
Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes?

Maria Luísa Mendes Teixeira
Silvio Popadiuk

RESUMO

A literatura tem demonstrado a importância da confiança na construção do capital intelectual. Este estudo pretende trazer uma perspectiva de gerenciamento interdependente da confiança, ao identificar e discutir o papel das expectativas dos empregados quanto ao comportamento dos seus líderes em relações de confiança. A pesquisa caracterizou-se como descritiva. Os dados foram coletados mediante questionário fechado, ao qual foi acoplada uma escala do tipo Likert de seis pontos, e tratados com estatística descritiva simples e análise multivariada. A amostra, aleatória, consistiu de 331 alunos de cursos de pós-graduação em Administração de Empresas de uma universidade localizada em São Paulo, SP. Os resultados evidenciaram que os liderados monitoram o comportamento dos seus líderes quanto à confiança existente nas relações entre ambos, segundo três dimensões: respeito, honestidade e crédito no empregado. Isso indica que o gerenciamento de confiança, para a população estudada, admite uma perspectiva de interdependência, que deve ser levada em consideração, ao se desejar promover condições para o desenvolvimento do capital intelectual, fonte de vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chaves: confiança; capital intelectual; relacionamento; comportamento do líder.

ABSTRACT

It has been demonstrated the importance of the trust in the construction of the intellectual capital. This study highlights the perspective of the interdependent trust management, discussing the role of the employees' expectations about the leaders behavior that shows them they are involved on trust relationships. A descriptive research was conducted using a structured questionnaire. A six-point Likert typology scale was used. The data were treated with simple descriptive statistics and multivariate analysis. The random sample consisted of 331 students of master degree course of business administration. The results evidenced that the employees monitor three dimensions of their leaders trust behavior: respect, honesty and credit on the employees. This indicate that the management of trust admits an interdependent perspective, and that this should be taken in consideration to promote conditions for the development of the intellectual capital as a source of sustainable competitive advantage.

Key words: trust; intellectual capital; relationship; leaders behavior.

INTRODUÇÃO

O capital intelectual tem sido visto como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável à luz dos critérios da *Resource Based Approach*, ao ser de difícil imitação, específico, raro e valioso para as organizações. Ele depende das relações de confiança que constroem o capital social, presentes nas relações sociais de um grupo ou comunidade, pautadas na confiança, permitindo alcançar objetivos comuns (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

A confiança permite ao grupo compartilhar conhecimento na dimensão ontológica, proposta por Nonaka e Takeushi (1997), e responsabilidades, realizando trabalho em equipe e alcançando objetivos. O gerenciamento da confiança é proposto por Sheppard e Sherman (1998), mediante a seleção de parceiros e mecanismos de gestão para que os colaboradores se sintam membros de uma mesma organização.

Sendo o nível mais elevado de confiança aquele em que a interdependência profunda entre os parceiros (Sheppard e Sherman, 1998) está envolvida, o seu gerenciamento pode ser considerado como interdependente, em que os liderados também têm um papel a desempenhar, confiando à medida que percebem o seu líder formal e a empresa como confiáveis e se percebem vistos como confiáveis para ambos.

Sob esta perspectiva, o conhecimento das expectativas dos liderados quanto aos comportamentos de seus chefes que revelem ser confiáveis e que neles confiam, pode consistir num insumo básico para que os líderes possam orientar os seus comportamentos, com a finalidade de construir relações de confiança.

Este trabalho tem como objetivo identificar as expectativas dos liderados quanto aos comportamentos de seus líderes para que se percebam envolvidos numa relação de confiança e, conseqüentemente, alavancar a geração e o desenvolvimento do capital intelectual como fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Com este estudo, pretende-se contribuir com conhecimentos que possam trazer reflexões sobre o gerenciamento da confiança e suas conseqüências para as organizações, abrindo caminho para novas pesquisas que possibilitem, no futuro, a construção de um modelo de gerenciamento interdependente de confiança.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

As Bases Invisíveis do Capital Intelectual

O conceito de capital social organizacional surge da aplicação do conceito de capital social às organizações. Nos anos 70 buscavam-se novas perspectivas, além da econômica, para explicar o desenvolvimento das comunidades, surgindo reflexões que propiciaram o desenvolvimento do conceito de capital social (Overbury, 1976). Nas décadas seguintes, o conceito de capital social ganhou força, com sua aplicação expandindo-se a realidades diversas e abrindo novas perspectivas. Nos anos 80, Coleman (1988) relacionou o capital social ao desenvolvimento do capital humano e, nos anos 90, Nahapiet e Ghoshal (1998) abordaram o capital intelectual à luz do capital social e Leana e Buren (1999) propuseram o conceito de capital social organizacional, ao aplicarem aquele conceito no contexto organizacional.

Putnam (1995), um dos principais estudiosos de capital social, após ter, em 1993, elaborado o conceito em função dos atributos de uma organização social, em 1995 destaca a sua importância como insumo para o alcance de objetivos compartilhados, definindo capital social como sendo “traços da rede da vida social, normas e confiança, que habilitam os participantes a agirem em conjunto, mais efetivamente, para buscarem os objetivos compartilhados”.

Nahapiet e Ghoshal (1998) entendem que o capital social consiste no conjunto dos atuais e potenciais recursos pertencentes a uma pessoa ou a unidade social, embutidos, derivados e disponibilizados numa rede de relações sociais, e constituído de três dimensões: estrutural, cognitiva e relacional. A dimensão estrutural refere-se à configuração da rede de relações entre os atores sociais e os padrões de ligação de densidade, conectividade e hierarquia. A dimensão cognitiva compreende o sistema de significados, interpretações e representações compartilhado pelas pessoas. A dimensão relacional tem o seu foco na qualidade das relações desenvolvida ao longo do tempo, em que a confiança desempenha um papel especial.

