



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Abusus tollit usum? Proposta de um modelo de análise dos efeitos
contraproducentes da confiança nas organizações

Vanda Guerreiro Alves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Doutor Nelson Ramalho

Prof. Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

31 de Outubro, 2011

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação só foi possível com o contributo de várias pessoas a quem quero expressar o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Nelson Ramalho por ter confiado no desenvolvimento deste trabalho, pelo seu entusiasmo e pela sua incomensurável disponibilidade para me orientar, pela forma como me fez reflectir quando eu estava cheia de certezas e pelo rigor e exigência que me transmitiu.

Em segundo lugar quero agradecer à minha família e amigos pelo apoio incondicional e por acreditarem que seria possível terminar este percurso, sobretudo aos meus pais por me terem ensinado que devemos querer sempre mais e que o resultado final só depende de nós; à minha irmã por todas as conversas encorajadoras nos momentos de angústia.

Quero também agradecer a todos os entrevistados pela sua disponibilidade e por partilharem comigo as suas reflexões sobre temáticas tão sensíveis.

Por fim um agradecimento muito especial ao meu marido e ao meu filho: Nuno e Tiago o meu nome está na capa mas a vossa força está em todas as páginas. Muito obrigada por acreditarem que eu seria capaz, pelo vosso apoio e pela vossa compreensão nas horas de ausência.

RESUMO

É amplamente reconhecido que a confiança entre os indivíduos, grupos e as organizações é benéfica para o desempenho e constitui uma âncora ética para os negócios. Contudo, há indícios de que a relação entre a confiança e o desempenho não é directa nem linear, o que nos levou a explorar as circunstâncias em que a confiança pode ser contraproducente.

O estudo de natureza exploratória e qualitativa, partiu da análise de conteúdo de entrevistas realizadas junto de dez interlocutores privilegiados e indicou ser difícil assumir que a confiança tem uma influência directa no desempenho, pois tanto na literatura como nesta pesquisa empírica é notória a existência de efeitos de moderação e mediação por outras variáveis. Um resultado contra-intuitivo deste estudo reside na possibilidade do abuso de confiança poder cumprir funções de interesse organizacional de acordo com factores contingenciais. Esta possibilidade teórica surge sobretudo em organizações com elevada necessidade de flexibilidade. Por último parece haver um predomínio da instrumentalidade na avaliação da ocorrência de abuso de confiança, o que sobreleva para o concurso de critérios consequencialistas numa área que é tradicionalmente tida por predominantemente ética.

O modelo teórico produzido poderá ser útil para explorar este lado negro da confiança sendo, por exemplo, vantajoso para as organizações, compreender a necessidade de encontrar um equilíbrio entre as *drivers* sócio-afectivas que nos empurram para uma situação de risco de confiança, e as de controlo burocrático-racional que afastam o elemento humano.

Palavras-chave: Confiança, Abuso de Confiança, Excesso de Confiança, Desempenho

Códigos JEL: M14 / M12

ABSTRACT

It is widely known that trust between individuals, groups and organizations is beneficial for performance and is an anchor for business ethics. However, there is evidence that the relationship between trust and performance is not direct, which led me to explore the circumstances in which trust can be counterproductive.

The data for the qualitative analysis coming from interviews conducted with ten practitioners indicated that it cannot be assumed that trust has a direct influence on performance. As reflected in literature and confirmed by empirical research, there are moderation and mediation effects by other variables. A less intuitive result of this study lies in the possibility of abuse of trust to fulfill functions of interest in accordance with organizational contingency factors. This possibility arises particularly in organizations with high need for flexibility. Finally, there seems to exist a predominance of instrumentality in assessing the occurrence of abuse of trust, which surpasses the competition for the consequentialist criteria in an area that has traditionally been taken as predominantly ethical.

The theoretical model produced can be useful to explore this dark side of trust, for example, in organizations, to understand the need to find a balance between socio-emotional drivers that push us to a risk of trust, and -rational bureaucratic control that drive the human element.

Keywords: Trust, Breach of Trust, Overconfidence, Performance

JEL Codes: M14 / M12

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. PROBLEMÁTICA	2
2.1 - Os limites da confiança	3
2.2 - Confiança e capital social das organizações	8
3. METODOLOGIA	11
3.1 - O Guião de Entrevista	11
3.2 - A Amostra e Procedimento de Contacto	12
3.3 - Análise de Conteúdo	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
4.1 - Delimitação conceptual de Confiança	15
4.2 - Teorização sobre excesso de Confiança	16
4.3 - Abuso de confiança interpessoal	17
4.4 - Abuso de Confiança Intergrupar	20
4.5 – Abuso de confiança organizacional	21
5. CONCLUSÃO	26
6. BIBLIOGRAFIA	28
7. ANEXO A	32
7.1 – Guião da Entrevista	32

ÍNDICE DE QUADROS

<i>Quadro 3.1 Perfil dos Entrevistados.....</i>	<i>13</i>
<i>Quadro 4.1 Categorização da Delimitação de Confiança.....</i>	<i>15</i>
<i>Quadro 4.2 Categorização da Teorização sobre Excesso de Confiança.....</i>	<i>16</i>
<i>Quadro 4.3 Categorização do Abuso de Confiança Interpessoal.....</i>	<i>18</i>
<i>Quadro 4.4 Categorização do Abuso de Confiança Intergrupala.....</i>	<i>20</i>
<i>Quadro 4.5 Categorização do Abuso de Confiança Organizacional.....</i>	<i>22</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Quadro 4.6 Proposta de Modelo de Análise</i>	25
---	----

1. INTRODUÇÃO

Dizemos que as organizações valorizam a confiança no ambiente de trabalho faz parte das frases que vulgarmente se encontram na literatura, sendo amplamente reconhecido que a confiança entre os indivíduos, grupos e a organização é benéfica para o desempenho. Há tanta literatura disponível no contexto da Gestão de Recursos Humanos que se poderá suspeitar do seu carácter quase axiomático. Porém, pesquisas anteriores encontram evidências empíricas de que, sob certas condições, a confiança pode não ser benéfica, podendo até ter uma relação negativa com o desempenho (Langfred, 2004). Levanta-se assim a possibilidade da relação entre a confiança e o desempenho não ser linear o que nos leva a colocar a questão de partida: *em que circunstâncias a confiança exerce influência negativa nas organizações?*

Este estudo pretende assim analisar os processos e as condições que influenciam os efeitos negativos da confiança em contexto organizacional.

2. PROBLEMÁTICA

“Abusus non tollit usum” (Provérbio Latino)

A confiança é um importante elemento na análise das organizações e das consequências que daí podem resultar. Do ponto de vista semântico, a definição de confiança que se afigura mais consensual é de Mayer, Davies e Schoorman (1995: 712) que estipula que se trata da “willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”. Com este sentido, não admira que seja um dos temas mais estudados na literatura organizacional.

A maioria das pesquisas realizadas sobre a confiança denota um posicionamento favorável ao seu fomento e que decorre dos efeitos positivos que lhe estão associados. Entre estes, por exemplo, encontra-se uma relação positiva da confiança com a comunicação (Boss, 1978; Roberts & O'Reilly, 1974), com comportamentos de cidadania organizacional (McAllister, 1995; Robinson, 1996), com a satisfação (Rich, 1997; Smith & Barclay, 1997; Ward, 1997), o rigor da informação (Roberts & O'Reilly, 1974), a aceitação de decisões ou objectivos (Kim & Mauborgne, 1993; Tyler & Degoey, 1996), o clima organizacional (Muchinsky, 1977), a legitimidade (Rousseau & Tijoriwala, 1999) e com o *commitment* (Brockner et al., 1997).

