

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONFIANÇA NAS RELAÇÕES ENTRE LÍDERES E LIDERADOS**

**Marcos Luiz Bruno**

**Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque**

**SÃO PAULO**

**2013**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**MARCOS LUIZ BRUNO**

**CONFIANÇA NAS RELAÇÕES ENTRE LÍDERES E LIDERADOS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**

Versão revisada

**SÃO PAULO**  
**2013**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E A DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Bruno, Marcos Luiz

Confiança nas relações entre líderes e liderados / Marcos

Luiz Bruno. – São Paulo, 2013

197 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013

Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque

1. Administração de recursos humanos 2. Confiança 3. Liderança  
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade. II. Título.

CDD – 658

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

BRUNO, M. L. Confiança nas relações entre líderes e liderados.

Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Departamento de Administração, da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Doutor em Administração, área de concentração Gestão de Pessoas.

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

À minha família, em especial, minha esposa, pela paciência e pelo apoio.

Aos meus colegas de trabalho, por compreenderem minha ausência no último ano.

## **AGRADECIMENTOS**

À inspiração de pensadores, principalmente, Mihalyi Csikszentmihalyi, Elliott Jaques e Gillian Stamp, cujos estudos sobre a relação entre natureza humana e trabalho se tornaram um marco conceitual e eliminam a eventual dicotomia entre ciências humanas e gestão.

À orientação do Prof. Lindolfo Galvão de Albuquerque e os professores do programa de pós-graduação de FEA/USP, pelas ampliações conceituais.

Aos clientes e não clientes, pelas portas abertas.

E aos participantes da pesquisa.

## RESUMO

Este trabalho explora o tema confiança nas relações entre líderes e liderados, tendo como base a teoria do flow, de Mihaly Csikszentmihalyi, e a trípole do trabalho, de Gillian Stamp (Bioss International). O principal objetivo foi testar a hipótese de que líderes e liderados em condições de flow estão associados a níveis altos de confiança mútua entre líderes e liderados. O método de pesquisa foi um estudo de campo, conduzido em nove empresas, com 643 respondentes a um questionário a respeito de suas percepções sobre o quanto seus trabalhos estão exigindo o melhor de suas capacidades e 1.036 questionários respondidos por líderes e liderados relativos à qualidade da liderança recebida e, em particular, à percepção de confiança do líder para o liderado, nessa relação. Os dados foram tratados nas categorias gerais da população e na categoria particular da relação de pares entre líderes e liderados. Foram conduzidas análises inferenciais com base nos dados coletivos e foram conduzidos testes de hipóteses para as relações específicas de pares de líderes e liderados.

Os resultados comparativos demonstram que a hipótese central deste estudo se confirma. Quando líderes e liderados se sentem em condições ótimas de flow a percepção de confiança mútua é alta. O contrário também se confirma, quando ambos – o líder e o liderado – estão em condições não ótimas de *flow*, a percepção de confiança mútua é baixa.

Complementarmente, 46 entrevistas foram conduzidas com o objetivo de comparar como líderes e liderados compreendem e definem o significado do tema confiança e associar as definições obtidas com as teorias básicas da confiança encontradas. Esses resultados qualitativos mostraram que a Teoria Sociológica da Confiança é a que melhor reflete as experiências práticas dos participantes. E, também, que líderes e liderados, quando em *flow* e numa condição de confiança mútua, relatam experiências qualitativamente diferentes com relação ao trabalho, em particular nas dimensões de autonomia, na confiança recebida para o uso dos próprios julgamentos e nos processos participativos.

**Palavras-chave:** liderança e confiança, *flow*, trípole do trabalho.



## ABSTRACT

This work explores the theme of trust in the relationship between leaders and subordinates based on Mihaly Csikszentmihalyi's flow theory and Gillian Stamp's tripod of work (Bioss International). The main objective was to test the hypothesis that leaders and subordinates when in a condition called flow are associated with high levels of mutual trust between leaders and subordinates. The research method was a field study conducted with nine companies, with 643 respondents to a questionnaire as whether their perceptions of how their jobs are demanding at the best of their abilities and 1,036 questionnaires answered by leaders and subordinates related to the quality of leadership received and, in particular, the perception of leader's trust between leaders and subordinates in this relationship. The data were treated in both the general categories of the population and the particular category of relationship between pairs of leaders and subordinates. Inferential analyzes were conducted based on the collective data. Hypothesis tests were conducted for the specific pairs of leaders and subordinates.

The comparative confirms the hypothesis of this study. When leaders and subordinates are in optimal conditions of flow perception of mutual trust is high. The opposite was also confirmed: when both the leader and their specific subordinates are under non optimal flow, the perception of mutual trust is low.

Additionally, 46 interviews were conducted with the objective of comparing how leaders and subordinates understand and define the meaning of the subject trust and associate their definitions obtained with the basic theories of trust found. These qualitative results showed that the Sociological Theory of Trust is that better reflects the practical experiences of the participants. And, also, that when leaders and subordinates are in flow and in a condition of mutual trust, reported qualitatively different experiences with regard to work, particularly on the dimensions of autonomy, for the trust they receive in using their judgments and in participatory processes.

**Keywords:** leadership and trust, flow, tripod of work.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1. FLOW E CONFIANÇA .....	15
1.1 FLOW E CONFIANÇA.....	16
1.2 OBJETIVOS .....	19
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	20
1.3.1 Valores compartilhados, governança e confiança.....	21
1.3.2 Complexidade, indeterminação dos resultados e confiança.....	22
1.3.3 Mecanismos imprecisos sobre práticas gerenciais e confiança. ....	22
1.3.4 Confiança e desempenho.....	22
1.3.5 Interesse e impacto na administração.....	23
1.3.6 Reafirmação dos benefícios da confiança.....	23
1.3.7 Integração entre as contribuições da psicologia positiva e produtividade .....	24
1.3.8 Crescente interesse sobre o tema confiança .....	24
1.3.9 Inexistência de uma teoria da confiança no ambiente de trabalho / organizacional.....	25
1.3.10 Possibilidade de uma contribuição para medição e desenvolvimento da confiança no ambiente organizacional .....	25
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E BASES TEÓRICAS .....	27
2.1 BASES DA PSICOLOGIA POSITIVA .....	27
2.2 FLOW.....	28
2.2.1 Pilares e a importância do flow.....	29
2.2.2 Flow e trabalho .....	29
2.3 CONFIANÇA.....	30
2.3.1 Raízes etimológicas .....	31
2.3.2 Uma (possível) epistemologia da confiança .....	32
2.3.3 Racionalidade (da confiança).....	35
2.3.4 Irracionalidade (da confiança).....	36
2.3.5 Definições de confiança (resumo no quadro 2).....	37
2.3.6 Confiança (trust) numa perspectiva sociológica estrutural.....	379
2.3.7 Confiança e confiabilidade numa perspectiva estratégica .....	41
2.3.8 Confiança moral.....	43

2.3.9	<i>Confiança como caráter</i> .....	44
2.4	CONFIANÇA, <i>FLOW</i> E LIDERANÇA.....	44
2.5	LACUNAS ENCONTRADAS .....	54
2.6	RESUMO DO CAPÍTULO .....	55
3.	A PESQUISA E A METODOLOGIA .....	58
3.1	O OBJETIVO DA PESQUISA.....	58
3.2	O MODELO DA PESQUISA .....	58
3.3	HIPÓTESES DE TRABALHO.....	59
3.3.1	<i>Objetivos e premissas complementares</i> .....	59
3.3.2	<i>Premissas</i> .....	59
3.4	O PLANO DE PESQUISA.....	63
3.5	VOLUME DE DADOS ENVOLVIDOS NAS ANÁLISES: .....	65
3.6	ETAPAS DA PESQUISA .....	68
3.7	MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS:.....	85
3.8	REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE ENTREVISTAS – ETAPA QUALITATIVA .....	85
3.9	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	86
4.	RESULTADOS .....	87
4.1	ANÁLISES DESCRITIVAS.....	87
4.2	ANÁLISES INFERENCIAIS.....	95
4.2.1	<i>Comparações Seções A1 e B1 (“como as coisas são”)</i> .....	96
4.2.2	<i>Comparações Confiança</i> .....	104
4.2.3	<i>Resumo dos resultados quantitativos</i> .....	107
4.3	TESTE DE HIPÓTESES .....	108
4.3.1	<i>Hipóteses 1 e 2</i> .....	110
4.3.2	<i>Objetivos complementares</i> .....	114
4.3.3	<i>Análises qualitativas</i> .....	114
4.3.4	<i>Resumo dos resultados encontrados</i> .....	119
4.4	CONCLUSÕES: DISCUSSÃO E APRENDIZAGENS .....	120
4.4.1	<i>Algumas (potenciais) respostas às perguntas ainda abertas com relação à confiança</i> .....	133
4.4.2	<i>Contribuições para futuros estudos</i> .....	135
4.4.3	<i>Palavras finais</i> .....	136
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	138

APÊNDICES .....	145
APÊNDICE A – TELAS ILUSTRATIVAS DO SITE DEDICADO À PESQUISA .....	145
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO <i>FLOW</i> .....	147
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA E CONFINAÇA (WRA) .....	149
APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....	152
APÊNDICE E – ENTREVISTA CODIFICADA .....	153
ANEXOS.....	155
ANEXO A – ANÁLISE DESCRITIVA .....	155
ANEXO B – ANÁLISE INFERENCIAL.....	171
ANEXO C – CONFIABILIDADE E VALIDADE DOS QUESTIONÁRIOS .....	193

## LISTA DE SIGLAS

Neste estudo, são utilizadas as seguintes abreviações:

Para *flow*:

D/C: desperto/controlado

RLX: relaxamento

AAAA: apatia, aborrecimento, apreensão, ansiedade

Para a análise de conteúdo das entrevistas:

T1: dimensões responsabilização, julgamento e confiança

T2: dimensões confiança, coerência e vigilância

T3: dimensões vigilância, revisão e responsabilização

C1: palavras relativas a “o que é confiar”

C2a: palavras relativas a “confiança em relação a quê?” – capacidade

C2b: palavras relativas a “confiança em relação a quê?” – relacionamento

C3a: palavras relativas a “importância da confiança” – clima de trabalho

C3b: palavras relativas a “importância da confiança” – resultados

C4a: palavras relativas a “como se desenvolve a confiança” – a priori

C4b: palavras relativas a “como se desenvolve a confiança” – conquistada no tempo

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Participantes por empresas.....	65
Gráfico 2. Quantidade de respondentes por empresas.....	66
Gráfico 3. Distribuição das empresas vs. questionário .....	66
Gráfico 4. Escolaridade da população envolvida*.....	67
Gráfico 5. Escolaridade por níveis hierárquicos. ....	67
Gráfico 6. Flow. Total da pontuação por empresa .....	88
Gráfico 7. Flow vs. relações hierárquicas. ....	91
Gráfico 8. Distribuição <i>flow</i> vs. tripode .....	92
Gráfico 9. Histograma confiança por empresa.....	93

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Dimensões do <i>flow</i> .....	17
Figura 2. Trípole do trabalho.....	18
Figura 3. Modelo da pesquisa. ....	19
Figura 4. Liderança, confiança e <i>flow</i> . ....	48
Figura 5. Modelo causal da confiança.....	53
Figura 6. Modelo da pesquisa. ....	58



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Resumo - Epistemologia da confiança.....	31
Quadro 2. Resumo: teorias da confiança.....	38
Quadro 3. <i>Flow</i> , tripodes e tipos de confiança.....	60
Quadro 4. Empresas participantes.....	64
Quadro 5. Etapas da pesquisa.....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Participantes por empresa.....	65
Tabela 2. Tempo de cargo por empresa. ....	68
Tabela 3. Questionários por níveis hierárquicos. ....	73
Tabela 4. Foco das avaliações por questionários. ....	73
Tabela 5. Estatísticas de Confiabilidade .....	76
Tabela 6. Tabela 2. Estatísticas dos Itens.....	76
Tabela 7. Matriz de Correlação Inter-Item.....	76
Tabela 8. Estatísticas de Confiabilidade .....	77
Tabela 9. Estatísticas de Confiabilidade .....	78
Tabela 10. Exemplo de cruzamento líder/liderado vs. <i>flow</i> e confiança.....	81
Tabela 11. Entrevistados por empresas. ....	82
Tabela 12. Categorias para análise de conteúdo. ....	84
Tabela 13. Média do <i>flow</i> por empresas e totais .....	87
Tabela 14. Trípole do Trabalho vs. Empresas.....	89
Tabela 15. Pontuações médias seções A e B (questionário liderança e confiança) vs. trípole do trabalho.....	90
Tabela 16. Pontuações médias seções A e B (questionário liderança e confiança) vs. Flow. .	90
Tabela 17. Trípole do trabalho vs. relações hierárquicas. ....	91
Tabela 18. Pontuações médias seções A e B (questionário liderança e confiança) vs. relações hierárquicas. ....	91
Tabela 19. Confiança média por trípole. ....	94
Tabela 20. Confiança média por <i>flow</i> .....	94
Tabela 21, Confiança média por relações hierárquicas.....	94
Tabela 22. Seção C vs. Trípole.....	95
Tabela 23. Seção C vs. <i>Flow</i> . ....	95
Tabela 24. Seção C vs. relações hierárquicas.....	95
Tabela 25. ANOVA's seção A vs. trípole do trabalho, <i>flow</i> e relações hierárquicas. ....	97
Tabela 26. ANOVA's seção B vs. trípole do trabalho, <i>flow</i> e relações hierárquicas. ....	97
Tabela 27. Comparações múltiplas de Tukey seção A: coerência vs. trípole do trabalho. ....	98
Tabela 28. Comparações múltiplas de Tukey seção B: coerência vs. trípole do trabalho. ....	98
Tabela 29. Comparações múltiplas de Tukey seção A: Julgamento vs. trípole do trabalho. ..	99
Tabela 30. Comparações múltiplas de Tukey seção B: Julgamento vs. trípole do trabalho. ..	99

Tabela 31. Comparações múltiplas de Tukey seção A: Revisão vs. tripode do trabalho.....	100
Tabela 32. Comparações múltiplas de Tukey seção B: revisão vs. tripode do trabalho. ....	100
Tabela 33. Pontuações médias flow vs. julgamento, coerência e revisão, seções A e B. ....	101
Tabela 34. Comparações múltiplas de Tukey seção A – coerência vs. <i>flow</i> .....	101
Tabela 35. Comparações múltiplas de Tukey seção B – coerência vs. <i>flow</i> .....	102
Tabela 36. Comparações múltiplas de Tukey seção A – julgamento vs. <i>flow</i> . ....	102
Tabela 37. Comparações múltiplas de Tukey seção B – julgamento vs. <i>flow</i> . ....	102
Tabela 38. Comparações múltiplas de Tukey seção A – Revisão vs. <i>flow</i> . ....	102
Tabela 39. Comparações múltiplas de Tukey seção B – revisão vs. <i>flow</i> .....	103
Tabela 40. Comparações múltiplas de Tukey seção A – coerência vs. relações hierárquicas. .....	103
Tabela 41. Comparações múltiplas de Tukey seção B – coerência vs. relações hierárquicas. .....	103
Tabela 42. Comparações múltiplas de Tukey seção A – julgamento vs. relações hierárquicas. .....	103
Tabela 43. Comparações múltiplas de Tukey seção B – julgamento vs. relações hierárquicas. .....	104
Tabela 44. Comparações múltiplas de Tukey seção A – revisão vs. relações hierárquicas...	104
Tabela 45. Comparações múltiplas de Tukey seção B – vs. relações hierárquicas.....	104
Tabela 46. ANOVA's: Pontuação confiança vs. ....	105
Tabela 47. Pontuação média confiança vs. ....	105
Tabela 48. Comparações múltiplas de Tukey pontuação confiança vs. tripode do trabalho.	106
Tabela 49. Pontuação média confiança vs. <i>flow</i> . ....	106
Tabela 50. Comparações múltiplas de Tukey pontuação confiança vs. <i>flow</i> .....	107
Tabela 51. Comparações múltiplas de Tukey pontuação confiança vs. relações hierárquicas. .....	107
Tabela 52. Tabela resumo dos resultados quantitativos: comparações múltiplas de Tukey – Coerência, Julgamento, Revisão (seções A e B) e Confiança VS Tripode do Trabalho, Flow e Relações Hierárquicas. ....	108
Tabela 53. Teste t-studente: flow vs. confiança líder/ liderado. ....	110
Tabela 54. Teste t-studente: flow vs. confiança líder e liderado.....	111
Tabela 55. Teste t-studente: confiança líder e liderado vs. <i>flow</i> . ....	111
Tabela 56. Teste t-studente: confiança líder e liderado vs. <i>flow</i> .....	112

Tabela 57. Teste t-studente. Confiança líder e liderado (Q1) vs. <i>flow</i> .....	112
Tabela 58. Teste t-studente: <i>flow</i> vs. confiança líder e liderado (Q1).....	113
Tabela 59. Teste t-studente: líder e liderado vs. trípole difusa.....	113
Tabela 60. Frequência por categorias nas entrevistas – questionários ‘eu como gestor’ e ‘meu gestor’ .....	115
Tabela 61. Categorias presentes vs. trípole. ....	116

## INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas o tópico ‘confiança’ moveu-se para o centro das atenções das pesquisas e das teorias sobre organizações e trabalho. Confiança era tratada como variável mediadora em estudos empíricos, de interesse secundário. Nos anos noventa, confiança emerge como um tema de primeira relevância que merece ser estudado de maneira independente. Indicadores dessa relevância aparecem em diferentes autores, que destacam confiança como extremamente benéfica ao funcionamento das organizações: Argyris (1962), Likert (1967) e McGregor (1967) já realçavam papel da confiança como uma ‘marca’ particular das organizações. Autores mais recentes têm apontado intenso interesse na confiança nos diferentes domínios da atividade humana, dos romances às trocas sociais de diferentes naturezas (Gambetta, 1988; Coleman, 1990; Kramer & Isen, 1994; Bies, Sheppard, & Lewicki, 1995; Hosmer, 1995; Kramer & Tyler, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, Hardin, 2002) e Kanter, R (2009). Uma série de *journals* tem recentemente apontado para a confiança como assunto sério e central (Bachmann; Von Witteloostuijn, 2003; Bachaman; Knights; Sydow, 2001; McEvily; Perrone; Zaheer, 2003; Rosseau *et al*, 1998), bem como volumes especialmente dedicados ao tema em organizações (Cook, 2001; Falcone; Singh; Tan, 2001; Hardin, 2004; Kramer; Cook, 2004; Kramer and Tyler, 1994; Lane; Bachmann, 1998). Kramer (2001) destaca a grande produção de livros técnicos e populares sobre confiança<sup>1</sup> nas duas últimas décadas pelo menos. Nooteboom (2003) faz uma ampla retrospectiva em torno do tema, confirmando a amplitude dos estudos e pesquisas.

Nas organizações, a questão da confiança passa pelos aspectos institucionais, inter e intraorganizacionais, entre grupos, entre pessoas, entre líderes e liderados. Kramer (1999; 2001) descreve que a perspectiva atualmente dominante é a de que podemos identificar diretamente os benefícios da confiança, tais como atitudes positivas, níveis elevados de cooperação e aumento do desempenho, entre outros comportamentos. Por exemplo, Kramer (1999:569) observa como se têm acumulado evidências dos benefícios que a confiança traz para as organizações e seus membros.

Apesar dos esforços, uma definição universalmente aceita da confiança está muito longe de um consenso, do que decorrem diferentes ‘correntes’ a respeito do tema. O espectro

---

<sup>1</sup>Numa rápida pesquisa (novembro, 2011) com base na pergunta ‘Trust’ a amazon.com mostra uma lista potencial de 693.157 resultados.

varia de definições essencialmente moralistas àquelas tipicamente estratégicas (calculistas). Parte dos estudos empíricos foca uma combinação de abordagens sobre os benefícios da confiança e comportamentos indicadores de confiabilidade. Se, contudo, confiança está diretamente associada a benefícios específicos ou se é uma condição para alcançá-los, este é um campo aberto. E, se confiança está diretamente associada a benefícios, fica a pergunta se ela é, isoladamente, uma condição necessária e suficiente para gerá-los. De outro lado, se confiança é um aspecto mediador para a obtenção de benefícios, será mediadora entre quais variáveis? Uma linha de raciocínio é a de que confiança facilita a motivação e os resultados no ambiente de trabalho, influenciando a expectativa de uma pessoa sobre o comportamento futuro da outra. Outra linha é que a confiança é um moderador no relacionamento entre a ação de um parceiro e a resposta de quem se confia, influenciando a interpretação da ação do primeiro. Numa proposição diametralmente oposta, a corrente moralista simplesmente assume ‘eu confio’ como um valor moral de comprometimento pessoal.

Francis Fukuyama, Robert Putnam e Anthony Giddens trazem a confiança para o centro da vida associativa junto com a ideia da sociedade civil, do engajamento comunitário e democrático, similar à ideia de solidariedade de Durkheim. Estudando a sociedade industrial do século 19, Durkheim entende que a organização social e a vida em sociedade têm como amálgama a solidariedade social, sem o que não haveria vida social (Aron, 1987). Confiança é foco dos estudos das relações entre justiça organizacional, confiança e liderança (Pillai, 1999) e, de modo mais direto, é vista como a simples convicção (*confidence*) nas repetidas interações entre as pessoas. Outros autores buscam variáveis ou comportamentos capazes de prever confiança, tais como benevolência, tolerância ou competência. Williamson (1993) propõe uma visão econômica e social da confiança e aponta para a instrumentalidade e racionalidade calculada da confiança, sendo poder, controle e ameaça de punições centrais à confiança. Contrários a isso, outros autores (Nooteboom, 2003) propõem exatamente a impossibilidade de se associar confiança com poder, controle ou ameaça. Confiança vai além do controle, tendo ‘boa vontade’, benevolência, lealdade ou altruísmo como centrais. Contrastando com todas elas, abordagens psicossociais destacam o caráter evolutivo ou estágios de desenvolvimento da confiança: do romance até a acomodação entre as partes. Um estudo pioneiro vem das pesquisas entre negociações e jogos, em que se busca compreender como confiança afeta os processos de cooperação (Axelrod, 1990; McAllister, 1995).

Nas organizações, confiança tem sido usada para explicar as razões pelas quais alguns empregados realizam com alta eficiência seus trabalhos ou como também vão além dos seus deveres sem recompensa clara ou, ainda, como pessoas aceitam seguir seus líderes (visionários), em certos momentos depositando suas vidas nas mãos deles, tal como em extremos de episódios épicos, como Alexandre, o Grande, ou Henrique V. No ambiente organizacional a importância da confiança na liderança é tacitamente aceita. Contudo, pouca pesquisa tem trazido mais luz ao como a confiança na liderança contribui para o funcionamento de grupos e das organizações. Os construtos aplicados às organizações são extrapolações daqueles desenvolvidos em contextos interpessoais e sociais do cotidiano. Algumas pesquisas têm explorado comportamentos indicadores de confiabilidade da liderança (Kramer; Tyler, 2007); outras focam a confiança entre supervisores e subordinados. Outros estudos focam a confiança institucional, nas organizações (suas políticas, sistemas e práticas). Contudo, o contexto organizacional tem suas particularidades na medida em que envolve fatores inter-relacionados, tais como políticas, cultura, relações, responsabilidades, competência, papéis, afetividade, dentro dos quais emerge a relação líder/liderado e seu impacto, seja para o desenvolvimento organizacional seja para a ‘saúde’ das pessoas em função da qualidade dessa relação, dificultando correlacionar aquelas dimensões mais gerais das organizações com a particularidade específica das relações líderes/liderados.

O foco deste trabalho está na experiência de confiança nas relações diádicas entre líderes e liderados, entendendo-se que uma generalização da vida do cotidiano, como também o uso dos traços de confiabilidade nos parecem insuficientes para compreendê-la. Uma proposta de trazer um contexto específico para o aparecimento da confiança nas relações entre líderes e liderados é a adaptação que Gillian Stamp (2002, fig. 4, pág. 41) faz do conceito de flow de Mihaly Csikszentmihalyi (1988, 1991, 2004).

O trabalho está estruturado da seguinte maneira. No primeiro capítulo é feita uma contextualização e uma exposição dos temas *flow* e confiança, destacando-se o ineditismo da pesquisa por tratar de relacionar dois temas ainda não testados, mas que mostram qualidades mútuas interessantes e que instigam a pesquisa científica. É apresentada uma introdução ao problema da pesquisa e suas justificativas. O segundo capítulo traz uma revisão bibliográfica sobre *flow* e confiança e identifica as principais lacunas encontradas. O terceiro capítulo descreve a pesquisa: a metodologia utilizada, os objetivos e as hipóteses de trabalho, técnicas e coleta e análise de dados. No quarto capítulo são apresentados os resultados. Ao final, faz-se

a discussão dos resultados à luz do referencial teórico sobre o tema e também se procura contribuir com sugestões para futuras investigações à luz de algumas limitações da própria pesquisa.



# 1. *FLOW* E CONFIANÇA

Nesta introdução são apresentados o contexto, o objetivo, as justificativas e o problema da pesquisa. A intenção deste trabalho é avançar na compreensão do tema confiança nas relações entre líderes e liderados. Diferente do que foi encontrado e explorado na revisão bibliográfica, busca-se estudar a relação, até então inexplorada, entre dois conceitos: *flow* e confiança. *Flow* envolve a condição ótima entre desafios e capacidade. Confiança tem como base o modelo trípode do trabalho, dentro do que se destaca a confiança como um dos elementos fundamentais da prática da liderança gerencial. Trazer juntos dois conceitos até então não correlacionados tem como intenção principal contribuir para com a gestão de pessoas. Essa contribuição trata, em sua particularidade, da mutualidade das condições de *flow* e confiança entre líderes e liderados, isto é, não toma isoladamente a perspectiva do líder para se entender o que é confiança, mas, sim, explora o quanto líder e liderado em *flow* mantêm relação com confiança mútua. O interesse está nessa reciprocidade, na expectativa de testar dois conceitos que pressupõem tal afinidade. Csikszentmihalyi entende que pessoas em *flow* sentem-se confiantes, engajadas, automotivadas, entre outras qualidades. O modelo trípode do trabalho, de Stamp, entende que confiança é uma condição inerente ao papel gerencial e que sua prática cria condições para a autonomia, para o uso dos próprios julgamentos por parte dos liderados. O termo cunhado por Stamp para essa qualidade da confiança é confiança vigilante. Testar essa relação é a motivação intrínseca deste trabalho.

O tema confiança é amplo. Vem sendo tratado com base em diferentes pressupostos, diferentes construtos e diferentes formas de mensuração. A pesquisa, em particular, sobre liderança e confiança é considerada insuficiente (Dirks, K. T.; Skarlicki, D., 2007; Kramer, R. M., 1996, 2004, 2006). Recortá-lo dentro de um ambiente organizacional e trazer uma contribuição específica a respeito de confiança e liderança é fundamental para o avanço científico. É dentro deste particular contexto que este trabalho pretende contribuir.

A literatura que trata das investigações sobre liderança destaca tipologias, contingências, situações, processos de tomada de decisões, tipos de pensamento (operacional, tático, estratégico). A particularidade, contudo, do estudo sobre a relação direta entre liderança e confiança envolve avançar em aspectos qualitativamente complementares, pois implica não apenas num relacionamento, em geral, de médio e longo prazos, como também em questões sobre autonomia, discernimentos próprios, uso da iniciativa, entre outros

aspectos das relações entre líderes e liderados. O quanto, por exemplo, a confiança compõe a base para os estilos ou tipos de liderança é um tema que desperta bem mais curiosidade do que se tem evidências sobre essa relação. Se estilos ou tipos fossem os fenótipos da liderança, confiança estaria mais associada ao genótipo? Ainda mais, confiança seria em si um recurso suficiente para mobilizar diferentes resultados nos processos entre líderes e liderados? Ou haveria condições em que a confiança seria mais ‘viável’, desejável ou mesmo possível? Confiança dos líderes para com seus liderados teria uma base puramente ‘psicológica’, isto é, uma propensão individual? Ou uma qualidade apreendida? Essas são perguntas abertas à investigação. São essas perguntas, entre outras, que estão na base motivacional deste trabalho e que, ao mesmo tempo, mostram a complexidade que envolve estudar a relação entre confiança e liderança.

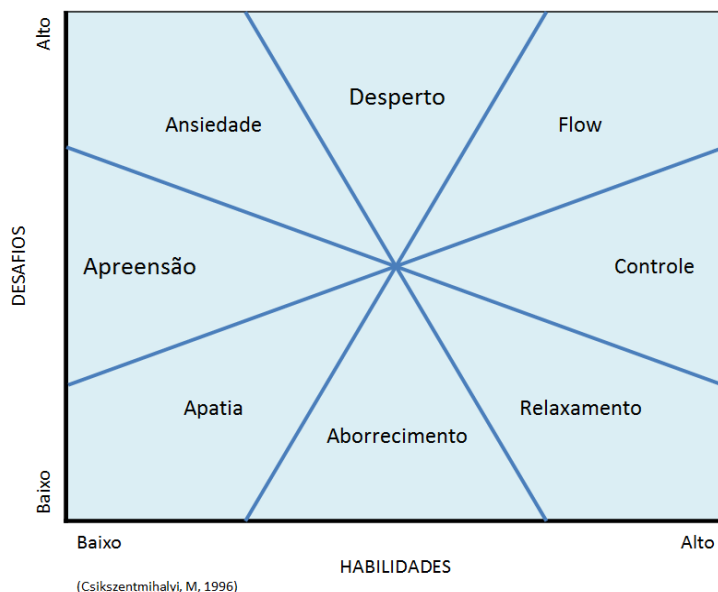
### 1.1. *Flow*<sup>2</sup> e confiança

A teoria do *flow* compreende que a motivação intrínseca e o prazer pelo trabalho decorrem do ótimo encontro entre desafio e capacidades. Não qualquer desafio, mas um desafio que exige o melhor das capacidades das pessoas. Decorrentes deste balanço emergiriam qualidades tais como comprometimento, convicção, autoconfiança, criatividade, alto desempenho, satisfação, consistência nas decisões, etc., ingredientes para a prosperidade organizacional. Pessoas fora de *flow* sentem-se ‘esticadas’, incapazes de compreender a dinâmica das variáveis em ação, ou sentem-se subaproveitados e frustrados no uso de suas capacidades. A ausência de *flow* nos líderes limitaria a possibilidade da confiança. Tornar-se-iam inconsistentes, dogmáticos, hesitantes, ou injustos, ou uma combinação dos vários aspectos. Nas palavras de pessoas comentando sobre *flow* e confiança ouvem-se depoimentos da seguinte natureza: “quando você está em *flow* você sente se convicto (*confident*). Quando fora de *flow* você se torna um inspetor. Você procura em todos os lugares e não consegue confiar no que chega até você. Então busca retardar as decisões” (Mulgan; 2006). Mulgam o expressa de outra maneira: “sem confiança é impossível delegar.” E liderados sem receber confiança provavelmente terão suas motivações e comprometimento negativamente afetados.