Leana e Buren (1999), ao abordarem as organizações à luz do capital social, geraram o conceito de capital social organizacional, entendendo-o como o recurso que reflete o caráter das relações sociais existentes na organização, vivenciadas por seus membros, envolvendo confiança compartilhada e orientação para o alcance de objetivos coletivos.

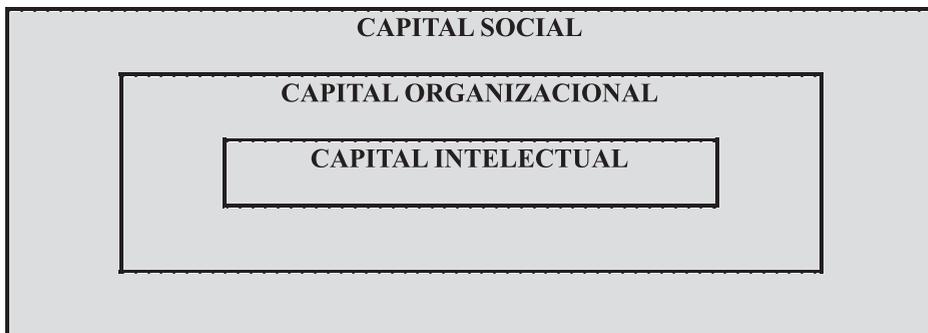
Tanto para Putnam (1995) quanto para Nahapiet e Ghoshal (1998), a confiança

surge como um elemento chave na construção do capital social, ocorrendo o mesmo quando Leana e Buren (1999) identificaram a associabilidade e a confiança como os componentes do capital social organizacional. A associabilidade consiste na disposição de subordinar os objetivos individuais aos objetivos da organização e a confiança é pré-requisito e resultado do sucesso da ação coletiva, um elemento essencial para que as pessoas trabalhem juntas em projetos comuns e alcancem os resultados esperados.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital intelectual não consiste apenas num conjunto de conhecimentos de um grupo de indivíduos, mas na capacidade de uma coletividade de conhecer e depende do processo de troca entre as partes envolvidas na sua produção. O capital intelectual é desenvolvido pela interação social e co-atividade capazes de gerar combinação de conhecimentos e experiências. Segundo esses autores, a criação do capital intelectual é, portanto, uma consequência do capital social.

Note-se, porém, que Nahapiet e Ghoshal (1998) elaboraram a abordagem do capital intelectual à luz do capital social antes que Leana e Buren (1999) desenvolvessem a abordagem das organizações à luz do capital social, gerando o conceito de capital social organizacional. Parafraseando Nahapiet e Ghoshal (1998), pode-se dizer que o capital intelectual é uma consequência do capital social organizacional, em que a confiança desempenha um papel chave. Lançando mão de uma metáfora, a confiança consiste no fluido que alimenta e permeia todas as relações sociais, gerando o capital social, o capital social organizacional e o capital intelectual. Estes quatro elementos são esquematizados na Figura 1.

Figura 1: Capital Social, Capital Social Organizacional, Capital Intelectual e Confiança



Fonte: elaborado pelos autores.

Nota: a hachura representa a confiança, que alimenta e permeia os três conceitos.

Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998) é a abordagem do capital social que permite uma melhor compreensão das razões que levam o capital intelectual a ser considerado como fonte de vantagem competitiva sustentável à luz da *Resource Based Approach*.

De acordo com a *Resource Based Approach* (Barney, 1991), as fontes de vantagem competitiva sustentável são raras, valiosas e de difícil imitação. O capital intelectual de uma organização, para Nahapiet e Ghoshal (1998), não é propriedade particular de um indivíduo, mas resulta e desenvolve-se nas relações que permeiam a estrutura e os processos de troca, sendo moldado de acordo com a evolução dessas relações ao longo do tempo. É, portanto, de difícil imitação e raro, pois é característico de cada organização; deve ser valioso, gerando produtos capazes de proporcionar atratividade durável ao cliente, superior à da concorrência.

A geração de capital intelectual, fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações, depende do desenvolvimento do capital social organizacional e, para tanto, a confiança consiste num fator chave.

Gerenciamento da Confiança

Confiança tem sido um importante insumo nas relações entre organizações e indivíduos (Cohen, 1999). Ela facilita a criação de capital intelectual (Nahapiet e Ghoshal, 1998) e a cooperação (Spagnolo, 1999) entre os indivíduos, para eles trabalharem em conjunto em projetos e alcançarem os resultados esperados (Leana e Buren, 1999). A confiança é uma função da relação entre as pessoas, entre as pessoas e as organizações e entre as organizações e o contexto institucional em que essas relações se inserem (Sheppard e Sherman, 1998). Supõe uma disponibilidade para conviver com a vulnerabilidade (Leana e Buren, 1999), consistindo na aceitação de riscos associados à profundidade e ao tipo de interdependência existente no relacionamento (Sheppard e Sherman, 1998).

Segundo Sheppard e Sherman (1998), embora a confiança tenha sido estudada como uma entidade em que o risco é aceito irracionalmente, ela também pode ser vista como um componente natural e essencial do relacionamento humano que as pessoas procuram gerenciar, de acordo com a profundidade da dependência ou interdependência envolvida.