Na opinião de Dirks e Ferrin (2001) a investigação nesta área deveria ter como objectivo último encontrar meios mais eficazes para melhorar o desempenho. Ainda que os estes resultados pudessem surtir um impacto diminuído por não se tratarem de variáveis críticas para quem investe nas organizações, na realidade, também o desempenho foi dado como um correlato positivo da confiança (Davis et al., 2000; Dirks, 1999; Rich, 1997). Em suma, há um corpo muito consistente na literatura que coloca a confiança como um activo societal e organizacional.

É neste quadro que os investigadores que se dedicam ao tema da confiança têm-se

focalizado geralmente no lado positivo da confiança (McEvily et al., 2003; Vlaar et al., 2007), mantendo um silêncio confortável sobre os modelos em que a confiança pode ser contraproducente.

Na verdade, esta pesquisa ao explorar as consequências negativas de confiança equilibra a literatura actual sobre a confiança, que até agora tem observado a confiança com lentes excessivamente optimistas, com poucas excepções, considerando a confiança apenas como um fenómeno com efeitos positivos. Inclusive, este ponto de vista excessivamente favorável sobre a confiança pode ser prejudicial para os profissionais, pois leva-os a considerar a confiança como um fenómeno sempre benéfico para as organizações, o que aumenta os enviesamentos cognitivos relativamente à confiança.

Contudo, há estudos que não encontram qualquer relação significativa entre a confiança e o desempenho (e.g. Cropanzano, Prehar & Chen, 1999; Konovsky & Cropanzano, 1991; MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001), havendo até um caso em que foi encontrada uma relação negativa (i.e. Langfred, 2004).

2.1 - Os limites da confiança

Langfred (2004) no seu trabalho sobre as equipas de auto-gestão, descobriu com base numa amostra constituída por 71 equipas de estudantes de um MBA que trabalhavam sob a forma de auto-gestão, que altos níveis de confiança entre equipas de trabalho podem torná-las relutantes em controlar a outra parte. Mais especificamente, este autor propôs um modelo que previa uma relação entre confiança e desempenho, que era moderada pela autonomia e monitorização. Os resultados do estudo não só mostraram existir uma associação entre níveis de confiança elevados com níveis de desempenho baixos, mas o autor sugere que outros elementos, tais como as diferenças culturais, a negociação, a resolução de conflitos e a estrutura da equipa podem influenciar o efeito da confiança sobre o desempenho.

Um outro estudo que remete para os limites da funcionalidade da confiança é o de Atuahene-Gima e Li (2002) que mostrou que a confiança de quem é coordenado aumenta o

desempenho, apenas quando a pessoa coordenada executa uma função caracterizada pela ambiguidade. É nesta linha que Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) analisaram a forma como a incerteza modera a relação entre confiança e desempenho no contexto específico das alianças. Os autores entendem que a confiança é menos importante para o desempenho quando ocorre num ambiente de elevada incerteza. A explicação para este fenómeno decorre do facto de num contexto de elevada incerteza, a confiança conduzir a alianças com parceiros, tendendo a diminuir a validação da informação recebida entre si.

A literatura sobre confiança ressalta também o impacto das características pessoais enquanto fortes influenciadoras da relação entre confiança e desempenho (Atuahene-Gima e Li, 2002; Dirks, 1999; Mayer & Gavin, 2005; McAllister, 1995). A capacidade de concentração, a orientação para o êxito, a motivação, o comportamento de cidadania organizacional e acessibilidade ao superior hierárquico são características pessoais identificadas pelos investigadores enquanto mediadoras entre confiança e desempenho.

A capacidade de concentração é um dos factores que interfere na relação entre confiança e desempenho. Mayer e Gavin definem este factor como "one's ability to pay attention to value-producing activities devoid of concern over the use of power by others in one's organization" (2005: 875). Estes autores sugerem que a falta de confiança na gestão impede indivíduos de se concentrarem nas actividades de valor, uma vez que os seus recursos cognitivos estão ocupados com outras questões, tais como a auto-proteção e os comportamentos defensivos. Por outro lado, um alto nível de confiança na gestão ajuda os indivíduos a concentrarem-se nas tarefas que acrescentam valor à empresa, o que é benéfico para o desempenho.

De acordo com Atuahene-Gima e Li (2002), a acessibilidade da hierarquia, ou a interação frequente entre colaborador e hierarquia, é outro factor que influencia a relação entre a confiança e o desempenho. As pesquisas mostram que a relação entre a confiança do colaborador e o desempenho é negativo nas situações em que a acessibilidade à hierarquia é elevada. É curioso perceber que, se por um lado a acessibilidade pode ser percebida como uma tentativa da hierarquia para controlar os colaboradores, por um lado pode dar azo a potenciais abusos de confiança pelo colaborador.

Outro factor estudado pelos investigadores da confiança é a motivação, pois os resultados da investigação de Dirks (1999) evidenciam que a confiança não tem um impacto directo no desempenho. Opera sim, como moderadora na relação entre motivação e desempenho. Em ambientes de elevada confiança, a motivação desencadeia um esforço conjunto e em última instância aumenta o desempenho; por outro lado, em ambientes de baixa confiança, a motivação traduz-se mais nos esforços individuais, o que no estudo de Dirks (1999) foi menos benéfico para o desempenho. Este estudo pode fornecer evidências de que os investigadores devem considerar a confiança como uma variável que indirectamente influencia o desempenho do grupo, moderando a relação entre *inputs* (e.g, a motivação) e o processo de desempenho do grupo.

Alguns grupos de autores focaram-se sobretudo nas características organizacionais que podem influenciar a relação entre confiança e o desempenho, pois de acordo com várias pesquisas, os sistemas de controlo, a troca e combinação de conhecimentos, o *commitment* afectivo e as normas de monitorização e responsabilidade são variáveis que influenciam esta relação.

Os sistemas de controlo utilizados pelas organizações têm também influência no impacto da confiança sobre o desempenho. Um dos sistemas de controlo mais comum é o controlo da saída, onde os comportamentos e procedimentos são enfatizados para monitorizar, avaliar e reconhecer colaboradores (Atuahene-Gima & Li, 2002). Se o processo de controlo tiver um impacto positivo no desempenho, os resultados deste controlo não são conclusivos: no estudo de Atuahene-Gima e Li (2002), o resultado do controlo de saídas melhorou o desempenho numa das amostras, mas na outra amostra foram encontrados resultados opostos. Assim, parece que o controlo de saídas pode induzir comportamentos oportunistas, que são prejudiciais para o desempenho.

No contexto descrito que salienta o papel moderador do controlo, faz sentido destacar a importância da teoria weberiana da burocracia. Segundo Max Weber a administração burocrática, mais não é do que “o exercício do controlo com base no conhecimento” (1947: p.338) e assenta sobretudo em três características: natureza da autoridade (capacidade profissional para avaliar códigos racionalizados); procedimentos (exercício da autoridade apoiado em regras e procedimentos escritos) e relação de emprego (carreira a tempo inteiro,

separada da vida privada e da compensação salarial).

Ainda que durante anos as vantagens da burocracia tenham sido criticadas pela maioria dos autores, Charles Perrow (1986) e Paul Du Gay (2000) vieram recordar as vantagens da burocracia, sobretudo o facto de permitir criar um sistema de organização racional, no qual as regras sejam mais importantes do que as pessoas a que se aplicam.

Para Das e Teng (1998) a relação entre confiança e controlo tem um carácter suplementar, uma vez que são fenómenos paralelos e não mutuamente exclusivos. Este autores sugerem que a forma como a confiança e o controlo coexistem depende das características da organização, do conhecimento da outra parte envolvida e o tipo de alianças que se estabelecem.