---

<sup>2</sup> Optamos por manter o termo no seu original. Fluxo, como traduzido, pode não garantir sua força conceitual.

**Figura 1. Dimensões do *flow*.**



O modelo trípede do trabalho, de Stamp, (fig. 2, pág. 18) propõe que confiança é inerente à função gerencial. Stamp, baseada em Jaques (1997), propõe três qualidades de trípede do trabalho:

- Trípede ótima: uma liderança que desafia por meio da atribuição de responsabilidades; uma liderança que estabelece relações de confiança com seus liderados, confiança esta caracterizada por dar autonomia e liberdade para o liderado usar seu julgamento e tomar suas decisões dentro dos limites estabelecidos; e uma liderança vigilante, caracterizando a presença do líder durante o processo de condução das tarefas por parte do liderado, uma liderança que acompanha, define contextos de ação, age para orientar (sem controlar), oferecendo *feedback* e informações que possam evitar ações imprecisas. Dentro da trípede ótima a confiança é definida como vigilante.
- Trípede rígida: a qualidade da liderança é fundamentalmente prescritiva, isto é, caracterizada por regras muito claras e ausência de liberdade no uso do próprio julgamento por parte do liderado. As relações se tornam mecânicas e o controle predomina. A confiança na trípede rígida é definida como rígida.
- Trípede difusa: a qualidade da liderança se caracteriza pela ausência do líder, distanciamento e por uma liderança que abre mão de sua autoridade. As relações se tornam 'frouxas' e o liderado se torna desorientado e sem prioridades definidas para suas ações.

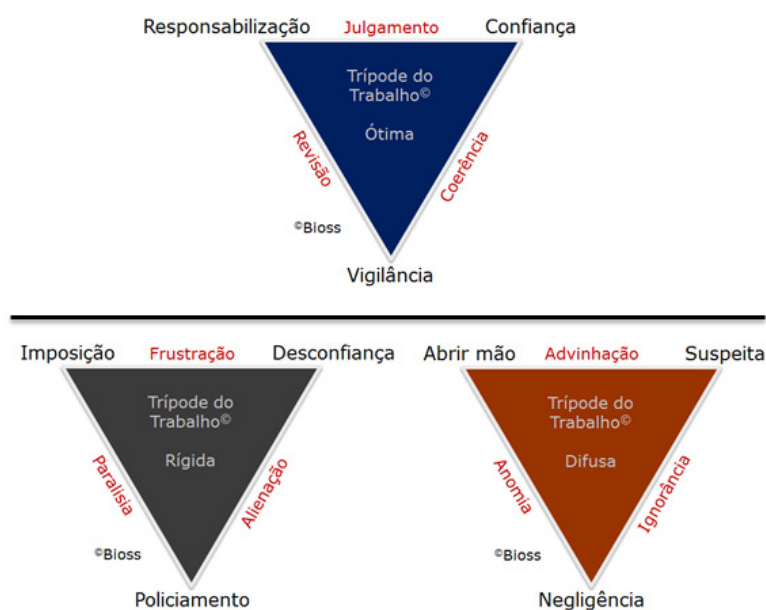
Nesse modelo de Stamp, a confiança, como inerente à função gerencial, é um diferenciador da qualidade da relação entre líder e liderado. A percepção de liberdade de ação dentro de limites definidos (regras, valores e mesmo leis) só é possível quando sente que recebe confiança para o uso dos seus julgamentos e que isso será sustentado pelo seu líder. A hipótese que essa tese trabalha é que quanto mais houver condições mútuas de *flow* – do líder e do seu liderado – mais a confiança será vigilante e, conseqüentemente a trípole é ótima.

A ideia da relação entre confiança e *flow* liga-se às perguntas mais atuais das tendências e temas emergentes na gestão de recursos humanos (pesquisa Delphi Fia/Progesp, 2010):

- Alinhar as pessoas/ desempenho/ competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais é a ação mais valorizada para os próximos anos;
- Desenvolver e capacitar gestores (novo perfil gerencial, gestores de pessoas) é a segunda ação mais valorizada;
- Alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais é a terceira ação mais valorizada.

Todas essas diretrizes parecem impossíveis de ser conquistadas sem algum nível de base de confiança nas relações gerenciais. Principalmente considerando-se os desafios das décadas futuras, um ambiente cada vez mais impreciso, ambíguo e incerto.

**Figura 2. Trípole do trabalho**



## 1.2. Objetivos

Essa tese pretendeu investigar como os diferentes estados de *flow* (fig. 1, pág. 17) relacionam-se com a confiança entre líderes e liderados, em diferentes níveis hierárquicos.

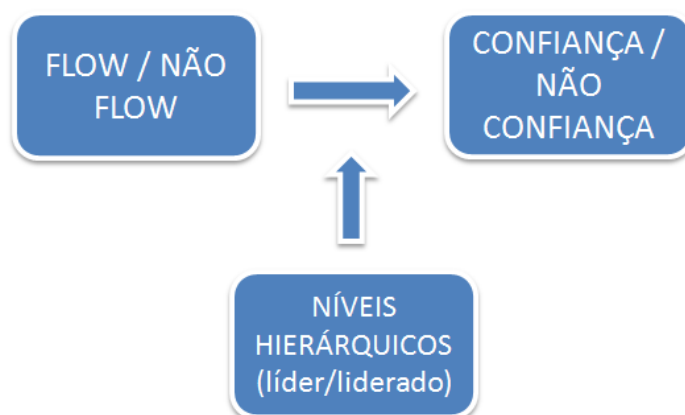
Tratar a confiança com base nas condições (*flow* / não *flow*) junto com um modelo de práticas gerenciais (trípode do trabalho, fig. 2, pág. 18) será de ajuda para ampliar a compreensão sobre a variabilidade dos construtos explicativos, como também seus diferentes resultados contraditórios em inúmeras pesquisas, já que em geral focam a confiança isoladamente e não como inserida no contexto do trabalho, em que responsabilidades, desafios, prazos, orçamentos, projetos, políticas e autoridade, entre outros, criam um contexto particular para a relação entre líderes e liderados.

Decorrem, então, alguns objetivos específicos como contribuições da pesquisa:

- Contribuir para o avanço do conhecimento sobre confiança nas relações de trabalho;
- Avançar na compreensão do que é confiar nas relações entre líderes/ liderados;
- Investigar a relação entre a variação da experiência de *flow* e a variação da experiência de confiança;
- Explorar a possibilidade de mensuração da qualidade da confiança tendo como contexto líderes e liderados em *flow*.

O modelo da pesquisa tem a seguinte representação:

**Figura 3. Modelo da pesquisa.**



São dois os autores de base: Mihaly Csikszentmihalyi e Gillian Stamp. O primeiro, por desenvolver e gradualmente trazer o conceito de *flow* (fig. 1, pág. 17) para as relações de trabalho (Csikszentmihalyi; M, 2004). O segundo (Stamp, G., 2002, 2007), por evoluir as contribuições iniciais de Elliott Jaques sobre a natureza das relações de ‘confiança mútua’ nas organizações, organizando o modelo trípode do trabalho (*tripod of work*) (fig. 2, pág. 18), em que integra práticas gerenciais como indissociáveis da confiança.

O conceito de *flow* desenvolvido por Csikszentmihalyi (1975, 1988, 1991), adaptado por Stamp (1997), aponta para o que é a experiência ótima de trabalho: a relação ótima com o trabalho envolve um equilíbrio entre alto desafio e o melhor das capacidades. Essa condição gera uma experiência de ‘sentir-se confiante (*confident*)’, sem a qual as pessoas experimentam desconforto, seja pelo excesso de desafio, seja pelo subaproveitamento da capacidade. *Flow* indicando, entre outros estados, ‘sentir-se certo ou seguro de’ seria a condição ótima para confiar. Esse confiar envolve o líder confiando no liderado e recebendo reciprocidade.

Mas, o que é esse confiar? Uma questão subjetiva? Uma questão de avaliação das probabilidades de perdas e ganhos? Uma questão de histórico de relacionamento, de familiaridade? A ‘pessoa’? Um reconhecimento da autonomia e impossibilidade de ‘controlar’ o outro? Um valor universal assumido pelo indivíduo? E, qual é o ‘objeto’ da confiança? Quando um líder deposita confiança no liderado, em ‘quê’, especificamente, está confiando? Compreender o que é esse ‘confiar’ é central aqui, especialmente se certas condições da *flow* estão associadas a esse ‘confiar’.

### **1.3. Justificativas**

Os temas *flow* e confiança são particularmente interessantes e decorrem da experiência profissional direta com os temas e os resultados empíricos que têm sido obtidos. Contudo, um estudo metodologicamente fundamentado vinha se impondo como uma necessidade. Essa prática, aliada à importância percebida por profissionais de diferentes regiões do Brasil, diferentes empresas e cargos, organizaram o conjunto de justificativas para esta pesquisa, e são elencadas adiante.

### 1.3.1. Valores compartilhados, governança e confiança.

A última década se mostrou particularmente repleta de crises de confiança no mundo corporativo e o tema governança ganhou espaço, fazendo emergir o tema confiança como um dos seus pilares. Paralelamente, nos últimos vinte anos, vimos presenciando a transformação de alguns pressupostos organizacionais decorrentes de mundo global, de alianças estratégicas, parcerias entre empresas, aquisições, *joint ventures*, fusões, diferentes compreensões da competição e grande ênfase na rede de relações internas, externas e entre empresas e instituições, além da expectativa de respostas ágeis e sempre mais e mais adaptativas dos negócios. Isso tudo demanda revisões das estruturas e dos padrões de relacionamento. Nesse ambiente, as relações hierárquicas rígidas não parece mais ter espaço. Há demanda para que uma maior iniciativa e aceitação de risco germinem dentro das organizações e realcem a eficiência da comunicação e a solução de problemas entre departamentos e nos limites das interfaces organizacionais.

Em períodos de crise, as organizações consideram confiança como chave nas relações de trabalho. Mishra (apud Kramer, 1996) aponta para alguns comportamentos necessários para esses momentos, tais como a descentralização da tomada de decisão, comunicação sem distorção e colaboração. Consequentemente, ainda segundo Mishra, organizações com altos níveis de confiança têm mais probabilidade de sobreviver às crises.

O tema valores tende a ter mais e mais importância nas relações entre profissionais e suas organizações. Neste sentido, Ellsworth (2009) discute o conflito entre organizações que buscam agregar valor para o acionista e aquelas que buscam agregar valor para os seus consumidores. As primeiras ainda cultivam um sentimento de que os empregados são meios para um fim que eles não valorizam. Como resultado, há uma alarmante erosão da lealdade na base do que é a vantagem competitiva: pessoas. A lealdade é um dos resultados das organizações de confiança mútua. Acompanhando Ellsworth, num ambiente de conhecimento como vantagem competitiva, a liderança, crescentemente, necessitará confiar no poder da missão clara, na compreensão da estratégia e nos valores compartilhados para guiar as decisões e motivar as pessoas, para alcançar resultados excepcionais.

### *1.3.2. Complexidade, indeterminação dos resultados e confiança.*

O aumento da complexidade das relações de negócios é senso comum e a liderança está no centro das transformações. É uma das principais particularidades nas relações entre líder e liderado é a concordância quanto à natureza da tarefa, a imprevisibilidade dos resultados, o horizonte de tempo estimado de conclusão, a confiança depositada no uso do julgamento por parte do outro e a sustentação da confiança no tempo (Jaques, E., 1997).

### *1.3.3. Mecanismos imprecisos sobre práticas gerenciais e confiança.*

A variação das explicações e achados em torno dos construtos e experiência de confiança no ambiente organizacional é instigante e aponta caminhos para futuras pesquisas (Dirks; Skarlicki: 24). Se confiança é um construto de múltiplas faces, ainda há perguntas abertas sobre como a gestão de pessoas poderia se apropriar e se beneficiar dela.

Muita atenção tem sido colocada no exame dos benefícios da confiança e menos em examinar os caminhos pelos quais esses benefícios são produzidos. Duas distinções fundamentais aparecem relacionadas na explicação das ocorrências desses benefícios. Uma perspectiva, citada como a mais dominante, é que os efeitos da confiança são transmitidos de uma maneira direta: confiança resulta em ganhos positivos, tais como cooperação, atitudes positivas e desempenho superior. De acordo com Dirks e Ferrin (2001), 90% dos artigos baseados em estudos empíricos sobre confiança partiam de hipóteses sobre benefícios e examinavam os principais efeitos dela. Outra linha, ao invés de propor que confiança gera diretamente benefícios, destaca que confiança é benéfica porque ela facilita os efeitos de outros determinantes que levam a um desempenho melhor. Ou, ainda, confiança provê as condições para que certos benefícios aconteçam. Essa orientação tem recebido menor atenção.

### *1.3.4. Confiança e desempenho.*

Associar diretamente confiança com benefícios não esclarece o que é confiança, como também abre a perspectiva para críticas, dado que propõe uma relação direta entre aumento da confiança e aumento dos resultados (benefícios). A investigação bibliográfica conduzida por Dirks e Ferrin (2001) mostra que os efeitos diretos da confiança sobre comportamentos e desempenho no ambiente de trabalho são fracos e pouco consistentes. Segundo esses autores, confiança como fator moderador teria mais consistência. Isto é, confiança não afeta



diretamente o desempenho de um grupo ou os processos de trabalho, mas tem influência sobre motivação, comprometimento e comportamentos (Mayer et al 2007). Chughtai (2008) traz um estudo sobre confiança e trabalho, destacando o papel vital que a confiança desempenha no engajamento das pessoas. Conclui que altos níveis de confiança impulsionam o engajamento no trabalho.

Como será visto em resultados, aproximadamente 10% dos pares de líderes e liderados atenderam ao requisito de líder/liderado em *flow* e com a trípole ótima. E as entrevistas qualitativas conduzidas captam qualidades muito diferentes nos discursos dos respectivos participantes. Confiança e desempenho parecem caminhar juntos.

#### *1.3.5. Interesse e impacto na administração.*

Há poucas evidências do como (e se) certos ‘estados psicológicos ou predisposições’ associados à confiança afetam diretamente a prática da liderança e as relações de trabalho (Kramer, 1999). Apesar do crescente interesse em confiança, ainda não parece haver um consenso sobre o papel que a confiança desempenha na teoria organizacional. Confiança é vista como diretamente associada a assumir e correr riscos e como a forma mais geral dos mecanismos típicos de controle, tais como preço e autoridade. Porém, em que medida confiança é uma escolha racional e intencional de gestão, ou em que medida é uma qualidade inerente aos ‘bons’ gestores, ou em que medida é qualidade humana dependente do caráter ou valores, tudo isso está aberto a investigações.

#### *1.3.6. Reafirmação dos benefícios da confiança.*

Confiança traz inúmeros benefícios para a organização (Kramer, 1999):

- Redução do custo transacional dentro das organizações;
- Aumento da sociabilidade natural entre os membros da organização;
- Desenvolvimento de formas adaptativas de deferência às autoridades organizacionais;
- Reafirmação dos benefícios de *flow*, produtividade e engajamento.

*Flow* promete benefícios pelo fato de que o engajamento com o conteúdo do trabalho demanda as melhores capacidades das pessoas. Automotivação, comprometimento com o trabalho e aceitação de riscos com decisões são temas das condições de *flow*.

### 1.3.7. *Integração entre as contribuições da psicologia positiva e produtividade.*

O conceito de *flow* tem muitos estudos fora do âmbito do trabalho. A possibilidade de sua investigação estar associada às experiências de confiança trará um maior desenvolvimento para a compreensão das relações das pessoas com trabalho e liderança. *Flow* é um tema relevante. Diferentes estudos apontam para a importância da satisfação e o pleno engajamento no trabalho. As pessoas em condições *flow* ou não *flow* terão um vínculo direto com os ativos rendendo além das expectativas, ou não.

Embora o tema confiança esteja entre as principais linhas de investigações no trabalho, há uma crescente sensação de que, independentemente do quão desejável possa ser a confiança, é frequentemente um recurso elusivo e frágil. No entanto, muitos líderes têm o desejo de criar altos níveis de confiança em suas organizações, faltando-lhes, contudo, as habilidades necessárias para tal. O ineditismo dessa proposta está exatamente em investigar a qualidade sobre como dois conceitos – *flow* e confiança – podem estar envolvidos num ambiente de produtividade. Na medida em que esses conceitos possam se mostrar consistentes, abre-se uma porta para uma contribuição gerencial importante, de benefícios mútuos, entre organização, produtividade, liderança e liderados, e ao alcance das práticas gerenciais.

### 1.3.8. *Crescente interesse sobre o tema confiança*

O crescente interesse pelo tema confiança (Kramer, 1999) parece alinhar-se com os movimentos socioeconômicos pelos quais passamos, e se torna de grande interesse para a sociedade, para as organizações e, em particular, para as práticas da liderança gerencial. É um tema reconhecido como central nos diferentes âmbitos das relações sociais e institucionais. Porém, a despeito do grande interesse pelo tema, há poucas tentativas efetivas de uma avaliação criteriosa (Kramer, 1999; 2007). O tema é atraente e interessante, conquanto apresente visões díspares. Artigo de Harvard Business Revisão (Hurley, 2006) apontava que

80% dos norte-americanos não confiavam nos executivos corporativos e, ainda, que aproximadamente 50% dos gerentes não confiavam em seus líderes.

### *1.3.9. Inexistência de uma teoria da confiança no ambiente de trabalho / organizacional.*

A pesquisa sobre confiança é diversa e multidisciplinar. Torna-se importante focar em problemas particulares e, em seguida, usar conceitos, teorias e métodos apropriados para os problemas (Bigley e Pearce, 1998). Kramer aponta para a importância de leituras contextuais para um avanço nas teorias sobre confiança e, em particular, no trabalho (Kramer, 2007).

Muitos estudos focam comportamentos confiáveis ou confiabilidade. Confiabilidade é criticada por diferentes autores, que apontam para o fato de que somente olhar para comportamentos indicadores de confiabilidade pode fazer perder de vista exatamente a particularidade da confiança, isto é, algum nível subjacente, associado a motivos, atitudes ou mesmo propensão. Confiabilidade pode decorrer de interesses totalmente situacionais (assumem-se certos comportamentos para se evitar uma punição legal), o que não se conectaria com a confiança por si só.

### *1.3.10. Possibilidade de uma contribuição para medição e desenvolvimento da confiança no ambiente organizacional.*

Não haveria contribuição maior se este estudo também não conseguisse oferecer uma perspectiva pragmática para uma aproximação mensurável ao tema confiança. Nesse aspecto inserem-se a validação dos questionários utilizados, bem como uma potencial aproximação conceitual e mensurável das dimensões envolvidas. Algumas perguntas sobre confiança estão abertas (Dirks; Skarlicki, in Kramer;Cook; 2007)):

- Como as diferentes dimensões da confiança se associam de modo a predizer os resultados / efeitos organizacionais (ou benefícios) e desempenho das pessoas?
- Há que se considerar a confiança com base em diferentes referentes (por exemplo, supervisor imediato ou time executivo)?
- Há diferentes maneiras de se desenvolver confiança?
- Por que a confiança é tão difícil de desenvolver? Há alguma 'ação mais correta' que um líder deva tomar? Há algum princípio, tácito ou consciente, para tal?

- Confiança é uma variável independente ou mediadora nos processos de liderança?
- Definições extrapoladas das relações interpessoais em geral aplicam-se às relações entre líderes e liderados? A confiança é um processo calculado, uma predisposição individual, uma combinação de ambos, um julgamento de valor, moral, ou combinação de várias escolas, quando focada nas relações entre líderes e liderados?

Não se buscam respostas a todas essas questões. Procura-se investigar como as condições de *flow* de líderes e liderados influenciam relações de confiança. Aplicar construtos extrapolados do cotidiano traria pouco avanço ao conhecimento. Sendo confiança normalmente associada à produtividade, procura-se trazer uma contribuição para a gestão que independa dos aspectos considerados ‘psicológicos’ dos atores envolvidos, o que poderá também abrir novos campos de pesquisa.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E BASES TEÓRICAS

O tema *flow* insere-se numa vertente atual da psicologia denominada psicologia positiva. O tema confiança aparece com uma amplitude de textos, artigos, jornais e livros que compilam produções e de autores que propõem suas próprias compreensões, normalmente fundamentados por filósofos, sociólogos e outros profissionais reconhecidos. Essa revisão traz as bases dos conceitos *flow* e confiança e, a partir delas, as justificativas para esta tese. O tema confiança, por trazer diferentes perspectivas, algumas delas conflitantes entre si, é tratado com mais detalhes.

### 2.1. Bases da psicologia positiva

A psicologia positiva é um movimento recente dentro da ciência psicológica, que propõe a adoção de uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas (Sheldon, K. M. e King, L.; 2001). É o estudo científico das forças e virtudes que permitem aos indivíduos e as comunidades prosperarem. Esse campo tem sua base na crença de que as pessoas querem levar uma vida significativa e satisfatória, cultivar o que é melhor dentro de si e melhorar suas experiências de trabalho, felicidade e play (The Positive Psychology Center, University of Pennsylvania, 2007). O que pode oferecer psicologia positiva?

O novo século desafia a psicologia a canalizar mais de sua energia intelectual para o estudo dos aspectos positivos da experiência humana. A ciência da experiência subjetiva positiva, de traços individuais positivos, e das instituições positivas promete melhorar a qualidade de vida e também evitar as diversas patologias que surgem quando a vida é estéril e sem sentido (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

São três as preocupações centrais da psicologia positiva: a experiência subjetiva positiva, traços individuais positivos e instituições positivas. Estas três dimensões parecem centrais a este projeto de estudo. A busca por relações saudáveis, com pessoas vendo significados positivos em suas ações, atuando dentro de instituições igualmente positivas é uma proposta a ser considerada e possível. Aos olhos de alguns críticos, esse movimento parece soar ‘ingênuo’ e tem sido chamada de ‘moda’. Muitos desses debates podem ser

acompanhados pela edição da *American Psychologist* (janeiro, 2000). Esses debates tiveram repercussões diversas com publicações posteriores em periódicos dos níveis de *Psychological Inquiry*, *American Psychologist*, *Academy of Management Review* e *Journal of Personality and Social Psychology*. A psicologia positiva, colocando foco nas qualidades ótimas das pessoas, abre uma perspectiva pragmática para um diálogo entre administração, liderança e pessoas, uma relação sempre conflituosa e muito narrada por Chanlat (1999) em suas críticas para com a administração e a criatividade.

Mihaly Csikszentmihalyi é um dos nomes importantes e sua teoria sobre *flow* e trabalho oferece uma perspectiva interessante para se considerar as três dimensões acima descritas dentro da perspectiva da liderança gerencial.

## **2.2. Flow**

A pesquisa sobre o *flow* tem mais de 40 anos. Iniciou com a busca de entendimento dos aspectos motivacionais dos artistas para com suas obras, da mudança de atitude entre completa absorção e contemplação da obra para um total desinteresse depois de terminada. Csikszentmihalyi (1975), considerando a falta de necessidade de recompensa extrínseca por parte deles, extrai sua primeira conclusão do porquê os artistas apreciavam seu trabalho: “é a expressão simbólica mais perto do socialmente aceitável dos verdadeiros desejos dos artistas”. Porém, isso não respondia o porquê da satisfação que os artistas sentiam com seu trabalho. Uma vez concluído um trabalho, os artistas buscavam por outros desafios. Aos poucos foi considerando que o trabalho era um fim em si mesmo (Csikszentmihalyi, 1988).

Estas reflexões montaram as bases iniciais da teoria do *flow*: a qualidade da experiência subjetiva era o que tornava o comportamento intrinsecamente recompensado. Isso levou Csikszentmihalyi (1975, 1988) a conduzir pesquisas com pessoas que dedicavam muito tempo a atividades muito desafiadoras sem a busca de recompensas externas. Observou e entrevistou amadores, atletas, mestres em xadrez, escaladores de montanhas, dançarinos, compositores, buscando compreender que tipos de características das atividades feitas eram tão recompensadoras que faziam com que as pessoas voltassem a elas sempre e sempre.

### 2.2.1. Pilares e a importância do *flow*.

A primeira evolução no conceito define que *flow* (fig. 1, pág.17) é um estado em que todos os elementos da consciência estão em harmonia entre si e com os objetivos do indivíduo. Chama a isso de experiência ótima (Csikszentmihalyi, 1988). Segundo essa definição, felicidade, satisfação e desfrute são manifestações do *flow*. Nisso repousa um dos pilares: de que *flow* é um estado em que o *eu* está mais congruente com sua própria estrutura orientada para objetivos. Ou, de outra forma, *flow* se torna um dos objetivos centrais do *eu*, o que pressupõe tendência a buscar objetivos que modelam as escolhas feitas dentre as muitas alternativas. Um segundo pilar merece destaque: a de que os seres humanos têm motivadores que os levam a fazer o que querem, dependendo das prioridades estabelecidas pelas necessidades do *eu*. A função *eu* é de mediação entre as ‘instruções genéticas’ e as ‘instruções culturais’ que aparecem nas normas e regras.

Mas, qual a relevância disso para as pessoas e para a gestão? Para Csikszentmihalyi é requerido um equilíbrio entre os desafios percebidos numa dada situação e as habilidades que a pessoa traz para tal situação, em que desafio inclui qualquer oportunidade de ação que as pessoas são capazes de responder. Essa condição é base da “*optimal experience*” e procuraremos permanecer nela tanto quanto possível, pois desfrutaremos dela. Um terceiro pilar afirma que não se consegue permanecer em *flow* se não houver algum grau de aumento no desafio, o que nos leva ao desenvolvimento de novas habilidades. Com base nessas considerações, a mera ‘promessa do *flow*’ pode mobilizar para a mudança e o desenvolvimento. Um quarto pilar é que a necessidade da mudança é mobilizada pela nossa necessidade intrínseca de evitar a entropia, tal como o aborrecimento, ansiedade ou apatia. Essa qualidade autotélica da nossa natureza está na raiz do funcionamento humano em relação ao trabalho, uma força automotivadora que pode estender por longos períodos de tempo e abrir-se para novos desafios.

### 2.2.2. *Flow* e trabalho.

Csikszentmihalyi (1988:30) relata indicadores ou condições para o *flow*, sendo “a condição universal para ele é que a pessoa perceba que há algo para ela e que é capaz de realizar”. As quatro primeiras são as principais determinantes do *flow*:

- **Equilíbrio entre habilidades e desafio.** O interesse pela tarefa cresce como resultado do ótimo encontro entre habilidades e a crescente complexidade;
- **Clareza dos objetivos.** Consegue-se estruturar a tarefa e obter uma melhor compreensão da relação entre habilidades e os desafios correspondentes;
- **Sentimento de controle.** Convicção de que se pode lidar com a situação porque a pessoa tem as habilidades para enfrentar os desafios da situação;
- **Feedback.** Com *feedback* adequado, a pessoa obtém uma melhor compreensão da tarefa e aperfeiçoa suas respostas para com os desafios;
- **Foco.** Foco total no presente em termos da tarefa sendo conduzida; a pessoa já não pensa em avaliar o próprio trabalho;
- **Absorção pela tarefa.** Total envolvimento pessoal com o que faz;
- **Distorção tempo.** Dado que a atenção está intensamente focada na tarefa e há uma falta de autoconsciência, o tempo se torna distorcido, parecendo tanto encurtado como alongado;
- **Falta de autoconsciência.** Envolve uma completa ausência de ‘pensamentos estranhos’, há pleno envolvimento com o trabalho e nenhum esforço é requerido para conduzir as responsabilidades;
- **Experiência autotélica.** *Auto*, do grego, para ‘*self*’ (si mesmo), e *telos*, do grego, indicando motivação intrínseca para a atividade, de modo que o objetivo é uma desculpa para o processo.

Sete dessas dimensões compuseram o questionário para a medição do *flow*.

### 2.3. Confiança

O tema é conceitualmente aqui introduzido desde duas prováveis dimensões epistemológicas que possam enriquecer o debate até as propostas de definições encontradas nos autores que se dedicam ao estudo do tema. Uma revisão da raiz etimológica é acrescentada e mostra uma evolução do tema bem como a manutenção do significado ao longo do tempo.



### 2.3.1. Raízes etimológicas.

A palavra confiança (*trust*) tem uma de suas origens na palavra germânica *trost*, que sugere conforto, consolação (Jaques, 1997). Começa com uma avaliação das capacidades ou caráter dos outros. Em muitos casos confiamos naqueles que demonstram merecê-lo. Ainda assim confiar não está sempre sustentado em experiências passadas com as outras pessoas. Diferencia-se, assim, em particular no idioma inglês, ‘*confidence*’ de ‘*trust*’. *Confidence* (estar certo de, estar seguro de, estar convicto de que) surge como resultado de um conhecimento específico; é construída com base na razão e nos fatos. Em contraste, *trust* baseia-se, em parte, na fé (*faith: duty of fulfilling one's trust*). Algumas vezes confiamos a despeito de evidências que poderiam sugerir que não deveríamos. Mas confiar não é uma fé absoluta, o que estaria além da razão, como algo imune a informações contraditórias. Pode envolver apenas um julgamento moral, do tipo, ‘eu confio’, ou um julgamento sobre as possibilidades do comportamento do outro em condições específicas, o que implica em alguma incerteza sobre os resultados, em que a confiança seria um sustentador da relação.