De acordo com Fiske (1995), as relações sociais podem ser classificadas quanto à natureza da troca em quatro tipos, presentes em todas as culturas:

. comunitária, na qual existem relações estreitas típicas de consangüinidade;

- . de autoridade, em que as relações exibem diferenças de *status*, refletindo comando de um lado e deferência de outro;
- . de equivalência, cujo relacionamento é um a um, de pessoas diferentes, mas equivalentes, na qual se observa equilíbrio de reciprocidade;
- . de mercado, que são intermediadas por valores mensuráveis, em que as partes envolvidas calculam a troca em termos da relação custo/benefício.

Embora Fiske (1995) tenha classificado os relacionamentos de acordo com o tipo de troca, isto não é suficiente para gerar um modelo que permita compreender a confiança em seus diversos aspectos, tornando-se necessário considerar os tipos de profundidade e interdependência envolvidos.

Sheppard e Sherman (1998) propõem classificar os relacionamentos em termos de formas relacionais de dependência ou interdependência e, ainda, em superficiais ou profundas, de acordo com a profundidade decorrente da importância, amplitude e contatos entre as partes envolvidas. O Quadro 1 sintetiza as principais características de cada tipo de relacionamento, cujos detalhes são comentados na seqüência.

Quadro 1: Características das Relações de Dependência e Interdependência

Relação de:	Profundidade da Relação	
	Superficial	Profunda
Dependência	Risco que o outro não seja confiável. Risco da indiscrição. <i>Exemplo:</i> relacionamentos de mercado.	Uma parte detém menor conhecimento sobre o assunto. Risco de ser enganado(a). A sorte está na mão de quem detém o conhecimento. Afeta a auto-estima. <i>Exemplo:</i> envolvimento de autoridade.
Inter-Dependência	As duas partes coordenam o comportamento. Risco da falta de qualidade da coordenação. <i>Exemplo:</i> relacionamentos equivalentes.	Comunicação é o fator essencial, minimizando os riscos. <i>Exemplo:</i> relacionamentos comunitários.

Fonte: adaptado de Sheppard e Sherman (1998).

A dependência superficial envolve dois tipos de riscos para aquele que confia: (1) a possibilidade de que o outro seja não confiável, isto é, que não se comporte da forma esperada; (2) a indiscrição, ou seja, o risco de que o outro compartilhe informações que não se quer compartilhar.

A interdependência superficial ocorre quando as duas partes coordenam o comportamento, visando ao alcance dos objetivos desejados. Nesse caso, a falta de qualidade de coordenação constitui-se no risco inerente.

A dependência profunda surge quando uma das partes detém menor conhecimento sobre o assunto objeto do relacionamento e pode ser, por isso, enganada, ter seus interesses negligenciados, ou sofrer abuso por parte da outra. Esse tipo de dependência também é entendido como a possibilidade que uma das partes tem de determinar a sorte ou o destino da outra. A dependência profunda pode trazer conseqüências para a auto-estima da parte que, porventura, sintá-se traída.

A interdependência profunda tem a comunicação como fator essencial para que ocorra sem riscos para as partes. O risco envolvido é de uma das partes não fornecer antecipadamente à outra as informações de que esta necessita para a tomada de decisão.

Sheppard e Sherman (1998) relacionam estas formas de dependência e intensidade da profundidade às formas de relacionamento propostas por Fiske (1995), entendendo que: (1) os relacionamentos de mercado se caracterizam pela dependência superficial, caracterizada por uma parte que é fornecedora de produtos e por outra que, em troca, compensa o fornecimento com um pagamento, tipicamente em moeda; (2) os relacionamentos que envolvem autoridade se caracterizam pela dependência profunda; (3) os relacionamentos de equivalência podem ser classificados como de interdependência superficial; (4) os relacionamentos comunitários podem ser vistos como de interdependência profunda.

Segundo Sheppard e Sherman (1998) existe uma associação direta entre o risco e a confiança, isto é, quanto maior for o nível do risco, maior será o nível de confiança exigido. Ambos progredem na seguinte ordem: na dependência superficial, o risco e a confiança são menores que na dependência profunda que, por sua vez, são menores que na interdependência superficial e, nesta, menores que na interdependência profunda.

Pode-se dizer que os empregados de uma organização estão envolvidos em todos os tipos de troca: de dependência superficial, com o mercado; de dependência profunda, no relacionamento com os seus líderes formais; de interdependência superficial, em seu relacionamento de equivalência com os seus pares, ou colegas; de interdependência profunda, ao dependerem mutuamente de colegas e líderes para alcançarem objetivos conjuntos.

O modelo proposto por Sheppard e Sherman (1998) busca contemplar formas de gerenciamento da confiança de acordo com o tipo de dependência e a profundidade. Uma das formas diz respeito à seleção dos parceiros, de acordo com a confiabilidade necessária para que as relações sociais entre os indivíduos e as organizações possibilitem relacionamentos baseados na confiança e o alcance dos objetivos comuns seja alcançado.

No relacionamento envolvendo dependência superficial basta selecionar o parceiro pela sua história de comportamento confiável e discreto. Na dependência profunda, para minimizar o risco de ser enganado, o parceiro deve ter atributos de honestidade e integridade. Para evitar que os interesses sejam negligenciados ou praticados abusos e danos à auto-estima, o parceiro deve apresentar características de altruísmo, benevolência e afetividade. Para relacionamentos que envolvam a interdependência superficial, o comportamento deve ser previsível, consistente e transparente, enquanto que na interdependência profunda a intuição e a empatia são necessárias.

