa direção, Novelli (2005) diz que confiança pode ser considerada o grau de interdependência entre envolvidos no relacionamento (confiado e confiante). Assevera, ainda, que, nessas relações de troca, a confiança implica situações de riscos e incertezas. O confiante pode ter como crença o risco que pode existir pelo não cumprimento de expectativas. Contempla-se, ainda, a ideia de Salomon (2002), de que as crenças dos confiantes sobre o que o futuro lhes reserva podem ser indicadores de envolvimento numa relação de confiança. Esses indicadores refletem o grau de otimismo ou pessimismo dos envolvidos, quanto ao futuro da organização e quanto ao modo de comportamento do confiado. Salomon (2002) acredita ainda que tais resultados podem ser advindos de expectativas não cumpridas no passado que trazem ao futuro incertezas de que tais expectativas podem não obter o resultado esperado. Já Covey (2008) sustenta a ideia de que a confiança afeta a qualidade de cada relacionamento, cada esforço no qual se procura estar empenhado. E isso significa ter certeza de que as pessoas são sinceras. As relações de confiança dentro das empresas são influenciadas por normas técnicas e padrões sociais de comportamentos no trabalho (COVEY, 2008).

Com base nos autores mencionados, pode-se compreender que a confiança é considerada como um laço social e, ao se estabelecer, torna os controles formais e burocráticos menos relevantes; fazendo, assim, com que seja uma alternativa mais efetiva, no sentido de que contribui à sobrevivência da organização no ambiente competitivo atual. Pode-se considerar, além disso, a confiança como uma questão relacionada aos ativos organizacionais. Sveiby (1998) acredita que as pessoas são os verdadeiros agentes de uma empresa e que os ativos resultam das ações humanas. De acordo com o autor, quando as pessoas criam ideias e desenvolvem relações com as empresas ou com outras pessoas, criam valor para a organização, e essas relações podem ser consideradas ativos intangíveis. Dessa forma, existem elementos que permitem relacionar a confiança aos ativos organizacionais, em especial aos ativos intangíveis. Sua avaliação ou mensuração, contudo, ainda podem ser consideradas um desafio. Bittencourt (2010) esclarece que, apesar da centralidade nas relações, a confiança tem inúmeras dificuldades de ser avaliada ou medida. Por esse motivo, a autora acredita que a confiança dentro das organizações é um ativo intangível, porém de suma importância para o desenvolvimento organizacional. Conforme Varella, Moura e Aniceto (2010), existem elementos que juntos despertam a confiança, englobando de certa forma tudo aquilo que se faz ou se pode dizer. Segundo eles, esses elementos juntos ajudam a identificar se é feito aquilo que se diz fazer. Enfatizam, ainda, que é difícil confiar nas pessoas que prometem e não cumprem. Tzafir e Harel (2002), corroborando com a visão de Varella, Moura e Aniceto (2010), ressaltam que, independentemente de para quais aspectos organizacionais o estudo está sendo feito, existem diferentes elementos críticos que definem confiança. Esses elementos dizem respeito às questões relacionadas à:

- a) Expectativas.
- b) Reciprocidade.
- c) Riscos.

3.2 Expectativas

Conforme Salomon (2002), as expectativas passam a ser compreendidas no momento em que se criam frustrações em relação àquilo que se pode ou não confiar. Covey (2008) lembra que o nível em que as expectativas serão ou não realizadas passa a afetar o grau da confiança. As expectativas, segundo Gronroos (2003), estão relacionadas a importantes estratégias que as organizações devem compreender para oferecer aos seus colaboradores, em que se adota uma visão do que se pretende alcançar relativamente às expectativas. Para tal faz-se necessário o uso predominantemente de meios de comunicação, principalmente

os de marketing, com intuito de criar valores que somem aos valores da organização. Além disso, o marketing voltado para dentro da empresa proporciona envolvimento dos profissionais na construção do posicionamento da organização (GRONROOS, 2003). “Um valor é uma crença de que alguma condição é preferível a uma condição oposta” (SALOMON, 2002, p. 156). Por sua vez, Aaker (2005) considera que valor é o benefício percebido, sendo ele fornecido pela organização. Um ou mais propósitos de valores devem ser altamente relevantes e significativos para os clientes e refletidos nos produtos ou serviços.