De acordo com Collins e Smith (2006), a confiança acompanhada com cooperação, códigos e linguagem comum, permite prever a capacidade de uma empresa para combinar e trocar conhecimento. Um clima social de confiança contribui para aumentar a interacção entre os colaboradores e a probabilidade de partilha de informações relevantes. A troca de informação relevante acompanhada de cooperação, entre colaboradores de uma empresa, irá em última análise também melhorar o desempenho. Hwang e Burger (1997) propuseram que a confiança é uma "condição" de cooperação importante, sugerindo que actua na forma como facilita os efeitos de outras variáveis nos processos de desempenho dos grupos.

Esta ideia é teoricamente atractiva. Em vez de pensarmos na confiança como uma variável que impulsiona o comportamento e desempenho, a confiança pode ser entendida como uma variável que influencia o modo como os membros de uma equipa direccionam a sua energia. Sobre este modelo, as teorias de motivação para as tarefas (e.g., Kanfer, 1990) sugerem que o comportamento e, posteriormente, o desempenho, são orientados por necessidades, metas ou recompensas e não por crenças sobre colegas de trabalho. Assim, a confiança ajudaria a canalizar a energia para alcançar objectivos, uma vez que fornece informações sobre a conveniência de se comprometer com determinadas linhas de acção (e.g., cooperação).

Estes resultados são interessantes mas evidenciam modelos porventura simplistas e

algumas das variáveis não podem ser consideradas potenciais moderadoras. Ou seja, os modelos prevêem de forma pouco desenvolvida variáveis intermédias (também chamadas de mediadoras) que actuam no processo conducente aos efeitos da confiança nas organizações. É neste quadro que se insere o apelo de Grant e Sumanth (2009), que abordaram a questão da relação entre a confiabilidade dos gestores e o desempenho, para pesquisas sobre os mecanismos complementares de mediação.

De acordo com Colquitt, Scott e LePine (2007: 912) o *commitment* afectivo “reflects a desire to remain a member of a collective because of an emotional attachment”, e tem sido entendido como mediador da relação entre confiança e desempenho. Este estudo mostrou que o *commitment* afectivo tem uma relação positiva no desempenho de tarefas e nos comportamentos de cidadania, mas igualmente uma relação negativa com a vontade de correr riscos e com os comportamentos menos produtivos.

Também é possível argumentar que a confiança pode afectar o desempenho através da monitorização, que pode ser definida como “the team members' surveillance and awareness of other team members' activities” (Langfred, 2004: 386). A falta de monitorização, ou baixos níveis de monitorização numa equipa, foram descobertos por Langfred (2004) como sendo prejudiciais ao desempenho de equipas de estudantes a trabalhar em auto-gestão. O autor sugeriu que quanto mais os membros de uma equipa confiarem uns nos outros, menos tenderão a monitorizar-se mutuamente, sendo que com um baixo nível de monitorização os erros podem tornar-se mais frequentes e por fim afectar o desempenho.

A relação entre confiança e desempenho também pode ser mediada pelas normas de responsabilidade definidas por Salamon e Robinson (2008: 595) como “employees' shared beliefs regarding the importance of accepting responsibility for organizational outcomes”. Os autores sugerem que o sentimento colectivo de confiança determina o uso de normas de responsabilidade. As pessoas que se sentem confiantes a agir de forma responsável, num caminho que está alinhado com as expectativas de quem confiam, adoptam uma atitude ética em vez de uma atitude oportunista, o que pode ser mais vantajoso. Para estes autores, este comportamento de responsabilidade torna-os vinculados com as atitudes e comportamentos que contribuem para os objectivos da organização, e faz com que excluam comportamentos

prejudiciais para os objectivos organizacionais.

De acordo com Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) a confiança desenvolve-se de forma gradual e os indivíduos atravessam diversas fases. Na perspectiva destes autores, existem três bases para a confiança: dissuasão (destaca os custos e benefícios da relação e é fundamentada na consistência do comportamento); conhecimento (implica que quem confia conhece a previsibilidade do comportamento) e identificação (base de valores comuns e empatia). Conforme a relação vai evoluindo, a confiança vai passando por cada uma destas fases até à identificação.

Contudo, existem estudos que evidenciaram níveis elevados de confiança inicial (Berg, Dickhaut & McCabe, 1995) sendo que uma das explicações poderá estar associada ao facto das pessoas tenderem a não desconfiar inicialmente de uma pessoa, uma vez que é mais fácil do que desconfiar (Luhmann, 1979). Nesta situação a confiança inicial não se baseia tanto numa crença, mas antes na ausência de provas em contrário (Gambetta, 1988), pois de facto seriam necessários inúmeros esforços para descobrir no início de uma relação se uma pessoa é de confiança. À medida que a relação evolui existe mais informação disponível para analisarmos se devemos ou não continuar a confiar na pessoa em questão.

2.2 - Confiança e capital social das organizações

A relação que se pode estabelecer entre a confiança e o desempenho também pode ser mediada pelo capital social, aqui entendido na perspectiva de Fukuyama (2000:3), em que o capital social é entendido como:

... an instantiated informal norm that promotes cooperation between two or more individuals. The norms that constitute social capital can range from a norm of reciprocity between two friends, all the way to complex and elaborately articulated doctrines like Christianity or Confucianism. These norms must be instantiated in an actual human relationship: the norm of reciprocity exists in potential in my dealings with all people, but is actualized only in my dealings with my friends.

Neste sentido, o capital social tem condições para existir na medida em que os membros

que originam este capital têm estabelecida entre si uma relação de confiança.

Partindo do pressuposto de que o capital social reside nas relações e que as relações são criadas através de intercâmbio (Bourdieu, 1986), o padrão das ligações e as relações construídas através delas constituem os princípios do capital social. Por exemplo, está demonstrado que quando as duas partes confiam uma na outra estão mais dispostas a participar numa actividade de cooperação, actividade essa que poderá gerar ainda mais confiança (Fukuyama, 1995; Putnam, 1993).

De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998) a confiança tem um efeito positivo na motivação para combinar e trocar capital intelectual, efeito este que é também defendido por Mishra (1996) que retrata a confiança como a vontade para ser vulnerável à outra parte, uma vontade que decorre da confiança em quatro vertentes:

- Acreditar nas boas intenções e preocupações da outra parte (Ouchi, 1981)
- Acreditar nas suas competências e capacidades (Sako, 1992)
- Acreditar na sua confiança (Giddens, 1990)
- Acreditar na sua abertura percebida (Ouchi, 1981)

Ainda na mesma linha de raciocínio Misztal (1996) refere que a confiança favorece a abertura mental a todas as evidências, que assegura a comunicação e o diálogo, sendo que na sua perspectiva a confiança aumenta simultaneamente a antecipação do valor da troca de conhecimentos.

Porém, a relação entre o capital social e a confiança nem sempre é positiva. Por exemplo Waldinger (1995) reconhece que pode existir uma relação negativa, pois no seu estudo concluiu que as mesmas relações sociais que são facilitadoras também podem ser inibidoras para aqueles que estão à margem das mesmas. Putnam (1993) reforça esta tese quando refere que as normas e redes que servem alguns grupos podem obstruir os outros, particularmente se

as normas são discriminatórias ou as redes socialmente segregadas. Assim, capital social é importante na manutenção da vida da comunidade (Putnam, 1993) o que não deve isentar de preocupação sobre a forma como essa comunidade é definida: quem está dentro beneficia do capital social, mas quem está fora não usufrui. Desta forma, o capital social gera confiança em quem está dentro da rede social mas faz precisamente desconfiar quem está fora.

Em suma, a minha análise da literatura revelou um número significativo de moderadores e mediadores que afectam a relação entre confiança e desempenho. No entanto, as variáveis identificadas na literatura são na sua maioria características pessoais e organizacionais, e geralmente são mediadores entre a confiança e o desempenho. Estas conclusões sugerem que a relação entre confiança e desempenho não tem sido estudada extensivamente, confirmando a análise de Dirks e Ferrin (2001).