Outra forma de gerenciamento da confiança consiste em instrumentos de gestão, tais como penalidades sobre os que emitem comportamentos que não conformam confiança, sentido de obrigação, tecnologias que facilitam a comunicação e promoção do conhecimento compartilhado de estratégias, valores, construindo uma identidade comum (Sheppard e Sherman, 1998).

Como a confiança envolve pelo menos duas partes, entende-se que o conhecimento das expectativas dos liderados quanto ao comportamento de seus líderes, que indiquem que ambos são merecedores de confiança, pode favorecer o desenvolvimento de outras formas de gestão geradoras de confiança, contribuindo para a promoção do capital intelectual.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tipo de Pesquisa e Público-Alvo

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, tendo-se utilizado o método quantitativo com aporte qualitativo para a construção do instrumento de coleta de dados, que foram tratados com estatística descritiva simples e análise fatorial.

A população constituiu-se de alunos participantes de cursos de pós-graduação em Administração de Empresas, com vínculo empregatício, sob a liderança de um líder formal.

A amostra, aleatória, composta de 331 sujeitos, de um universo de 1.210, permitiu atender aos requisitos para a realização de testes estatísticos. Com esse tamanho, o erro amostral teórico ficou em torno de 5%, supondo uma confiança de 95%. Destaca-se, no entanto, que os resultados são válidos apenas para a população de alunos de pós-graduação em Administração da universidade pesquisada, de caráter privado, localizada em São Paulo, SP.

Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados, um questionário estruturado e fechado, auto-preenchível, foi desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa, de acordo com as seguintes etapas:

- . aplicação de um roteiro estruturado de entrevista a 80 elementos da população. Os dados coletados foram tratados com análise de conteúdo, resultando num conjunto de categorias que foram classificadas em três dimensões: respeito ao empregado, crédito no empregado e honestidade para com o empregado.
- . categorização das frases matrizes que foram analisadas quanto à adequação da sua estrutura para efeito de comporem, na qualidade de assertivas, o questionário fechado aplicado.
- . submissão das assertivas à análise de 12 elementos da população, gerando as assertivas do questionário fechado.
- . construção da primeira versão do questionário.

Entre as assertivas elaboradas a partir da pesquisa qualitativa, quatro continham o advérbio SEMPRE, uma vez que estava presente nas frases matrizes originais. Porém, estabeleceu-se uma dúvida quanto à necessidade da sua presença nas assertivas. Por este motivo, foram construídas quatro assertivas adicionais sem o referido advérbio. A primeira versão ficou constituída de 34 assertivas distribuídas pelas três dimensões, da seguinte forma: respeito ao empregado (17); crédito ao empregado (6); honestidade para com o empregado (11). Essas assertivas foram mensuradas utilizando-se uma escala de tipo Likert de discordância/concordância, com seis pontos.

Após a aplicação dos questionários, foi utilizado o teste de Wilcoxon, envolvendo amostras relacionadas (Siegel, 1975) para identificar se as assertivas com o advérbio SEMPRE possuíam distribuições diferentes daquelas em que o advérbio não estava presente. Identificou-se que as distribuições das assertivas “reconhecer SEMPRE as próprias falhas perante o empregado” e “reconhecer as próprias falhas perante o empregado”, “investir no empregado” e “investir SEMPRE no empregado”, eram significativamente semelhantes. Por esta razão, as duas assertivas que não continham o advérbio foram excluídas da análise. Já as distribuições para as assertivas “falar SEMPRE a verdade em qualquer situação que envolva o empregado” e “falar a verdade em qualquer situação que envolva o empregado”, “acreditar SEMPRE no empregado” e “acreditar no empregado”, apareceram como significativamente diferentes tendo, portanto, sido mantidas. Assim, o questionário final foi elaborado com 32 assertivas.

TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Caracterização da Amostra

A amostra pesquisada é descrita na Tabela 1. Ela caracterizou-se por uma pequena maioria de profissionais do gênero masculino (58,0%), na faixa etária entre 25 e 30 anos (64,9%), com atuação na área administrativa (53,8%); 52,6% dos respondentes gerenciavam subordinados.

Tabela 1: Descrição da Amostra

SEXO	N	%	ÁREA	N	%
Masculino	192	58,0	Comercial	99	29,9
Feminino	139	42,0	Produção	33	10,0
			Administrativa	178	53,8
			Recursos humanos	21	6,3
Total	331	100,0	Total	331	100,0
FAIXA ETÁRIA			TEM SUBORDINADOS?		
Até 25 anos	103	31,1	Sim	147	52,6
De 26 a 30 anos	112	33,8	Não	157	47,4
De 31 a 53 anos	67	20,2			
Mais de 35 anos	49	14,8			
Total	331	100,0	Total	331	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Análise Fatorial dos Dados

A fim de se conhecer em maior profundidade as expectativas dos empregados, procedeu-se à análise fatorial dos dados, que permitiu a redução das variáveis em fatores, facilitando a análise do pensamento dos respondentes. Também havia uma curiosidade quanto às dimensões de confiança, identificadas na pesquisa qualitativa: os fatores a serem obtidos na análise fatorial, guardariam alguma relação com aquelas dimensões observadas na pesquisa qualitativa?

Atendendo a esses objetivos, foi feita uma análise fatorial envolvendo as 32 assertivas remanescentes. O método de extração foi o de componentes principais e o de rotação foi o *varimax* com a normalização de Kaiser. Dez fatores foram extraídos, explicando 62,7% da variância envolvida. O coeficiente de adequação KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) resultou em 0,85, considerado significativo ao nível de 1% (Hair et al., 1998). A análise dos MSA (*measures of sampling adequacy*) que identifica variáveis com baixo coeficiente de adequação ao modelo de análise fatorial, representado pela matriz de correlação de anti-imagem, revelou valores menores que 0,7 para três assertivas, que foram descartadas da análise.