Seligman (1997) recupera épocas de origens e significados dos conceitos. Confiança contrasta com o significado latino de *fides*, que implica uma relativa certeza de remuneração, certeza baseada muito frequentemente nas lealdades definidas formalmente (*fiduciary: from fidere "to trust". In Roman law, fiducia was "a right transferred in trust;" paper currency sense (1878) is because its value depends on the trust of the public*). O ato de estar dependente (condicional) com base no jogo de expectativas racionais não seria um ato de confiança, mas ato probabilístico ou calculista baseado em convicção (*confidence*). Uma pessoa ‘de confiança’ (*trusty*) significa alguém com quem se pode contar (*rely on*), enquanto que *trausti* significa acordo, aliança. Uma pessoa confiável (*trustworthy, 1808*) tem relação com o francês *fiable*, alguém ‘de confiança’ e confiabilidade, idem, *fiabilité*, alguém cujos atributos confiáveis são uma virtude. O *trustee (1650)* significa alguém que é responsável pela propriedade de outra pessoa, ou o depositário da confiança. ‘*To entrust*’ no sentido etimológico está associado com ‘*put in*’. Se eu ‘*entrust*’ alguém eu coloco algo aos cuidados ou proteção de alguém. Finalmente, *confidence* sugere estar certo, seguro ou convicto.

Esses significados não perderam seu sentido atual. A literatura diferencia confiança (*trust*) de convicção (*confidence*) e avança muito nos estudos sobre comportamentos confiáveis (*trustworthy*) como indicadores de confiança. Enquanto que em torno de

comportamentos confiáveis não parece haver discordâncias fundamentais entre diferentes autores, a natureza em si da atitude de confiança permanece com variações importantes. Quando aplicados a organizações, os estudos têm avançado em torno da confiabilidade.

Tanto o conceito de *flow* (fig. 1, pág. 14) como o da trípole do trabalho (fig. 2, pág. 18), dentro do qual se destaca a confiança, retomam a qualidade das experiências da confiança e são potenciais elementos para se agregar valor à sua compreensão no contexto do trabalho. Quanto mais *flow*, mais a experiência é de ‘convicção’. Um líder em *flow* transmite confiança (*trust e confidence*), em si e nos liderados.

O que se segue é uma descrição da literatura em torno do estágio atual dos conceitos e construtos sobre confiança, e algumas questões epistemológicas em torno dela.

### 2.3.2. *Uma (possível) epistemologia da confiança.*

O quadro 1, resume duas epistemologias possíveis para compreender confiança.

Quadro 1. Resumo - Epistemologia da confiança.

Epistemologia		
	Racionalidade	Irracionalidade
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha comportamental.</li> <li>• O indivíduo controla os elementos envolvidos numa avaliação e decisão. Cleeremans, A. (1996).</li> <li>• Representação do mundo externo no interno com base em processos cognitivos; conhecimento é racionalmente construído. Maturana, H. (2001); Varela (1988).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há um 'mundo lá fora' para ser representado – enação. Maturana, H. (2001); Varela (1988).</li> <li>• A ação pode ser iniciada sem consciência. Reber, A. S. (1993).</li> <li>• Interjogo entre cognição, afetos, motivações e processos inconscientes.</li> <li>• Como um estado psicológico, confiança se compõe de processos cognitivos e afetivos.</li> <li>• Limites da fé nos outros. Uslaner, E. M. (2001).</li> </ul>
Relação com confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É racional confiar.</li> <li>• Expectativas racionais sobre a outra pessoa.</li> <li>• Os referentes são tanto com relação aos eventos produzidos pelas pessoas como impessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança envolve julgamentos e, como tal, implica em processos cognitivos inconscientes não diretamente acessíveis pelo 'racional'.</li> <li>• Confiança é uma decisão e, como tal, não totalmente 'acessível' à consciência.</li> </ul>

Confiança deixou a condição de coadjuvante para se tornar uma questão central às ciências sociais, envolvendo pessoas, grupos, sociedade, organizações, instituições, governo, economia, direito, entre outras. Confiança nos permite formar e desenvolver relacionamentos com outras pessoas e a depender delas – para amor, para conselhos, para receber ajuda, para trabalhar, para apoiar. Particularmente importante quando sabemos que as forças externas (como normas, leis) não nos darão tais coisas, isto é, quando a ação dos outros envolve algum grau de imprevisibilidade e controle direto (Stompka, 1999:21).

Diferentes autores descrevem confiança como associada a risco, incerteza, ambiguidade da informação, traição, decepção, caráter e outras qualidades. Quem confia não conseguiria assumir que aquele que recebe a confiança fará aquilo que quem confia espera. Se confiar envolve risco, também envolve algum ‘perigo’, da perda de algo tangível ou não, tal como reputação e autorrespeito. Stamp (2006, 2007), em contraposição a risco, sustenta que confiança entre líder e liderado não envolve ‘risco’. Não é uma questão de análise racional, de probabilidade sobre o que pode ou não acontecer. Confiança é inerente ao processo e ao papel gerencial. A liderança atribui responsabilidades, mas não estará sempre no controle das decisões de seus liderados. Há que confiar no julgamento deles. Diferente de ‘correr riscos’, confiança é uma sustentação da ‘liberdade vigiada’ da ação do liderado. Estando ou não confiança associada a risco, a perigo e incerteza, seguem-se algumas perguntas importantes:

- Sob quais condições a confiança se justifica ou é plausível?
- Quais são os pressupostos da confiança?
- Qual é a natureza dos conceitos confiança e confiabilidade?
- Há uma epistemologia da confiança?
- Como pensar o valor da confiança? *Devemos* confiar?
- Há alguma espécie de atitude mental padrão na confiança?
- Há diferenças entre as dimensões da confiança, tais como social, institucional, organizacional, interpessoal?
- Relações gerenciais entre líderes e liderados têm pressupostos diferentes daqueles dos contextos sociais e interpessoais?
- É a confiança um tipo de atitude que uma pessoa pode desejar ter em relação a alguém, mesmo na ausência de evidências a favor da confiabilidade?

Responder a estas perguntas requer assumir que confiança somente é plausível quando se aceita a condição que a acompanha, ou seja, assumir algum grau de imprevisibilidade nos resultados e que as ações das pessoas transcendem as formalidades dos papéis. Duas linhas – racionalidade e irracionalidade – sustentam uma provável epistemologia da confiança.

### 2.3.3. *Racionalidade (da confiança).*

Duas razões estão por trás daquelas perguntas. Uma, é que confiança e o processo de reflexão parecem estar em oposição. Se confiar envolve risco ou imprevisibilidade dos resultados, não parece ser ‘racional’ esperar que o processo reflexivo os elimine. Deixaria de ser risco e se tornaria ‘certeza’! Outra é que confiança tende a nos dar uma visão ilusória: torna-nos resistentes a evidências que possam contradizer nosso otimismo a respeito de quem confiamos (Baker, 1987; Jones, 1996): se confio que meu pai é honesto, posso resistir a evidências contrárias a isso. Confiamos em muitas coisas ou pessoas todos os dias, o que não parece ser racional, isto é, não conseguiríamos submeter todos os nossos atos de confiança, todos os pedaços de conhecimento vindos de outros, todas as intenções de alguém, a uma reflexão racional. De outro lado, alguns bioeticistas (Guy, D., 2003:198) afirmam que alguma confiança é inevitável e ocorre na ausência de reflexões racionais, como numa sala de emergência. E que, em certas situações, o confiar se desvia de qualquer evidência de confiabilidade no esforço de engendrar confiança em quem se confia.

A racionalidade aplicada à confiança significa algo parecido com ‘é racional acreditar em algo somente depois que alguém verificou que aquilo pode acontecer’. Porém, se confiança não é uma crença, então a justificativa para a crença não se aplica: a racionalidade toma a forma de confiança estratégica (calculada) e a confiança como crença toma a forma de uma confiança direta, básica ou moral. Porém, os próprios pensadores ‘racionais’ discordam sobre as razões que conferem racionalidade à confiança. Dado que para ser racional todas as razões deveriam ser acessíveis a quem confiaria, as variações em torno das razões acabam por não ajudar na compreensão da racionalidade da confiança. Alguns pensadores escrevem sobre a confiança racional somente na condição de que quem confia tem uma estimativa racional da confiabilidade da outra parte: é necessário ter razões para com as minhas estimativas.

A epistemologia racional é aberta a crítica por sugerir que a confiança racional será sempre parcial, dada a possibilidade de contradições entre evidências, o que não acontece na ‘confiança direta, básica ou moral’. A racionalidade implica em assumir que as razões para

confiar estão acessíveis a quem confia, razões que são frequentemente muito numerosas e variadas para serem consideradas conscienciosamente, tal como linguagem corporal, e podem escapar ao escrutínio racional. Essa visão preza pelo ‘conhecimento consciente’. A confiabilidade da confiança racional aconteceria se e somente se a confiança se forma e é sustentada por processos confiáveis. Estas bases vêm do cognitivismo clássico ou representacionista (Varela, 1988), que privilegia a congruência da representação do mundo externo no ‘mundo interno’ da pessoa. Mas, há críticas quanto a quais seriam os requerimentos das boas razões para a confiança. Para superar essa tensão, alguns pensadores introduzem aspectos que justificam a decisão de confiar (Jones, 1996), tais como o papel social da outra pessoa, o domínio em que a confiança ocorre, o clima político, social ou o contexto específico, mas não elimina o problema. O quanto confiança nas relações líder/liderado é uma questão puramente estratégica é um tema aberto. O líder teria plena consciência de todas as ações possíveis do liderado.

#### 2.3.4. *Irracionalidade (da confiança).*

O estágio atual das ciências cognitivas é mais paradigmático, tratando de temas como complexidade, auto-organização, teoria do caos, enação e cognição inconsciente. A crítica é ao representacionismo. Uma das perguntas que emerge é “o que é real”? Demo (2002:39) destaca que o representacionismo não se sustenta também por motivos biológicos: não temos na nossa cabeça a realidade externa tal qual ela é, mas uma interpretação biológica e historicamente contextualizada. O cérebro não é mais um computador que opera com um conjunto de instruções. O instrucionismo requer uma relação linear (Demo: 57). Nas palavras de Maturana (2001:174) “... sabemos também que, ao escutarmos alguém, o que ouvimos é um acontecer interno a nós, e não “o que o outro diz”, embora o que ouvimos seja desencadeado pelo outro...”. Para Maturana, tudo o que pode acontecer a um organismo depende de sua estrutura. Daí que se descarta o instrucionismo e o representacionismo. Varela (1988) propõe o termo ‘enação’ para essa evolução das ciências cognitivas, em que cognição não é a representação de um mundo ‘pré-dado’ por uma mente ‘pré-dada’, mas é, antes, o ‘enativamento’ de um mundo e de uma mente na base de uma história de variedade de ações que o ser humano exerce no mundo. Não é mais possível um processamento linear ‘do mundo lá fora’; a biologia tende a ser o paradigma da cognição.

Finalmente, a cognição inconsciente, a aprendizagem implícita e o conhecimento tácito avançam na questão da ‘irracionalidade’ Irracional refere-se ao não acesso direto do

consciente a determinados processos que afetam nossas ações. Reber (1993) é um dos nomes proeminentes. Desde os anos 1970, a cognição inconsciente ganha espaço, tornando aparente que as pessoas não resolvem problemas, não decidem ou não chegam a conclusões usando os tipos de processos exclusivamente racionais que se assumiriam utilizar (Reber, 1993:3). Segundo Reber, o *insight* importante é que quando se observam pessoas fazendo escolhas e resolvendo problemas de uma complexidade significativa, os elementos lógicos e racionais em geral faltam. Não quer dizer que as decisões são feitas impulsivamente, mas que as decisões acontecem com base em processos que não consideram certos elementos racionais. Mais ainda, as pessoas não parecem saber o que sabiam nem quais informações formaram a base para a solução dos problemas. Esse tema aparece em diferentes estudos, tais como Kahnemann e Tversky, sobre decisões, Jaques (1977; 2002) com relação ao julgamento (*judgement*) nas decisões gerenciais e como ‘trabalho humano’ e também Lewicki e colegas na Universidade de Varsóvia e posteriormente na Universidade de Tulsa. Estes dois últimos trouxeram o mesmo raciocínio para o ambiente de trabalho e psicologia social, descobrindo e explorando a capacidade das pessoas para ‘controlar’ (adaptar-se) a ambientes complexos (Lewicki apud Reber: 15). Confiar é uma decisão. Como tal, tem componentes irracionais, o que nos levaria a algo *a priori*, não exatamente conscientemente e formulável em sua totalidade, distante, assim, da confiança estratégica ou baseada em cálculo e racionalista.

#### 2.3.5. Definições de confiança (resumo no quadro 2).

O quadro 2, adiante, resume as principais definições encontradas sobre confiança. Os construtos apresentados vêm das ciências sociais. Em geral, as aplicações do termo confiança dentro do ambiente de trabalho são extrapolações ou aplicações que partem daqueles desenvolvimentos, ou focam predominantemente a confiabilidade.

Quadro 2. Resumo – teorias da confiança.

Dimensões da confiança					
	Sociológica	Comportamental e Interpessoal – estratégica	Psicológica. Propensão. Básica	Tipos de confiança no trabalho ( <i>flow e trust</i> )	Moral
<b>O que é?</b>	Ato de autoafirmação e de reconhecimento das incondicionalidades dos atores sociais dentro dos sistemas.	Expectativas positivas e negativas convictas. Deutsch (1958). Axelrod (1984). Traços de confiabilidade. Mayer <i>et al.</i> (1995); Confiança e desconfiança se opõem.	Manutenção dos vínculos (expectativa de continuidade). Erikson, E. (1991). Processos de trocas interpessoais. Avaliações mútuas e expectativas compartilhadas. Lewicki (2006). Kramer (1997, 2005). Mayer <i>et al.</i> (2005).	Reconhecimento explícito da capacidade do liderado em conduzir suas ações e tomar as decisões necessárias dentro dos limites estabelecidos.	Fé em quem não conhecemos.
<b>Como é medida?</b>	Não se mede. Ela emerge nas relações. Seligman, AB (1997).	É medida por meio de diferentes facetas dos relacionamentos. Por meio de escalas e itens. Jones & George (1998; McAllister (1995; Williams (2002. Rousseau <i>et al.</i> (1998: 395); Baier (1985: 235). Robinson (1996). Lewis & Weigert (1985. Cummings & Bromiley (1996). Meyerson, Weick, and Kramer (1996; 1999; 2005).	Medida por processos clínicos e por questionários com itens para cada estágio.	Ainda não foi medida. Csikszentmihalyi, M. (1990). Stamp, G. (1995, 2002). Jaques, E. (1997, 2002).	Não se mede. É uma afirmação de valor pessoal do tipo 'eu confio'. Uslaner, E. (2001).
<b>O que causa?</b>	Inerente aos conflitos entre papéis e sistemas.	Confiança cresce ou decresce com a cooperação e reciprocidade.	Qualidade na elaboração dos estágios de desenvolvimento.	É inerente ao papel gerencial e à impossibilidade de controle total do julgamento dos outros.	Um julgamento pessoal sobre o outro.
<b>Como se inicia?</b>	Emerge nas fronteiras dos sistemas formais. Pela percepção de incerteza ou risco nas relações. Risco exige confiança.	Começa do zero – quando nenhuma informação está disponível Pelo comportamento de cooperação do outro.	Pela disposição pessoal a confiar – como uma atitude básica. A ação de confiar não é necessariamente consciente.	Por um <b>julgamento</b> do gestor sobre a capacidade de julgamento e condução das responsabilidades do liderado.	É uma predisposição com base em valores. Atitude de engajamento na comunidade e sociedade.

Quadro síntese: resumo pelo pesquisador.



### 2.3.6. *Confiança (trust) numa perspectiva sociológica estrutural.*

A existência da confiança é um componente essencial de todas as relações sociais duradouras. Poder, dominância e coerção são soluções temporárias: estruturam certa ordem, mas não geram as bases para mantê-las no tempo (Seligman, 1997:13). Esse *insight* está na mesma linha dos conceitos de Durkheim quanto à existência de um elemento de ‘pré-contrato’ em todos os arranjos sociais.

A teoria sociológica entende que confiar é um ato de independência do indivíduo e pela percepção deste de que os sistemas formais não dão conta das condições de incerteza inerentes às relações sociais, isto é, há sempre um elemento de incondicionalidade nas ações dos atores sociais.

A necessidade de estruturas de confiança que perdurem e que sejam estáveis e universalmente reconhecidas têm sua raiz na fundamental indeterminação da interação social. Essa indeterminação entre atores sociais, entre os atores e seus objetivos, e entre atores sociais e os recursos resulta numa imprevisibilidade básica da vida social, há sempre algum grau de risco envolvido. Deduz-se que qualquer intenção de se construir uma ordem social de longo prazo, bem como a continuidade de quadros de referências para a interação social, precisa ter como predicado o desenvolvimento de relações estáveis de confiança mútua.

No estudo da modernidade, Seligman retoma o problema da probabilidade e modos de teorizar o risco, tal como teorias da decisão. Modelos de decisão racionais e crenças nas condições de incerteza ocupavam a mente de matemáticos europeus de então. Essas preocupações desenvolveram-se simultaneamente à confiança (como um aspecto da manutenção das promessas). O risco emerge como um dos temas centrais da modernidade (Seligman, 1997).

O argumento estrutural da sociologia aponta para a confiança como um fenômeno que emerge das mudanças nas relações da rede social. Como um fenômeno pós-moderno pode estar, contudo, encontrando seu declínio. A base individual da identidade, que está ligada à evolução das relações econômicas e capitalistas, e a uma crescente diferenciação dos sistemas sociais e da segmentação dos papéis, pode desaparecer. O risco, sustentado pela confiança, pode estar dando lugar ao perigo; e os problemas que antes eram abordados pelo julgamento

da confiança ou desconfiança podem estar sendo redefinidos como estar certo, seguro, ou convicto (*confident*) ou em falta.

Ainda, segundo Seligman, os limites sistemicamente estruturados com base na convicção são os que engendram a necessidade de confiança. Quanto maior a diferenciação, maior a possibilidade de dissonâncias e conflitos com e entre os papéis. Também, maior a indeterminação das consequências. Lidar com essas indeterminações só seria possível com elevados níveis de confiança. Isto implica num ‘modo de ser social’, que iria além das expectativas mútuas quanto aos papéis estabelecidos decorrentes das expectativas a eles atribuídas. Estabelece-se uma conexão direta entre segmentação e proliferação de papéis e a crescente divisão do trabalho. Nessa perspectiva social, a proliferação de papéis, a segmentação maior deles, a percepção do risco e da indeterminação das consequências criam as condições para o aparecimento da confiança. Assim, confiança implica em crença na ‘boa vontade’ por parte da pessoa dado que o cálculo e as intenções da outra parte serão sempre opacos. Existe além dos sistemas, manifestando-se nos ‘espaços indefinidos’ entre as definições dos papéis. Seria aquilo que é incondicional e irredutível ao simples preenchimento ou atendimento dos mandatos das expectativas de papéis.

Uma das questões emergentes do mundo atual é a possibilidade de que as sociedades ocidentais estejam crescentemente perdendo suas habilidades de estabelecer a confiança como um modo de interação social. Confiança como um fenômeno tipicamente pós-moderno emerge dos termos de mudança do comportamento com base nos ‘papéis sociais’. A ideia de incondicionalidade seria um princípio carregado demais, para o qual, em última análise, haveria muito risco para ser administrado. Torna-se menos e menos possível assumir o risco de julgamentos de confiança. Haveria uma quase impossibilidade de uma comunidade moral com base na ideia da individualidade decorrente do exponencial crescimento da segmentação dos papéis e o equivalente crescimento dos limites sistêmicos fundamentados em expectativas formais. A familiaridade sobre a qual a comunidade e o *eu* se constituem estaria sendo crescentemente erodida. A individualidade do *eu* envolve moralidade internalizada como base para a vida comum e solidária, o que implica confiança. Quando a solidariedade não é sustentada pela individualidade e por julgamentos morais de valores elevados (como confiança) devido a fatores puramente estruturais (diferenciação crescente dos sistemas e da segmentação de papéis), as bases da identidade pessoal podem desaparecer, desaparecendo as

precondições para a confiança. Sem o indivíduo como ator central do desejo ou da vontade não pode haver confiança, já que não há um tipo particular de risco para o qual confiança seria a solução. Há somente o perigo, o perigo inerente a todos os sistemas externos (e.g. furacões, terremotos ou incêndios naturais), e podemos ter ou não segurança quanto às competências de nossos sistemas em lidar com esses perigos. Para Luhman, o risco, comum modelador das contingências internas da vida (e não os sistemas externos), já não pode entrar em ação. Deixamos de ser atores participantes no sistema simbólico dos relacionamentos por não conseguir compartilhar nossos julgamentos.

Para Seligman (1997:173), estamos perdendo nossa habilidade de confiar proporcionalmente à nossa perda da ideia de indivíduos como um princípio de incondicionalidade. As relações podem mais bem ser percebidas como potencialmente perigosas e não como de risco. Frente ao perigo buscamos os regulamentos ou as leis. Experimentamos isso sempre que pensamos duas vezes sobre o que falar para garantir conformidade com os códigos atuais. Confiança aparece como uma ação de liberdade pessoal (incondicionalidade) exatamente naqueles limites em que os sistemas formais não atuam. De outro lado, confiança também tem uma história associada à individualidade e, na medida em que sua perda ou transformação como um mecanismo de interação social declina, perderemos aquele encantamento de explorar as possibilidades do risco. Envolve discussões em torno de normatizações e liberdade. Papel é a posição que o indivíduo ocupa como ator na divisão social do trabalho. As diferentes percepções dos papéis terão um impacto direto no esclarecimento da natureza social da confiança. Enquanto alguma forma de convicção entre os atores é necessária para a continuidade da operação de qualquer ordem social, o caso da confiança (*trust*) como solução para os problemas de risco é um fenômeno moderno, ligado à divisão do trabalho e a economias de mercado.

### *2.3.7. Confiança e confiabilidade numa perspectiva interpessoal estratégica.*

Essa perspectiva entende confiança como uma atitude para com as pessoas que consideramos confiáveis. Para que haja confiança, a atitude de uma pessoa precisa carregar o seguinte: aceitação do risco, especialmente o risco de ser ‘traído’; uma inclinação a esperar o melhor da outra pessoa e uma crença ou otimismo de que a outra pessoa seja competente. Confiança é plausível quando as partes envolvidas são confiáveis. Todas essas condições não são controversas (Lewicki *et al*, 2006). A última, porém, o é: a de que quem confia acredita

que a pessoa em quem se confia tem certo motivo para agir. A controvérsia está exatamente no fato de que não é claro, se existir, o tipo de motivo que esperamos de quem confiamos.

Uma condição importante para a confiança é a aceitação de risco ou de vulnerabilidade por parte de quem confia (Becker, 1996). Quem confia pode tentar reduzir o risco monitorando ou impondo restrições ao comportamento do outro. Mas, após impor certos limites, quanto mais monitoramento e restrições, menos confiança. Confiança é relevante “antes que alguém passe a monitorar as ações dos outros” (Dasgupta, apud Gambetta, 1988). Outra qualidade associada à confiança é que de alguma forma julgamos a outra parte como competente para fazer o que confiamos a ela e também que a outra pessoa está comprometida em fazê-lo; e se pode falar de comprometimento desde a expectativa de quem confia como também do ponto de vista de quem recebe a confiança. Comprometimento está associado à confiabilidade e poderia ser utilizado como sinônimo: a competência e os motivos das pessoas seriam elementos da confiabilidade, mas a natureza mesma da confiança não é clara. Confiabilidade é uma propriedade e não uma atitude. Confiança e confiabilidade são conceitos distintos.

Hardin (2002), na perspectiva estratégica, define confiança como “interesse encapsulado”. Esta definição pressupõe que a pessoa 1 está motivada pelo interesse da pessoa 2 para o próprio interesse da pessoa 1. Os críticos desta definição afirmam que isso pode não ser verdade quando assumimos o desejo de alguém como nosso, mas usamos isso para interesses secundários não explícitos. Isto é, podemos não adotar todos os interesses de quem confia. Também, como no contrato social, os interesses encapsulados podem ser descritos como ‘contar com’ (*rely on*), mas não confiabilidade. Nesta definição, os relacionamentos de confiança implicam numa troca que não pode ser consumada de imediato, mas uma segunda parte é requerida para preencher, depois que a primeira afirmou um comprometimento de fazer algo cujo benefício depende também de um eventual preenchimento pela segunda pessoa. Em outras palavras, confiamos somente naqueles com quem mantemos um relacionamento suficientemente rico para julgá-los confiáveis e, mesmo assim, somente confiamos depois de certa amplitude de ações (Hardin, 2006).

Contrato social e interesse encapsulado têm como base a visão do risco calculado da confiabilidade (Uslaner, 2001). Entendendo confiança como escolha comportamental ou cognitiva, pressupõe processos de raciocínio conscientes, lógicos e racionais e enorme

capacidade de avaliação. Um extremo é a visão econômica da confiança como baseada em poder, autoridade formal e certa condição de ‘retaliação ou punição’ (*deterrence*).

Na crítica sobre esse modelo racional/cognitivo, March (March, 1994, apud Kramer, 1999) destaca o exagero de se colocar nos processos de cálculo uma plena consciência dos valores pessoais, das próprias emoções e a clareza de seus ordenamentos, como processo principal para se escolher ou não confiar. Confiança estaria além do poder, do controle ou de certa ‘temeridade’ implícita. Estaria baseada na boa vontade, resultando em lealdade e altruísmo.

### 2.3.8. *Confiança moral.*

Na literatura, observamos que todas as proposições estão sujeitas a críticas. Algumas simplesmente objetam que boa vontade não é nem uma condição necessária nem suficiente para a confiabilidade. Podemos confiar sem presumir boa vontade. Isso combina com a definição moral da confiança (Uslaner, 2001), que simplesmente afirma a incondicionalidade da confiança: “eu confio”. Mas pode não ser também condição suficiente para a confiança. Alguém pode tentar nos manipular confiando em nossa boa vontade. Também, basear confiança na boa vontade não explica quando outra pessoa rejeita nossa confiança nelas. Ainda mais, podemos contar com a boa vontade das pessoas para conosco sem confiar nelas.

A contribuição da confiança como moral, segundo Uslaner, é que esse confiar nos leva a fazer mais do que cooperar. Temos obrigações uns para com os outros, tornando-nos receptivos, engajados em empreendimentos sociais, querendo fazer mais pela equipe do que o que é solicitado. A visão moralista conecta-nos com pessoas diferentes por que a moralidade da confiança nos faz presumir que os outros são confiáveis. Sentir ou ter uma responsabilidade moral pelo destino dos outros nos leva a entender como “confiança é fundamentalmente uma experiência de igualdade” (Uslaner, 2001:2). Confiar não depende da experiência anterior com as pessoas.

Esta argumentação moralista soa ingênua aos olhos dos autores que focam a confiança como estratégica, racional, calculista: a confiança moral seria muito frágil, facilmente rompível, e que frequentemente as pessoas nos deixam para trás. Mas, pelo contrário, a confiança moral é um valor durável que não muda com o tempo. A orientação moralista

aponta para a confiança como compartilhamento de valores. As pessoas podem não torcer pelo mesmo time ou ter a mesma convicção política, mas compartilham em algum nível algo em comum, que as ligam, o que se apoia em alguma pressuposição sobre a natureza humana.

### 2.3.9 *Confiança como caráter.*

Finalmente, há a discussão entre confiança, confiabilidade e traços de caráter ou virtudes. Virtude seria uma disposição moral (Hardin, 2002). Disposição que, contudo, merece críticas. Para honrar algo, para corresponder? Mas isso gera conflito quando consideramos algumas imoralidades, tais como não denunciar alguém por crime ou conduta. Poderia ser uma disposição para responder de maneiras apropriadas conforme os envolvidos e determinadas virtudes que a pessoa possui ou deveria possuir (e.g. justiça, compaixão, etc.). Para alguns autores a base da virtude é herdada de Aristóteles, que define pessoa confiável como alguém especial que pode cuidar de algo, nem excessiva nem deficientemente.

Em resumo, há coisas que podemos assumir como constantes ou comuns a respeito de confiança e confiabilidade e que podem auxiliar a decidir quando a confiança é justificável. Quem recebe a confiança precisa ser competente e comprometido a realizar o que se confia. E precisa estar comprometido de uma maneira particular. Quem confia precisa ser otimista com relação à competência e ao comprometimento, e precisa aceitar que, em confiando, estará vulnerável à ação do outro, de quem se depende.

A confiança como caráter tem despertado menor atenção entre os estudiosos.

## 2.4. **Confiança, *flow* e liderança**

Um aspecto complementar ao *flow* é trazido por Jaques (1997) e Stamp (2002). A teoria de base do *flow* foca as pessoas e seus desafios e capacidades. O ambiente organizacional implica em relacionamento ou vínculo de longo prazo. O conceito *flow* no trabalho implica que a complexidade da função esteja de acordo com as capacidades das pessoas. Função não se limita a experiências isoladas de *flow* – tarefas de particular absorção pessoal. Envolve também o conjunto de responsabilidades tais como cuidar de sistemas de trabalho, supervisionar outros, gerenciar informações, avaliar, representar papéis, que nem

sempre colocam a pessoa em *flow*. Assim, estende-se o conceito de *flow* para a dimensão ‘complexidade do trabalho’, tal como definido por Jaques e Stamp. A complexidade de um trabalho refere-se ao conjunto de variáveis que precisam ser articuladas simultaneamente, seja na condução do trabalho seja em momentos de decisões importantes para o andamento dele. Se uma pessoa não está com um bom equilíbrio entre suas capacidades e a complexidade da função também estará ‘fora de *flow*’.

Enquanto *flow* dá um contexto para o trabalho, a liderança gerencial também tem suas particularidades. Por exemplo, Jaques (1997) define a liderança gerencial como ‘responsabilidade pelos resultados dos liderados’. Stamp (2002) avança neste entendimento detalhando os ‘*accountabilities*’<sup>3</sup> gerenciais:

- Pelos resultados gerenciais;
- Por manter uma equipe capaz de produzir os resultados requeridos;
- Pela liderança, de modo que seus liderados colaborem competentemente, confiantemente e com comprometimento.