Parece que os investigadores da confiança se têm dedicado principalmente aos atributos pessoais de quem confia e de quem é confiado e às características das suas organizações, deixando um espaço vazio para outro tipo de variáveis que podem afectar a relação entre confiança e desempenho. A teoria actual e a investigação nesta área parece ser caracterizada por alguns "buracos negros".

Em conclusão, parece ser reconhecido que, para desenvolver meios eficientes de melhorar o desempenho, é necessário um entendimento mais claro sobre os mecanismos através dos quais a confiança age positivamente nas organizações.

Depois da revisão de literatura a pergunta de partida que se impõe é a seguinte: *em que circunstâncias a confiança exerce influência negativa nas organizações?*

3. METODOLOGIA

O objectivo deste trabalho é compreender quais os limites da confiança e perceber o impacto destes limites nas organizações. Atendendo à natureza exploratória deste trabalho, constituiu opção desenvolver o estudo por via de uma metodologia qualitativa.

O procedimento realizado para dar sentido a um corpo teórico e definir um quadro de referência para tratar desta problemática passou por inicialmente realizar a revisão de literatura, ou seja, analisar artigos que constam em publicações de referência, com especial enfoque nas publicadas entre os anos de 1995 e 2010 em nome da actualização do conhecimento.

Porque há um acervo relativamente abundante de publicações potencialmente úteis, optámos por identificar um conjunto de critérios que nos permitisse escrutinar os que mais potencial de contributo teórico tivessem para este trabalho com elevada credibilidade. Os seguintes elementos foram considerados para uma escolha criteriosa: 1) artigos amplamente citados (o que se traduz num indicador da sua importância científica); 2) as pesquisas publicadas têm um grande suporte de pesquisa empírica (o que contribui para a sua validade); e por fim 3) artigos cuidadosamente examinados por vários revisores (o que contribui para aumentar a sua fiabilidade).

Do ponto de vista instrumental, a abordagem adoptada passou pela realização de entrevistas semi-directivas, que posteriormente foram objecto de análise e tratamento, através da técnica de análise de conteúdo.

3.1 - O Guião de Entrevista

No contexto da investigação sobre a temática da confiança, a entrevista individual semi-directiva constitui um instrumento privilegiado de estudo do modo como os indivíduos avaliam o impacto desta variável sobre o seu desempenho. Em comparação com o

questionário ou com a entrevista directiva, a entrevista semi-directiva proporciona um maior grau de liberdade e de abertura da parte do investigador à realidade vivida.

O Guião da entrevista está estruturado em 5 áreas: perguntas de caracterização do entrevistado; percepção do entrevistado sobre confiança e excesso de confiança; análise da confiança na relação indivíduo – indivíduo; análise da confiança na relação equipa – equipa e análise da confiança na relação indivíduo – organização. O objectivo deste guião é sobretudo o de proporcionar uma análise da confiança a três níveis (individual, grupal e organizacional) de forma a levantar o maior número de relações com outras variáveis e simultaneamente não condicionar o entrevistado.

3.2 - A Amostra e Procedimento de Contacto

No âmbito da problemática formulada, os interlocutores privilegiados são quadros de empresas que preferencialmente laborem em organizações de diferentes sectores de actividade e que exerçam funções diversas entre si. Com isto pretendemos preservar a diversidade de experiências que reflectem as idiosincrasias sectoriais e profissionais. A opção por abordar quadros de empresa decorre da importância que a reflexividade tem para o enriquecimento deste trabalho e, nesse sentido, entendemos mais oportuno abordar uma população qualificada.

Com base nos princípios enunciados foram convidados vários quadros de empresas pertencentes a diferentes sectores de negócio, desde o bancário ao sector do retalho e que exercem igualmente funções diversas que vão desde a função de Responsável de loja a Director Geral. Destes, dez aceitaram participar no estudo sob as condições enunciadas pelo que doravante serão identificados com um código de inquirido (sem relação directa com qualquer característica do inquirido ou da organização).

Por motivos que se prendem com a natureza sensível da informação solicitada (que remete para confiança, abusos de confiança) o procedimento amostral foi de conveniência. Neste âmbito é importante sublinhar que os entrevistados fazem parte da rede de contactos da

autora, o que ofereceu maiores garantias de honestidade na resposta fruto da relação de confiança interpessoal. Igualmente, contribuiu para a percepção de idoneidade da investigação em curso. É neste quadro que demos aos abordados a garantia de inteira confidencialidade e anonimato, quer individual quer das organizações em que laboram. Por motivos de eficácia comunicacional todas as entrevistas foram conduzidas presencialmente.

O quadro seguinte sintetiza de uma forma global o perfil de cada entrevistado:

Quadro 3.1 | Perfil dos Entrevistados

Nome	Função	Empresa
A1	Estagiário da área de Logística	Grupo Multinacional no sector da Energia
C1	Analista de Sistemas de Informação	Empresa do sector dos bens de consumo
C2	Responsável de Loja	Empresa do sector de retalho e distribuição
D1	Farmacêutica	Empresa do sector farmacêutico
E1	Responsável de Recursos Humanos	Empresa do sector da Engenharia e Obras Públicas
I1	Responsável de Recursos Humanos e Financeiro	Sector dos serviços
J1	Gestor Bancário	Sector Bancário
N1	Técnica de Recursos Humanos	Instituição Pública Europeia
N2	Director Geral	Empresa do sector automóvel
R1	Gestor de Projectos	Empresa sector Naval

3.3 - Análise de Conteúdo

Neste estudo a técnica utilizada de análise de dados foi a análise de conteúdo, pois trata-se uma técnica adequada aos objectivos do estudo tendo a vantagem de um longo histórico no contexto da investigação empírica, e especificamente desenhada para o tratamento de informação (Vala, 1986). Esta técnica permite, através de uma comparação entre os elementos do *corpus*, a constituição de agrupamentos de elementos de significado, possibilitando a formação de categorias de conteúdo (Bardin, 1977). Neste caso específico, o *corpus* do estudo refere-se às transcrições das entrevistas.

Assim, na classificação dos conteúdos foram identificadas 5 categorias e 18 sub-categorias (ver capítulo 4 – Resultados e Discussão).

Segundo Bardin (1977), através da leitura iterativa do *corpus* do estudo, a categorização pode ser realizada de duas formas: *a priori* ou *a posteriori*. Quando a categorização é realizada *a posteriori*, como foi privilegiada neste estudo, orienta-se por um pressuposto empírico que resulta da investigação.

Após a realização das entrevistas, surgiram novos elementos nas respostas obtidas através da análise do *corpus*. Por esta razão, o presente estudo assume um carácter essencialmente exploratório, tendo o intuito de perceber a realidade, adoptando assim uma função heurística (Bardin, 1977). Assim, a definição do sistema categorial no presente estudo resultou dos objectivos centrais e das proximidades semânticas que foram surgindo ao longo das respostas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresentaremos os principais resultados que emergiram da análise das entrevistas realizadas. A apresentação dos resultados está dividida em cinco categorias: delimitação conceptual de confiança, teorização sobre excesso de confiança, abuso de confiança interpessoal, abuso de confiança intergrupar e abuso de confiança organizacional

Por motivos de parcimónia, optámos por sintetizar toda a informação decorrente das análises de conteúdo em quadros.