A execução de uma nova análise fatorial envolvendo as 29 assertivas remanescentes, identificou oito fatores, explicando 60,0% da variância, que receberam a denominação apresentada na Tabela 2. O KMO resultante foi de 0,86 e significativo ao nível de 1%, não se identificando assertivas cujos MSA fossem inferiores a 0,7.

Tabela 2: Percentuais de Variância Explicada pelos Fatores

FATORES	Variância explicada (%)
F1 – Lealdade – Dimensão Honestidade	25,9
F2 – Orientação – Dimensão Respeito	7,6
F3 – Autonomia – Dimensão Crédito	5,7
F4 – Ético Religioso – Dimensão Respeito	5,0
F5 – Cumprimento de Acordos – Dimensão Honestidade	4,8
F6 – Expectativas – Dimensão Respeito	4,2
F7 – Crédito – Dimensão Crédito	4,1
F8 – Características Pessoais – Dimensão Respeito	3,7
VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA	60,0

Fonte: dados da pesquisa.

Para verificar a confiabilidade da escala, foi calculado o valor do alfa de Cronbach (1951) por fator, utilizando-se escala somada, tendo-se encontrado os valores 0,7 ou acima para os fatores 1, 2, 4, 5 e 6. Encontrou-se o valor de 0,69 para o fator 3 e 0,66 para o fator 7. Para o fator 8, encontrou-se um valor do alfa muito baixo, indicando que a escala somada para este fator não seria apropriada. A Tabela 3 apresenta a carga fatorial de cada variável e o valor do alfa de Cronbach (1951) para o fator, no caso da escala ser somada, e o alfa correspondente, se a variável fosse descartada da escala somada.

A análise fatorial confirmou a existência das três dimensões identificadas na pesquisa qualitativa, ao ter revelado fatores cujas variáveis estavam inseridas em cada uma das dimensões. Isto é, os fatores identificados não apresentaram variáveis pertencentes a mais de uma dimensão, ficando representadas conforme exposto na Tabela 3.

A dimensão Honestidade é representada pelos fatores Lealdade (F1) e Cumprimento de Acordos (F5), indicando que os empregados avaliam a honestidade dos seus líderes, no que se refere a identificar indícios de que sejam confiáveis, pelos comportamentos de falar sempre a verdade, em qualquer situação, e de cumprimento dos acordos estabelecidos.

Tabela 3: Cargas Fatoriais e Alfa de Cronbach

ASSERTIVAS – FATORES – DIMENSÕES	CARGA	ALFA
F 1 – LEALDADE – DIMENSÃO HONESTIDADE	-	0,784
Falar a verdade em qualquer situação que envolva o empregado	0,821	0,699
Falar sempre a verdade em qualquer situação que envolva o empregado	0,728	0,695
Reconhecer sempre as próprias falhas perante o empregado	0,691	0,743
Informá-lo de forma transparente sobre tudo o que ocorre na empresa...	0,532	0,778
F 5 – CUMPRIMENTO DE ACORDOS – DIMENSÃO HONESTIDADE	-	0,731
Cumprir rigorosamente o que foi previamente acordado	0,715	0,619
Cumprir sempre as regras estabelecidas independentemente da hierarquia	0,710	0,719
Cumprir o que foi previamente acordado	0,579	0,670
Ser sempre justo com o empregado	0,454	0,675
F 2 – ORIENTAÇÃO – DIMENSÃO RESPEITO	-	0,695
Dar ao empregado a liberdade para expressar o que pensa	0,633	0,611
Dar atenção ao empregado	0,596	0,647
Oferecer a orientação necessária para que desenvolva o trabalho...	0,580	0,652
Oferecer ao empregado boas condições de trabalho	0,562	0,650
Construir com o empregado uma relação de mútua confiança	0,482	0,666
F 4 – ÉTNICO RELIGIOSO – DIMENSÃO RESPEITO	-	0,852
Aceitar o empregado independentemente de sua raça	0,857	-
Aceitar o empregado independentemente de sua religião	0,832	-
F 6 – EXPECTATIVAS – DIMENSÃO RESPEITO	-	0,704
Corresponder sempre às expectativas dos empregados	0,799	0,481
Procurar superar as expectativas dos empregados ao oferecer benefícios	0,733	0,680
Investir sempre no empregado	0,585	0,657
F 8 – CARACTERÍSTICAS PESSOAIS – DIMENSÃO RESPEITO	-	0,380
Aceitar o empregado com suas características pessoais	0,664	0,133
Aceitar a opção sexual do empregado	0,497	0,070
Reconhecer o potencial do empregado	-0,413	0,482
F 3 – AUTONOMIA – DIMENSÃO CRÉDITO	-	0,686
Dar ao empregado maior poder de decisão	0,749	0,576
Dar liberdade ao empregado para desenvolver o seu trabalho	0,713	0,614
Delegar tarefas sem precisar se preocupar	0,607	0,620
Dar ao empregado a liberdade para agir	0,585	0,685
Tornar o empregado participante nas questões institucionais da empresa	0,414	0,681
F 7 – CRÉDITO – DIMENSÃO CRÉDITO	-	0,641
Acreditar sempre no empregado	0,776	0,425
Acreditar no empregado	0,738	0,470
Acreditar no empregado como pessoa	0,473	0,693

Fonte: dados da pesquisa.