3.3 Reciprocidade

Salomon (2002) acredita que um relacionamento recíproco é aquele no qual as questões de probabilidade ficam por trás das questões de expectativas. Respostas e compromissos mútuos podem ser considerados elementos e reciprocidade. Putnam (2005) afirma que existem dois tipos de reciprocidade, também chamadas de:

a) Reciprocidade generalizada – uma contínua relação de troca que a qualquer momento apresenta um desequilíbrio, mas que supõe expectativas mútuas de que algo concedido hoje venha a ser retribuído no futuro.

b) Reciprocidade balanceada – permuta simultânea de itens de igual valor, ou seja, quando indivíduos combinam de se apoiar simultaneamente.

Todas as relações passam por altos e baixos. Se permanecerem desequilibradas, tornam-se doentias. Caso contrário, tornam-se equilibradas. É necessário que as expectativas se concretizem ou sejam superadas para que os relacionamentos se mantenham estáveis (MAXWELL, 2008).

3.4 Riscos

De acordo com Luhmann (1979), riscos devem ser compreendidos nas relações de confiança. Segundo o autor, o risco pode se originar de resultados inesperados, ou até mesmo ser uma consequência de próprias atividades ou decisões. Giddens (1991) ressalta que os riscos e a confiança se entrelaçam. A confiança serve para reduzir ou minimizar os perigos aos quais estão sujeitas certas atividades da organização. Segundo ele, destreza e acaso são fatores de limitação para o risco e, geralmente, o risco pode ser calculado. O autor acredita ainda que não é apenas uma questão de ação individual, existem também ambientes nos quais coletivamente os indivíduos são afetados. O risco pressupõe mais precisamente o perigo (GIDDENS, 1991).

3.5 Necessidade da gestão da confiança

Os estilos de gestão baseados na confiança podem estar relacionados à redução dos riscos, às interações pessoais e ao aumento da motivação e satisfação dos empregados (ZANINI, 2007). Bittencourt (2010) lembra que, para ocorrerem mudanças no processo organizacional, a confiança deve ser praticada de forma que as equipes de trabalho estabeleçam um possível compartilhamento de responsabilidades, em que o risco possa ser assumido e as mudanças possam ser favoráveis. A autora acredita também que, “na medida em que expectativas em relação ao comportamento confiável do outro se confirmam, a relação torna-se mais estreita e, assim, mais aberta à vulnerabilidade e ao risco” (BITTENCOURT, 2010, p. 415). Siqueira (2008), por sua vez, acrescenta que conhecer como se estrutura uma relação de confiança dentro da organização passa a ser essencial para a descoberta da satisfação, dos valores e antecipação de futuros riscos.

3.6 Condições e dimensões

A confiança pode ser considerada a substância que mantém um comportamento organizacional de maneira que todos façam as atividades juntos. Quando se cria acordo de responsabilidades entre os indivíduos, estruturam-se os sistemas de forma alinhada e monitora-se de modo a conduzir um processo contínuo. Essas podem ser consideradas condições para que se mantenha a confiança (COVEY, 2008). O autor concorda que, quando se criam condições no acordo, cria-se um padrão na relação com a qual se pode medir o próprio desempenho. Segundo Lewis (1997), existem três condições para que a confiança dentro das organizações seja possível.

- O conflito é separado da cooperação.
- Os benefícios da cooperação suplantam facilmente os riscos.
- Há tempo para as pessoas construírem o conforto necessário.