4.1 - Delimitação conceptual de Confiança

O seguinte quadro de categorização mostra os resultados para a categoria “delimitação conceptual de confiança”:

Quadro 4.1 | Categorização da Delimitação de Confiança

Cat.	Sub-Categorias	Exemplos das Entrevistas	Freq.
Delimitação conceptual de Confiança	Acreditar no Outro	<p>“Confiança tem a ver com acreditar, acreditar que a outra parte agirá de boa fé e de uma forma transparente” – N1</p> <p>“É acreditar numa pessoa sem questionar a veracidade da informação que nos é transmitida” – R1</p> <p>Confiança é um sentimento caracterizado pela crença de que será possível atingir determinado objectivo – A2</p>	10
	Segurança	<p>“Confiança é na minha opinião a segurança que é alcançada” – C1</p> <p>“Confiança, é uma suspensão temporária da incerteza” – A1</p> <p>“Quando nos sentimos confortáveis na execução de uma tarefa” – J1</p>	8

Deve ser acrescentado, em jeito de complemento, que esta questão foi provavelmente a que mais surpresa gerou e simultaneamente a que levou a mais hesitações na hora de responder, ainda que todos já soubessem antecipadamente qual o tema da entrevista.

No global, existem duas ideias principais quando se trata de definir confiança: acreditar no outro e estarmos seguros de que as coisas acontecem conforme o planeado. A primeira leitura do conceito entende a confiança como a capacidade de acreditar em algo ou alguém, ou seja, dar-lhe crédito sem questionar. Esta dependência significa confiar que a outra parte se comportará da forma como o indivíduo que confia acredita. R1 define confiança neste sentido de que *“é acreditar numa pessoa sem questionar a veracidade da informação que nos é transmitida”*. A confiança também pode ser entendida como a segurança de que as coisas vão acontecer como previsto, na opinião de C1 a *“Confiança é na minha opinião a segurança que é alcançada”* ou como nos refere A1 *“é uma suspensão temporária da incerteza”*.

4.2 - Teorização sobre excesso de Confiança

A categoria “Teorização sobre excesso de confiança” apresenta os seguintes resultados de categorização:

Quadro 4.2 | Categorização da Teorização sobre Excesso de Confiança

Cat.	Sub-Categorias	Exemplos das Entrevistas	Freq.
Teorização sobre excesso de Confiança	Consequências negativas	<i>“Quando existe uma confiança excessiva naquilo que realizamos, o nosso desempenho pode ser influenciado de forma negativa”</i> – C1 <i>“Excesso de confiança acontece quando não é feita uma análise das possíveis consequências de uma acção”</i> – A2	8
	Ausência de Controlo dos Resultados	<i>“O excesso de confiança será acreditar cegamente sem verificação/confirmação posteriormente nas informações/conselhos/tarefas que outros nos transmitem”</i> – E1	5
	Subestimar o Risco	<i>“É subestimar o risco e exagerar a capacidade de controlar acontecimentos”</i> – A1	3

É curioso que quando questionados sobre o fenómeno “*excesso de confiança*” a maioria dos entrevistados evidenciou muitas reticências na resposta e alguns admitiram nunca terem pensado no lado negativo da confiança. A sub-categoria mais representativa é “*Consequências Negativas*” o que é expectável uma vez que está relacionada com o impacto negativo para o indivíduo (só quando existe a constatação de que algo correu mal é que se percebe que houve excesso de confiança), pois como nos refere A2 “*Excesso de confiança acontece quando não é feita uma análise das possíveis consequências de uma acção*”. A sub-categoria “*Ausência de Controlo dos Resultados*” é também relevante, uma vez que se refere sobretudo às causas do excesso de confiança sendo que a causa está sobretudo na ausência de controlo (que mais uma vez só se torna relevante quando o resultado é negativo), de que é exemplo o relato de E1 quando afirma, “*O excesso de confiança será acreditar cegamente sem verificação/confirmação posterior sobre as informações/conselhos/tarefas que outros nos transmitem.*”. De notar que para E1 a sua delimitação do que é / quando ocorre excesso de confiança coincide com a concepção de confiança de um outro inquirido (R1)

4.3 - Abuso de confiança interpessoal

O seguinte quadro sintetiza os resultados para a categoria “Abuso de confiança interpessoal”:

Quadro 4.3 | Categorização do Abuso de Confiança Interpessoal

Cat.	Sub-Categorias	Exemplos das Entrevistas	Freq.
Abuso de confiança interpessoal	Envolvimento interpessoal / intimidade	<i>Se estamos demasiadamente envolvidos com as pessoas com quem trabalhamos e se misturam as relações pessoais com as profissionais, quase sempre terá um resultado negativo – E1</i> <i>“A proximidade entre colegas de trabalho tende a ser prejudicial (...) pois inibe a tomada de decisões importantes...” – N2</i>	9
	Ausência de Controlo dos Resultados	<i>“O excesso de confiança leva a que não verifique o trabalho da minha equipa, o que poderá resultar em erros que são prejudiciais à execução do projecto” – R1</i> <i>“Quando há uma grande afluência de pedidos de crédito acontece deixar passar pormenores importantes para a tomada de decisão porque confiei na informação que o meu colega me transmitiu sobre o cliente” – J1</i>	6
	Spillover de problemas interpessoais para o trabalho	<i>“se houver algo que corra mal “lá fora”, irá traduzir-se negativamente na base de confiança que os indivíduos têm um com o outro dentro da organização” – E1</i>	3
	Alocação ilegítima de trabalho	<i>“Eu tinha uma ótima relação com essa pessoa a nível pessoal, uma confiança relativa, confiança essa que foi abusada quando essa pessoa decidiu usar a relação para me passar montes de trabalho que não está no meu plano de trabalho, mas no dela” – N1</i>	3
	Apropriação da Decisão	<i>“quando algum colega considera que pode emitir opiniões ou tomar decisões por mim bem como ter alguma atitude que parta do princípio que não tomarei como ofensiva” – J1</i>	3
	Protagonismo	<i>“essa pessoa pode aproveitar a informação privilegiada que lhe dou para brilhar, para ter reconhecimento, para alcançar seja o que for que essa pessoa quer... mas mais tarde isso irá traduzir-se num decréscimo da minha motivação” – N1</i>	2

No que se refere ao abuso de confiança interpessoal existem 6 categorias que sintetizam a

compreensão que os inquiridos manifestaram sobre este fenómeno: envolvimento interpessoal / intimidade; Ausência de controlo dos resultados; *Spillover* de problemas interpessoais para o trabalho; Alocação ilegítima de trabalho; Apropriação da Decisão e Protagonismo.

A sub-categoria identificada com mais frequências foi o *“envolvimento interpessoal / intimidade*, pois segundo E1 *“Se estamos demasiadamente envolvidos com as pessoas com quem trabalhamos e se misturam as relações pessoais com as profissionais, quase sempre terá um resultado negativo pois se houver algo que corra mal “lá fora”, irá traduzir-se negativamente na base de confiança que os indivíduos têm um com o outro dentro da organização”*. Ao termos solicitado a este inquirido um exemplo concreto foi-nos reportada uma situação de ter um casal que trabalha na mesma equipa. Collins e Smith (2006) tinham previsto que a interacção entre os colaboradores de uma empresa e a partilha de informações ajudaria ao desempenho, mas não imaginaram os efeitos nefastos a que o excesso de interacção poderia conduzir. Esta sub-categoria está bastante relacionada com a seguinte – *spillover de problemas interpessoais para o trabalho* – pois ambas acabam por estar na origem do que é entendido como abuso de confiança

Mais uma vez a *“ausência de controlo de resultados”* aparece com grande representatividade, pois ao longo das entrevistas surgem vários relatos com exemplos, tais como o de J1: *“Quando há uma grande afluência de pedidos de crédito acontece deixar passar pormenores importantes para a tomada de decisão porque confiei na informação que o meu colega me transmitiu sobre o cliente”*. A situação vivida por J1 relaciona a ausência de controlo não só com o facto de confiar no colega mas com outro factor: a pressão do tempo. Parece que assistimos aqui a uma tendência já identificada no estudo de Langfred (2004), se bem que as suas conclusões de que a autonomia modera a relação entre a confiança e o desempenho se aplicaram no contexto de uma amostra de equipas que trabalhava em auto-gestão, mas também nesta pesquisa fica patente que a autonomia das equipas leva à diminuição do controlo e consecutivamente aumenta a margem de erro, diminuindo o desempenho final das equipas.