Complementarmente, Jaques (1997) define uma instituição de requisito<sup>4</sup> como aquela que leva em conta o trabalho a ser feito e a ‘natureza da natureza humana’ por meio do atendimento a quatro direitos fundamentais das pessoas:

- Direito a um emprego que utilize sua plena capacidade;
- Direito de apelar contra o julgamento de seus superiores;
- Direito de participar nas produções das políticas organizacionais;
- Direito de uma recompensa justa.

Além de ‘*accountabilities*’ os gerentes devem possuir autoridades para:

- Rejeitar alguém que acredita não ser capaz de fazer o trabalho requerido;
- Decidir que tipos de trabalhos delegar;

---

<sup>3</sup> Optamos por manter ‘*accountability*’ para se diferenciar de ‘responsabilidade’. Em português ‘responsabilidade’ pode ter uma leitura ambígua, tanto por ser responsabilizado por como pelo sentimento de se sentir responsável, mas não ‘*accountable*’.

<sup>4</sup> Organizações de requisito: aquelas que se constituem com base ‘natureza (requisitos) da natureza humana’.

- Revisar/avaliar a competência e a efetividade dos liderados e decidir sobre a recompensa;
- Iniciar o afastamento do papel/função (não da companhia necessariamente).

O fracasso em clarificar tais autoridades seria a receita para o que parece ser um comportamento ‘irresponsável’. A realidade é que o gerente sentir-se-ia injustamente atribuído de responsabilidades por situações que não está construindo pessoalmente. Uma liderança gerencial, dentro dessa perspectiva dos requisitos da natureza humana, dos ‘direitos’ dos empregados e dos requisitos das responsabilidades gerenciais está muito mais centrada em princípios e valores do que em estilos, traços ou competências. A base disso é um pleno comprometimento da liderança com seu grupo. Daí, *flow* ser uma condição necessária para tal. Organizações em *flow* seriam organizações que não apenas alcançam objetivos comerciais, mas também contribuem para com a saúde social no sentido de prover condições para a maioria das necessidades de uma pessoa independentemente amadurecida.

Esse entendimento nos coloca diante da particularidade da confiança. Esta é percebida nas relações entre pessoas e são mediadas tanto por predisposições individuais, processos de trabalho, atitudes, como por características institucionais. Como destaca Albuquerque (1999), a evolução da gestão das pessoas buscada na estratégia do comprometimento é a mais alta expressão do engajamento entre pessoas e organizações. Engajamento e comprometimento passam, exatamente, pelo exercício da liderança gerencial e afetam diretamente questões centrais da administração: empoderamento/delegação, ambiente, gestão dos ativos, produtividade, criatividade, respostas adaptativas, novas soluções, competitividade, qualidade de vida no trabalho, entre muitos outros. Confiança é central na relação de empoderamento que se estabelece entre líder e liderado e no acompanhamento das ações ao longo do tempo por meio da orientação, antecipação de problemas, enriquecimento das decisões, ou confiança vigilante como define Stamp.

Stamp (2002) propõe a quase impossibilidade de haver confiança nas relações líder/liderado sem *flow*. Para que um líder ‘ Descarregue’ ou pratique suas responsabilidades e autoridades, será necessário um conjunto de fatores congruentes, tais como clareza dos princípios, valores e estratégias de gestão da organização, práticas gerenciais estabelecidas na forma de capacidades, práticas de gestão transparentes e os requisitos das pessoas e suas capacidades. Particularmente, Stamp (2006) propõe a trípole do trabalho gerencial (fig. 2,



pág. 18) em que certas atividades seriam condições necessárias e suficientes para a liderança gerencial. A combinação eficaz e eficiente de suas três dimensões internas – responsabilização, confiança e vigilância – está relacionada um *flow* ótimo. Estar seguro decorre da condição de *flow* (tanto do líder como do liderado) e, conseqüentemente, confiança gera a possibilidade de dar autonomia dentro de limites para a ação do outro.

Boa parte dos estudos sobre confiança aponta para a relação entre confiança e risco. As investigações, contudo, centram-se em estudos sobre comportamentos considerados confiáveis, assumindo-se, por pressuposto, que risco é uma condição inerente ao confiar. Essa ideia é válida para situações, por exemplo, entre um comprador e um vendedor, em que a assimetria de informações implica em que o ‘comprador’, em confiando, assume um risco. Confiança é, assim, considerada como um engajamento de risco (Luhman, 1979). Na análise final, a avaliação do risco é uma questão de julgamento. Assim, o *accountability* do gerente pelo risco depende de quão sadios são os julgamentos feitos pelos seus liderados. Isso se junta diretamente à necessidade de ter liderados que, no mínimo, são capazes de fazer o trabalho requerido; otimamente, deveriam estar ‘em *flow*’.

Muitas questões no trabalho envolvem riscos, como nas transações financeiras, nos contratos de fornecimento, compras. Contudo, nas relações entre líderes e liderados o risco não se aplica (Stamp, 2002). Confiar se impõe, é inerente ao papel gerencial. A confiança do líder no liderado refere-se ao fortalecimento da convicção do uso do próprio julgamento por parte do liderado nas decisões e escolhas que possa fazer na condução de suas atribuições, pressupondo-se condições de incertezas quanto aos resultados. As relações comerciais (entre outras equivalentes) podem ser protegidas por cláusulas e regras do sistema do formal. A confiança nas relações de gestão envolve engajamento mútuo, e não é uma relação análoga a um comprador/vendedor e à ausência de informações sobre a qualidade do que se comprará. Segundo Stamp a relação entre líder e liderado pode ser caracterizada como a de compartilhamento de um destino (*shared destiny*). É mútuo comprometimento, de interdependência.

Confiança absorve a incerteza e é usada como um recurso para dissipar a complexidade ou imprevisibilidade, mas não eliminá-las. Há algum nível de cumplicidade aqui. Confiança garante uma ligação entre as pessoas, como um meio de sustentação para prosperar nas incertezas. As incertezas do trabalho, dos projetos, das decisões e a necessidade

de seguir adiante envolvem riscos. Mas, este risco é em relação aos objetivos e resultados. Se pudéssemos excluir este tipo de risco quanto aos resultados, confiança não seria necessária.

Porém, a equipe existente foi construída pelo gestor, que confiou em quem trazer e com quem compor o ambiente de trabalho. Como eliminar o risco não é possível, um gestor inicialmente oferece uma ‘confiança *a priori*’ como meio de reduzir a incerteza e, posteriormente, busca razões que poderiam sustentar esta decisão.

Existe assim convicção e confiança. A convicção na gestão da busca dos resultados é maior quando as pessoas estão ‘em *flow*’, porque é provável que os seus julgamentos sejam sadios. A gestão do risco estará vulnerável se a capacidade das pessoas estiver ofuscada (por estar abaixo ou acima das complexidades do trabalho) porque é provável que percam seu senso de prontidão para respostas e o julgamento delas se torna menos confiável. Subjugados pelas complexidades e ambiguidades de seus trabalhos, o julgamento das pessoas ou será rápido demais, antes que os dados tenham sido apropriadamente considerados, ou muito lentos; as pessoas sentirão que seus julgamentos estão sob suspeita e podem se tornar preocupadas com o desempenho delas. Quando exigida aquém de suas capacidades, a confiança das pessoas nos próprios julgamentos começará a oscilar, podem confundir prioridades, enfatizam ou exageram demais quanto a uma situação além do necessário, sabem que não estão desempenhando como deveriam e se tornam defensivas.

Figura 4. Liderança, confiança e *flow*.



No elemento de escolha a pessoa usa seu julgamento quanto ao como o trabalho será feito. O julgamento é necessário quando ‘não sabemos – e não podemos saber – o que fazer’ (Stamp, 2000). As pessoas demandam e assumem a responsabilidade por ele. As organizações dão sinais de confiança nas pessoas que trabalham para elas pelo modo como depositam confiança em cada um desses elementos. A percepção das pessoas como depositárias de alta ou baixa confiança em ambas as partes – prescritivas ou discricionárias – de seus trabalhos terá um considerável impacto no sentir-se seguro (*confident*), na competência, no comprometimento e na vontade de ser parte de um futuro compartilhado. Esses elementos fazem parte da trípole do trabalho (fig. 2, pág. 18) proposto por Stamp.

Qualquer que seja o desenho de um papel (cargo) eles demonstram, pela sua própria natureza, o tipo de contribuição para a qual se está olhando. O papel definido e as regras sinalizam níveis altos ou baixos de segurança, convicção ou fé no quanto as pessoas recebem confiança para cumprir com as regras e o quanto recebem de confiança em usar os próprios julgamentos a respeito da melhor maneira de lidar com as circunstâncias. Assim:

- **Confiança prescritiva** refere-se ao quanto as pessoas sentem que a confiança que recebem está associada a observar os limites prescritos. A tendência é a de adicionar regras, controles e mensurações a um custo que será frequentemente maior do que os ganhos em valor. Esse tipo de confiança tende a se caracterizar por relações de ‘desconfiança’ (*distrust*) e pela **trípode rígida**.
- **Confiança vigilante** refere-se ao quanto as pessoas sentem que a confiança recebida está associada ao uso de suas iniciativas e sabedoria prática na condução de seus trabalhos, isto é, usar seus discernimentos. Praticar esse tipo de confiança requer escolha e assim envolve a pessoa toda como um agente moral. A redução da confiança vigilante leva ao declínio do respeito aos limites prescritivos do trabalho e/ou à manipulação das mensurações. A pessoa sente-se nem valorizada nem parte da organização e seu futuro. Esse tipo de confiança reflete-se na **trípode ótima de trabalho**.
- **Confiança difusa** refere-se ao quanto as pessoas se sentem ‘soltas’, sem direção clara para suas ações, sem participação nos processos de comunicação e

sem um acompanhamento de perto de suas ações. Esse tipo de confiança tende a se caracterizar por relações de ‘suspeita’ (*mistrust*). **A trípole é difusa.**

Nos relacionamentos baseados em confiança vigilante as pessoas compreendem a necessidade de confiança para a construção de julgamentos em relação ao futuro, compartilham obrigações de longo prazo, oferecem apoio espontâneo sem calcular ‘custos e benefícios’. Conforme Stamp (2005), doam-se umas às outras o benefício da dúvida. As pessoas também oferecem informação precisa, relevante, assimilável e pontual. Haveria menos medo de que de se expor e serem ‘exploradas’ e que, portanto, o ambiente seria muito mais receptivo a elas. Há aceitação da interdependência como menor necessidade de se impor controles. Isso alinha-se aos benefícios da confiança que Kramer (2002) e outros autores destacam. A diferença é que aqui há uma condição implícita para tal: *flow*.

Em relacionamentos de confiança tipicamente prescritiva, as pessoas calculam cuidadosamente os custos e os benefícios; procuram minimizar a dependência nos discernimentos dos outros espalhando uma rede de regras em torno de cada uma. Podem rapidamente suspeitar e inovar por sanções contra a má vontade ou não cumprimento das obrigações. Predominam relações baseadas no contrato. Hesitam em revelar informações (e podem escondê-las ou distorcê-las). Provavelmente rejeitariam, resistiriam ou se desviariam, e fariam tudo o que podem para se esquivar do controle. Essas atitudes levariam a um posterior esvaziamento da confiança.

Incorporar ambas as modalidades de confiança – prescritiva e discricionária – em suas regras aprofunda o sentimento de propósito compartilhado, contribuindo para a redução dos riscos, para desenvolver resiliência, bem como conter os custos transacionais que emergem da fricção. Organizações precisam ‘administrar os riscos’ e minimizar incertezas. Os elementos imediatos para tal são seus sistemas de controle, normas e regras. Estes requerem convicção, segurança por parte dos atores sociais. Contudo, o ambiente de trabalho caracteriza-se também por uma constante movimentação em torno dos desafios, surpresas e possibilidades de novos caminhos a serem seguidos ou redesenhados à luz das circunstâncias. Stamp descreve a ‘**confiança vigilante**’ como uma combinação dos dois extremos da confiança prescritiva e discricionária. Ela permite às pessoas definir e experimentar confiança de tal maneira que podem distingui-la da desconfiança, que é a marca das relações adversas, e que

seria a marca inquestionável da fé nos relacionamentos de dependência. A **confiança vigilante** mantém a atenção no:

- Apoio de cada parte no relacionamento, na medida que usam seus julgamentos dentro dos limites concordados para completar as ações sem a interferência, mas com responsabilidades;
- Garantir que nenhuma parte esteja subaproveitada ou demais sobrecarregada pelas complexidades de suas atribuições.

Assim, confiança, vista isoladamente como um construto dissociado de um contexto de atribuição de responsabilidades e da ‘liberdade’ no uso do julgamento dentro de limites estabelecidos, não agregaria valor diretamente ao empreendimento, já que deve ser contextualizada nas relações; seria insuficiente para descarregar todos os benefícios a ela atribuídos. Também não seria um fator mediador e, sim, um componente das ações gerenciais. Essa contextualização, que tem o flow (fig. 1) como um requisito, aparece na trípole do trabalho (fig. 2). A trípole do trabalho descreve os meios de criação e sustentação das condições de *flow* para as pessoas em seus contextos de trabalho. No papel de responsabilidade por outros, os gerentes precisariam ser capazes de fornecer essas condições para que os subordinados utilizem plenamente suas capacidades, por meio de:

- Responsabilização (*Tasking*<sup>5</sup>): Compartilhar aspirações, intenções, concordando com relação aos *outputs* dos objetivos pelo compartilhamento das expectativas da qualidade, custo e parâmetros de ‘entrega’. A responsabilização envolve o estabelecimento dos resultados intencionados junto com um tempo definido para que sejam alcançados. É o ‘dar algo para a pessoa realizar’;
- Confiança (*Trusting*) – Explicitar a crença na capacidade e incumbir as pessoas com responsabilidade para usar seus julgamentos dentro dos limites de suas capacidades atuais para alcançar os resultados esperados. Para se sentirem plenamente motivadas, as pessoas precisam se sentir ‘confiadas’ para fazer o seu melhor, e estar nem sobrecarregas em termos do que podem alcançar, nem pouco desafiadas pelo escopo do trabalho que recebem;

---

<sup>5</sup>*Tasking, trusting e tending* referem-se aos termos originais da *tripod of work*. Tradução livre por parte do pesquisador.

- Vigilância (*tending*) – Monitorar sem controlar, assegurando que o trabalho atribuído ainda é relevante para a organização e que os recursos requeridos estejam sendo apropriadamente utilizados de acordo com as prioridades atuais. Implica também em comunicar um senso de propósito e relevância para o trabalho, de modo que as pessoas tenham um contexto (um quadro de referência) dentro do qual possam perceber seu trabalho e usar seus julgamentos para fazer os ajustes necessários, conforme as situações pela própria iniciativa.

Desde a perspectiva do gerente, quando atribuindo uma tarefa, é a responsabilidade – não o *accountability* – que é transferida. E é esta continuada *accountability* que o gerente tem que se reflete no requerimento de continuamente confiar e nutrir o relacionamento, monitorando sem controlar, fornecendo condições (*vigilância*) uma vez que a tarefa é alocada. Nesse contexto de múltiplas dimensões, confiança é uma qualidade que o gestor traz para o relacionamento com seus liderados:

- Reconhecimento explícito da capacidade do liderado em conduzir suas ações e tomar as decisões necessárias dentro dos limites estabelecidos (valores, legislação, recursos);
- **Confiança vigilante:** envolve ações de atribuição de responsabilidades, de encorajamento, acompanhamento, coerência e revisões. É a prática da trípole do trabalho em condições ‘ótimas’.

Na perspectiva do liderado confiança é definida como:

- Reconhecimento e crença de que ‘pode contar com’ seu líder durante sua busca pelos resultados esperados (*rely on*) – que não se verá desamparado, que recebe a confiança para usar seus julgamentos na condução das tarefas e decisões a tomar até o objetivo final. Essa crença refere-se à confiança vigilante que seu gestor é capaz de disponibilizar.

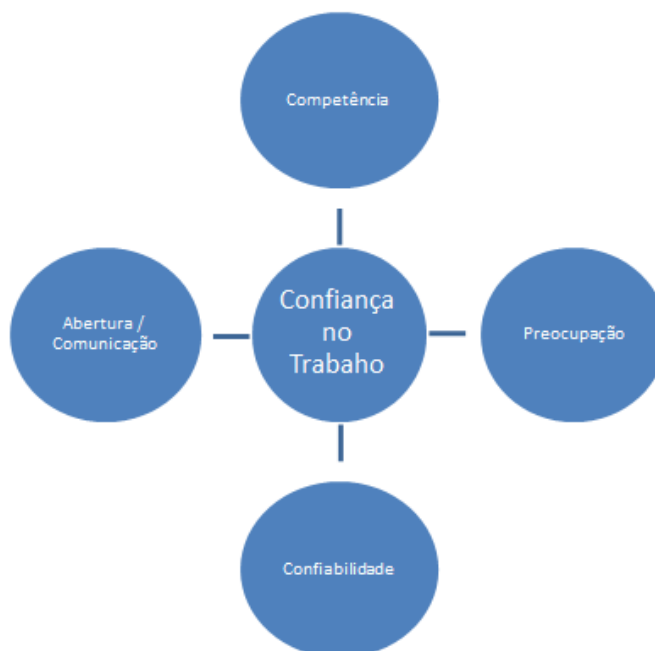
A confiança que o líder deposita em seu liderado sempre envolve uma ação nos limites dos sistemas formais a que Seligman se refere, isto é, confiança emerge naquelas fronteiras em que as formalidades não atuam, em que opera a incerteza quanto ao futuro. De fato, responsabilização e confiança combinados acreditam e encorajam a liberdade da iniciativa e

juízo do liderado. Confiança entre líder e liderado implica no reconhecimento das incertezas e aceitação da incondicionalidade do 'eu' de cada pessoa. Para isso, *flow* gera a convicção necessária para que cada um reconheça seu próprio poder de juízo; confiança será o mantenedor ou o lubrificante dos relacionamentos; e vigilância será o processo de apoio e transmissão desse encorajamento pelo compartilhamento de valores.

Esta seria uma descrição ótima de interação entre líderes e liderados. Contudo, as particularidades do ambiente de uma organização influenciam suas culturas de diferentes maneiras que, invariavelmente, influenciam os comportamentos e as ações gerenciais. Algumas organizações poderão encorajar para mais ou para menos interações subótimas, para condições rígidas ou difusas de gerenciamento.

O modelo trípode, em que a confiança se insere, é muito diferente do modelo causal de confiança (Kramer, R. M., e outros, 1996, p.10), abaixo:

**Figura 5. Modelo causal da confiança.**



O modelo da figura 5 não contempla as condições dos liderados, destaca uma relação unilateral e não insere as motivações intrínsecas dos liderados para com o trabalho. Aborda a liderança, mas não o liderado. Foca o líder, mas não o impacto da liderança tal qual percebido pelo liderado.

A integração entre *flow* e a trípole do trabalho é uma possibilidade de testar uma relação inédita academicamente, entre dois construtos ainda não equiparados. É uma possibilidade de se ampliar a compreensão sobre o tema confiança e trazê-lo para dentro de uma perspectiva de mutualidade, aparentemente ausente dos estudos sobre confiança.

## 2.5. Lacunas encontradas

A revisão acima encontra algumas lacunas importantes na bibliografia mais ampla, destacadas a seguir:

- a. No tema confiança, a primeira é o reconhecimento da falta de pesquisas empíricas sistemáticas. Particularmente no ambiente do trabalho organizado;
- b. Outra é a exploração da experiência de confiança entre líder e liderado de uma maneira particular no âmbito das relações diretas de trabalho. Embora haja um reconhecimento e importantes evidências do impacto da confiança nas organizacionais, sua mensuração nesse âmbito específico ainda é incipiente.
- c. No campo do *flow* são muito poucas as pesquisas e aplicações no ambiente de trabalho, o que sugere incentivo aos estudos específicos;
- d. Sendo as pesquisas sobre confiança conduzidas de formas genéricas, fica muito difícil identificar quais construtos seriam mais aplicáveis, praticados ou recomendáveis para pesquisas específicas em organizações. Temos mais controvérsias do que consensos;
- e. Há também divergência sobre o entendimento de ‘o que é confiança’. Assumindo-se uma determinada epistemologia, chega-se a diferentes construções e opostas;
- f. Também há lacunas em se compreender se há variações nos construtos de confiança em relação ao trabalho, seu ambiente, políticas ou simplesmente se as



- variações se devem a características pessoais. Normalmente, pesquisa-se confiança com base em comportamentos ‘confiáveis’ ou confiabilidade;
- g. Explicações ou aproximações explicativas sobre a natureza da confiança nas relações entre líderes e liderados não partem de hipóteses específicas sobre as condições de trabalho, tais como o quanto as relações entre gestão, tarefa, cargo, responsabilidade, relacionamento e convicção (*confidence*) afetam a confiança;
  - h. Há uma lacuna pela ausência de explicações sobre a natureza das variações da confiança dos liderados nos líderes. Pesquisadores de confiança tratam o tema numa perspectiva específica dos aspectos relacionados à confiança, normalmente extrapoladas das relações sociais. Contudo, relações de trabalho não podem ser comparadas a relações interpessoais em geral, dada a particularidade dela, em termos de responsabilidades e comprometimento de recursos organizacionais, formalidades institucionais, cultura e filosofia organizacional, entre outros;
  - i. No contexto organizacional, confiança em geral é descritiva desde a perspectiva do líder, perdendo-se a perspectiva de mutualidade nas relações. Por exemplo, não são consideradas as condições de trabalho experimentadas pelos liderados (*flow* seria uma dessas condições) e que podem ser consideradas como indicadores da confiança ou, pelo menos, partes do problema.

A proposta de pesquisa pretende avançar nas reflexões sobre o tema, numa dimensão tipicamente gerencial da confiança, utilizando uma variável – *flow* – como referência para o estudo da confiança, destacando a relação diádica de líder e liderado ao campo de pesquisa. Inúmeras perguntas permanecerão sem respostas e espera-se que este estudo abra campos para muitas mais.

## **2.6. Resumo do capítulo**

Duas perspectivas epistemológicas compõem dois extremos sobre confiança: racionalidade e irracionalidade da confiança. O racionalista preza pelo conhecimento, pelos processos racionais e pela avaliação criteriosa que alimentará a decisão (escolha) de confiar ou não. O irracional está associado a algum nível de confiança como uma decisão baseada em cognição inconsciente, e assume que confiar é um processo não totalmente acessível à consciência, com bases ‘irracionais’.

O tema confiança nas relações de liderança pergunta se, sendo confiança uma decisão e, enquanto tal, não sempre envolvendo questões ‘racionais’, a relação de confiança é sustentada muito mais por uma condição básica, subjacente do que por cálculos racionais.

A revisão das teorias sobre confiança traz, novamente, duas linhas opostas:

- Confiança como decisões pessoais, julgamentos, valor moral que parte de uma concepção sobre a natureza humana e das relações sociais;
- Confiança como escolha comportamental ou concepção cognitiva, racional, estratégica.

Essas teorias são as bases para fazer extrapolações para o contexto de trabalho e da liderança. Sendo o trabalho organizado como um sistema social e de papéis definidos, a teoria sociológica estrutural sustenta que os processos de trabalho envolvem decisões e incertezas quanto aos caminhos e resultados, dimensões estas não abarcáveis pela formalidade dos sistemas de controle da gestão. A essência da teoria sociológica está exatamente no ato de independência do indivíduo em relação às limitações dos sistemas formais quando se lida com incertezas, sustentado também pelo elemento de incondicionalidade nas ações dos atores sociais. Líderes e liderados estabelecem uma relação de longo prazo e a necessidade de estruturas de confiança que perdurem e que sejam estáveis e universalmente reconhecidas têm sua raiz na fundamental indeterminação da interação social. Segundo Stamp (2002), a possibilidade da confiança mútua entre líderes e liderados somente seria possível em condições mútuas de *Flow*, dado que se impõe a necessidade de confiança na incondicionalidade dos julgamentos do liderado.

A teoria estratégica da confiança, quando aplicada à liderança, pressupõe um líder ‘conhecedor’ de todas as possibilidades de ação, reação e julgamento por parte do liderado. A extrapolação dos conceitos de racionalidade e quase onisciência do líder para com os julgamentos dos liderados para o ambiente de trabalho soam contraditórios com um ambiente de trabalho onde incertezas e ambiguidades são inerentes às condições das tarefas e decisões. Diferente da sociológica, a teoria estratégica pressupõe um ambiente estável e controlável.

A confiança moral, enquanto uma ação baseada num pressuposto sobre a natureza humana, pode não se sustentar nas relações de trabalho, na medida que envolvem responsabilidades,

expectativas e resultados. Pode, porém, estar na base do início das relações líder/liderado, como uma decisão *a priori* do líder considerando-se, por exemplo, que o líder é quem contrata alguém para trabalhar consigo' e, nesse momento, há uma decisão de 'confiar' que, muito provavelmente não envolve somente aspectos puramente 'racionais'.

As teorias acima apresentadas não trazem uma perspectiva tipicamente gerencial dentro delas. A relação líder/liderado é proposta explicitamente pelo modelo trípole do trabalho de Stamp. Neste modelo, confiança não é um elemento isolado, mas inerente ao papel gerencial. Ao definir confiança como um reconhecimento explícito da capacidade do liderado para conduzir suas ações e tomar as decisões dentro de limites (valores, legislação, recursos) estabelecidos, Stamp propõe que há um elemento de aceitação das incondicionalidades nos processos de delegação e condução das responsabilidades como, também, um elemento de controle (sem que seja policiamento) das ações. Entre uma condição totalmente prescritiva, mais próxima da teoria estratégica, e uma condição totalmente aberta, mais próxima da teoria moral, a Confiança Vigilante é uma combinação de liberdade vigiada, que estimula a autonomia, mas não prescinde dos elementos formais inerentes também ao papel gerencial.

### 3. A PESQUISA E A METODOLOGIA

Neste capítulo é reapresentado o objetivo, e detalham-se a estratégia, as razões da pesquisa e a metodologia utilizada.

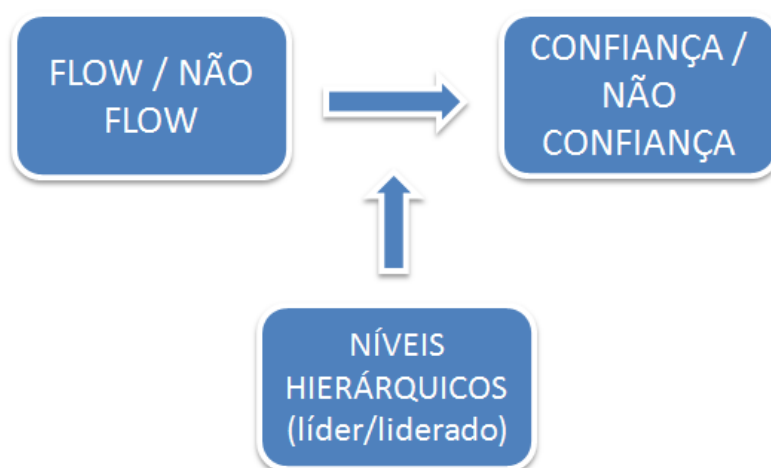
#### 3.1.O objetivo da pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi investigar as relações entre os estados de *flow*/não *flow* e confiança/não confiança nas relações de pares líderes-liderados. Variações nos estados de *flow* estarão associadas às variações na qualidade da trípole do trabalho, caracterizando uma qualidade específica da confiança do líder com seus liderados. A qualidade ótima da trípole do trabalho está associada ao que se define como confiança vigilante (Stamp, 2007).

A intenção que sustenta este estudo é testar a validade desta relação e demonstrar a possibilidade de uma mensuração que gere benefícios às práticas gerenciais da capacidade humana no trabalho.

#### 3.2.O modelo da pesquisa

Figura 6. Modelo da pesquisa.



Esta relação a ser investigada – *flow* e confiança – é inédita na literatura. Diferente de estudos sobre confiança e liderança, este modelo procura investigar a mutualidade das condições *flow* e confiança entre líderes e liderados. Isto é, não basta entender o que é confiança. O que se quer é ir além do entendimento do que é confiar e explorar o quanto pessoas que se sentem bem desafiadas compartilham relações de confiança. A pressuposição é que estar em *flow* gera relações de confiança entre líder/liderado e que, não estar em *flow* gera uma percepção não mútua de confiança.

### 3.3 Hipóteses de trabalho

Com base nas justificativas apresentadas e na intenção de uma contribuição particular para o conhecimento em gestão de pessoas, e se considerando a amplitude dos temas envolvidos e as diferentes variáveis não controláveis neste estudo, duas são as hipóteses centrais deste estudo:

- **Hipótese 1:** A condição mútua de resultados altos em *flow* entre líderes e liderados estará associada a resultados altos na trípole do trabalho e, conseqüentemente a confiança vigilante, inerente à trípole ótima.
- **Hipótese 2:** A condição mútua de resultados baixos de *flow* entre líderes e liderados estará associada a resultados baixos na trípole do trabalho e, conseqüentemente a confiança rígida ou difusa, inerentes às trípoles rígida e difusa.

#### 3.2.1. *Objetivos e premissas complementares:*

- **Objetivo 1:** Validar os instrumentos de medição de *flow* e confiança no trabalho.
- **Objetivo 2:** Explorar o significado de confiança na experiência prática de líderes de liderados.

#### 3.2.2. *Premissas:*

- **Premissa 1:** Líderes e liderados em *flow* utilizam uma variedade de explicações sobre o construto confiança, mas com significados parecidos: autonomia (dar autonomia, ter

autonomia para o uso do julgamento e tomada de decisão), como também comunicação próxima, compartilhamento de pensamento, acompanhamento (e não controle), confiança de que se pode ‘contar’ com o líder.

- **Premissa 2:** Líderes e liderados em *flow* relatarão diferentes qualidades do relacionamento, entre as quais ‘confiança’ recebida, participação, comunicação.