Conforme Bittencourt (2010), a confiança pode ser avessa aos esforços gerenciais, pois as dificuldades

podem começar pelas tentativas de medir os níveis de confiança. Acrescenta-se ainda que esses esforços de mensuração podem ter por objetivo identificar as dimensões da confiança, já que esta tende a ser considerada algo intangível. Zanini (2007) esclarece que, além das características individuais dos envolvidos nas relações, algumas dimensões relacionadas ao contexto social ajudam a influenciar no nível da confiança. Bittencourt (2010) apresenta um modelo de cinco possíveis dimensões:

- a) Competência – a percepção da competência em pessoas e equipes de trabalho contribui para a previsão dos resultados futuros.
- b) Transparência – informações claras favorecem a qualidade de decisões em todos os níveis da organização.
- c) Cuidado – nas relações entre pessoas e organizações, a percepção de desinteresse ou oportunismo tende a aumentar o senso de vulnerabilidade, tendo como efeito o descumprimento por parte dos membros.
- d) Confiabilidade – as pessoas nos relacionamentos querem saber se é feito aquilo que se diz fazer. Isso fará com que o trabalho seja resolvido da melhor maneira.
- e) Identificação – nas situações em que há a identificação entre as partes, a identificação da confiança aumenta e, com isso, podem aumentar as disposições para assumir riscos.

3.7 Comunicação, valores e confiança

Conforme Pontes (2005), a comunicação não é apenas o processo em que duas ou mais pessoas falam, escrevem ou leem. O autor assinala que mesmo os movimentos corporais, não verbalizados, transmitem emoções e podem ser, portanto, considerados uma forma de comunicação. Pimenta (2006) acrescenta que a comunicação dentro da organização pode ser vista como um processo simbólico, subjetivo e de grande complexidade; contudo, é de suma importância para o rendimento dos processos organizacionais. De acordo com a autora, a comunicação será eficaz quando as perdas das informações são baixas, ou seja, quando evitam que o emissor transmita informações que cheguem ao receptor com perdas. Dentro das organizações, o processo de comunicação se caracteriza pela existência de,

[...] uma focalização maior no falar, por uma necessidade de que estejamos sendo compreendidos; no entanto, ouvir é uma das habilidades mais valorizadas do ser humano. Para ouvir, precisamos, além de concentração a memória, dos ouvidos, dos olhos e da boca. Quem está falando quer confirmação de que a outra pessoa está escutando, por isso ela percebe os olhos e a confirmação do que foi falado por palavras (PONTES, 2005, p. 191).

Pimenta (2006), por sua vez, complementa que alguns fatores podem ser considerados determinantes para a eficácia na comunicação. São eles o contexto (ambiente onde ocorre a comunicação), o tipo da mensagem (as relevâncias que nela podem conter), as condições do receptor (o público envolvido) e os veículos utilizados (a adequação do uso das informações). A eficiência depende da capacidade de administrar os recursos disponíveis para a comunicação da melhor forma, uma vez que se tenha a habilidade de ouvir e de ler aquilo que o transmissor passa (PIMENTA, 2006). De acordo com Aaker (2005), a eficácia da comunicação recebe consistência através do tempo e dá suporte aos valores e à cultura da organização, tanto aos colaboradores quanto aos parceiros de negócio. Afirma ainda que a comunicação interna passa a ser vital para o sucesso da empresa; mas, para que isso ocorra, faz-se necessário compreender o que a empresa representa.

3.8 Branding

Segundo Levine (2006, p. 67), “*branding* é o processo, o ofício e a arte de fixar uma empresa na mente e no coração do público consumidor”. Pressupõe ainda um ato de formar excelência na mente dos clientes internos sobre o que a empresa representa, incentivando a identificação e a responder positivamente. Esse processo tem por finalidade construir um conceito, inspirar confiança e a identificação, além de criar a marca na mente dos colaboradores, sempre atendendo às expectativas. Por sua vez, tudo isso está ligado à ideia da confiança. Os colaboradores aceitam a marca, criam uma opinião favorável e invocam uma imagem positiva (LEVINE, 2006). Bruner (2010) salienta que a construção de uma marca (*branding*) busca formar um elo entre os relacionamentos organizacionais, sendo ele construído por intermédio de um comportamento digno de confiança. Segundo Gronroos (2003), a comunicação planejada de marketing pode ser considerada um dos principais instrumentos no processo de *branding*. Essa tem sido uma das maneiras de criar a imagem da organização, adequando-se aos gostos ou aceitações, trazendo os benefícios que se procura.