A *“alocação ilegítima de trabalho”* foi uma das consequências identificadas apenas por uma pessoa, mas com uma clareza extraordinária quando a pessoa nos relata a sua experiência: *“Eu tinha uma óptima relação com essa pessoa a nível pessoal, uma confiança relativa, confiança essa que foi abusada quando essa pessoa decidiu usar a relação para me passar montes de trabalho que não está no meu plano de trabalho, mas no dela”*. É curioso que este episódio foi de tal forma marcante que o entrevistado N1 acaba por o relatar várias

vezes ao longo da entrevista.

A sub-categoria “*Apropriação da Decisão*” é outra das consequências do abuso de confiança que emerge nas entrevistas realizadas, sendo que J1 relata que o intuito da pessoa em causa era “contornar alguns problemas que surgiram”, o que no fundo acaba por ser a utilização da confiança existente em benefício próprio sob um pretexto de um objectivo superordenado.

4.4 - Abuso de Confiança Intergruppal

O quadro seguinte sintetiza os resultados da categoria “*abuso de confiança intergruppal*”:

Quadro 4.4 | Categorização do Abuso de Confiança Intergruppal

Cat.	Sub-Categorias	Exemplos das Entrevistas	Freq.
Abuso de confiança intergruppal	Ausência de Controlo	<p>“Eles são especialistas, nós não temos nem tempo nem meio de verificar, aceitamos e pronto” – N1</p> <p>“... elevada quantidade de trabalho que leva a que não haja tempo para confirmar o trabalho da outra equipa” – J1</p>	8
	Competição	<p>“A competição entre as diversas equipas poderá levar a um desvio dos objectivos da empresa em prol dos objectivos de uma equipa em particular”- R1</p>	4
	Excepções às regras de partilha	<p>“... em situações mais críticas como é o exemplo dos saldos, a transferência de mercadoria torna-se difícil porque existe a ideia de estar a tirar vendas aos departamentos”- C1</p>	3
	Cooperação	<p>“... o facto de trabalharmos lado a lado faz com que não percamos tempo a verificar a informação que eles nos passam. – N1</p>	2

Na pesquisa efectuada, as percepções dos limites da confiança nas relações que se estabelecem com outras equipas de trabalho podem ser agrupadas em quatro grandes áreas: ausência de controlo, competição, excepções à regra de partilha e cooperação.

Parece que também na relação com outras equipas de trabalho o abuso de confiança acaba por ter origem na ausência de controlo (sobretudo motivada por pressões de tempo), pois N1 refere que *“o facto de trabalharmos lado a lado faz com que não percam tempo a verificar a informação que eles nos passam. Eles são especialistas, nós não temos nem tempo nem meio de verificar, aceitamos e pronto”*, mas o mesmo entrevistado deixa vislumbrar no seu discurso também aqui a cooperação que existe pela relação de confiança quando afirma *“o facto de trabalharmos lado a lado faz com que não percam tempo a verificar a informação que eles nos passam”*. A cooperação é precisamente uma das consequências das relações de confiança, pois quando as partes confiam estão mais dispostas a participar em actividades de cooperação, o que tendencialmente origina níveis ainda maiores de confiança (Fukuyama, 1995; Putnam 1993). Logo, constitui um importante resultado que permite antever a possibilidade de a confiança gerar mais confiança num ciclo retroactivo positivo, até ao momento em que o grau de confiança é de tal ordem que há vulnerabilidades organizacionais ao erro e ao abuso de confiança.

Não deixa de ser curioso o facto de serem diferentes entrevistados a referir a ausência de controlo como uma consequência da confiança, a diferença é que tendem a valorizar este factor a diferentes níveis (colegas, equipas, organização) conforme as suas experiências. Níveis elevados de confiança nas equipas associados ao factor limitação de tempo parecem ser um cenário fértil para que exista uma diminuição do controlo das tarefas realizadas pela outra equipa, constatando-se mais uma vez neste nível as conclusões do estudo de Langfred (2004).

A competição aparece também como consequência de equipas que se conhecem bem e que desenvolveram uma confiança mútua, e que têm objectivos comuns. Existe assim a tendência para poderem rivalizar, quando os objectivos definidos pela empresa são incoerentes.

4.5 – Abuso de confiança organizacional

Os resultados globais para a categoria “abuso de confiança organizacional”, podem ser observados no seguinte quadro:

Quadro 4.5 | Categorização do Abuso de Confiança Organizacional

Cat	Sub-Categorias	Exemplos das Entrevistas	Freq.
Abuso de confiança organizacional	Expectativas irrealistas	<p>“claro que não iria pensar que uma pessoa em part-time ia ser despedida, pois não? Esta semana, apareceu nos RH uma colega a chorar. A senhora tem 54 anos e trabalha lá há 13. Ela trabalha em part-time, o que nunca foi um problema e, claro, com esta promoção da flexibilidade ninguém pensaria que fosse um problema” – N1</p> <p>“Também se pode considerar um factor negativo, quando existem promessas/acordos entre ambas as partes, não sendo os mesmos cumpridos, pelas mais variadas razões” – C1</p>	12
	Diminuição do Empenho	<p>“O excesso de segurança num posto de trabalho pode diminuir o rendimento do trabalhador”. – C1</p> <p>“confiar que não irei ter problemas de estabilidade profissional pode fazer com que não trabalhe com tanto empenho” – J1</p>	8
	Necessidade	<p>“abuso de confiança são permanentes em estruturas pequenas e flexíveis, onde existe a multi tarefa e a necessidade de tomar muitas decisões no quotidiano. São situações que temos de gerir diariamente, aproveitando para potenciar os bons abusos de confiança e minorar ou retirar os maus da equação” – N2</p>	3

Após a análise das entrevistas realizadas é possível observar três factores: as expectativas irrealistas, a perda de produtividade e a necessidade.

A sub-categoria mais relevante está relacionada com a existência de expectativas irrealistas relativamente à empresa e que posteriormente são defraudadas como a situação relatada por N1: “claro que não iria pensar que uma pessoa em part-time ia ser despedida, pois não? Esta semana, apareceu nos RH uma colega a chorar. A senhora tem 54 anos e trabalha lá há 13. Ela trabalha em part-time, o que nunca foi um problema e, claro, com esta promoção da flexibilidade ninguém pensaria que fosse um problema”. No decorrer da entrevista N1 refere

de forma inequívoca o impacto desta situação quando afirma “*ter excesso de confiança na organização é mau. Não em termos de desempenho, mas a título individual...é triste, mas temos de pensar em nós primeiro e na organização depois*”, o que não deixa de ser informativo pois se na opinião de N1 esta situação não impactará o seu desempenho, por outro lado não deixa de referir que “*temos de pensar em nós primeiro e na organização depois*”. Esta aparente contradição informa-nos sobre a opção deste inquirido de dar a primazia aos objectivos individuais sobre os organizacionais sempre que esteja em causa o risco de desilusão por parte do indivíduo. De facto, as consequências das expectativas irrealistas sobre a empresa confirmam a teoria de Salamon e Robinson (2008) de que as pessoas que se sentem confiantes para agir de acordo com as expectativas de quem confiam tendem a adoptar uma atitude mais ética que pode levar à exclusão de comportamentos contra-organizacionais.