A dimensão Crédito apareceu representada pelos fatores Autonomia (F3) e Crédito (F7), indicando que os empregados reconhecem que os seus líderes lhes atribuem crédito quando lhes permite maior poder de decisão, responsabilidade, liberdade para desenvolverem o trabalho e acreditam no que dizem.

A dimensão Respeito ficou representada pelos fatores Orientação (F2), Étnico/Religioso (F4), Expectativas (F6) e Características Pessoais (F8), indicando que

os empregados contidos nesta amostra reconhecem que os seus líderes os respeitam quando permitem que expressem o que pensam, lhes fornecem as orientações e condições de trabalho que precisam, os aceitam com suas características pessoais e procuram corresponder a suas expectativas.

A análise dos dados, sintetizada no Quadro 2, indica também que os empregados sentem-se envolvidos tanto em relações de dependência quanto de interdependência.

Quadro 2: Fatores e Dimensões por Tipo de Dependência

TIPO DE RELAÇÃO	FATORES	DIMENSÕES
Dependência superficial	-	-
Dependência profunda	F1 – Lealdade F5 – Cumprimento de acordos	HONESTIDADE
	F4 – Étnico/religioso F6 – Expectativas F8 – Características pessoais	RESPEITO
	Interdependência superficial	F2 – Orientação
Interdependência profunda	F3 – Autonomia F7 – Crédito	CRÉDITO

Fonte: dados da pesquisa.

Na dependência profunda, os liderados, ao dependerem dos seus líderes para conhecerem a verdade subjacente aos fatos, quer ocorram na empresa ou a eles mesmos, correm o risco de serem enganados. Neste caso, a dependência surge representada pela dimensão Honestidade e pelos fatores que a compõem, Fator 1 – Lealdade e Fator 5 – Cumprimento de Acordos, explicando respectivamente 25,9% e 4,8% da variância (vide Tabela 2). Também estão envolvidos em dependência profunda – ao poder ter o seu destino e/ou auto-estima, dentro da empresa, afetados pelos seus líderes – o que se pode perceber pela dimensão Respeito no Fator 4 – Étnico/Religioso, Fator 6 – Expectativas e no Fator 8 – Características Pessoais, explicando respectivamente 5,0%, 4,2% e 3,7% da variância (vide Tabela 2).

Na interdependência superficial, os liderados demandam orientações, condições de trabalho e liberdade para expressarem suas idéias, conforme indica o Fator 2 – Orientação, pertinente à dimensão Respeito, cuja variância explicada é de 7,6% (vide Tabela 2).

Na interdependência profunda, os liderados desejam ter autonomia e liberdade para trabalhar, além de quererem ser merecedores de que lhes sejam delegadas responsabilidades. Neste caso, tanto líderes quanto liderados passam a depender

fortemente um do outro, precisando, em tempo hábil, de informações para atingirem os objetivos desejados. Esta interdependência aparece representada pela dimensão Crédito no Fator 3 – Autonomia e no Fator 7 – Crédito, explicando respectivamente 5,7% e 4,1% da variância (vide Tabela 2).

Análise dos Resultados Segmentados

A análise dos dados segmentados teve por objetivo identificar se as expectativas dos empregados variaram de acordo com as variáveis demográficas e profissionais, pois, se tal acontecesse, poderia-se gerar subsídios para os líderes quanto ao gerenciamento da confiança, indicando que as expectativas quanto ao seu comportamento não eram iguais para toda a população e que se deveria atentar para este aspecto. Neste sentido, efetuou-se o tratamento das variáveis individualmente e em fatores.

. Análise segmentadas, considerando-se as assertivas individualmente.

As assertivas foram analisadas por sexo, faixa etária, área de atuação profissional e papel desempenhado pelo informante, considerando se ele possuía, ou não, subordinados. Acreditava-se que cada um desses atributos pudesse explicar avaliações diferenciadas.

Optou-se por utilizar o teste de Kolmogorov-Smirnov para amostras independentes quando as variáveis de segmentação (sexo e subordinados) eram compostas por dois grupos (duas categorias de respostas). Quando as variáveis foram compostas por mais de dois grupos de segmentação (mais de duas categorias de respostas), como foi o caso de faixa etária e área de atuação profissional, foi utilizada a prova de Kruskal-Wallis (Siegel, 1975). Enfatiza-se que com estes testes não paramétricos, o objetivo era identificar se as distribuições diferiam segundo as variáveis de controle especificadas no estudo. Entendeu-se que o uso do teste de comparação de médias, poderia provocar distorções nas conclusões sobre as significâncias de eventuais diferenças. Simulações efetuadas permitiram identificar que a distribuição dos valores de determinado grupo era diferente da distribuição dos valores de outro grupo. No entanto, as médias tendiam a ser iguais. Dessa forma, entendeu-se que o teste não paramétrico seria mais robusto para se identificar diferenças entre grupos relativos às variáveis de segmentação.

Para as assertivas relacionadas no Quadro 3, identificaram-se significâncias estatísticas ao nível de 5%. Destaca-se que as médias dos valores atribuídos pelos informantes, para todas as assertivas, tenderam para **concordância**, com a menor média sendo 4,33.

Os resultados permitiram identificar que homens e mulheres têm a distribuição dos valores das expectativas diferente quanto ao comportamento de seus líderes, no que se refere à orientações para desenvolvimento do trabalho, delegação de tarefas e participação nas questões institucionais da empresa. Uma análise descritiva das médias para estas três variáveis revelou que as mulheres tenderam a atribuir valores maiores do que os dos homens. Em outras palavras, elas tenderam a ser mais concordantes com as três assertivas.