3.9 Endomarketing

Cerqueira (1994) define endomarketing como projetos e ações que uma organização deve propor para consolidar a base cultural do comprometimento de seus funcionários. Conforme o autor, essas práticas devem ser adequadas às tecnologias visando:

- À prática de novos valores com base na cultura.
- À manutenção do clima e ao reconhecimento das pessoas.
- A maiores índices de produtividade e qualidade com redução de custos.
- Ao estabelecimento de novos canais de comunicação interpessoal.

De acordo com o autor, tais ações podem estabelecer fortes integrações, melhoramento na comunicação, aumentando o bom relacionamento e desenvolvendo a autoestima dos colaboradores. Oliveira (2008) esclarece que, com essas ações, não somente o líder, mas todos os envolvidos tornam-se verdadeiros multiplicadores na comunicação interna. O endomarketing, para muitos autores da área da administração moderna, é considerado um diferencial competitivo o qual transforma os colaboradores da organização nos principais criadores da imagem organizacional (AAKER, 1996; COBRA, 2007; CERQUEIRA, 1994).

3.10 Liderança

Chiavenato (2008, p. 122) define liderança como “[...] a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Hersey e Blanchard (1986) definem o processo de liderança como o ato de influenciar os indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo numa dada situação. Complementam que os líderes tendem a usar seu poder para influenciar os subordinados. Bergamini (2008) explica que muitas pesquisas foram feitas nos últimos anos, em universidades, indicando que a liderança determina o propósito ou o sentido para uma ou mais pessoas, fazendo com que todos se mobilizem de maneira a atingir um desígnio eficaz. Os fatores motivacionais podem estar relacionados aos sentimentos de amplitude e ao desafio de executar tarefas. Lidar com as pessoas torna-se então um desafio, necessário para preparar e qualificar tais líderes para que alcancem o perfil tão desejado pelas empresas, estando eles devidamente preparados para motivar suas equipes (MACHADO, 2008). Segundo Bergamini (2008, p. 124),

as organizações começam, aos poucos, a valorizar a influência do seguidor sobre o líder como importante recurso de enriquecimento do processo decisório. O reconhecimento do poder de influência do seguidor favorece, sem dúvida, o maior aproveitamento dos talentos individuais e, conseqüentemente, aumenta a responsabilidade dos próprios seguidores.

O papel de coordenação e comando que os líderes assumem é considerado, segundo o autor, o principal foco de irradiação para os comportamentos, valores, práticas, princípios, crenças e atitudes. E tais constituem a cultura organizacional que tem por responsabilidade o clima das organizações, a imagem da instituição e os relacionamentos internos (KRAUSZ, 2007). Cerqueira (1994) ressalta que o valor atribuído à cultura organizacional pode ser considerado aquilo que incentiva a prática de atitudes favoráveis e a autoestima de uma pessoa no trabalho. Conforme o autor, a empatia transmitida pelos líderes torna-se uma grande facilitadora das relações. “As pessoas empáticas têm uma maior probabilidade de obter aceitação, a adesão interna das outras [...]” (CERQUEIRA, 1994, p. 21). Maxwell (2008, p. 78) acrescenta que “confiança é o fundamento da liderança. É a conexão que mantém unida uma organização”. Acredita-se ainda que os líderes não podem quebrar a confiança das pessoas e continuar a influenciá-las, devendo sempre contribuir com as relações de forma a agregar valor à organização, mantendo sempre as crenças da cultura organizacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de responder quais impactos a gestão da confiança intraorganizacional exerce sobre a empresa, efetuou-se uma coleta de dados por meio de um questionário, contendo perguntas que abrangem relações entre gestão do topo, responsável hierárquico direto e os colaboradores de uma forma geral, aplicada na Seleta Engenharia Ltda. A pesquisa se desenvolveu mediante a adoção de abordagem mista, quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa foi realizada por meio de aplicação de questionário. A abordagem qualitativa foi realizada por intermédio de entrevista.