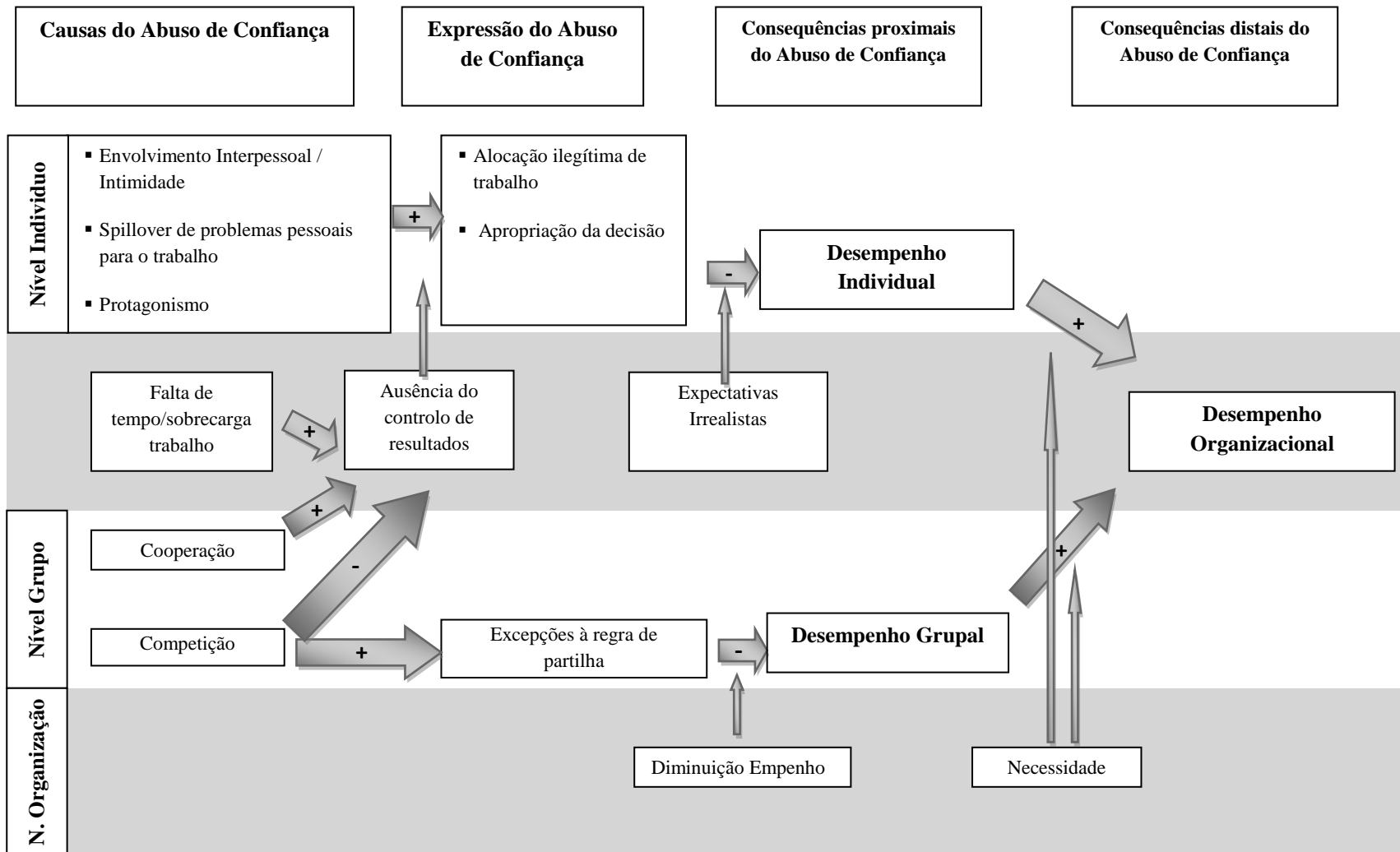
Outra sub-categoria evidenciada é a “*Diminuição do Empenho*” sendo assumido por vários entrevistados que o excesso de confiança da sua parte nos seus lugares pode levar à diminuição do empenho e da sua produtividade, como nos refere o J1: “*confiar que não irei ter problemas de estabilidade profissional pode fazer com que não trabalhe com tanto empenho*”. Esta situação corrobora precisamente uma das conclusões do estudo de Colquitt, Scott e LePine (2007) que alertou para o facto de que o *commitment* afectivo tinha uma relação negativa com a vontade de correr riscos e com os comportamentos menos produtivos.

Por fim aparece-nos uma nova perspectiva: o abuso de confiança enquanto necessidade da organização, ou seja, pode funcionar não só como causa mas como uma necessidade para o bom funcionamento da organização. N2 dá-nos a sua perspectiva de uma forma muito clara: *os abusos de confiança são permanentes em estruturas pequenas e flexíveis, onde existe a multi tarefa e a necessidade de tomar muitas decisões no quotidiano. São situações que temos de gerir diariamente, aproveitando para potenciar os bons abusos de confiança e minorar ou retirar os maus da equação.*” Este entrevistado dá-nos a perspectiva do equilíbrio que gere diariamente entre o que é e o que não é aceitável, enquanto abuso de confiança para com a organização. Esta conclusão faz com que as conclusões de Das e Teng (1998) adquiram uma dimensão diferente quando sugerem que não são fenómenos substitutivos e que a forma como coexistem dependem das características da organização, do conhecimento da outra parte envolvida e do tipo de alianças que se estabelecem. Neste caso o abuso de confiança é

instrumental para a organização, que por sua vez, pode assim proteger o indivíduo melhor (excepto do abuso funcional de confiança).

Após a análise e discussão dos resultados é possível extrair o seguinte modelo de análise para futuras pesquisas sobre os limites da confiança:

Quadro 4.6 | Proposta de Modelo de Análise



5. CONCLUSÃO

O objectivo deste trabalho é perceber em que circunstâncias a confiança exerce uma influência negativa nas organizações, nomeadamente no desempenho dos indivíduos, das equipas e da organização. A revisão de literatura mostrou tratar-se de uma temática muito pouco explorada, uma vez que as referências aos efeitos negativos da confiança são escassas e pouco valorizadas.

A primeira conclusão deste estudo é a de que é difícil assumir que a confiança tem uma influência directa no desempenho, pois tanto na literatura como nesta pesquisa empírica é notória a existência de efeitos de moderação e mediação por outras variáveis.

Um dos resultados mais relevantes é sobretudo o facto de algumas variáveis contribuírem para que o abuso de confiança possa cumprir funções de interesse organizacional assim tornando-se um fenómeno funcional e não necessariamente sempre disfuncional. Esta possibilidade teórica surge sobretudo em organizações com elevada necessidade de flexibilidade.

Outra conclusão é a de que só há percepção de abuso de confiança na medida em que os resultados da interacção sejam considerados negativos. Logo, há sempre uma instrumentalidade associada a este juízo de valor.

Foi também evidente que o equilíbrio entre a cooperação e a competição é necessário para o controlo dos níveis de confiança. Nesta linha encontra-se a possibilidade teórica de uma predominância de colaboração diminuir o controlo de resultados assim aumentando a possibilidade de ocorrer um efeito de facilitação (moderação) entre as causas individuais do abuso de confiança e a expressão desse abuso.

Assim, para que o abuso de confiança não se traduza numa reacção de redução de confiança (situação em que o *abusus tollit usum*) parece-nos ser desejável que as organizações promovam um equilíbrio entre as *drivers* sócio-afectivas que empurram para uma situação de risco de confiança, e as de controlo burocrático-racional que atenuam os efeitos do elemento humano assim apelando ao modelo proposto para uma maior integração do conhecimento e das decisões de gestão.

Não obstante o facto deste estudo revelar conclusões que nos parecem interessantes, estamos conscientes que todos os estudos de natureza exploratória encerram limitações, que importa aqui destacar: a natureza do tema implica alguma sensibilidade dos assuntos abordados, pelo que a desejabilidade social e as defesas do “politicamente correcto” constituem um fenómeno que perturba a clareza dos resultados. Em acréscimo, a amostra é de dimensão modesta e de representatividade não demonstrável pelo que poderá haver alguma perda informativa decorrente desta contingência. Não obstante, julgamo-la suficiente para ganhar novos insights sobre esta problemática.