As hipóteses 1 e 2 foram exploradas pelas análises quantitativas deste projeto. O objetivo 1 é decorrente do uso dos questionários na população. O objetivo 2 e as premissas 1 e 2 são objetos da etapa qualitativa baseada em entrevistas. As hipóteses 3 a 4 foram exploradas qualitativamente com base em entrevistas com participantes em diferentes condições em *flow* e trípodos. Abaixo, as combinações possíveis entre *flow*, trípode do trabalho e tipos de confiança:

**Quadro 3. *Flow*, trípodos e tipos de confiança.**

Líder / liderado	Trípode ótima	Trípode rígida	Trípode difusa
<i>Flow / Flow</i>	Vigilante	Vigilante/Prescritiva/ Difusa	Vigilante/Prescritiva/ Difusa
<i>Não flow / não flow</i>		Prescritiva	Suspeita
<i>Flow / não flow</i>	Variações	Variações	Variações
<i>Não flow / flow</i>	Variações	Variações	Variações

**Obs.:** As condições ‘híbridas’ (rígida/difusa; ótima/rígida, ótima/difusa, ótima/rígida/difusa) que aparecerão nos resultados foi uma solução para classificar as respostas aos questionários cujos resultados ficaram ‘empatados’.

As combinações *flow / não flow* e trípodos estão associadas a três qualidades de confiança.

Tipos de confiança na trípode do trabalho:

- **Vigilante:** A trípode é ótima. As seis qualidades da trípode do trabalho (fig. 2, pág. 18) estão presentes na relação de liderança. A confiança é vigilante. A dimensão confiança analisada isoladamente deve mostrar resultado alto e manter correlação significativa com a trípode ótima.

- **Prescritiva:** Está associada a um controle sobre as ações e os resultados dos liderados. Existe proximidade, embora a qualidade dessa proximidade possa tomar a forma de controle e desconfiança. A dimensão confiança, analisada isoladamente, deve mostrar resultado baixo e manter correlação alta com a trípole rígida (análises qualitativas).
- **Difusa:** Está associada a um distanciamento líder/liderado. Há processos fracos ou inexistentes de efetiva atribuição de responsabilidades e de uma relação de proximidade com qualidades de acompanhamento e *feedback*. A dimensão confiança analisada isoladamente deve mostrar resultado baixo e manter correlação alta com a trípole difusa (análises qualitativas).

### **Descrições do *flow*:**

Os estados de *flow* (fig.1, pág. 17) possuem duas condições extremas – *flow* e não *flow*. As condições de não *flow* possuem variações que indicam maior ou menor proximidade com o estado de *flow*. Os estados de não *flow* foram classificados em função de distâncias do estado *flow*. Desperto e controle são duas condições igualmente distantes do estado de *flow* e representam estados de ‘atenção’, ‘estar desperto’, com boas habilidades disponíveis e, de certa forma, bastante próximas ‘das condições de *flow*. O estado relaxamento indica uma condição intermediária, mas diferente dos graus de algum ‘sofrimento’ que está associado a aborrecimento, apatia, apreensão, ansiedade. Relaxamento é qualitativamente diferente desses estados de ‘sofrimento’, em que apreensões, ansiedades, aborrecimento e apatia, se persistem por longo tempo, podem ser geradores de desgastes, até mesmo adoecimento (Csikszentmihalyi, 1997;1993). Também por que relaxamento envolve alto nível de habilidade e a evolução para o estado de *flow* seria mais fácil do que o estado de ansiedade, em que o desafio está muito incoerente com o nível das habilidades. Assim, optamos por quatro graus de classificações, dada a dificuldade se ter uma mensuração tão fina de dimensões altamente qualitativas. Trabalhamos as seguintes condições de *flow*:

- ***Flow*** – situação ótima da relação com os desafios do trabalho;
- **Desperto/controle (D/C)** – situações quase ótimas da relação com os desafios do trabalho;

- **Relaxamento (RLX)** – situação intermediária, de ‘espera’, mas não tão distante do estado de *flow* como a quarta categoria;
- **Aborrecimento/apatia/apreensão/ansiedade (AAAA)** – situações de alta desmotivação na relação com o trabalho, ou de muita apreensão quanto à capacidade da pessoa em responder às demandas apresentadas pelo trabalho.

### Descrições da confiança

O tema confiança é tratado como parte da trípole do trabalho (fig. 2, pág. 18), sendo esta considerada em três condições qualitativas: ótima, rígida ou difusa. A qualidade da confiança varia conforme a qualidade da trípole: ótima está associada a confiança (*trust*); a rígida está associada a desconfiança (*distrust*); e a difusa associada a desconfiança ou suspeita (*mistrust*).

Dentro do modelo trípole do trabalho, a confiança do líder para o liderado está relacionada ao quanto o líder deposita confiança na ação do liderado na condução das suas ações em busca dos resultados. Assim, a dimensão julgamento é de especial interesse, pois indica o ‘grau de liberdade’ que o liderado percebe para conduzir suas ações e tomar as decisões pertinentes à sua busca dos resultados. Variações na trípole (ótima, rígida, difusa) terão reflexo na percepção da confiança como também na percepção da liberdade no uso do julgamento: trípoles rígida ou difusa gerarão frustração ou ‘adivinhação’ por parte do liderado em relação ao ‘que fazer’. A menor liberdade para usar o próprio julgamento estará associada a variações nos graus de confiança do líder para com seus liderados.

Em resumo, a confiança do líder para com seus liderados, dentro da trípole do trabalho, refere-se ao quando o liderado percebe que seu líder ‘conta com ele’, tal como em condições de falhas, erros e incertezas quanto a que caminho seguir, ou que é capaz de dar conta da ‘missão’ atribuída, por receber desafios e estar envolvido com situações inéditas. Confiança do líder, assim compreendida, refere-se ao uso do julgamento por parte do liderado ao definir os próprios caminhos e tomar suas decisões. Envolve uma percepção de ‘liberdade vigiada’ – daí o termo confiança vigilante. Vigiada, mas não ‘policiada’.

A experiência de receber confiança por parte do liderado estará associada também ao *flow*. Isto é, estados ótimos de *flow* estariam associados a um sentimento de que o liderado



recebe desafios importantes e que, assim, recebe confiança. Estados de não *flow* estariam associados a dúvidas mútuas, expectativas não atendidas de ser mais bem desafiado (liderado), sentimentos de que não é acompanhado, ou de, no extremo, ficar isolado dos processos participativos ou de comunicação.

### **3.4 O plano de pesquisa**

#### **Definição da amostra**

A composição da amostra foi intencional e não probabilística. Por se tratar de um estudo inédito, não se pretendeu especificar as chances de que as descobertas amostrais não diferem mais do que certo valor dos valores reais da população. Também se busca uma garantia de que elementos em número suficiente são selecionados a partir de cada estrato da população relevante para proporcionar uma estimativa para ‘aquele’ estrato da população (Selltiz *et al.* 1981). Neste projeto não se aplica. Amostra é intencional, considerando que os elementos *flow* e confiança nas relações líderes e liderados envolvidos na pesquisa são elementos comuns a qualquer população num trabalho organizado dentro de uma empresa. Reflete uma amostragem típica de uma população em que o pesquisador está interessado. Trata-se de uma amostra cuja escolha, ainda que deliberada, contém aqueles elementos que são de interesse para a pesquisa e possíveis de se obter.

#### **Critérios de escolhas adotados**

- Facilidade de acesso;
- Empresas com pelo menos três níveis hierárquicos de gerenciamento (médias e grandes empresas), independentemente de seus segmentos. Assume-se que o tema confiança nas relações entre líderes e liderados pode ser considerado ‘universal’, isto é, está presente naturalmente nas relações hierárquicas e é independente de qualquer classificação das organizações, seja natureza do negócio, segmento ou geografia.
- Tempo mínimo de um ano na posição de líder, bem como um ano no mínimo na relação de liderado;
- Diversidade de mercados de atuação.

## Composição da amostra

- Nove empresas;
- Líderes e liderados em diferentes níveis hierárquicos (supervisão, gerência, direção);
- 451 pares de líderes garantindo-se a presença de um ou mais liderados.

## Descrição das empresas e respondentes

Foram convidadas 15 empresas a participar da pesquisa. Destas, 11 empresas confirmaram sua participação. Entre estas, uma empresa não viabilizou a pesquisa e uma segunda não teve um número significativo de respondentes nas relações líderes/liderados e foi desconsiderada. A pesquisa foi conduzida com nove empresas. Adiante, alguns dados gerais sobre empresas e respondentes.

**Quadro 4. Empresas participantes.**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo</b>	<b>Capital</b>	<b>Segmento</b>	<b>Tamanho</b>
<b>A</b>	Nacional	Privado	Limpeza	Médio
<b>DS</b>	Multinacional	Privado	Farmacêutico	Médio
<b>DT</b>	Multinacional	Privado	Embalagem	Grande
<b>E</b>	Multinacional	Privado	Energia	Grande
<b>H</b>	Nacional	Privado	Saúde	Grande
<b>N</b>	Multinacional	Privado	Siderurgia	Grande
<b>AS</b>	Nacional	Público	Saneamento	Grande
<b>SM</b>	Multinacional	Privado	Industrial	Grande
<b>QA</b>	Nacional	Privado	Higiene	Grande

Diferentes empresas, de diferentes segmentos, compuseram uma amostra relativamente diversificada, com tamanhos relativos. Essa diversidade está adequada à proposição de que o tema confiança é universal.

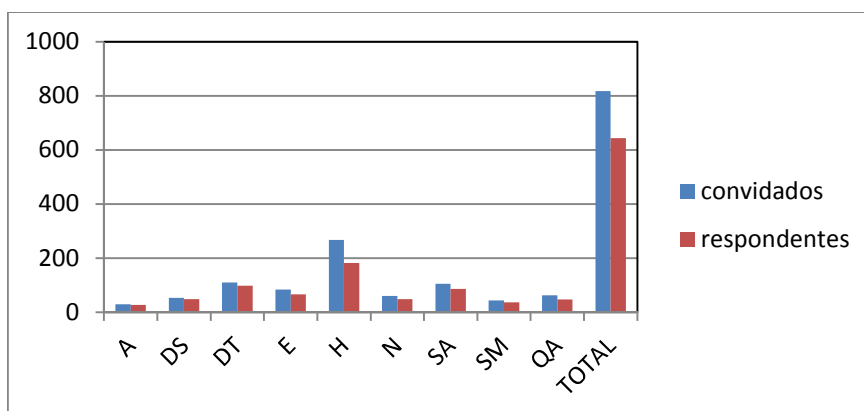
Tabela 1. Participantes por empresa.

	Convidados	Quantidade de respondentes*	%	Gestores**	Liderados**
<b>A</b>	30	27	90%	7	27
<b>DS</b>	54	49	91%	10	53
<b>DT</b>	110	98	89%	19	91
<b>E</b>	84	67	80%	18	64
<b>H</b>	267	182	68%	49	171
<b>N</b>	60	49	82%	12	46
<b>SA</b>	105	87	83%	29	71
<b>SM</b>	44	37	84%	13	34
<b>QA</b>	63	47	75%	22	54
	<b>817</b>	<b>643</b>	<b>79%</b>	<b>179</b>	<b>611</b>

\*Refere-se ao número unitário de pessoas participantes.

\*\*Uma mesma pessoa pode ocupar posição de gestor e liderado nas relações.

Gráfico 1. Participantes por empresas.



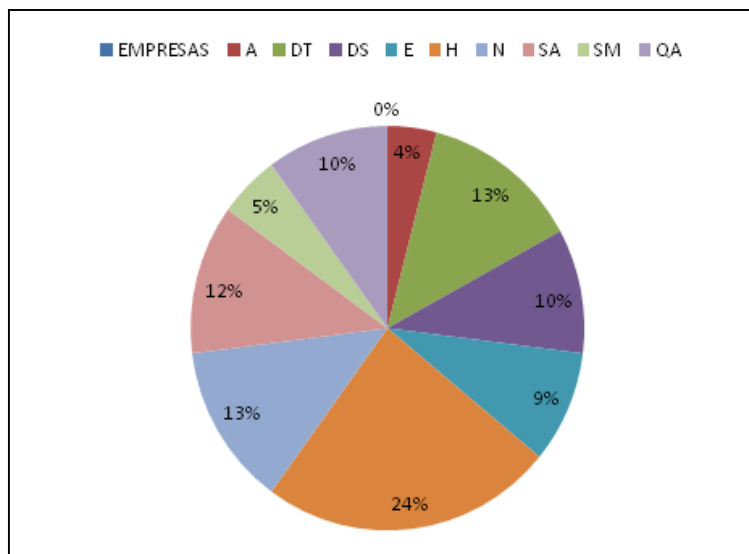
#### Comentário:

A participação de quase 80% dos convidados parece reforçar uma das proposições teóricas sobre a importância do tema confiança. A proporção de aproximadamente três liderados vs. líder também foi atingida.

### 3.5 Volume de dados envolvidos nas análises

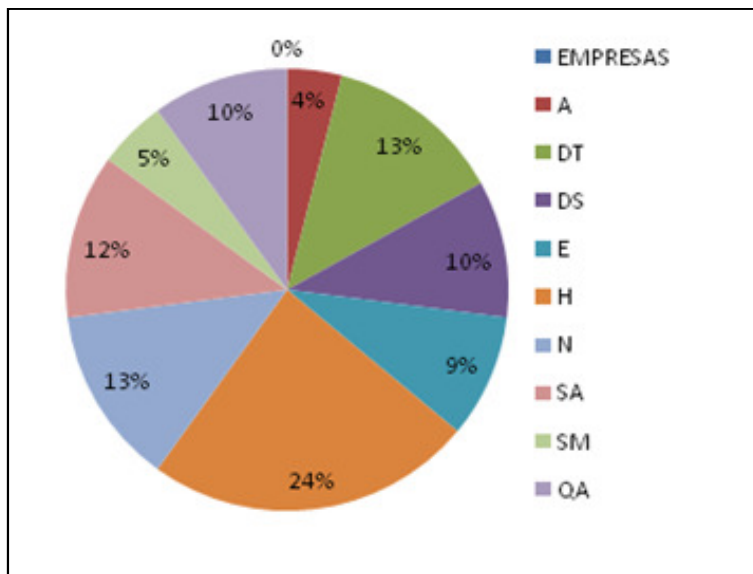
A contagem de casos para o questionário 'eu e meu trabalho', em que cada respondente preencheu um questionário, foi de 643 casos. A empresa A teve a menor participação: 4% dos respondentes e, a empresa H, teve a maior participação, com 28% dos respondentes. A distribuição encontra-se no Anexo A.

Gráfico 2. Quantidade de respondentes por empresas.



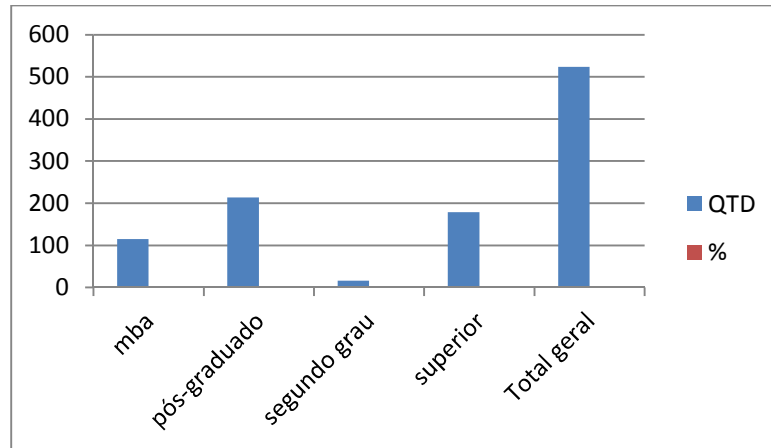
EMPRESA	RESPONDENTES
A	27
DS	49
DT	98
E	67
H	182
N	49
SA	87
SM	37
QA	47
<b>Total Geral</b>	<b>643</b>

Gráfico 3. Distribuição das empresas vs. questionário

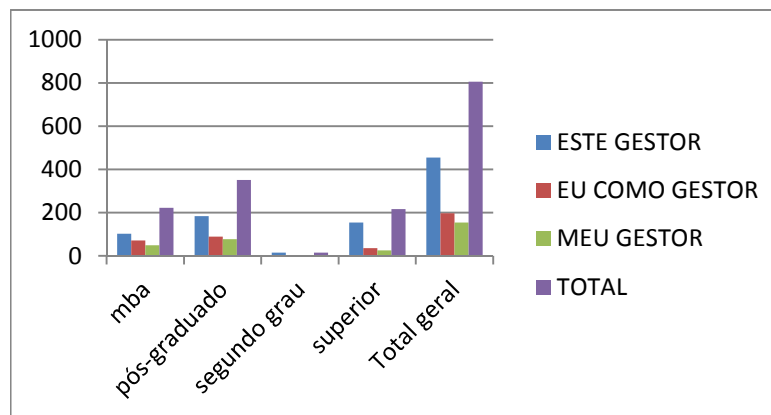


EMPRESA	QUESTIONÁRIOS
A	40
DS	103
DT	135
E	94
H	253
N	130
SA	124
SM	52
QA	105
<b>Total Geral</b>	<b>1036</b>

Para o teste de hipóteses, a contagem das relações diádicas líder/liderado apontou 541 ocorrências. Dessas, 52 ocorrências caracterizam as condições para os testes de hipóteses (líderes e liderados em *flow/flow* e trípole ótima do trabalho e confiança alta – Q4).

**Gráfico 4. Escolaridade da população envolvida\*.**

\*Há respondentes que não informaram sua escolaridade.

**Gráfico 5. Escolaridade por níveis hierárquicos.**

Esta é uma amostragem diferenciada em termos de escolaridade. Isso não afeta as análises e interpretações. Diminui a possibilidade de viés por ocasião do preenchimento dos questionários.

Tabela 2. Tempo de cargo por empresa.

	1 ano	de 1 a 3 anos	de 3 a 5 anos	+ 5 anos	Total
A	5	1	4	5	15
D	6	8	14	11	39
DT	12	13	34	4	63
E	7	8	18	10	43
H	40	24	27	18	109
N	4	8	14	4	30
SA	37	8	18	9	72
SM	7	6	9	3	25
QA	5	6	11	4	26
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>82</b>	<b>149</b>	<b>68</b>	<b>422*</b>

\*Não era obrigatório informar tempo de casa.

### Comentário:

Uma das hipóteses paralelas poderia ter sido o grau em que o tempo no cargo poderia afetar os resultados, principalmente de *flow*. Os dados acima mostram que não há uma clara incidência de concentração em uma ou outra faixa.

### 3.6 Etapas da pesquisa

O quadro 5 sumaria as etapas da pesquisa.

Quadro 5. Etapas da pesquisa.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
<b>Quantitativa</b>	<b>Qualitativa</b>	<b>Resultados</b>
Surveys:	Entrevistas por Amostragem	Análises
– <i>Flow</i> – Questionário ‘eu e meu trabalho’		Interpretação
– Trípode do trabalho – Questionário liderança e confiança		Síntese Conclusiva

### Etapa 1: Quantitativa

#### *Surveys*

Os questionários são opções alternativas para a impossibilidade de uma observação direta. A escolha dos questionários basear-se-á em construtos e/ou teorias formulados, o que permitirá uma interpretação além dos simples relatos verbais ou seu valor aparente. Os questionários têm suas limitações, e assume-se o seu ponto de partida como o ‘autorrelato’ dos sujeitos. Foram aplicadas duas categorias de questionários:

- Questionário ‘eu e meu trabalho’ – para identificação dos estados de *flow*;
- Questionário Liderança e confiança – para identificação dos estados da trípole do trabalho e confiança (*trust*).

## **Descrição dos questionários**

### **Identificação do *flow* – Questionário ‘eu e meu trabalho’ (Apêndice C)**

Para a análise do *flow*, foi utilizada uma escala adaptada de Bakker (2005) e *Experience Sampling Method* (ESM) originalmente desenvolvida por Csikszentmihalyi nos anos 70 e aprimorada, documentada e publicada (Hektner & Schmidt & Csikszentmihalyi, 2007), esta última a principal referência. O questionário foi organizado conforme os critérios básicos e indicativos de condições de *flow* de Mihaly Csikszentmihalyi (1990).

O questionário utilizado – ‘eu e meu trabalho’ – é composto de 42 afirmações, divididas em sete grupos e com seis afirmações cada. É aplicado em duas versões: versão A, para participantes com cargos de liderança; e versão B, para participantes sem posição de liderança. O que distingue A de B é a inclusão de cinco perguntas relativas a liderança no questionário A. As mesmas pontuações são utilizadas para ambas as versões.

O questionário mensura a satisfação derivada da combinação entre desafio e habilidades do participante. A adaptação se fez necessária em função de números muito pequenos ou demais extensos de questões dos questionários originais; devido também à existência de questões que fogem do escopo do projeto (líder/liderado), e por conterem perguntas sem interesse para o presente projeto, tal como segurança física, ambiente físico de trabalho e outras questões que focam aspectos mais gerais da organização. O questionário ‘eu e meu trabalho’ utiliza escala Likert, aplicada a cada uma das condições de *flow*:

- Desafios exigindo o melhor das habilidades da pessoa;

- Objetivos claros da tarefa / trabalho a realizar;
- *Feedback* imediato sobre os resultados;
- Controle sobre as condições do desempenho;
- Motivação intrínseca pela tarefa;
- Sentido do tempo transcorrido alterado (tempo);
- Recompensas extrínsecas.

Para cada uma das afirmações é assinalada uma resposta com seus respectivos pontos: 0 – sem evidências; 1 – em nada; 2 – um pouco; 3 – boa parte; 4 – totalmente.

### **Cálculo da pontuação**

Considerou-se que quanto maior a pontuação obtida pelos funcionários no questionário, mais se sentem *flow*. Para cada uma das sete dimensões foi atribuído um peso, de forma a contemplar a importância de cada uma delas na pontuação final. Desafio e habilidades, objetivos definidos, *feedback* imediato e controle receberam peso 1,75 cada; motivação intrínseca, tempo e recompensas externas receberam peso 1 cada. As quatro primeiras têm peso maior na quantificação dos resultados por se tratarem dos indicadores mais relevantes e determinantes das condições de *flow* no trabalho (Csikszentmihalyi, M. 1990).

### **Classificação**

É parte fundamental identificar os representantes dos diferentes estados de *flow*. Os respondentes foram divididos em quatro grupos, de acordo com as qualidades de *flow* e de acordo com a pontuação obtida no questionário. A classificação segue os seguintes critérios:

- Grupo 1: Aborrecimento/apatia/apreensão/ansiedade (**AAA**) – zero até Q1, em que Q1 corresponde ao primeiro quartil da distribuição das notas;
- Grupo 2: Relaxamento (**RLX**) – Q1 até Q2, em que Q2 corresponde à mediana da distribuição das notas;
- Grupo 3: Desperto/controlado (**D/C**) – Q2 a Q3, em que Q3 corresponde ao terceiro quartil da distribuição das notas;
- Grupo 4: *Flow* – acima de Q3.



Essa classificação baseada em quartis garante que 25% dos respondentes estarão no pior nível de satisfação e outros 25% estarão em *flow*.

### **Identificação da confiança com base na trípole do trabalho – Questionário liderança e confiança (Apêndice D)**

Traduzido do WRA – *Working Relationship Appreciation*, desenvolvido pelo Bioss International – Londres, mede as dimensões responsabilização, confiança e vigilância – os três vértices da trípole do trabalho (Gillian Stamp), e as suas dimensões internas de julgamento, coerência e revisão (fig.2, pág. 18). As traduções foram feitas literalmente do inglês para português e do português para inglês, com supervisão de profissional de língua nativa. O questionário vem sendo utilizado pelo Bioss desde 2004, com diferentes empresas e alguns milhares de aplicações, em um ambiente de consultoria. O questionário liderança e confiança é composto de três seções.

#### **Seção A:**

- A1 – Como as coisas são (foca as qualidades das relações gerenciais com base na trípole do trabalho);
- A2 – Como as coisas deveriam ser (idem, em termos de situação ideal desejada). Esta seção A2 não tem relevância para as análises e inferências sobre o tema central deste trabalho e seus resultados não foram considerados, embora tenham sido considerados para os testes de confiabilidade.

#### **Seção B:**

- B1 - Como as coisas são (foca a qualidade das relações gerenciais com base na trípole do trabalho). Isola-se nesta seção a dimensão confiança.

#### **Seção: C**

- C1 - Nesta organização (foca a percepção dos participantes para com a cultura geral da empresa e a trípole do trabalho).

O questionário liderança e confiança é respondido conforme a relação hierárquica dos participantes:

- ‘Este gestor’ – participantes que lideram líderes (N+2);
- ‘Eu como gestor’ – participantes com função de liderança (N+1);
- ‘Meu gestor’ – subordinados ao ‘eu como gestor’ ou a ‘este gestor’ (N).

Para a construção da trípole foram consideradas:

- Seção A (perguntas 1-21), respondendo às perguntas “A1. Como as coisas são” e “A2. Como gostariam que fossem”, com as classificações de coerência (respostas 1- 3 - 5 - 6 - 10 – 11 - 14 - 17 - 20); revisão (respostas 2 - 8 - 12 - 16 - 19); julgamento (respostas 4- 7 - 9 - 13 - 15 - 18 - 21);
- Seção B (perguntas 22 – 48) com classificações de coerência (respostas 22 - 23 -26 - 34 - 40 - 41); revisão (respostas 25 - 27 - 28 - 30 - 31 - 33 - 35- 36 - 37 - 39 - 43); julgamento (respostas 24 - 29 - 32 - 38 - 42 - 44 - 45 - 46 - 47 - 48);
- Seção C (perguntas c1 – c12).

Para efeito desta pesquisa, as mais relevantes são as seções A1 e B1, ‘como as coisas são’, pois tratam da situação atual, e parte das questões da seção C1, que tratam especificamente do tema confiança.

## **Classificações**

Foram construídas a classificação de confiança (perguntas 24 – 25 – 29 – 3 – 3 – 41 – 42 – 44 – 45 – 46 - c1- c7 - c9 - c10 - c11) e as classificações “ótima, rígida e difusa” como qualidades da trípole do trabalho. Foi considerado 1 ponto para essas classificações cada vez que o funcionário respondeu conforme as tabelas a seguir, considerando as seguintes legendas, de acordo com a escala Likert: 1 - nunca; 2 - raro; 3 - algumas vezes; 4 - maioria das vezes; 5 - sempre.

O questionário liderança de confiança (trípole do trabalho) gera como *output* uma hipótese sobre a natureza das relações gerenciais: ótimas, rígidas ou difusas e, conseqüentemente, uma hipótese sobre a qualidade da relação de confiança. A pontuação máxima para rígida e difusa é 10, e a pontuação máxima de ótima é 27. Dividimos a pontuação total por 2,7 para termos escalas comparáveis de ótima, rígida e difusa. A classificação do participante foi dada segundo a maior pontuação obtida entre os três grupos.

Em caso de maior pontuação igual em mais de um grupo, o participante recebe a classificação dos dois grupos. Exemplo: (i) será classificado como ótimo um participante que obteve pontuação igual a ótima = 7; rígida = 6; difusa = 3; (ii) Será classificado como difusa/rígida aquele que obteve pontuação igual a rígida = 6; difusa = 6; ótima = 3 (iii). Em caso de empate nos três grupos, o participante será classificado como ótimo /rígido/difuso.

### Sumário do uso dos questionários

**Tabela 3. Questionários por níveis hierárquicos.**

		Líderes			
		Nível N*		Nível N+1	
		'eu e meu trabalho'	'eu como gestor'	'eu como gestor'	'este gestor'
Liderados	Nível N*	'eu e meu trabalho'		●	●
		'meu gestor'		●	
	Nível N-1	'eu e meu trabalho'	●		
		'meu gestor'		●	

\* Um líder pode ocupar simultaneamente a posição de liderado e líder.

\*\* As áreas destacadas são as relações líder/liderado, objeto principal desta pesquisa.

**Tabela 4. Foco das avaliações por questionários.**

Questionários			Líderes								
			'eu e meu trabalho'				Liderança e confiança				
Avaliações			<i>Flow</i>	D/C	RLX	AAA A	Ótima	Rígida	Difusa	Confiança* *	
Liderados	Eu e meu trabalho	<i>Flow</i>					●			●	
		D/C									
		RLX									
		AAAA									
	Liderança e confiança	Ótima	●								●
		Rígida									
		Difusa									
Confiança**			●				●	●	●		

\* As áreas destacadas mostram os interesses centrais deste estudo.

\*\* A dimensão confiança é captada pela seção B – “como as coisas são” do questionário liderança e confiança (trípode do trabalho).

**Obs.:** Comparações entre empresas não são relevantes para os resultados, mas são brevemente discutidas como de interesse geral.

### **Validação dos questionários**

No presente trabalho, com o objetivo de determinar a confiabilidade dos dois questionários utilizados, foram utilizadas duas técnicas: coeficiente alfa de Cronbach e técnica das metades partidas (*split half*).

O coeficiente  $\alpha$  de Cronbach é uma das estimativas da confiabilidade de um questionário. Para utilizá-lo, é necessária uma única aplicação do questionário. Quando  $\alpha > 0,7$  diz-se que há confiabilidade das medidas e, conseqüentemente, do questionário.

A técnica de metades partidas (*split half*). Idealmente, a fim de obter uma boa estimativa da confiabilidade de uma pesquisa, gostaríamos de administrar o levantamento duas vezes com o mesmo grupo de pessoas e, em seguida, correlacionar os dois conjuntos de resultados (teste e reteste). No entanto, essa metodologia é muitas vezes impraticável, tendo em vista que pode ser introduzido um viés no segundo conjunto de respostas ou por que os entrevistados podem ser relutantes ou incapazes de responder à pesquisa pela segunda vez. No que se refere, ainda, a reteste, entendemos que nesta pesquisa o aspecto qualitativo da experiência de *flow* e confiança podem sofrer muitas interferências num tempo futuro de reaplicação. Optamos por valorizar a experiência de *flow* e confiança no momento da pesquisa, garantindo-se que líderes e liderados estavam mantendo uma relação temporal mínima de relacionamento e que as condições do momento refletem a percepção atual dos participantes com relação a *flow* e confiança.

Uma solução, como vista acima, é calcular o alfa de Cronbach. Outra é dividir os itens em dois grupos e, em seguida, comparar esses grupos, como se fossem duas administrações separadas da mesma pesquisa. Para a utilização dessa técnica é necessária uma única aplicação do questionário. As questões são divididas em duas metades e as pontuações, ou resultados obtidos, são comparados utilizando-se o coeficiente de correlação linear de Pearson entre a pontuação de cada indivíduo na primeira e na segunda metades do teste. Espera-se que em questionários confiáveis as pontuações das duas metades sejam fortemente

correlacionadas. O cálculo da confiabilidade utilizando essa técnica pode ser um forte indicador de consistência interna.