De acordo com Rampazzo (2005), a pesquisa quantitativa pode iniciar com certo número de casos; quantifica-se e generaliza-se em casos particulares. Já a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que se estuda, sendo o foco da atenção centralizado no específico, ou no individual, almejando a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados. Após a obtenção dos dados com o questionário, foi realizada entrevista com os participantes. Na entrevista, foram feitos questionamentos abertos acerca do assunto, com o intuito de levantar informações que reforçassem a compreensão qualitativa da análise. Quanto à natureza da pesquisa, pode-se considerar uma pesquisa básica, pois, segundo Boaventura (2007), contribui para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Do ponto de vista dos objetivos, pode ser considerada como descritiva e exploratória, pois a descritiva visa descrever as características de determinada população, envolvendo o uso de técnicas padronizadas para a coleta dos dados (GIL, 2002). Segundo Rampazzo (2005), a exploratória tem em vista proporcionar maior familiaridade com o problema. Com relação aos procedimentos técnicos utilizados na pesquisa, pode ser considerada uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Como pesquisa bibliográfica, justifica-se pela relação do tema com a literatura. A pesquisa tem por finalidade o contato direto com o que foi escrito (LAKATOS; MARCONI, 2007). Segundo Gressler (2004), estudo de caso dedica-se aos estudos intensivos no que diz respeito ao passado, presente e às relações ambientais de um indivíduo, grupo ou instituição, selecionados por uma especificidade.

4.1 Amostra e fontes de informação

A pesquisa foi realizada no período da segunda quinzena de março de 2013. Participou uma amostra de sete colaboradores de toda a organização, o que corresponde a 58,33% da população. Foi realizado também um pré-teste com três colaboradores, permitindo, dessa maneira, eliminar possíveis dúvidas no momento do preenchimento do questionário.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 165), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Por sua vez, o questionário levantou perguntas que identificaram a motivação dos funcionários relativamente aos seus responsáveis hierárquicos, quer dizer, o apoio prestado aos funcionários no desempenho de suas atividades e o estímulo para que assumam riscos. Levantou igualmente questões nas quais se puderam perceber a comunicação, a participação e os valores que envolvem colaboradores e a organização. Após esse levantamento, os participantes foram entrevistados a propósito de como os impactos da gestão da confiança são percebidos por eles na organização.

4.2 Questionário e pontuação

Para fins deste trabalho, utilizou-se um questionário no qual cada resposta correspondia a um número, onde “nunca” representava 1; “raramente”, 2; “às vezes”, 3; “frequentemente”, 4 e “sempre”, 5. Foram somados os números representados a cada resposta, totalizando o somatório de pontos. Desse somatório, dividiram-se as cinco opções de respostas, somando-se os pontos apresentados em cada uma delas. Para exemplificar, considera-se 2 pontos para “nunca” e 3 pontos para “raramente”:

- Nunca (2) + raramente (3) = 5 pontos

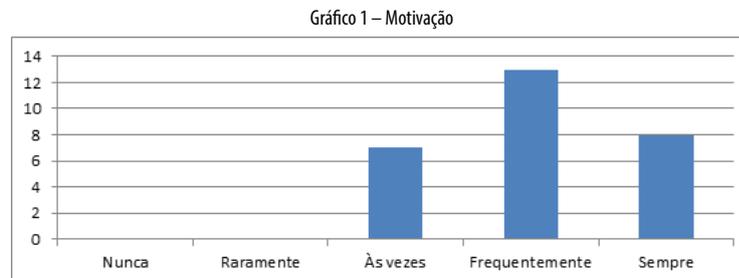
4.3 Entrevista

A entrevista foi realizada com um roteiro preestabelecido, no qual se abordaram questões sobre o significado de confiança dentro da organização, motivação e liderança. Além das perguntas, foi estabelecido um espaço para que os entrevistados pudessem apontar aquilo que consideravam importante sobre a relação da confiança e de sua gestão dentro da organização. Com o intuito de preservar a identidade dos profissionais, os entrevistados são aqui denominados como “Entrevistado” e identificados pela relação numérica de 1 a 7.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