A título de sugestão para futuros estudos será interessante testar quantitativamente o modelo aqui apresentado e gerar instrumentos que permitam operacionalizar as variáveis para este efeito. Outra via interessante reside na exploração deste modelo de análise fazendo incluir outros factores de contexto, que podem operar como moderadores, e perceber a sua influência neste triângulo: confiança, abuso de confiança e desempenho.

6. BIBLIOGRAFIA

Atuahene-Gima, K. e H. Li, (2002), “When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States”, *Journal of Marketing*, 66:

Bardin, L. (1977), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Portugal, Edições 70.

Berg, J., J. Dickhaut e K. McCabe (1995), “Trust, reciprocity and social history”, unpublished working paper, University of Minnesota, Minneapolis

Bourdieu, Pierre (1986), “The Forms of Capital, in John G. Richardson” (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, pp. 96-111.

Boss, R. W. (1978), “Trust and managerial problem solving revisited” *Group and Organization Studies*, 3.

Brockner, J., P. Siegel, J. Daly, T. Tyler e C. Martin (1997), “When trust matters: The moderating effect of outcome favorability”, *Administrative Science Quarterly*, 42: 558-583.

Chen, G., W. J. Casper, e J. M. Cortina (2001), “The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and workrelated performance: A meta-analytic examination”, *Human Performance*, 14.

Collins, C. J., K. G. Smith (2006), “Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms”, *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.

Colquitt, J., B. Scott, e J. LePine (2007), “Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 92(4).

Cropanzano, R., C. Prehar e P. Chen (1999), “Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice”, *Group and Organization Management*, 27: 324–351.

Das, T.K. e B. S. Teng, B.S. (1998), “Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances”, *Academy of Management Review*, 23: 491-512

Davis, J., F. D. Schoorman, R. Mayer, e H. Tan (2000), “Trusted unit manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 21.

Dirks, K. T. (1999), "The effects of interpersonal trust on work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 84:

Dirks, K.T. e D. L. Ferrin, (2001), "The role of trust in organizational settings", *Organization Science*, 12.

DuGay, P. (2000), *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*, London, Sage.

Fukuyama, F. (2000), *Social Capital and Civil Society*, International Monetary Fund, Working Paper, WP/00/74, 18 p.

Fukuyama, F. (1995), *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press

Gambetta, D. G. (1988), "Can we trust?", em D.G: Gambetta (Ed.), *Trust*, New York, Basil Blackwell

Giddens, A. (1990), *The consequences of modernity*, Cambridge, England: Polity Press

Grant, A.M. e J. J. Sumanth (2009), "Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on managers trustworthiness" *Journal of Applied Psychology*, 94(4).

Hwang, P., W. Burgers (1997), "Properties of trust: An analytical view", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 67-73.

Kanfer, R. (1990), "Motivation theory and industrial/organizational psychology", em M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd edition, Vol. 1), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (1993), "Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions", *Academy of Management Journal*, 36: 502-526.

Konovsky, M. e R. Cropanzano, (1991), "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.

Krishnan, R., X. Martin, e N. G. Noorderhaven, (2006), "When does trust matter to alliance performance?", *Academy of Management Journal*, 86 (5).

Langfred, C. (2004), "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams", *Academy of Management Journal*, 47(3).

Luhmann, N. (1979), *Trust and power*, New York, Wiley

MacKenzie, S., P. Podsakoff, e G. Rich (2001), "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29: 115-134.

Mishra (1996), "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust," *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (Kramer & Tyler eds.), Thousand Oaks CA: Sage 261-287.

Muchinsky, P. (1977), Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 20: 592-607.

Mach, M., S. Dolan e S. Tzafirir (2010), "The Differential Effect of Team Members' Trust on Team Performance: The Mediation Role of Team Cohesion", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3)..

Mayer, R. C., J. H. Davis e F. D. Schoorman, (1995), "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20.

Mayer, R. C. e M. B. Gavin (2005), "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal*, 48(5).

McAllister, D. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38.

McEvily, B., V. Perrone, e A. Zaheer, (2003), "Trust as an organizing principle", *Organization Science*, 14.

Misztal, B. A. (1996), *Trust in Modern Societies*, Cambridge: Polity Press.

Nahapiet, J., S. Ghoshal (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-266

Ouchi, W. (1981), *Theory Z: How American Companies Can Meet the Japanese Challenge*, Reading; MA: Addison-wesley

O'Reilly, C. e K. H. Roberts (1974), "Information filtration in organizations: three experiments", *Organizational Behavior and Human Performance*, 11.

Perrow, C. (1986), *Complex Organizations; A critical essay* (3rd edition), New York: Random House

Putnam, R. D. (1993), *Making Democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton, NJ, Princeton University Press

Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva Publicações

Rich, G. (1997), "The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 319-328.

Robinson, S. (1996), "Trust and the breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.

Rousseau, D., and S. Tijoriwala (1999), "What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change", *Journal of Applied Psychology*, 84: 514-528.

Sako, M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.

Salamon, D. e S. Robinson (2008), "Trust that blinds: the impact of collective felt trust on organizational performance", *Journal of Applied Psychology*, 93(3).

Shapiro, D. L. B. H. Sheppard e L. Cheraskin (1992), "Business on a handshake", *Negotiation Journal*, 8: 365-377

Smith, J. e D. Barclay (1997), "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, 61.

Tyler, T. e P. Degoey (1996), "Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions and willingness to accept decisions", R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Vala, J. (1986). "A análise de conteúdo", em Santos Silva A. & Madureira Pinto, J. (orgs), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Eds. Afrontamento, 101-128.

Vlaar, P.W.L., F. A. J. Van den Bosch e H. W. Volberda, (2007), "On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships", *Group & Organization Management*, 32(4): 407-429.

Waldinger, R. (1995), "The 'other side' of embeddedness: a case study of the interplay between economy and ethnicity", *Ethn. Racial Stud.*, 18: 555-80.

Ward, E. A. (1997), "Autonomous work groups: A field study of correlates of satisfaction", *Psych. Rep.* 80 60-62.

Weber, M. (1947), *The theory of social and economic organization*, New York, Oxford University Press

7. ANEXO A

7.1 – Guião da Entrevista

Caracterização do Entrevistado

1. Gostava que me desse um enquadramento do seu background, função e quais as suas principais responsabilidades?

Percepções sobre Confiança e Excesso de Confiança

2. Como é que define Confiança? E o excesso de Confiança?
3. Como é que na sua opinião o excesso de Confiança pode influenciar o seu desempenho profissional?
4. Em que situações confiou excessivamente? Nessas situações como avalia o resultado alcançado?
5. Como é se sentiu após analisar as consequências da situação?
6. Após esse episódio voltou a viver alguma situação idêntica, em que confiou excessivamente?
7. Se não, o que é que na sua opinião contribuiu para que não voltasse a viver a situação?

Nível de Análise Individual (Indivíduo vs Indivíduo)

8. Na relação com os colegas de trabalho, como é que ao excesso de confiança influencia o seu desempenho profissional?
9. Na sua opinião que factores podem impulsionar uma relação negativa?
10. Pode-me dar um exemplo concreto?

Nível de Análise Grupal (Equipa vs Equipa)

11. Imagine que está a trabalhar integrado numa equipa, e que há outras equipas no mesmo contexto. De que forma é que o excesso de confiança entre as equipas

influencia o desempenho?

12. Que factores podem impulsionar uma relação negativa?

13. Pode-me dar um exemplo concreto?

Nível de Análise Organizacional (Indivíduo vs Organização)

14. Pensando especificamente no contexto da sua empresa, de que forma o excesso de confiança que tem na empresa influencia o seu desempenho?

15. Que factores podem impulsionar uma relação negativa?

16. Pode-me dar um exemplo concreto?