### **Validade**

A validade diz respeito ao grau que um instrumento de fato mede a variável de interesse. Pode ser medida por diferentes tipos de evidências: validade aparente, validade de conteúdo, validade de critério e validade de construto. A validade é sempre relativa. Um instrumento de medidas não pode ser dito apenas válido; deve ser válido para determinado objetivo. A validade de construto pode ser medida como sendo o grau que um instrumento de medidas se relaciona com medições similares da mesma teoria e conceitos. O processo de validação de um construto deve, necessariamente, estar vinculado a uma teoria. Para ambos os questionários foram verificadas as características de confiabilidade e validade.

### **Resultados dos testes - Questionário FLOW**

#### **Confiabilidade**

Para o questionário *flow*, os itens analisados foram as sete dimensões do questionário: desafio vs. habilidades, objetivos definidos, *feedback* imediato, controle, motivação intrínseca, recompensas externas e tempo. A tabela 1 do Apêndice A nos mostra o valor do coeficiente alfa de Cronbach para este questionário, indicando alta confiabilidade:

$$\alpha = 0,861$$

A tabela 7 abaixo nos mostra a correlação 2 a 2 entre os itens do questionário. Por exemplo, entre os itens recompensas externas e controle a correlação é de **0,704**, valor que indica correlação moderada. Já entre os itens controle e tempo, a correlação observada é de **0,363**. Observe que o item de alfa padronizado, indicado na Tabela 5, é calculado somente se as estatísticas interitens são especificados.

Tabela 5. Estatísticas de confiabilidade

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,861	,874	7

Tabela 6. Estatísticas dos Itens

	Mean	Std. Deviation	N
Desafio vs. Habilidades	31,072	6,0766	663
Objetivos definidos	29,007	5,5439	663
Feedback imediato	30,276	6,1556	663
Controle	30,135	6,0883	663
Motivação Intrínseca	17,131	3,1898	663
Tempo	16,584	3,5214	663
Recompensas Externas	17,575	3,9492	663

Tabela 7. Matriz de Correlação Inter-Item

	Desafio vs. Habilidades	Objetivos definidos	Feedback imediato	Controle	Motivação Intrínseca	Tempo	Recompensas Externas
Desafio vs. Habilidades	1,000	,455	,511	,499	,554	,478	,511
Objetivos definidos	,455	1,000	,467	,439	,434	,378	,413
Feedback imediato	,511	,467	1,000	,669	,505	,410	,671
Controle	,499	,439	,669	1,000	,524	,363	,704
Motivação Intrínseca	,554	,434	,505	,524	1,000	,473	,526
Tempo	,478	,378	,410	,363	,473	1,000	,456
Recompensas Externas	,511	,413	,671	,704	,526	,456	1,000

Utilizando a técnica das metades partidas, o processo divide os itens de forma que os quatro primeiros estão em um grupo e os três últimos estão no outro. Grupo 1: desafio vs. habilidades, objetivos definidos, *feedback* imediato, controle. Grupo 2: motivação intrínseca,

recompensas externas e tempo. A Tabela 4 do Apêndice A nos mostra os valores do alfa para o grupo 1 e 2: 0,805 e 0,734, respectivamente. Já o valor da correlação indica alta confiabilidade?

$$\rho = 0,776$$

**Tabela 8. Estatísticas de Confiabilidade**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,805
		N of Items	4 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,734
		N of Items	3 <sup>b</sup>
	Total N of Items		7
<b>Correlation Between Forms</b>			<b>,776</b>
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,874
	Unequal Length		,876
Guttman Split-Half Coefficient			,739

a. Os itens são: Desafio vs. Habilidades, Objetivos definidos, Feedback imediato, Controle.

b. Os itens são: Motivação Intrínseca, Tempo, Recompensas Externas.

## Validade

Considerando-se os atributos da validade, pode-se dizer que a validade aparente foi garantida, visto que o pesquisador apoiou-se em estudos similares para a utilização da escala. A validade de conteúdo fica verificada tendo em vista que é sabido que outros pesquisadores já utilizaram o mesmo instrumento para medir a satisfação. Como o instrumento utilizado já foi testado e considerado confiável em outros estudos realizados, pode-se dizer que a validade de critério está satisfeita. Por fim, a validade de construto é verificada por evidências de que de fato o questionário mede a satisfação dos funcionários e seu estado ou não de *flow*.

## Resultados dos testes - Questionário TRÍPODE

### Confiabilidade

Para o questionário TRÍPODE, os itens analisados foram as diferentes seções do questionário: julgamento como é seção A, julgamento como deveria ser, revisão como é seção

A, revisão como deveria ser, coerência como é seção A, coerência como deveria ser, julgamento seção B, revisão seção B, coerência seção B, nesta organização seção C. A tabela 6 do Apêndice A nos mostra o valor do coeficiente alfa de Cronbach para este questionário, indicando alta confiabilidade:

$$\alpha = 0,900$$

**Tabela 9. Estatísticas de Confiabilidade**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,900	,915	10

A tabela 8 (Anexo C, pág. 14) nos mostra a correlação 2 a 2 entre os itens do questionário. Por exemplo, entre os itens julgamento como as coisas são, da seção A e revisão como as coisas são da seção A. A correlação é de 0,880, valor que indica alta correlação. Observe que o item de alfa padronizado, indicado na tabela 6, é calculado somente se as estatísticas interitens são especificadas.

Utilizando a técnica das metades partidas, o processo divide os itens de forma que os cinco primeiros estão em um grupo e os cinco últimos estão no outro. Grupo 1: julgamento em como as coisas são da seção A, julgamento em como deveria ser, coerência em como as coisas são da seção A, coerência em como deveria ser, coerência em como as coisas são da seção A. Grupo 2: coerência em como deveria ser, julgamento da seção B, coerência da seção B, coerência da seção B, nesta organização seção C. A tabela 9 do Apêndice A nos mostra o valor do alfa para o grupo 1 e 2: **0,878 e 0,755**, respectivamente. Já o valor da correlação obtido indica alta confiabilidade:

$$\rho = 0,851$$



Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,878
		N of Items	5 <sup>a</sup>
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	,755
		N of Items	5 <sup>b</sup>
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms			,851
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,919
	Unequal Length		,919
Guttman Split-Half Coefficient			,917

a. Os itens são: Julgamento Como as coisas são, seção A, Juldamento Como deveria ser, Revisão Como as coisas são, seção A, Revisão Como deveria ser, Coerência, Como as coisas são, seção A.

b. Os itens são: Coerência Como deveria ser , Julgamento seção B, Revisão Seção B, Coerência Seção B, Nesta organização, Seção C.

## Validade

Considerando-se os atributos da validade, pode-se dizer que a validade aparente foi garantida, visto que o pesquisador se apoiou em estudos similares para a utilização da escala. A validade de conteúdo fica verificada tendo em vista que é sabido que outros pesquisadores já utilizaram o mesmo instrumento para medir a satisfação. Como o instrumento utilizado já foi testado e considerado confiável em outros estudos, pode-se dizer que a validade de critério está satisfeita. Por fim, a validade de construto é verificada por evidências de que de fato o questionário mede a percepção dos funcionários com respeito à relação que se desenvolve entre líderes e liderados.

Tanto o questionário 'eu e meu trabalho' como o 'liderança e confiança' são inéditos no Brasil. Os questionários foram aplicados, inicialmente, com a empresa H, com o intuito de se verificar o comportamento dos resultados quanto a uma amostra representativa da população a ser pesquisada. As análises de resíduos nos Anexos A e B fundamentam o teste ANOVA e sustentam que os erros são normais e independentes, com média 0 e variância constante. A suposição de normalidade dos questionários foi verificada por meio das análises de resíduos, sem o que os testes estatísticos não seriam possíveis. Garante-se, assim, que os surveys não compõem amostras enviesadas e atendem aos critérios de normalidade.

## Coleta de dados

Os questionários foram preenchidos eletronicamente, por meio de um *site* dedicado (Apêndice A). Garantiu-se que aquelas pessoas que não tivessem acesso eletrônico aos questionários os respondessem em papel. O número desses respondentes em papel foi de 19, e somente da empresa H.

Ao responder os questionários, os participantes tinham as seguintes informações, tanto nas apresentações presenciais nas empresas por ocasião do convite para a participação quanto no acesso ao *site* dedicado:

- Quantidade de questionários a serem preenchidos;
- Nome do líder;
- Nomes dos liderados envolvidos.

Ao responder o questionário *flow* – ‘eu e meu trabalho’ –, o seguinte texto introdutório era apresentado:

Ao responder o questionário ‘eu e meu trabalho’, considere o seguinte texto e avalie quão próximo a ele você sente em relação aos desafios atuais de seu trabalho:

“O tempo voa. Toda ação, todo movimento e os pensamentos acontecem como que numa sequência orquestrada. Sinto-me totalmente envolvido(a). E estou usando o melhor de minhas habilidades e capacidades. Quando interrompo, quero voltar rapidamente ao que estava fazendo. Eu e meu trabalho estamos em harmonia.”

### **Codificação dos participantes**

Todos os participantes foram agrupados por empresas e por códigos:

1. Dentro de cada empresa os participantes foram agrupados conforme a estrutura hierárquica;
2. Cada participante recebeu um número sequencial de identidade. Isso permitiu identificar, a qualquer momento, se uma pessoa havia respondido a todos os questionários necessários;
3. Dentro de cada empresa o líder nível N recebeu um código e cada respondente teve seu questionário associado a esse código. Isso permitiu associar líder e liderado e garantir que pares de líderes e liderados pudessem ser posteriormente identificados;

4. O questionário liderança e confiança foi codificado como ‘eu como gestor’ (1), ‘este gestor’ (2) e ‘meu gestor’ (3). O questionário ‘eu e meu trabalho’ não foi codificado já que todos responderam o questionário observando a própria relação com seus trabalhos;
5. Ao final da coleta de dados, organizou-se uma planilha de resultados cruzados de *flow* e confiança por matriz hierárquica, conforme modelo abaixo (nomes omitidos). Esses cruzamentos permitem identificar pares de líder/liderados que atendem aos critérios mútuos de *flow* e confiança.

**Tabela 10. Exemplo de cruzamento líder/liderado vs. *flow* e confiança.**

Id	Id matriz	Líder – nome	Nome quem respondeu	Questionário	Empresa	Flow	Trípode
672	367	Líder N	Líder N+1	Este gestor (2)	DT	RLX	Ótima
<b>240</b>	<b>367</b>	<b>Líder N</b>	<b>Líder N</b>	<b>Eu como gestor (1)</b>	<b>DT</b>	<b>FLOW</b>	<b>Ótima</b>
331	367	Líder N	Liderado N-1	Meu gestor (3)	DT	RLX	Ótima
352	367	Líder N	Liderado N-1	Meu gestor (3)	DT	AAAA	Ótima
208	367	Líder N	Liderado N-1	Meu gestor (3)	DT	AC	Ótima
267	367	Líder N	Liderado N-1	Meu gestor (3)	DT	AC	O/R/D
279	367	Líder N	Liderado N-1	Meu gestor (3)	DT	RLX	O/R
583	367	Líder N	Liderado N-1	Meu gestor (3)	DT	AAAA	Difusa
381	367	Líder N	Liderado N-1	Meu gestor (3)	DT	AC	O/R
<b>358</b>	<b>367</b>	<b>Líder N</b>	<b>Liderado N-1</b>	<b>Meu gestor (3)</b>	<b>DT</b>	<b>FLOW</b>	<b>Ótima</b>

Nesse exemplo, apenas um caso (negrito) atendeu ao requisito de líder/liderado em *flow* e trípode ótima. Nenhum atendeu à condição líder/liderado não *flow* e trípode não ótima.

### **Reflexões sobre o processo de coleta de dados – Etapa quantitativa**

Conduzir uma pesquisa com relativo volume de pessoas é uma experiência rica. As dificuldades inicialmente antecipadas, principalmente de acesso às empresas, não se mostraram particularmente difíceis. A meta de 5 a 10 empresas foi atingida. Contudo, como era de se esperar, algumas empresas abriram, inicialmente as portas, mas, quanto à busca de um compromisso efetivo com a divulgação interna e a definição de um cronograma de trabalho, os constantes adiamentos e dificuldade de identificação de um ‘responsável’ interno inviabilizaram a pesquisa com pequeno número de empresas.

A criação de um *site* dedicado para a pesquisa foi muito bem recebida pelas empresas. O processo de comunicação interna, embora na maioria das empresas cuidado com visita

pessoal do pesquisador, mostrou-se dificultoso em várias empresas, especificamente quando, após a comunicação interna, as informações para a participação dependiam principalmente de trocas de *e-mails*. A garantia de um número alto de participação dependeu, em cerca de 30% dos casos, de contatos telefônicos insistentes. Ainda assim, várias pessoas não participaram e algumas relações hierárquicas não se completaram. Uma única empresa foi descartada por essa razão.

A experiência mostrou que o tema confiança é atrativo, relevante, importante nas organizações, fator que possivelmente contribuiu com a facilidade de acessos e, parte, por experiência pessoal com muitas das empresas envolvidas.

## Etapa 2 – qualitativa – entrevistas

O objetivo das entrevistas foi colher, nas palavras do cotidiano, como os participantes compreendem o tema confiança na prática gerencial e como a definem.

A etapa 1 desta pesquisa identificou diferentes participantes em condições que chamamos de ‘extremos’, isto é, participantes com trípole ótima e com resultados altos em *flow*, e o contrário (exemplo na tabela 10, pág. 73). O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice 2. Com esse critério foi identificado um percentual de 10% de participantes em condições de *flow / não flow* e trípoles ótima, rígida e difusa. Foram conduzidas 43 entrevistas, assim distribuídas:

**Tabela 11. Entrevistados por empresas.**

Empresa			<i>Flow</i>				Trípode						
	Líder	Liderado	<i>Flow</i>	D/C	RLX	AAAA	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima Rígida Difusa	Ótima Rígida	Ótima/ Difusa	Rígida Difusa
<b>A</b>	2	3	1	1		3	3		1				1
<b>DS</b>	6	3	5			4	8						1
<b>DT</b>		1				1			1				
<b>E*</b>													
<b>H</b>	4	9	7			6	6	3			3		1
<b>N*</b>													
<b>SA</b>	2	2	2	1	1		3						1
<b>SM</b>	6	1	4	1	2		3	2		1			1
<b>QA</b>	3	1	1		2	1	1	2	1				

**\*Essas empresas solicitaram não participar em função de situações particulares que enfrentavam na ocasião.**

Tomou-se o cuidado de não se revelar os resultados de *flow* e trípole para cada um dos entrevistados. As entrevistas foram feitas presencialmente ou por telefone, e registradas em papel e posteriormente transcritas. As entrevistas foram analisadas pela análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2006, pág. 38), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

A análise de conteúdo pode ter várias funções: testar hipóteses, verificar objetivos ou compreender o que está implícito no material que está sendo trabalhado (Minayo, 2001:74), ações que podem ser complementares, dependendo do propósito da pesquisa. De qualquer maneira, há sempre a necessidade de decodificação do que está sendo observado em relação a certo tema, e aqui o pesquisador pode se valer de diferentes procedimentos. Humble (2009) descreve três tipos de análises de conteúdo:

- Somativa – envolve contar as palavras ou conteúdos e uma interpretação da quantificação;
- Convencional – categorização com base no que emerge da análise;
- Direta – aplicação de categorias conceituais ao novo contexto.

Optamos pela triangulação. A abordagem direta tomou como categorias as dimensões da trípole do trabalho (tabela 11) codificadas como T1, T2 e T3 e somando-se seus aparecimentos no texto. A abordagem convencional foi utilizada para captar o que participantes compreendem como confiança e foram codificadas como C1 a C4 (tabela 7) e também somadas (exemplo de entrevista codificada está no Apêndice E). As entrevistas com pessoas em condições de *flow* e não *flow* tiveram como objetivo perceber se há variação na compreensão ou na definição do que os participantes expressam como confiança. Os resultados comentados na seção resultados mostram que essa diferenciação não foi relevante.

Tabela 12. Categorias para análise de conteúdo.

	Categorias	Palavras associadas	Código	Frequência*	
				Flow	Não flow
T2 T3	Responsabilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegação. Receber novos projetos. Envolvimento e mais responsabilidades. Chamado para contribuir em assuntos novos e importantes.</li> </ul>	T1		
	- Julgamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomia. Conduzir as próprias ações. Poder experimentar.</li> </ul>			
	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmitir confiança na capacidade. Passar segurança. Contar com. Sentir-se seguro em atingir as expectativas.</li> </ul>	T2		
	- Coerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter o que foi combinado. Consistência. Aceitar erros. Mostrar erros sem condenar.</li> </ul>			
	Vigilância	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartilhar dificuldades e problemas. Dar e receber contexto. Receber orientação.</li> </ul>			
	- Revisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar apoio. Sentir-se apoiado. Revisar sem controlar.</li> <li>Acompanhar o trabalho. Sentir a presença do líder. Líder valorizar estar presente e acompanhando as ações do liderado. Líder estar informado e atento.</li> </ul>	T3		
	Responsabilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegação. Receber novos projetos. Envolvimento e mais responsabilidades. Chamado para contribuir em assuntos novos e importantes.</li> </ul>			
Compreensão do que é confiança	O que é confiar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acreditar que é capaz. Capaz de fazer algo.</li> <li>Dar autonomia. Confiar nas suas decisões.</li> </ul>	C1		
	Confiança em relação 'a quem'?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na capacidade.</li> </ul>	C2a		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalidade, caráter, confiabilidade, honestidade.</li> </ul>	C2b		
	Importância e benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima / Relacionamento</li> </ul>	C3a		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtividade. Resultados. Disposição para fazer.</li> </ul>	C3b		
	Como se desenvolve	<ul style="list-style-type: none"> <li>A priori / Voto de confiança.</li> </ul>	C4a		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conquistada no tempo. Com resultados.</li> </ul>		C4b			

As codificações T1, T2 e T3 possuem vértices comuns e foram intencionalmente mantidos por que pertencem a duas dinâmicas diferenciadas dentro da trípole. Por exemplo, T1 possui confiança em comum a T2. As categorias “C” foram construídas com base nas definições de confiança com base na trípole do trabalho de Stamp (2002) e em função dos objetivos complementares desta pesquisa.

### **3.7 Métodos de análise dos dados:**

- Análise descritiva unidimensional;
- Análise de variância;
- Teste de Tukey;
- Teste t-studente;
- Análise de conteúdos das entrevistas.

### **Programas computacionais**

- MS-Excel 2007;
- MS-Word 2007;
- Minitab (versão 16.0);
- SPSS (versão 20.0).

### **3.7 Reflexões sobre o processo de entrevistas – etapa qualitativa**

A principal dificuldade na condução das entrevistas foram o agendamento e a confirmação do agendamento. O processo tornou-se desgastante, principalmente com participantes de níveis mais baixo nas estruturas, cujas agendas não pareciam estar sob controle deles. Duas empresas que passavam por processos de mudança interna acabaram por solicitar que não participassem dessa fase.

As entrevistas foram conduzidas ora no local de trabalho, ora por telefone. Interessante notar duas dimensões importantes. A primeira é que as pessoas em níveis muito operacionais de trabalho demonstraram uma dificuldade maior em usar uma linguagem mais precisa para relatar suas experiências nos temas deste estudo. Níveis de supervisão variavam entre pouca e moderada habilidade para trazer seus relatos.

O que fica claro de todas as entrevistas é a unanimidade da importância que se dá ao tema confiança entre líder e liderado. Independentemente da formação social, nível do trabalho, escolaridade, tempo de casa, sexo, idade, o tema é universalmente reconhecido não apenas importante, mas, sim, e principalmente, fundamental como alimento e continuidade da relação entre líderes e liderados.

Entrevistados em condições de *flow* e não *flow* não mostraram compreensões de naturezas muito diferentes entre si. O entendimento disso é que, embora os participantes possam estar experimentando períodos de maior ou menor utilização de suas capacidades, a importância e mesmo a natureza do conteúdo do entendimento do tema confiança, parece possuir um entendimento relativamente comum entre as pessoas em diferentes condições de trabalho, *flow* / não *flow*, líder ou liderado.

### **3.8 Limitações da pesquisa**

A ausência de publicações relativas a mensuração de *flow* no ambiente de trabalho, em particular quando na relação líder/liderado, e também a dificuldade de acesso a alguma indicação da possibilidade de se ter um valor absoluto quanto à condição de *flow* fizeram com que fosse utilizada uma escala de intensidades de *flow*. O mesmo se aplica a confiança.

De outro lado, como os conceitos tanto de *flow* como de confiança envolvem dimensões subjetivas, isto é, uma percepção dos envolvidos para com suas relações com seus trabalhos e suas lideranças, não necessariamente esta é uma limitação significativa. Porém, a pesquisa não focou a história dos relacionamentos entre líder/liderado, isto é, antecedentes e mesmo condições posteriores deste relacionamento. Baseou-se na percepção das ‘condições atuais’ dos participantes em relação a seus trabalhos e à relação hierárquica.

A pesquisa não tinha como objetivo considerar aspectos contextuais que pudessem afetar a percepção dos participantes tais como cultura organizacional, momento particular do negócio (retração, dificuldades econômicas, competição), aspectos que, eventualmente, poderia afetar de alguma maneira a percepção dos participantes. Também não considerou impactos de idade, juventude, tempo no cargo e outros aspectos demográficos.

A novidade dos questionários e os seus teores não se mostraram limitantes. O número de pessoas que solicitaram algum esclarecimento se mostrou insignificante. Igualmente, não houve pressão de tempo para que fossem respondidos.



## 4 RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados foram divididos em duas subseções: as análises descritivas e as análises inferenciais. Nas análises descritivas foram explorados todos os resultados da pesquisa e, posteriormente, foram desenvolvidas as análises inferenciais, com o objetivo de identificar e entender as possíveis relações e diferenças entre as pontuações da trípole do trabalho e as classificações de *flow*, trípole e confiança.

### 4.1 Análises descritivas

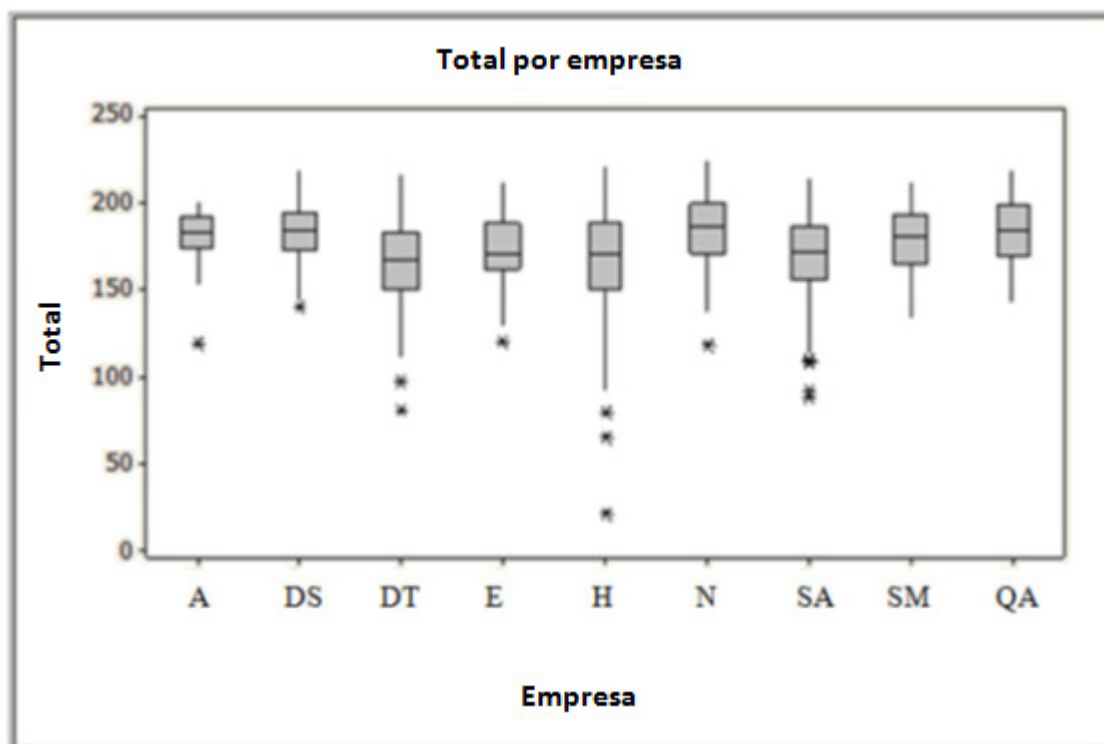
A análise iniciou-se com a exploração dos resultados gerais das empresas que, apesar de não ser o objeto de comparação desse projeto, pode remeter a futuras pesquisas.

Foi analisada, primeiramente, a distribuição das pontuações totais dos respondentes por empresa e também em cada uma das dimensões do questionário, observando-se que a empresa N foi a que apresentou maior pontuação (224 dos 240 pontos possíveis). Já a menor pontuação foi observada na empresa H (21 dos 240 pontos possíveis), que mostrou também a menor variabilidade dentre todas as empresas participantes. Essa alta variabilidade pode indicar que, dentro de uma mesma empresa observam-se situações muito distintas dos respondentes em relação ao trabalho, isso é, podemos encontrar funcionários muito satisfeitos e também muito insatisfeitos. *Outliers* podem ser observados em praticamente todas as empresas, com exceção das empresas SM e QA.

**Tabela 13. Média do *flow* por empresas e totais**

<b>Empresa</b>	<b>AAAA</b>	<b>RLX</b>	<b>D/C</b>	<b><i>Flow</i></b>	<b>Média</b>
A	174,0	182,3	192,0	>192	<b>180,1</b>
DS	172,8	183,3	193,9	>193,88	<b>181,7</b>
DT	150,0	167,5	182,3	>182,31	<b>165,7</b>
E	161,3	170,5	187,8	>187,75	<b>171,5</b>
H	149,5	170,5	188,4	>188,38	<b>165,0</b>
N	171,1	186,0	199,3	>199,25	<b>184,2</b>
SA	155,8	171,8	185,5	>185,5	<b>167,6</b>
SM	165,4	180,8	192,5	>192,5	<b>178,3</b>
QA	169,5	183,8	197,8	>197,75	<b>184,1</b>

<b>Total</b>	<b>157,5</b>	<b>175,5</b>	<b>190,3</b>	<b>&gt;190,3</b>	<b>171,7</b>
--------------	--------------	--------------	--------------	------------------	--------------

Gráfico 6. *Flow*. Total da pontuação por empresa

Pela média total dos resultados *flow* (171,7), quatro empresas tem resultados abaixo da média geral, representando 58% da população em não *flow*. Pelo corte estatístico de 190,3 para resultados altos em *flow* em 190,3, encontramos 38% dos participantes (quatro empresas) nesta condição. Pelo corte estatístico para condição de AAAA temos duas empresas abaixo dessa média, representando 38% da população. Esses dados sugerem que a maior parte da população encontra-se, numa comparação com médias totais, em condições de não *flow*.

Analisando a distribuição das classificações da trípole do trabalho por empresa, observou-se que a empresa A foi a que apresentou a maior proporção de respondentes classificados como ótima (83%), seguida pela empresa DS (79%). Vale ressaltar que, em todas as empresas participantes, o percentual de respondentes classificados como ótimo foi superior a 50%, sendo a SM a empresa com menor proporção de respondentes nessa classificação (52%). Quanto aos classificados como rígido, a empresa SA foi a que apresentou maior proporção (24%), enquanto a empresa A foi a que apresentou menor proporção (5%). Por fim, quanto aos classificados como difuso, observou-se maior proporção na empresa QA (9%) e menor proporção na empresa DS (2%). A empresa SA, eventualmente por ser uma empresa pública, apresentou uma distribuição um pouco distinta das demais.

**Tabela 14. Trípole do Trabalho vs. Empresas.**

EMPRESA	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígido	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/difusa	TOTAL
A	<b>83%</b>	<b>5%</b>	3%	0%	8%	3%	0%	100%
DS	<b>79%</b>	10%	<b>2%</b>	1%	5%	3%	1%	100%
DT	62%	17%	5%	3%	5%	4%	4%	100%
E	59%	20%	4%	5%	6%	2%	3%	100%
H	64%	13%	5%	3%	8%	3%	4%	100%
N	70%	14%	4%	1%	8%	3%	1%	100%
SA	55%	<b>24%</b>	6%	2%	6%	6%	2%	100%
SM	52%	21%	4%	4%	8%	10%	2%	100%
QA	69%	11%	<b>9%</b>	1%	7%	3%	1%	100%

Comparando as seções A e B do questionário liderança e confiança observou-se, em média, maiores pontuações para coerência na seção A (37) e para revisão na seção B (42). Avaliando as menores pontuações médias, observou-se exatamente o oposto, ou seja, menor pontuação em revisão na seção A (20) e menor pontuação em coerência na seção B (24).

Comparando as seções A e B do questionário Liderança e Confiança com a trípole do trabalho, observaram-se maiores pontuações para a trípole ótimo em julgamento, revisão e coerência, tanto na seção A como na B. Em seguida, observaram-se as segundas maiores pontuações médias no trípole rígido e, por fim, o Trípole difuso foi o que apresentou as menores pontuações. Vale ressaltar que, em trípoles híbridos, sempre que há a presença do ótimo as pontuações são mais altas que as trípoles rígida e difusa, reforçando que a ótima apresenta as mais altas pontuações.

Comparando as seções A e B do questionário Liderança e Confiança com o *flow* (questionário eu e meu trabalho), encontramos as maiores pontuações em *flow* para julgamento, revisão e coerência em ambas as seções, seguidas de D/C, RLX e, por fim, AAAA.