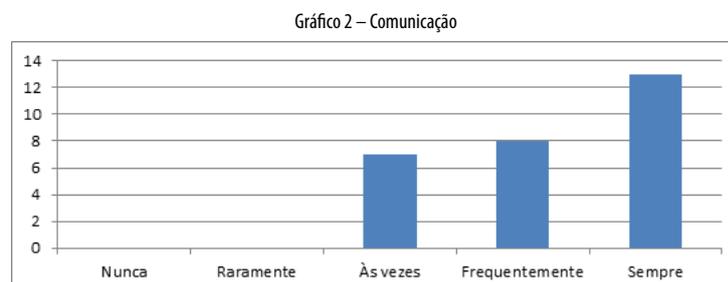
A partir da pesquisa, foi possível caracterizar a amostra: 42,86% da amostra tem idade entre 16 e 20 anos; 28,57% tem idade entre 26 a 30 anos; e 28,57% tem idade entre 31 e 40 anos. Quanto ao nível de escolaridade, percebeu-se que 14,29% têm o ensino médio completo, 57,14% da amostra têm superior incompleto e 28,57% têm por escolaridade o superior completo. Do ponto de vista do tempo em que fazem

parte do quadro funcional da empresa, 42,85% estão há quase um ano na organização; 28,57% estão entre um e dois; 14,28% estão entre três e quatro anos; e 14,30% estão há mais de seis anos. O Gráfico 1 aborda a questão da motivação para o alcance de resultados dentro da organização, com um somatório com o total de 28 pontos; pode-se perceber que 7 pontos estão para “às vezes”; 13 pontos para o uso “frequentemente” e 8 “pontos em sempre”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2013)

Conforme comentado por Machado (2008), os fatores motivacionais podem estar relacionados aos sentimentos do desafio de executar tarefas. No Gráfico 1, pode-se notar que frequentemente se utilizam dos fatores motivacionais para o alcance dos resultados. Krausz (2007) salienta que o comando dos líderes pode ser um dos principais focos de irradiação para o comportamento dos colaboradores. Em um somatório de 28 pontos, o Gráfico 2 apresenta o uso da comunicação dentro da empresa para a resolução de problemas. Constata-se que 7 pontos estão para “às vezes”, 8 para o uso “frequentemente” e 13 para “sempre”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2013)

Pimenta (2006) corrobora que o processo de comunicação pode ser de suma importância para os rendimentos dos processos organizacionais. Percebe-se que “sempre” utiliza-se a comunicação empresarial para resolução de problemas. Aaker (2005) expõe que a comunicação recebe consistência através do tempo e dá um suporte aos valores organizacionais.

Na questão em que se percebem os valores organizacionais em coerência com os valores pessoais, pode-se observar, em um somatório de 14 pontos, 2 pontos assinalados em “às vezes”, 6 pontos assinalados em “frequentemente” e 6 pontos, em “sempre”.



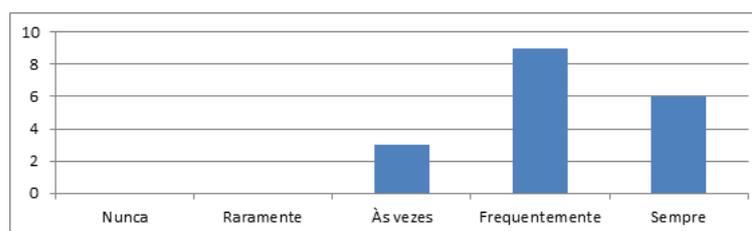
Fonte: Dados primários da pesquisa (2013)

Aaker (2005) lembra que a comunicação interna passa a ser vital para o sucesso da organização;

entretanto, para que isso ocorra, faz-se necessário identificar o que a empresa representa em relação aos valores pessoais de cada colaborador. Portanto, conforme Gráfico 3, pode-se dizer que existe essa coerência. Verifica-se, também, que as coerências de valores trazem grandes resultados advindos da valorização de esforços e das relações com a liderança, gerando, desse modo, atitudes de simples envolvimento (CERQUEIRA, 1994).

No que concerne ao envolvimento dos colaboradores e ao estímulo da gestão para que assumam riscos, verificou-se que, em um somatório de 18 pontos, foram assinalados 3 pontos em “às vezes”, 9 em “frequentemente” e 6 pontos em “sempre”.