Quadro 3: Distribuições Diferentes ao Considerar as Variáveis de Segmentação

ASSERTIVAS	Comparação descritiva
Delegar tarefas sem precisar se preocupar Tornar o empregado participante nas questões [...] da empresa Oferecer a orientação necessária para que desenvolva o seu trabalho [...]	Sexo As mulheres tendem a esperar mais dos líderes do que os homens.
Reconhecer o potencial do empregado	Faixa etária Pessoas com idade superior a 35 anos tendem a ser menos concordantes com a assertiva.
Acreditar no empregado	Pessoas com idade entre 26 e 30 anos tendem a ser mais concordantes com a assertiva.
Investir sempre no empregado	Tendência de concordância uniforme entre todas as faixas etárias.
Oferecer a orientação necessária para que desenvolva o seu trabalho [...]	Área de atuação profissional Pessoas alocadas na área comercial tendem a esperar mais orientação. Pessoas alocadas nas áreas administrativas tendem a esperar menos orientação.
Dar atenção ao empregado	Pessoas alocadas nas áreas de recursos humanos tendem a esperar mais atenção de seus líderes.
Procurar superar as expectativas do empregados ao oferecer benefícios	Experiência em cargo de chefia Quem não tem experiência em cargos de chefia, tende a valorizar mais essa assertiva.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a faixa etária, os respondentes diferiram quanto a expectativas de comportamento de seus líderes, no que refere a reconhecer o potencial, acreditar no empregado e investir sempre nos empregados. A análise descritiva, considerando-se as médias para estas três assertivas, segundo as faixas etárias, mostrou algumas tendências: (1) quem tem mais de 35 anos espera menos dos seus chefes o reconhecimento do potencial do empregado, comparativamente com as outras faixas etárias; (2) independentemente da faixa etária, os dados sugerem que os liderados esperam que seus líderes invistam nos empregados; (3) os resultados sugerem que os informantes na faixa etária entre 26 e 30 anos esperam, mais do que os outros, que seus chefes acreditem nos empregados.

Dependendo da área funcional em que o profissional atua, também diferem as expectativas quanto à orientação que consideram necessária para o desenvolvimento do trabalho. Os informantes alocados na área comercial apresentam uma tendência maior do que os demais a esperar mais orientação, situação inversa dos que atuam nas áreas administrativas, que tendem a esperar menos orientação de seus líderes.

Os informantes que estavam alocados na área de recursos humanos tenderam a se posicionar mais favoravelmente quanto à assertiva referente à necessidade de maior atenção dada pelos seus líderes.

O fato de o informante ter ou não experiência em cargos de chefia revelou diferenças nas respostas para a assertiva relativa à superação das expectativas dos empregados na oferta de benefícios. Quem não tem experiência em cargos de chefia, valoriza mais esse comportamento de seus líderes do que aqueles que a possuem.

. **Análise segmentada, considerando-se os fatores.**

O Quadro 4 sintetiza as análises segmentadas, considerando-se a escala somada decorrente dos fatores obtidos.

Quadro 4: Fatores e Resultados Quanto à Associação com as Variáveis Demográficas

Variável de segmentação	FATOR/RESULTADO
Área de atuação profissional	F2- ORIENTAÇÃO: Área administrativa espera menos de seus líderes F5- CUMPRIMENTO DE ACORDOS: Área administrativa e de recursos humanos espera menos de seus líderes
Sexo	F3- AUTONOMIA: Mulheres esperam mais de seus líderes
Experiência em cargos de chefia	F6- EXPECTATIVAS: Quem não tem subordinados, espera mais de seus líderes quanto ao atendimento de suas expectativas
Faixa etária	F7- CRÉDITO: Quem está na faixa de 26 a 30 anos, espera mais de seus chefes quanto a comportamentos que lhes transmitam serem acreditados.

Fonte: dados da pesquisa.

Ao se utilizar a escala somada para o Fator 1 (Lealdade) e o Fator 4 (Étnico Religioso), verificou-se que não ocorreram diferenças significativas entre as distribuições, ao se considerar as quatro variáveis de segmentação.

Para o Fator 2 (Orientação) e o Fator 5 (Cumprimento de Acordos), identificou-

se que, ao se comparar a área de atuação profissional, as distribuições foram consideradas diferentes. No Fator 2, houve uma relativa tendência do valor, na escala somada, ser menor entre os profissionais ligados às áreas administrativas, comparativamente com os profissionais das demais áreas, indicando que aqueles têm expectativas menores quanto aos comportamentos dos seus chefes, no que se refere a liberdade para expressarem os seus pensamentos e orientações para o desenvolvimento do trabalho. Para o Fator 5, além dos profissionais da área administrativa, os profissionais da área de recursos humanos também tendem a esperar menos que seus chefes cumpram os acordos, uma vez que a escala somada tendeu a ser menor entre esses, em comparação com aqueles de outras áreas.

Para o Fator 3 (Autonomia), na escala somada, houve diferenças nas distribuições, ao se considerar o sexo dos informantes. As mulheres tenderam a associar valores mais elevados, sugerindo que elas têm maior expectativa quanto ao comportamento de seus líderes, no que se refere a dar-lhes liberdade para desenvolver o trabalho, maior poder de decisão e delegação de tarefas.

Para o Fator 6 (Expectativas), na escala somada, houve diferenças nas distribuições ao se considerar se o informante possuía ou não experiência em cargos de chefia. Nesse caso, a média de quem tinha subordinados tendeu a ser relativamente menor do que a média de quem não tinha subordinados, indicando que, quem não tem subordinados, espera mais de seus líderes comportamentos no sentido de atenderem e superararem as expectativas dos empregados.