**Tabela 15. Pontuações médias seções A e B (questionário liderança e confiança) vs. trípode do trabalho.**

Trípode do Trabalho	Seção A						Seção B					
	Julgamento		Revisão		Coerência		Julgamento		Revisão		Coerência	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Ótimo	25	3	21	3	39	4	34	3	45	5	26	3
Rígido	20	4	17	3	32	5	30	3	36	5	21	3
Difuso	19	5	16	4	30	7	28	5	33	6	19	4
Ótimo/Difuso	22	4	18	2	35	4	30	3	39	3	22	3
Ótimo/Rígido	24	4	20	3	37	4	33	3	42	4	24	3
Ótimo/Rígido/Difuso	25	4	20	3	38	5	33	3	42	4	23	3
Rígido/Difuso	19	4	16	3	30	6	28	4	34	6	19	4
Total	24	4	20	3	37	5	33	4	42	6	24	4

**Tabela 16. Pontuações médias seções A e B (questionário liderança e confiança) vs. Flow.**

Flow	Seção A						Seção B					
	Julgamento		Revisão		Coerência		Julgamento		Revisão		Coerência	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
FLOW	26	3	21	3	39	4	34	3	45	6	25	3
D/C	24	3	20	3	38	5	33	3	43	5	25	3
RLX	23	4	19	3	36	5	33	4	41	6	24	4
AAA	21	5	18	4	34	7	30	4	38	7	22	4
Total	24	4	20	3	37	5	33	4	42	6	24	4

Analisando a relação hierárquica, observou-se que 75% dos que estão na relação este gestor foram classificados como ótimo e 11% como rígido. Comportamento muito similar pôde ser observado em eu como gestor, onde 74% dos respondentes foram classificados como ótimo e 10% como rígido. Por fim, observou-se que 58% dos respondentes de relação meu gestor foram classificados como ótimo, 19% como rígido e 7% como difuso.

Explorando a relação entre as seções A e B do questionário Liderança e Confiança com a relação hierárquica, observou-se que eu como gestor foi a relação hierárquica que apresentou as maiores pontuações médias para julgamento, revisão e coerência, tanto na seção A como na B. Este gestor apresentou pontuações mais altas que meu gestor em todas as dimensões, exceto no julgamento na seção B, onde meu gestor teve pontuação média ligeiramente mais alta que este gestor.

Tabela 17. Trípole do trabalho vs. relações hierárquicas.

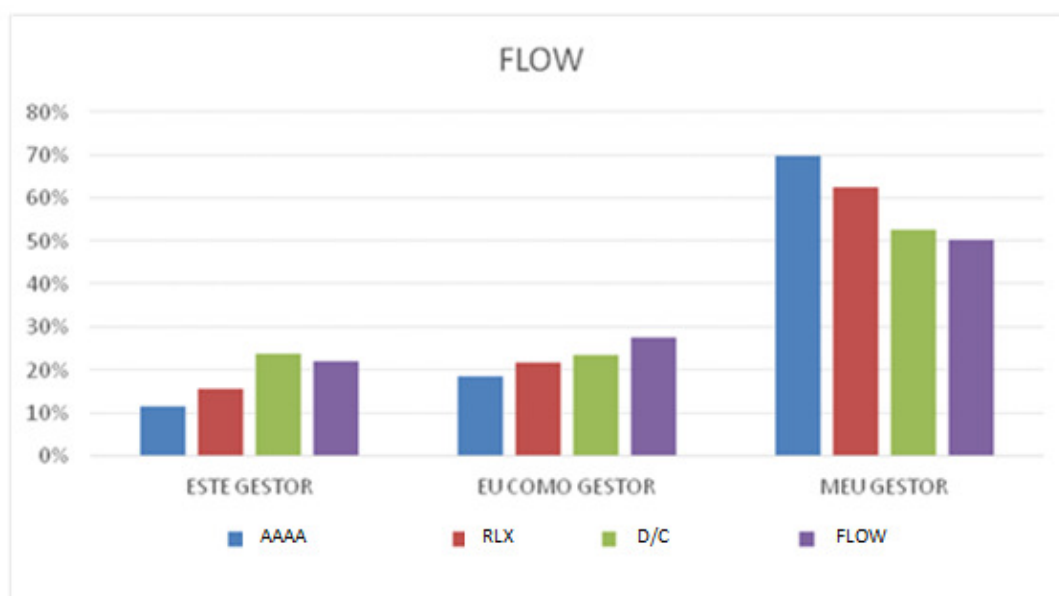
Relação Hierárquica	Ótimo	Rígido	Difuso	Ótimo/ Difuso	Ótimo/ Rígido	Rígido/ Difuso	Ótimo/ Rígido/ Difuso	Total
ESTE GESTOR	75%	11%	4%	3%	4%	3%	1%	100%
EU COMO GESTOR	74%	10%	1%	3%	9%	1%	2%	100%
MEU GESTOR	58%	19%	7%	2%	7%	5%	3%	100%
Total	65%	15%	5%	2%	7%	4%	2%	100%

Tabela 18. Pontuações médias seções A e B (questionário liderança e confiança) vs. relações hierárquicas.

Relação Hierárquica	Seção A						Seção B					
	Julgamento		Revisão		Coerência		Julgamento		Revisão		Coerência	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Eu como gestor	24	3	20	2	38	4	34	3	44	4	26	2
Este gestor	24	3	20	2	37	4	32	3	43	4	24	2
Meu gestor	23	5	19	4	36	6	33	5	41	7	24	4
Total	24	4	20	3	37	5	33	4	42	6	24	4

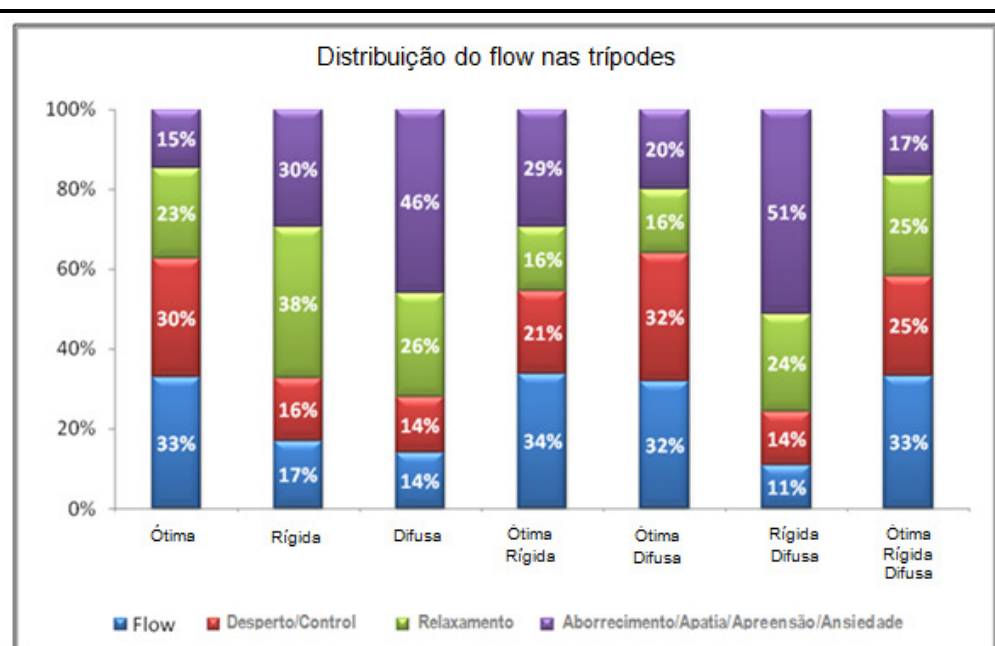
Foram exploradas também as diferentes pontuações para *flow* nas diferentes relações hierárquicas. Na relação meu gestor temos uma maior proporção de AAAA, seguida por RLX, D/C e, por fim, *FLOW*. Na relação eu como gestor acontece exatamente o oposto, isso é, temos uma maior proporção de *FLOW*, seguido por D/C, RLX e AAAA. Já na relação este gestor tem uma maior proporção de D/C, seguida por *FLOW*, RLX e AAAA.

Gráfico 7. Flow vs. relações hierárquicas.



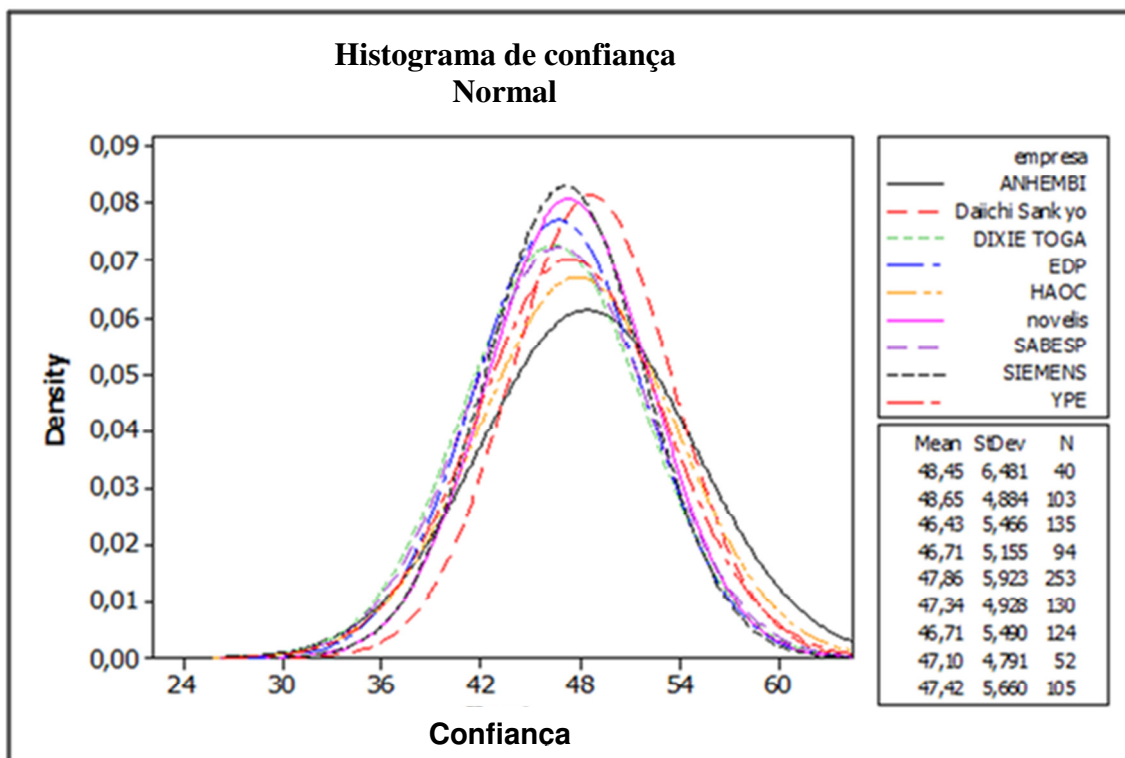
Pela distribuição do *flow* na trípole do trabalho, constatou-se que, sempre que a trípole é ótima, seja puramente ótima ou híbrida, temos uma maior proporção de FLOW (na faixa dos 30%). A trípole difusa apresentou maioria de AAAA e a rígida apresentou maioria de RLX. O D/C apresentou a menor proporção nas trípoles rígida e difusa e a segunda maior proporção no FLOW.

**Gráfico 8. Distribuição flow vs. trípole**



Para as comparações confiança, tomam-se em conta os resultados da subcategoria confiança da Seção B1 do questionário liderança e confiança. Pelo histograma de confiança constatou-se que a mesma possui uma distribuição simétrica, com comportamento muito similar a curva de uma distribuição normal. Constatou-se também que o comportamento da curva dentre as empresas é muito parecido.

Gráfico 9. Histograma confiança por empresa.



A comparação entre confiança e trípole mostrou que a classificação trípole ótima, seja puramente ótima ou híbrida, apresentou os maiores valores médios, seguida pela classificação rígida e difusa. Isso pode indicar que os participantes percebem níveis mais altos de confiança quando estão em trípole ótima que quando estão em trípole rígida ou difusa.

Comparando confiança com *flow*, observou-se que *flow* apresenta o maior valor médio de confiança, seguido de D/C, RLX e AAAA. A hipótese central desse trabalho é que “quanto mais *flow/flow*, mais confiança”, e fica claro aqui que o *flow* é o que mais se distancia da condição AAAA, sendo o primeiro com média igual a 39 e o último com média igual a 34.

Já na comparação de confiança com a relação hierárquica observou-se que o maior valor médio foi de eu como gestor, seguido por meu gestor e este gestor; porém, foram identificados valores médios muito próximos, indicando que essas relações podem não ser estatisticamente significativas, o que será testado nas análises inferenciais.

**Tabela 19. Confiança média por trípode.**

Trípode	Confiança	
	Média	Desvio Padrão
Ótima	39	4
Rígida	34	4
Difusa	31	6
Ótima/Difusa	34	4
Ótima/Rígida	37	4
Ótima/Rígida/Difusa	37	3
Rígida/Difusa	32	5
Total	37	5

**Tabela 20. Confiança média por flow.**

Flow	Confiança	
	Média	Desvio Padrão
FLOW	39	4
D/C	38	4
RLX	37	4
AAAA	34	5
Total	37	5

**Tabela 21. Confiança média por relações hierárquicas.**

Relação Hierárquica	Confiança	
	Média	Desvio Padrão
Eu como gestor	38	3
Meu gestor	37	5
Este gestor	36	3
Total	37	5

A Seção C do questionário liderança e confiança solicita que os participantes emitam suas percepções a respeito do que seriam padrões gerais da trípode do trabalho nas respectivas organizações. Na trípode ótima observou-se a maior média (29), seguido por rígido (27) e difuso (25). Quanto ao Flow, observou-se que o AAAA, classificação mais distante do flow, foi a que apresentou a menor média (26). Por fim, quanto a relação hierárquica, observou-se que este gestor tem a maior média, seguido por eu como gestor e, novamente com a menor média, meu gestor, indicando que a percepção dos líderes têm uma tendência a perceber a qualidade das relações da trípode de uma maneira bem mais positiva do que os liderados



percebem. Vale ressaltar que a variabilidade aqui encontrada é relativamente alta, indicando que as percepções dos participantes em relação às organizações flutuam muito, com pessoas com percepções muito diferentes da maioria.

**Tabela 22. Seção C vs. Trípode.**

	Seção C	
	Média	Desvio Padrão
Ótima	25	6
Rígida	27	6
Difusa	25	9
Ótima/Rígida	27	7
Ótima/Difusa	27	7
Ótima/Rígida/Difusa	25	9
Rígida/Difusa	25	10

**Tabela 23. Seção C vs. Flow.**

Flow	Seção C	
	Média	Desvio Padrão
D/C	29	6
FLOW	28	7
RLX	28	6
AAAA	26	7
Total	28	7

**Tabela 24. Seção C vs. relações hierárquicas.**

Relação Hierárquica	Seção C	
	Média	Desvio Padrão
Este gestor	30	7
Eu como gestor	28	5
Meu gestor	27	7
Total geral	28	7

## 4.2 Análises inferenciais

O principal interesse das análises inferenciais é verificar a existência de relação e diferença estatisticamente significativa entre as pontuações da trípode do trabalho e as

classificações de flow, confiança e trípole. Para tanto, foram desenvolvidos modelos de Análise de Variância (ANOVA), seguidos por testes de comparações múltiplas de Tukey.

O objetivo da ANOVA é avaliar se os fatores possuem um efeito estatisticamente significativo na variável dependente, ou seja, se há diferença significativa entre os níveis do fator na variável dependente. Uma vez constatado esse efeito, o Teste de Tukey avalia, estatisticamente, em qual nível do fator esse efeito se dá, ou em outras palavras, onde está a diferença. Essa comparação é feita entre todos os níveis do fator, dois a dois.

Foi considerada no presente trabalho uma significância de 5%, ou seja, uma confiança de 95%. Dessa forma, uma relação ou diferença foi considerada estatisticamente significativa quando p-valor foi menor ou igual a 0,05. Todas as suposições de normalidade, homocedasticidade e independência dos resíduos foram satisfeitas, e podem ser observadas nas análises de resíduos no Anexo B (pág. 160:181).

#### *4.2.1 Comparações Seções A1 e B1 (“como as coisas são”).*

As comparações que se seguem são relevantes para se observar o quanto variações das dimensões ‘internas’ da trípole (julgamento, coerência e revisão) têm relação com a qualidade da trípole como um todo e, conseqüentemente, com confiança. Idealmente, estas dimensões devem ter relação direta com a trípole ótima e se diferenciarem das trípoles rígida e difusa. Estas comparações estão na essência da natureza deste projeto e, assim, diretamente relacionadas às análises aqui delineadas.

Para a comparação das pontuações de julgamento, coerência e revisão (Seções A1 e B1, “Como as coisas são” do questionário Liderança e confiança) com a classificação da trípole, classificação do flow e relação hierárquica, foram desenvolvidas análises de variância (ANOVA) seguidas das comparações múltiplas de Tukey. No total, foram desenvolvidas aqui dezoito ANOVA’s, nove para a Seção A e nove para a seção B, sendo três modelos para cada dimensão (julgamento, coerência e revisão), onde os fatores considerados em cada modelo foram a trípole do trabalho, flow e relação hierárquica. Em todos os dezoito modelos os três fatores (trípole do trabalho, flow e relação hierárquica) apresentaram um efeito significativo

na resposta (julgamento, coerência e revisão), com p-valor menor que 0,05 (5% de significância).

**Tabela 25. ANOVA's seção A vs. trípole do trabalho, *flow* e relações hierárquicas.**

	ANOVA: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
	Julgamento		Coerência		Revisão	
	Estatística F	p-valor	Estatística F	p-valor	Estatística F	p-valor
Trípode do Trabalho	74.61	0.000	87.32	0.000	78.29	0.000
Flow	68.86	0.000	51.85	0.000	47.66	0.000
Relações Hierárquicas	5.98	0.003	11.56	0.000	4.83	0.008

**Tabela 26. ANOVA's seção B vs. trípole do trabalho, *flow* e relações hierárquicas.**

	ANOVA: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
	Julgamento		Coerência		Revisão	
	Estatística F	p-valor	Estatística F	p-valor	Estatística F	p-valor
Trípode do Trabalho	61.67	0.000	115.45	0.000	143.04	0.000
Flow	42.81	0.000	44.18	0.000	56.18	0.000
Relações Hierárquicas	8.27	0.000	20.16	0.000	11.30	0.000

Importante realçar que os resultados de julgamento mostram diferenças significativas entre as trípodas rígida e difusa na Seção B do questionário Liderança e confiança, com um grau de confiabilidade bastante elevado.

A dimensão julgamento se mostra diferenciada das trípodas difusa e rígida o que, para este projeto, é extremamente relevante. As dimensões internas da trípole diretamente relacionadas à confiança são julgamento e coerência. Ambas aparecem nas diferenças significativas com as trípodas não ótimas. Interessante notar, também, que as híbridas ótima/difusa e ótima/rígida se opõem na dimensão julgamento.

A trípole ótima se opõe nas três dimensões de julgamento, coerência e revisão às trípodas rígida e rígida/difusa, enquanto que difusa também se opõe aos híbridos, exceto pela dimensão revisão na trípole ótima/rígida.

**Tabela 27. Comparações múltiplas de Tukey seção A: coerência vs. tripode do trabalho.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Coerência					
Fator	Níveis	IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?	
Trípode do Trabalho	Difuso	Ótimo	7.23	11.10	S
		Ótimo/Difuso	1.84	8.32	S
		Ótimo/Rígido	5.10	10.03	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	4.87	11.43	S
		Rígido	0.35	4.64	S
		Rígido/Difuso	-2.37	3.36	N
	Ótimo	Ótimo/Difuso	-6.78	-1.40	S
		Ótimo/Rígido	-3.28	0.08	N
		Ótimo/Rígido/Difuso	-3.76	1.73	N
		Rígido	-7.84	-5.51	S
		Rígido/Difuso	-10.90	-6.44	S
	Ótimo/ Difuso	Ótimo/Rígido	-0.61	5.58	N
		Ótimo/Rígido/Difuso	-0.71	6.85	N
		Rígido	-5.43	0.26	N
		Rígido/Difuso	-8.01	-1.16	S
	Ótimo/ Rígido	Ótimo/Rígido/Difuso	-2.55	3.72	N
		Rígido	-6.99	-3.16	S
		Rígido/Difuso	-9.77	-4.37	S
	Ótimo/ Rígido/Difuso	Rígido	-8.55	-2.77	S
		Rígido/Difuso	-11.12	-4.19	S
	Rígido	Rígido/Difuso	-4.41	0.42	N

**Tabela 28. Comparações múltiplas de Tukey seção B: coerência vs. tripode do trabalho.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Coerência					
Fator	Níveis	IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?	
Trípode do Trabalho	Difuso	Ótimo	5.56	8.04	S
		Ótimo/Difuso	1.15	5.29	S
		Ótimo/Rígido	3.96	7.11	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	1.84	6.03	S
		Rígido	0.70	3.44	S
		Rígido/Difuso	-1.64	2.03	N
	Ótimo	Ótimo/Difuso	-5.30	-1.85	S
		Ótimo/Rígido	-2.34	-0.19	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	-4.62	-1.11	S
		Rígido	-5.48	-3.98	S
		Rígido/Difuso	-8.03	-5.17	S
	Ótimo/ Difuso	Ótimo/Rígido	0.33	4.29	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	-1.70	3.13	N
		Rígido	-2.97	0.67	N
		Rígido/Difuso	-5.21	-0.84	S
	Ótimo/ Rígido	Ótimo/Rígido/Difuso	-3.60	0.41	N
		Rígido	-4.69	-2.24	S
		Rígido/Difuso	-7.06	-3.61	S
	Ótimo/ Rígido/Difuso	Rígido	-3.72	-0.02	S
		Rígido/Difuso	-5.96	-1.52	S
	Rígido	Rígido/Difuso	-3.41	-0.33	S

**Tabela 29. Comparações múltiplas de Tukey seção A: Julgamento vs. trípole do trabalho.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Julgamento					
Fator	Níveis	IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?	
Trípode do Trabalho	Difuso	Ótimo	4.90	7.91	S
		Ótimo/Difuso	1.05	6.08	S
		Ótimo/Rígido	3.02	6.84	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	3.57	8.66	S
		Rígido	-0.10	3.23	N
		Rígido/Difuso	-2.15	2.30	N
	Ótimo	Ótimo/Difuso	-4.93	-0.75	N
		Ótimo/Rígido	-2.78	-0.17	N
		Ótimo/Rígido/Difuso	-2.42	1.84	N
		Rígido	-5.74	-3.93	S
		Rígido/Difuso	-8.06	-4.59	S
	Ótimo/ Difuso	Ótimo/Rígido	-1.03	3.77	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	-0.38	5.49	S
		Rígido	-4.20	0.22	S
		Rígido/Difuso	-6.14	-0.82	N
	Ótimo/ Rígido	Ótimo/Rígido/Difuso	-1.25	3.62	N
		Rígido	-4.85	-1.88	S
		Rígido/Difuso	-6.95	-2.76	S
	Ótimo/ Rígido/Difuso	Rígido	-6.80	-2.30	S
		Rígido/Difuso	-8.73	-3.35	S
	Rígido	Rígido/Difuso	-3.36	0.39	N

**Tabela 30. Comparações múltiplas de Tukey seção B: Julgamento vs. trípole do trabalho.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Julgamento					
Fator	Níveis	IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?	
Trípode do Trabalho	Difuso	Ótimo	5.00	7.92	S
		Ótimo/Difuso	0.30	5.18	S
		Ótimo/Rígido	3.55	7.26	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	2.74	7.68	S
		Rígido	1.16	4.39	S
		Rígido/Difuso	-1.30	3.01	N
	Ótimo	Ótimo/Difuso	-5.74	-1.69	S
		Ótimo/Rígido	-2.32	0.21	N
		Ótimo/Rígido/Difuso	-3.31	0.82	N
		Rígido	-4.56	-2.81	S
		Rígido/Difuso	-7.29	-3.93	S
	Ótimo/ Difuso	Ótimo/Rígido	0.34	4.99	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	-0.37	5.31	N
		Rígido	-2.11	2.17	N
		Rígido/Difuso	-4.46	0.69	N
	Ótimo/ Rígido	Ótimo/Rígido/Difuso	-2.56	2.17	N
		Rígido	-4.07	-1.19	S
		Rígido/Difuso	-6.58	-2.52	S
	Ótimo/ Rígido/Difuso	Rígido	-4.62	-0.26	S
		Rígido/Difuso	-6.97	-1.75	S
	Rígido	Rígido/Difuso	-3.74	-0.11	S

**Tabela 31. Comparações múltiplas de Tukey seção A: Revisão vs. trípede do trabalho.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Revisão					
Fator	Níveis	IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?	
Trípode do Trabalho	Difuso	Ótimo	3.97	6.39	S
		Ótimo/Difuso	0.59	4.62	S
		Ótimo/Rígido	2.95	6.01	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	2.65	6.74	S
		Rígido	-0.24	2.42	N
		Rígido/Difuso	-1.45	2.12	N
	Ótimo	Ótimo/Difuso	-4.26	-0.90	S
		Ótimo/Rígido	-1.75	0.34	N
		Ótimo/Rígido/Difuso	-2.20	1.22	N
		Rígido	-4.82	-3.37	S
		Rígido/Difuso	-6.24	-3.46	S
	Ótimo/ Difuso	Ótimo/Rígido	-0.05	3.80	N
		Ótimo/Rígido/Difuso	-0.26	4.45	N
		Rígido	-3.28	0.26	N
		Rígido/Difuso	-4.40	-0.14	S
	Ótimo/ Rígido	Ótimo/Rígido/Difuso	-1.74	2.17	N
		Rígido	-4.58	-2.20	S
		Rígido/Difuso	-5.83	-2.46	S
	Ótimo/ Rígido/Difuso	Rígido	-5.41	-1.80	S
		Rígido/Difuso	-6.52	-2.20	S
	Rígido	Rígido/Difuso	-2.26	0.75	N

**Tabela 32. Comparações múltiplas de Tukey seção B: revisão vs. trípede do trabalho.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Revisão					
Fator	Níveis	IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?	
Trípode do Trabalho	Difuso	Ótimo	9.96	14.04	S
		Ótimo/Difuso	2.51	9.33	S
		Ótimo/Rígido	6.31	11.50	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	5.16	12.08	S
		Rígido	0.40	4.92	S
		Rígido/Difuso	-2.14	3.90	N
	Ótimo	Ótimo/Difuso	-8.92	-3.24	S
		Ótimo/Rígido	-4.86	-1.32	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	-6.27	-0.48	S
		Rígido	-10.57	-8.11	S
		Rígido/Difuso	-13.47	-8.77	S
	Ótimo/ Difuso	Ótimo/Rígido	-0.27	6.25	N
		Ótimo/Rígido/Difuso	-1.28	6.68	N
		Rígido	-6.26	-0.27	S
		Rígido/Difuso	-8.65	-1.44	S
	Ótimo/ Rígido	Ótimo/Rígido/Difuso	-3.59	3.02	N
		Rígido	-8.27	-4.23	S
		Rígido/Difuso	-10.88	-5.18	S
	Ótimo/ Rígido/Difuso	Rígido	-9.02	-2.92	S
		Rígido/Difuso	-11.40	-4.10	S
	Rígido	Rígido/Difuso	-4.32	0.76	N

Na comparação das Seções A1 e B1 vs. *flow* para julgamento, coerência e revisão verifica-se que os funcionários em *flow* possuem as maiores pontuações em todos os casos.

**Tabela 33. Pontuações médias flow vs. julgamento, coerência e revisão, seções A e B.**

	Seção A			Seção B		
	Julgamento	Coerência	Revisão	Julgamento	Coerência	Revisão
FLOW	26	39	21	34	25	45
D/C	24	38	20	33	25	43
RLX	23	36	19	33	23	41
AAAA	21	34	18	30	22	38

Pelos testes realizados, existem diferenças significativas entre todas as classificações das condições menos ótimas de *flow* com as três dimensões internas da trípole.

Esta observação do quanto *flow* e julgamento se distanciam de outras condições de *flow* reforça a coerência dos resultados que anteriormente já vinham sendo obtidos. Pessoas em *flow* parecem reconhecer que há mais liberdade para o uso dos próprios julgamentos na condução de suas tarefas. Como julgamento está entre os vértices responsabilização e confiança da trípole do trabalho, é possível inferir que a dimensão julgamento está associada ao recebimento de tarefas mais desafiadoras. Estes resultados estão coerentes com os resultados anteriores, de diferenças significativas entre julgamento e outras qualidade da trípole do trabalho. Da mesma maneira, tendo as dimensões coerência e revisão mostrado um comportamento semelhante a julgamento, sugerem que a trípole ótima/confiança vigilante mantém estreita relação com resultados altos em *flow*.

**Tabela 34. Comparações múltiplas de Tukey seção A - coerência vs. flow.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Coerência					
Fator	Níveis	IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?	
Flow	D/C	AAAA	-5.09	-2.67	S
		FLOW	0.50	2.73	S
		RLX	-2.71	-0.40	S
	AAAA	FLOW	4.32	6.67	S
		RLX	1.11	3.54	S
		FLOW	RLX	-4.29	-2.05

**Tabela 35. Comparações múltiplas de Tukey seção B – coerência vs. *flow*.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Coerência					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Flow	D/C	AAAA	-3.66	-2.01	S
		FLOW	-0.21	1.30	N
		RLX	-1.87	-0.30	S
	AAAA	FLOW	2.58	4.18	S
		RLX	0.92	2.58	S
		FLOW	RLX	-2.39	-0.87

**Tabela 36. Comparações múltiplas de Tukey seção A – julgamento vs. *flow*.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Julgamento					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Flow	D/C	AAAA	-4.34	-2.55	S
		FLOW	0.37	2.02	S
		RLX	-2.36	-0.65	S
	AAAA	FLOW	3.77	5.51	S
		RLX	1.04	2.84	S
		FLOW	RLX	-3.53	-1.87

**Tabela 37. Comparações múltiplas de Tukey seção B – julgamento vs. *flow*.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Julgamento					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Flow	D/C	AAAA	-3.88	-2.13	S
		FLOW	-0.25	1.36	N
		RLX	-1.79	-0.12	S
	AAAA	FLOW	2.71	4.41	S
		RLX	1.17	2.93	S
		FLOW	RLX	-2.32	-0.70

**Tabela 38. Comparações múltiplas de Tukey seção A – Revisão vs. *flow*.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Revisão					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Flow	D/C	AAAA	-2.93	-1.45	S
		FLOW	0.31	1.68	S
		RLX	-1.75	-0.33	S
	AAAA	FLOW	2.47	3.91	S
		RLX	0.40	1.90	S
		FLOW	RLX	-2.73	-1.35



**Tabela 39. Comparações múltiplas de Tukey seção B – revisão vs. flow.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Revisão					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Flow	D/C	AAAA	-6.09	-3.30	S
		FLOW	0.56	3.13	S
		RLX	-3.39	-0.73	S
	AAAA	FLOW	5.19	7.90	S
		RLX	1.23	4.04	S
		FLOW	RLX	-5.20	-2.61

Comparando agora a relação hierárquica, o posicionamento Eu Como Gestor parece dissonante quando consideramos relações hierárquicas de três níveis, onde Meu Gestor lidera Eu Como Gestor e estes os Meu Gestor. Não se procurou analisar a coerência entre as cadeias completas. Contudo, os indicadores aqui sugerem haver variações importantes no processo vertical, onde liderados parecem ter uma percepção relativamente diferente de seus líderes.