Gráfico 4 – Assumir Riscos



Fonte: Dados primários da pesquisa (2013)

Corroborando o que foi apresentado por Giddens (1991), neste trabalho também se percebe que há uma relação entre riscos e confiança. A confiança pode ajudar a minimizar os riscos de certas atividades da organização. No questionário, igualmente foram levantadas questões que pudessem identificar nos colaboradores a confiança na capacidade de gestão de seus superiores, a qualificação e a capacidade daqueles que assumem tal cargo, a satisfação geral dos empregados e produtividade de uma forma geral dentro da organização. Para tais questões, percebeu-se que 81,14% da amostra demonstram estar confiantes no que concerne às questões abordadas, conforme citado.

A entrevista identificou, também, o entendimento dos colaboradores acerca do que vem a ser confiança. Quando questionados, grande parte dos colaboradores comentou ser algo difícil de explicar; contudo, no decorrer das entrevistas, foram identificados alguns relatos. De acordo com os relatos, percebe-se que 71% dos entrevistados acham a confiança algo difícil de ser mensurado. “Até que ponto posso confiar nas pessoas em que me relaciono no trabalho?” (Entrevistado 4). A colocação do entrevistado oferece indícios da ausência de uma definição e, ainda, da maneira de lidar de forma objetiva com a confiança. Entretanto, foi possível identificar que os colaboradores confiam no momento da execução das tarefas, a fim de que todos consigam atingir a missão da empresa. “Até que alguém me dê algum motivo para desconfiar, estou confiando em todos para alcançar os objetivos comuns” (Entrevistado 1). Tanto o pragmatismo relacionado ao fazer empírico cotidiano quanto à própria cultura organizacional podem ser percebidos como elementos da construção, do fomento e da manutenção das relações de confiança. E isso pode ser identificado, conforme Varela, Moura, Aniceto (2010), ao dizer que é difícil confiar nas pessoas que prometem e não cumprem. E quando Bittencourt (2010) explica que, para ocorrerem os procedimentos nas tarefas organizacionais, a confiança deve ser depositada onde as equipes de trabalho estabelecem compartilhamentos de responsabilidades.

Pode-se constatar ainda que 85% dos entrevistados acreditam que a liderança é um dos principais fatores que levam os colaboradores a se motivarem e assumirem riscos, como exposto pelos entrevistados: “Acredito que o meu líder está sempre em parceria comigo, nunca deixa de me atender quando preciso” (Entrevistado 7). “Se o líder não souber motivar os colegas de trabalho, não vai conseguir com que façamos as tarefas sem medo de arriscar” (Entrevistado 5). Acreditam também que, ao assumirem os riscos, tendo em vista uma liderança participativa e comunicativa a qual compreenda caso algo se torne errado, faz com que confiem em assumir novos compromissos. Esses depoimentos estão em consonância com a afirmação de Salomom (2002) sobre a confiança ser essencial ao cumprimento dos compromissos, assim como com a afirmação de Bergamini (2008) ao dizer que a liderança determina o propósito de seus seguidores de maneira que todos se mobilizem.

Aaker (2005) esclarece que a comunicação interna passa a ser vital para o sucesso da empresa, e isso foi percebido em conversa com os colaboradores no momento em que se comentou sobre o líder comunicativo. O entrevistado 2 assim se pronuncia: “O líder me faz acreditar que no momento em que vou assumir um compromisso e o objetivo dele não for atingido, não serei punido e sim vamos trabalhar de maneira que não ocorram erros novamente”. A visão da liderança acerca do uso adequado da comunicação, de forma a construir relações de sucesso, pode ser apontada aqui como elemento-chave da reputação, que leva os profissionais a confiarem e buscarem o comprometimento com os objetivos organizacionais.

6 CONCLUSÃO

Com o intuito de verificar quais impactos a gestão da confiança intraorganizacional exerce sobre a empresa, o presente artigo citou autores, os quais tratam sobre confiança, comunicação, valores, liderança, cultura, entre outros conceitos que envolvem o relacionamento e as relações. Para a verificação e aplicabilidade desses conceitos com maior ênfase, aplicou-se um questionário dentro da organização, o qual envolveu perguntas relacionadas aos assuntos introduzidos no trabalho, podendo, dessa forma, confirmar estudos anteriores a respeito do assunto. Pode-se concluir, no que se refere aos objetivos propostos, que a confiança, como um ativo intangível dentro de uma organização, exerce grande influência no aumento da produtividade. Para tanto, faz-se necessário que o líder, como principal influenciador, busque motivar seus subordinados.