Para o Fator 7 (Crédito), a análise por faixa etária revelou diferenças nas distribuições, ao se considerar a escala somada. Houve uma tendência para a média dos respondentes entre 26 e 30 anos ser maior do que as médias das demais faixas etárias, sugerindo que aqueles tendem a esperar mais, de seus líderes, comportamentos que lhes transmitam merecerem crédito.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Os empregados percebem-se envolvidos principalmente em relações de dependência profunda da empresa, com receio de serem enganados, de terem a sua auto-estima e os seus destinos profissionais afetados por líderes não confiáveis. Para se sentirem mais seguros, monitoram o comportamento dos líderes, procurando identificar se falam a verdade, se cumprem o que prometem. O respeito às características pessoais e às expectativas, buscando atendê-las, surge como possível comportamento dos líderes capazes de indicar aos liderados que eles são confiáveis.

Mas os empregados não querem apenas se sentir seguros quanto aos comportamentos dos líderes; querem também ser percebidos como confiáveis, ou seja, que são merecedores de confiança, construindo uma relação de interdependência. Esperam que a sua palavra mereça crédito, que lhes seja dada liberdade para expressarem o que pensam, que lhes sejam atribuídas responsabilidades mediante a delegação de tarefas.

A incidência de fatores relativos à dependência profunda, superior à de interdependência profunda, sugere que os liderados precisam confiar em seus líderes para se sentirem motivados a migrar para relações de interdependência profunda.

As expectativas, porém, diferenciam-se quanto às características demográficas da população: as mulheres esperam maior autonomia, o que parece compreensível, pois estão ainda numa etapa de conquistas profissionais; os mais novos esperam mais que os outros que seus líderes acreditem neles, talvez por possuírem menos experiência, em princípio menos maturidade profissional e de vida; os que já possuem experiência de liderança formal, esperam menos quanto ao atendimento de expectativas, acredita-se que por conhecerem o outro lado do poder, saberem as dificuldades para atendê-las, o mesmo ocorrendo com os profissionais das áreas administrativas e de recursos humanos quanto ao cumprimento de acordos por parte de seus líderes.

Estes resultados indicam que para os líderes formais da população estudada criarem relações de confiança e gerenciá-las, eles deverão atender de modo diferente às expectativas dos empregados, de acordo com as variáveis demográficas mencionadas.

Note-se que a pesquisa quantitativa confirmou a qualitativa no que concerne à existência de três dimensões do comportamento dos líderes, que revelam para os liderados o quanto estão engendrados em relações confiáveis. São elas as dimensões de respeito, honestidade e crédito no empregado, o que significa que devem ser consideradas na criação e no gerenciamento da confiança.

Os resultados permitem identificar que existe, na população estudada, uma interdependência no gerenciamento da confiança. Logo, não são suficientes os mecanismos propostos por Sheppard e Sherman (1998) de seleção de parceiros, quando uma das partes não tem a mesma chance de selecioná-los. Da mesma forma, são insuficientes medidas institucionais que transmitam aos liderados que são parte de uma única entidade. É necessário que os líderes conheçam as expectativas dos seus liderados, quanto aos comportamentos que esperam sejam emitidos, para transmitir-lhes que podem confiar e que são percebidos como confiáveis.

Reconhecendo-se que o capital intelectual consiste em fonte de vantagem competitiva sustentável capaz de alavancar a competência competitiva das empresas, e que depende do capital social organizacional, desenvolvido por meio das relações sociais de confiança, construídas no âmbito organizacional, tem-se aqui sinalizada a importância do papel dos líderes nessa construção, considerando as expectativas dos liderados como elementos essenciais no gerenciamento da confiança.

Outras pesquisas precisam ser realizadas, com outras amostras, para que se possa compreender o papel das expectativas dos liderados no gerenciamento da confiança, acarretando um modelo que contemple a interdependência que, além de se constituir em conhecimento em si, possa subsidiar a ação dos líderes, contribuindo para a geração do capital intelectual, fundamental à competitividade empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, J.
Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, p. 99-120, 1991.
- COHEN, S. S.;
FIELDS, G.
Social capital and capital gains in Silicon Valley. **California Management Review**, v. 41, n. 2, p. 108-130, Winter 1999.
- COLEMAN, J.
Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.
- CRONBACH, L. J.
Coefficient alpha and the internal structure of testes. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, Sept. 1951.
- FISKE, A. P.
Relativity within Moose culture: four incommensurable model for social relationships. **Ethos**, v. 18, p. 180-204, 1990.
- HAIR JR., J. F. et al.
Multivariate data analysis. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- LEANA, C. R.;
BUREN III, H. J. V.
Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, July 1999.

NAHAPIET, J.;

GHOSHAL, S.

Social capital, intellectual capital and the organizational advantage.

Academy of Management Review, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NONAKA, I.;

TAKEUSHI, H.

Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 1997.

ONYX, J.;

BULLEN, P.

Measuring social capital in five communities. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 23-42, Mar. 2000.

OVERBURY, R.

Systems and objectives in a new economics. **Futures**, Oct. 1976.

PUTNAM, R.

Making democracy work: civic

traditions in modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.

Tuning in, tuning out: the strange disappearance of social capital in America. The 1995 Ithiel de Sola Pool Lecture. **Political Science and Politics**, p. 664-683, 1995.

SHEPPARD, B. H.;

SHERMAN, D. M.

The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 422-37, 1998.

SIEGEL, S.

Estatística não paramétrica. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SPAGNOLO, G.

Social relations and cooperation in organizations. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 8, n. 1, p. 1-25, Jan. 1999.