Essas motivações podem trazer amplitude às relações de trabalho, fazendo com que os colaboradores identifiquem seus valores pessoais, envolvidos pelo clima e cultura da organização; e, assim, podendo gerar comprometimento capaz de fazer com que os funcionários assumam riscos. Com a análise dos gráficos apresentados, pode-se perceber que na Seleta Engenharia os colaboradores estão sendo motivados a desafiar as tarefas que lhe são atribuídas. E isso advém de uma liderança participativa, demonstrando que os valores organizacionais podem estar em coerência com os valores pessoais de cada colaborador. Contudo, pode-se dizer também que os relacionamentos dentro da organização estão interligados aos canais de comunicação, os quais auxiliam na capacidade de se melhor administrar tais relações. Por esse motivo, percebe-se que a implantação do endomarketing pode auxiliar a desenvolver um comprometimento maior dos funcionários.

Gerenciar a confiança dentro de uma organização pode fazer com que a vontade de desafiar e assumir riscos dos colaboradores passe a ser cada vez maior. Mas, para que isso ocorra, faz-se necessária a melhor utilização dos meios, os quais podem ser utilizados para um bom relacionamento. As conclusões obtidas nesta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, apresentam um grupo específico de indivíduos e suas percepções dentro da organização. Portanto, devem ser observadas as limitações. Por exemplo, a amostra que pode ser considerada pequena. Todavia, o presente estudo contribui para a pesquisa sobre a condição da confiança como ativo intangível das organizações e a necessidade de sua gestão.

IMPACTS OF TRUST MANAGEMENT IN A CIVIL CONSTRUCTION ORGANIZATION

ABSTRACT

Trust, as an asset within organizations can be considered a challenge to administrators, especially in regard to managing this asset so that it is to be reflected in the quality of the work performed and the relationships between employees. For this study authors that help to discover ways to manage the trust were identified. Then, we developed a survey based on existing concepts that corroborated to identify the impacts that management confidence can have on civil construction. The questions presented identified that motivation, leadership and the existing form of communication in the organization make employees take risks and face challenges. Thus, it creates expectations that the organization uses common commitment to stimulate the interest of people who are part of the organization.

Keywords: Management of the Trust. Construction. Leadership.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BITTENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRUNER, Robert F. **Estudos de caso em finanças: gestão para criação de valor corporativo**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COBRA, Marcos. **Marketing e Moda**. São Paulo: SENAC, 2007.
- COVEY, Stephen M. R. **O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.
- GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRESSLER, Lori A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- KRAUSZ, Rosa S. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEVINE, Michael. **Tolerância zero nas empresas: atenção absoluta nos detalhes traz grandes recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LEWIS, Jordan D. **A empresa conectada: como as empresas líderes vencem através da aliança cliente-fornecedor**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LUHMANN, Niklas. **Trust and Power**. Chichester: Wiley, 1979.
- MACHADO, Carlos Henrique. Fatores motivacionais na excelência da qualidade. In: KARKOTLI, Gilson Rihan (Org.). **Gestão de Pessoas**. Curitiba: Camões, 2008. p. 191-204.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- NERI, Aguinaldo. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. São Paulo: Papirus, 2005.
- NOVELLI, José G. N. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo**. São Paulo: Annablume, 2005.
- OLIVEIRA, Roberto N. A. **Gestão Estratégica de Marcas Próprias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

- PIMENTA, Maria A. **Comunicação empresarial**. 5. ed. São Paulo: Alínea, 2006.
- PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Ltr, 2005.
- PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: para os alunos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- SALOMON, Robert C. **Construa confiança: nos negócios, na política e na vida**. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TZAFIR, S.; HAREL, G. Gedalihau H. **Trust-ME: A scale for measuring manager-employee trustworthiness**. Mississippi State: The academy of management review, 2002.
- VARELLA, Lélío; MOURA, Graciele; ANICETO, Cirléa. **O sucesso no desempenho gerencial**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- ZANINI, Marco T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.