**Tabela 40. Comparações múltiplas de Tukey seção A – coerência vs. relações hierárquicas.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Coerência					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Relações Hierárquicas	Este gestor	Eu como gestor	0.29	2.74	S
		Meu gestor	-1.53	0.57	N
	Eu como gestor	Meu gestor	-2.96	-1.02	S

**Tabela 41. Comparações múltiplas de Tukey seção B – coerência vs. relações hierárquicas.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Coerência					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Relações Hierárquicas	Este gestor	Eu como gestor	0.69	2.33	S
		Meu gestor	-0.93	0.47	N
	Eu como gestor	Meu gestor	-2.39	-1.09	S

**Tabela 42. Comparações múltiplas de Tukey seção A – julgamento vs. relações hierárquicas.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Julgamento					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Relações Hierárquicas	Este gestor	Eu como gestor	-0.25	1.62	N
		Meu gestor	-1.20	0.39	N
	Eu como gestor	Meu gestor	-1.83	-0.35	S

**Tabela 43. Comparações múltiplas de Tukey seção B – julgamento vs. relações hierárquicas.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Julgamento					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Relações Hierárquicas	Este gestor	Eu como gestor	0.51	2.26	S
		Meu gestor	-0.41	1.10	N
	Eu como gestor	Meu gestor	-1.73	-0.34	S

**Tabela 44. Comparações múltiplas de Tukey seção A – revisão vs. relações hierárquicas.**

Teste de Tukey: Comparação Seção A - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Revisão					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Relações Hierárquicas	Este gestor	Eu como gestor	-0.39	1.12	N
		Meu gestor	-1.05	0.24	N
	Eu como gestor	Meu gestor	-1.37	-0.18	S

**Tabela 45. Comparações múltiplas de Tukey seção B – revisão vs. relações hierárquicas.**

Teste de Tukey: Comparação Seção B - "Como as coisas são", do questionário Liderança e Confiança					
Revisão					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Relações Hierárquicas	Este gestor	Eu como gestor	-0.47	2.38	N
		Meu gestor	-2.47	-0.04	S
	Eu como gestor	Meu gestor	-3.34	-1.08	S

#### 4.2.2 Comparações Confiança.

As comparações confiança aproximam os dados das categorias gerais às dimensões de maior interesse para as hipóteses centrais deste estudo. Os resultados para confiança são obtidos da Seção B do questionário Liderança e confiança.

Para a comparação da pontuação confiança com a classificação da trípole, classificação do flow e relação hierárquica, foram desenvolvidas análises de variância (ANOVA) seguidas das comparações múltiplas de Tukey. No total, foram desenvolvidas aqui três ANOVA's, onde os fatores considerados em cada modelo foram a trípole do trabalho, flow e relação hierárquica. Os três fatores (trípode do trabalho, flow e relação hierárquica), referentes aos três modelos desenvolvidos, apresentaram um efeito significativo na resposta (pontuação confiança), com p-valor menor que 0,05 (5% de significância).

**Tabela 46. ANOVA's: Pontuação confiança vs. trípole do trabalho, flow e relações hierárquicas.**

	ANOVA: Comparação Confiança	
	Estatística F	p-valor
Trípode do Trabalho	63.42	0.000
Flow	40.89	0.000
Relações Hierárquicas	8.08	0.000

Primeiramente, verificamos que funcionários classificados com trípole ótima possuem a maior nota e os classificados como trípole Difusa, possuem a menor nota.

**Tabela 47. Pontuação média confiança vs. trípole do trabalho.**

	Confiança
Ótimo	49
Rígido	44
Difuso	40
Ótimo/Rígido	47
Ótimo/Difuso	45
Ótimo/Rígido/Difuso	45
Rígido/Difuso	41

Há uma clara distinção entre as qualidades ótimas e difusas das trípoles com base em confiança. A ótima diferencia-se qualitativamente de difusa e rígida, o que sugere que discriminação clara dos participantes quanto a qualidade das relações de liderança a quem pertencem. Interessante observar também que o Trípole híbrido Rígido/Difuso diferencia-se dos demais híbridos, com exceção a ótima/difusa, tendo estes como diferenciador a dimensão ótima como componente.

**Tabela 48. Comparações múltiplas de Tukey pontuação confiança vs. trípole do trabalho.**

Teste de Tukey: Comparação Confiança					
Confiança					
Fator	Níveis	IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?	
Trípode do Trabalho	Difuso	Ótimo	6.93	11.00	S
		Ótimo/Difuso	1.00	7.80	S
		Ótimo/Rígido	4.56	9.73	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	1.61	8.50	S
		Rígido	1.37	5.87	S
		Rígido/Difuso	-1.99	4.03	N
	Ótimo	Ótimo/Difuso	-7.39	-1.73	S
		Ótimo/Rígido	-3.58	-0.05	S
		Ótimo/Rígido/Difuso	-6.79	-1.02	S
		Rígido	-6.57	-4.12	S
		Rígido/Difuso	-10.29	-5.60	S
	Ótimo/ Difuso	Ótimo/Rígido	-0.50	5.99	N
		Ótimo/Rígido/Difuso	-3.31	4.62	N
		Rígido	-3.77	2.21	N
		Rígido/Difuso	-6.98	0.21	N
	Ótimo/ Rígido	Ótimo/Rígido/Difuso	-5.39	1.20	N
		Rígido	-5.54	-1.52	S
		Rígido/Difuso	-8.96	-3.29	S
	Ótimo/ Rígido/Difuso	Rígido	-4.47	1.61	N
		Rígido/Difuso	-7.67	-0.40	S
	Rígido	Rígido/Difuso	-5.14	-0.07	S

A seguir, verificamos que funcionários classificados como *flow* possuem a maior nota e os classificados como AAAA, possuem a menor nota.

**Tabela 49. Pontuação média confiança vs. flow.**

	Confiança
FLOW	49
D/C	48
RLX	47
AAAA	44

Importantes diferenças com confiança aparecem com as dimensões do *flow* não ótimo, com muito mais intensidade para as dimensões mais distantes do *flow*: AAAA e RLX.

A dimensão confiança se comporta como um divisor dentro das combinações de *flow*. As dimensões *Flow* e D/C (condição mais próxima ao estado de *flow*) possuem resultados significativamente diferentes das dimensões menos ótimas do *flow* (RLX e AAAA). É uma

observação interessante, pois D/C refletem a proximidade com a condição ideal de *flow*. Os esforços de mudança para *flow* estão relativamente acessíveis à liderança.

**Tabela 50. Comparações múltiplas de Tukey pontuação confiança vs. *flow*.**

Teste de Tukey: Comparação Confiança					
Confiança					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Flow	D/C	AAAA	-5.42	-2.97	S
		FLOW	-0.47	1.79	N
		RLX	-2.48	-0.14	S
	AAAA	FLOW	3.67	6.06	S
		RLX	1.66	4.13	S
		FLOW RLX	-3.11	-0.83	S

Por fim, analisando a relação hierárquica, observou-se que Eu Como Gestor diferencia-se significativamente de Este Gestor e Meu Gestor. Eu Como Gestor mostra uma auto-avaliação bastante diferente dos demais grupos. As categorias de liderança – Eu Como Gestor e Este Gestor percebem-se praticando mais Confiança do que são percebidos pelos liderados. Vale ressaltar que uma pequena parte de participantes da categoria Eu Como Gestor também respondeu ao questionário Meu Gestor.

**Tabela 51. Comparações múltiplas de Tukey pontuação confiança vs. relações hierárquicas.**

Teste de Tukey: Comparação Confiança					
Confiança					
Fator	Níveis		IC 95% (L.S.)	IC 95% (L.I.)	Significativo?
Relações Hierárquicas	Este gestor	Eu como gestor	0.75	3.21	S
		Meu gestor	-0.43	1.67	N
	Eu como gestor	Meu gestor	-2.34	-0.39	S

#### 4.2.3 Resumo dos resultado quantitativos.

A tabela sintetiza os resultados destacando as diferenças significativas entre as dimensões do tripóde do trabalho, *flow* e as dimensões internas da tripóde – julgamento, coerência e revisão.

**Tabela 52. Tabela resumo dos resultados quantitativos: comparações múltiplas de Tukey – Coerência, Julgamento, Revisão (seções A e B) e Confiança VS Trípole do Trabalho, Flow e Relações Hierárquicas.**

		Trípode do trabalho						Flow				Relações Hierárquicas			
		Difusa	Ótima	Ótima/Difusa	Ótima/Rígida	Ótima/Rígida/Difusa	Rígida	Rígida/Difusa	D/C	AAA	FLOW	RLX	Este gestor	Eu como gestor	Meu gestor
Trípode do trabalho	Difusa	■													
	Ótima	● ▲	■												
	Ótima/Difusa	● ▲	● ▲	■											
	Ótima/Rígida	● ▲	● ▲	■	■										
	Ótima/Rígida/Difusa	● ▲	● ▲	■	■	■									
	Rígida	● ▲	● ▲	■	■	■	■								
	Rígida/Difusa	● ▲	● ▲	■	■	■	■	■							
Flow	D/C							■							
	AAA							● ▲	■						
	FLOW							● ▲	● ▲	■					
	RLX							● ▲	● ▲	● ▲	■				
Relações Hierárquicas	Este gestor											■			
	Eu como gestor											● ▲	■		
	Meu gestor											● ▲	● ▲	■	

Legenda:	Seção A	■	●	▲
	Seção B	■	●	▲
	Confiança	▲	●	◆
		Julg.	Revi.	Coer.

### 4.3 Teste de hipóteses

“Nada mais prático do que uma boa teoria.”

Kurt Lewin

As análises descritivas foram desenvolvidas para a população em geral, independentemente de se considerar as relações hierárquicas parêlas de líder/liderado. Os resultados da massa dos questionários sugerem que as hipóteses 1 e 2 se confirmariam já que os resultados das análises das categorias gerais indicam diferenças estatisticamente significativas entre diferentes comparações, tais como trípode ótima e confiança, *flow* e confiança, relação hierárquica vs. *flow* e trípode, sugerindo que quanto mais altos os

resultados em *flow* mais ótima é a trípole e vice-versa. Contudo, poderia ainda haver dúvida sobre a possível inferência, a partir dos resultados acima, para as relações particulares de líder A vs. subordinado A1. Elimina-se essa dúvida pelos testes de hipóteses.

O teste *t-student* é um teste de hipótese para médias. No caso de se querer comparar dois grupos, a hipótese nula é que a diferença das médias é zero, isto é, não há diferença entre os grupos. As duas amostras presumindo resultados equivalentes são *flow* e confiança. O *p-valor* buscado para o nível de confiança para definir se a hipótese nula deve ser ou não rejeitada é de 0,5%.

A hipótese central deste estudo é que há diferença entre as médias das relações hierárquicas entre líderes e liderados em condições de *flow* com a média dos resultados de confiança. Também que há diferença significativa entre as médias das relações hierárquicas entre líderes/liderados em condições de não *flow* e confiança baixa.

Dos 541 pares estabelecidos, 52 atenderam em 100% os critérios da hipótese central. Não expandimos nem modificamos essa amostragem. Por exemplo, dado que resultados das condições de D/C (desperto/controlado) do *flow* se aproximam muito da condição ótima de *flow*, poderíamos ter inserido essas combinações e provavelmente a amostra seria maior. Porém, consideramos suficientes os resultados dos testes de hipóteses já que apresentam evidências suficientes para se garantir essa relação. A opção por uma amostra ‘mais pura o possível’ nos pareceu mais significativa.

É intrigante o fato de que é a maior quantidade da trípole ótima que predomina entre os participantes, com 45% dos questionários, e a contagem individual de condições de *flow* aponta para 33% das percepções dos indivíduos nessa condição ótima. Contudo, apesar deste volume maior de possibilidades, as relações entre pares de líderes e liderados, por ser mais exigente na combinação de dois construtos, trouxe a amostra para 52 casos. Uma relação aparentemente muito especial e diferenciada.

Evitamos, também, atribuir pontos para que as categorias híbridas das trípoles caíssem numa das três categorias básicas (ótima rígida ou difusa). Optamos por não fazê-lo. Por vários motivos. Seria uma classificação arbitrária. Segundo, a classificação híbrida reflete a percepção da pessoa e pode ter sido influenciada por motivos muito diferentes, desde interpretação pessoal ao questionário, falta de *feedback* nas relações de trabalho, baixos níveis

de diálogos e discussões, além de fatores psicológicos idiossincráticos, inacessíveis nesse momento. Optamos por trabalhar com os dados nas suas condições ‘puras’ dos resultados.

Procuramos também algumas evidências no reverso, isto é, baixa confiança e não *flow*. Os resultados obtidos por meio do teste t-student podem ser vistos nas tabelas que se seguem.

#### 4.3.1 Hipóteses 1 e 2.

- **Hipótese 1:** A condição mútua de resultados altos em *flow* entre líderes e liderados estará associada a resultados altos na trípole do trabalho e, conseqüentemente a confiança vigilante, inerente à trípole ótima.
1. A média da confiança percebida pelo **liderado** (questionário ‘meu gestor’), quando ambos, o líder e o liderado, estão em *flow*, é maior do que a média da confiança percebida pelo mesmo, quando tal condição de *flow* não existe.

**Tabela 53. Teste t-studente: *flow* vs. confiança líder/ liderado.**

	<i>Flow / Flow</i>	Não <i>flow / flow</i>
Média	39,4808	36,6544
Variância	17,1565	29,0627
Observações	52,0000	489,0000
Variância agrupada	27,9361	
Hipótese da diferença de média	-	
gl	539,0000	
Stat t	3,6661	
P(T<=t) bi-caudal	0,0003	
t crítico bi-caudal	1,9644	

2. A média da confiança percebida pelo **líder** (questionário ‘eu como gestor’), quando ambos, o líder e o liderado, estão em *flow*, é maior do que a média da confiança percebida pelo mesmo, quando tal condição de *flow* não existe. Os resultados aparecem na abaixo:



**Tabela 54. Teste *t*-studente: flow vs. confiança líder e liderado.**

	<i>Flow / flow</i>	<i>Não flow / flow</i>
Média	39,1731	37,9980
Variância	9,8322	8,9979
Observações	52,0000	489,0000
Variância agrupada	9,0769	
Hipótese da diferença de média	-	
Gl	539,0000	
Stat t	2,6741	
P(T<=t) bi-caudal	0,0077	
t crítico bi-caudal	1,9644	

**Comentários:**

As tabelas 53 e 54 tomam a perspectiva do líder e do liderado quando em *flow*. Nos dois casos, a percepção de confiança é maior quando comparada com outras condições. Os resultados se tornam um achado distintivo por propor uma relação de liderança de alta qualidade. A combinação de *flow* e confiança sugere que pessoas bem desafiadas percebem uma relação de confiança entre líder e liderados que não aparece em outras combinações. A proposição dos autores para essa pesquisa é exatamente esta. A condição de *flow* torna as pessoas ‘confiantes’. Líderes em *flow* transmitem confiança. Ambos em *flow* sugerem uma relação de qualidade em que as decisões parecem ser fluidas e alimentadas por autonomia e tolerância, com alta orientação para a conquista de resultados desafiadores.

3. A média do *flow* percebida pelo **liderado** (questionário ‘meu gestor’), quando ambos, o líder e o liderado, estão no Q4 de confiança, é maior do que a média do *flow* percebida pelo mesmo, quando tal condição de confiança não existe. Os resultados aparecem abaixo:

**Tabela 55. Teste *t*-studente: confiança líder/ liderado vs. *flow*.**

	<i>Q4</i>	<i>Não Q4</i>
Média	181,4390	170,4640
Variância	506,4868	692,1600
Observações	41,0000	500,0000
Variância agrupada	678,3809	
Hipótese da diferença de média	-	
gl	539,0000	
Stat t	2,5939	
P(T<=t) bi-caudal	0,0097	
t crítico bi-caudal	1,9644	

4. A média do *flow* percebida pelo **líder** (questionário ‘eu como gestor’), quando ambos, o líder e o liderado, estão no Q4 de confiança, é maior do que a média do *flow* percebida pelo mesmo, quando tal condição de confiança não existe. Os resultados aparecem na abaixo:

**Tabela 56. Teste t-studente: confiança líder e liderado vs. flow.**

	Q4	Não Q4
Média	194,3659	181,1555
Variância	169,1409	320,2482
Observações	41,0000	500,0000
Variância agrupada	309,0343	
Hipótese da diferença de média	-	
gl	539,0000	
Stat t	4,6258	
P(T<=t) bi-caudal	0,0000	
t crítico bi-caudal	1,9644	

#### Comentários:

As tabelas 55 e 56 focam a relação inversa e são coerentes com os resultados das tabelas 21 e 22. Quanto mais confiança (Q4) na perspectiva de ambos os líderes e liderados, maior a relação com *flow*. As conclusões dessas quatro tabelas reforçam-se mutuamente, nas percepções de líderes e liderados em relação a condições ótimas de *flow* e confiança.

- **Hipótese 2.** A condição mútua de resultados baixos de *flow* entre líderes/liderados estará associada a resultados baixos na trípole do trabalho e, conseqüentemente a confiança rígida ou difusa, inerentes às trípoles rígida e difusa.
5. A média do *flow* percebida pelo **liderado** (questionário ‘meu gestor’), quando ambos, o líder e o liderado, estão no Q1 de confiança é menor do que a média do *flow* percebida pelo mesmo, quando tal condição de *flow* não existe. Os resultados aparecem na tabela abaixo:

**Tabela 57. Teste t-studente. Confiança líder e liderado (Q1) vs. flow.**

	Outro	Q1
Média	172,0585	157,3214
Variância	679,2725	616,9530
Observações	513,0000	28,0000
Variância agrupada	676,1507	
Hipótese da diferença de média	-	
gl	539,0000	
Stat t	2,9203	
P(T<=t) bi-caudal	0,0036	
t crítico bi-caudal	1,9644	

6. A média do *flow* percebida pelo **líder** (questionário ‘eu como gestor’), quando ambos, o líder e o liderado, estão no Q1 de confiança, é menor do que a média do *flow* percebida pelo mesmo, quando tal condição de *flow* não existe. Os resultados aparecem na tabela abaixo:

**Tabela 58. Teste t-studente: *flow* vs. confiança líder e liderado (Q1).**

	<i>Outro</i>	<i>Q1</i>
Média	182,5731	174,5268
Variância	314,3548	389,3951
Observações	513,0000	28,0000
Variância agrupada	318,1137	
Hipótese da diferença de média	-	
gl	539,0000	
Stat t	2,3246	
P(T<=t) bi-caudal	0,0205	
t crítico bi-caudal	1,9644	

**Comentários:**

O teste oposto, de líderes/liderados com resultados baixos em confiança, não mostra resultados altos em *flow*. Isso reforça os resultados das tabelas 53 e 54.

7. A média da trípole difusa percebida pelo **liderado** (questionário ‘meu gestor’), quando ambos, o líder e o liderado, não estão em *flow*, é maior do que a média da trípole difusa percebida pelo mesmo, quando tal condição não existe (i.e. pelo menos um do líder e liderado está em *flow*).

**Tabela 59. Teste t-studente: líder e liderado vs. trípole difusa.**

	<i>Não Flow</i>	<i>Outro</i>
Média	3,7149	3,3699
Variância	2,1159	2,0208
Observações	249,0000	292,0000
Variância agrupada	2,0646	
Hipótese da diferença de média	-	
gl	539,0000	
Stat t	2,7835	
P(T<=t) uni-caudal	0,0028	
t crítico uni-caudal	1,6477	
P(T<=t) bi-caudal	0,0056	
t crítico bi-caudal	1,9644	

Obs.: o reverso dessa hipótese não se verificou significativa.

**Comentários:**

As condições não ótimas de *flow* mostram-se diretamente relacionadas com resultados baixos em confiança. A trípole difusa mostrou-se também diretamente relacionada a condições baixas de *flow*. Contudo, não encontramos evidências para a relação em trípole rígida e condições baixas de *flow*.

Como nosso trabalho trata essencialmente do tema confiança, entendemos que a hipótese 2 também se confirma, com a ressalva da trípole rígida vs. resultados baixos em *flow*. A pergunta sobre por que trípole rígida não mostraria relação com baixos resultados em *flow* fica aberta. Uma provável explicação é que a trípole difusa representa um total distanciamento da liderança em relação aos seus liderados. Esse distanciamento pode tomar a forma de certa abstenção do líder de seu papel de liderança. De outro lado, a trípole rígida, ainda que não representasse as condições ótimas das ações de liderança, sugere proximidade do líder para com seus liderados, ainda que de uma forma mais rígida, controladora, mas, de alguma forma presente, acompanhando e avaliando seus liderados.

As hipóteses 1 e 2 são confirmadas, com a ressalva citada. Há suficientes evidências para se afirmar que condições ótimas de *flow* e confiança se sustentam mutuamente e que há condições não ótimas de *flow* e confiança que também se sustentam mutuamente, principalmente quando a trípole é difusa.

#### 4.3.2 Objetivos complementares.

- **Objetivo 1:** validar os instrumentos de medição de Flow e Confiança no trabalho.

Os testes de confiabilidade dos questionários e a validade dos mesmos se mostraram bastante altos, o que gera a confiança de que se tem a possibilidade de continuar investigações em outros contextos e projetos de estudos.

#### 4.3.3 Análises qualitativas.

O objetivo 2 tem como base as análises qualitativas e é discutido adiante. As análises qualitativas tiveram como base 43 entrevistas e buscaram compreender, nas palavras do

cotidiano, como líderes e liderados entendem o tema confiança no cotidiano. Os 43 casos entrevistados foram classificados conforme as seguintes categorias (tabela 12, pág. 76) e apresentaram as frequências a seguir.

**Tabela 60. Frequência por categorias nas entrevistas – questionários ‘eu como gestor’ e ‘meu gestor’.**

Empresas	CASOS	Flow	Tripode	Rel. Hierárquic	Tripode			Compreensão sobre Confiança						
					T1	T2	T3	C1	C2a	C2b	C3a	C3b	C4a	C4b
DS	1	AAAA	Ótimo	Liderado	5	1	2	2	5					
	2	AAAA	Ótimo	Líder	4	5	2	1	3			4	4	1
	3	AAAA	Ótimo	Líder	4	8	3	1	3			2	3	2
	4	FLOW	Ótimo	Líder	11	7	3	2	1			1	1	2
	5	FLOW	Ótimo	Liderada	6	6	2	2	1			1		2
	6	FLOW	Ótimo	Líder	5	12	4	1	3			1		2
	7	FLOW	Ótimo	Líder	6	4	2	1	1			2	1	7
	8	AAAA	Ót/Dif	Liderada	10	4	2	3	1			1	3	2
	9	FLOW	Ótimo	Líder	4	13	4	1	1			1	1	2
QA	10	AAAA	Difuso	Liderado	2	10	3	1	1				1	
	11	RLX	Rígido	Líder	7	8		1				3	1	2
	12	RLX	Rígido	Líder	7	4						2	2	2
H	13	FLOW	Ótimo	Líder	4	4	3	2	1			3		4
	14	AAAA	Ríg/Dif	Liderada	4	1		4				1		1
	15	FLOW	Óti/Ríg	Líder	3	4						4		2
	16	FLOW	Rígido	Liderado	1	8	1	1				4	2	1
	17	AAAA	Óti/Ríg	Liderado	5	4		3	1			1	3	1
	18	AAAA	Ótimo	Liderado	4	5		2				1	2	2
SA	19	AAAA	Rígido	Liderado	3	9		3	4			2		2
	20	AAAA	Ótimo	Líder	3	6	1		2	1		2	2	2
	21	FLOW	Ótimo	Liderado	7	5	1	1	2				2	1
	22	D/C	Ótimo	Liderado	2	1	1	1	1			1	1	1
	23	FLOW	Ótimo	Líder	4	4	1	1	1	1				1
	24	RLX	Ót/Dif	Líder		2			1			1	1	
SM	25	FLOW	Ótimo	Líder	3	3	2	1	1			3	3	2
	26	FLOW	Ótimo	Líder	5	4	3	2	1					
	27	AAAA	Ótimo	Líder		3	3					1		2
A	28	D/C	Óti/Dif	Liderado	3	5		1	4	1			1	1
	29	AAAA	Difuso	Liderado	3		1		2					2
	30	AAAA	Ótimo	Líder	2	3	1	1	2			3		1
H	31	FLOW	Ótimo	Liderado	2	4	1	2	1				2	1
	32	AAAA	Rígido	Liderado		1	3	1	1					
	33	Flow	Ótimo	Liderado	1	4			1	2				
	34	Flow	Ótimo	Líder	1	5			2	3				1
	35	Flow	Ótim/Ríg	Líder	4	5				2				
	36	Flow	Ótimo	Liderado	2	5	1	1	2	1				1
DT	37	AAAA	Difuso	Liderada	3	2	5	4	3	1				1
A	38	AAAA	Ótimo	Liderado	3	4	3	2	3			1	2	2
	39	Flow	Ótimo	Líder	2	4	3	2	1			1	2	1
SM	40	D/C	Óti/Dif	Líder	2	3	1	2	3				1	1
	41	Flow	Rígido	Liderado	1	2	2	1	2					2
	42	RLX	Rígido	Líder	2	2	1	2	3			1	1	1
	43	RLX	Ót/Ríg/Dif	Líder	2	3	1	1	1	1				2

Total	152	197	66	57	66	13	48	41	28	51
Média	3,5	4,6	1,5	1,3	1,5	0,3	1,1	1,0	0,7	1,2

Tabela 61. Categorias presentes vs. tripode.

	Ótima	Rígida	Difusa	Ótim/ríg	Ótim/dif	Óti/rig/dif	Rig/dif
Poucas vazias*	17	2		1	3	1	
Muitas vazias**	1	1		2	1		

\*Poucas vazias: máximo três categorias ausentes.

\*\*Muitas vazias: seis ou mais.

### Comentários:

A tabela 60 mostra que as categorias T1 e T2 predominam no conjunto das entrevistas. A categoria T1 envolve os vértices responsabilização e confiança, com o tema interno julgamento da trípole do trabalho. A categoria T2 envolve os vértices vigilância, confiança e o tema interno coerência da trípole do trabalho. Essas duas categorias mais valorizadas fortalecem a hipótese 3 deste trabalho.

- **Objetivo 2:** explorar o significado de confiança na experiência prática de líderes de liderados.

Os temas envolvidos na categoria T1 estão relacionados à delegação, envolvimento e mais responsabilidades, autonomia, confiança na capacidade, sentir-se seguro, contar com, transmitir confiança na capacidade, sentir-se seguro em atingir as expectativas. Os temas envolvidos na categoria T2 envolvem, ainda, manter o que foi combinado, consistência, aceitar erros, mostrar erros sem condenar, compartilhar ideais, dificuldades e problemas, dar e receber contextos, receber orientação, receber informação. Confiança é entendida como a ‘crença’ na capacidade das pessoas, passar confiança para o bom uso do julgamento. Essas são as práticas da confiança vigilante inerente à hipótese.

A tabela 8 mostra o número de categorias abordadas nas entrevistas entre as dez previstas. Interessante notar como pessoas com trípole ótima discorrem sobre a maioria das categorias, se comparadas com as pessoas com tripodes de outras qualidades. Isso sugere que há uma compreensão de uma dinâmica mais ampla da prática da liderança com base na confiança vigilante.

Não foi verificada relação entre *flow* e não *flow* e a presença de um número maior ou menor de categorias presentes nas entrevistas. Aparentemente, a condição de estar ou não em *flow* não influencia o entendimento da prática da confiança vigilante, embora, como já apontado acima, quando líderes e liderados mutuamente em *flow* também se encontram numa

relação de confiança mútua. Isto é, pessoas com trípole ótima (seja na perspectiva do ‘eu como gestor’ ou ‘meu gestor’) mostram um claro entendimento implícito da trípole do trabalho, isto é, confiança vigilante.

É interessante notar na Tabela 61 que uma das dimensões menos presentes nos textos das entrevistas é a categoria T3. Essa categoria envolve os temas complementares à T2 que são acompanhar o trabalho, revisar sem controlar, estar perto, sentir que a liderança está perto e, aparentemente, a categoria T2, a mais valorizada ou presente nas entrevistas, pode estar sendo subentendida dentro da T3, já que compartilhar em seus vértices a ação vigilante da trípole do trabalho. Ainda assim, a categoria C2b envolve o tema confiança em quê? Isto é, quando se confia, qual o objeto da confiança? Na categoria C2b o objeto da confiança é o relacionamento, personalidade, traços de caráter. Isso parece ter menor relevância no conjunto produzido pelos participantes, o que pode levantar hipóteses de alguma questão cultural afetando os resultados e abrindo perspectivas para futuros estudos também.

### **Demais conclusões das entrevistas.**

As entrevistas propuseram algumas questões:

- O que é confiar?
- Confiança é em relação a quê?
- Qual a importância da confiança?
- Como se desenvolve a confiança?

### **Discussão**

#### ***O que é confiar?***

Essa é uma pergunta muito direta e não se esperava muitas variações ou frequências de comentários. Há um claro entendimento de que confiança refere-se a ‘acreditar que se é capaz’, ‘capaz de fazer algo’, em ‘dar autonomia’ confiando nas decisões. Isto vem ao encontro da definição de confiança vigilante de Stamp. Confiança em relação a quê?

Há também um claro entendimento de que o objeto da confiança é a capacidade das pessoas, do uso do julgamento, em assumir responsabilidades. O tema relacionamento não aparece tão significativamente intenso quanto o primeiro.

## **Importância da confiança**

Quase em igualdade, a importância da confiança tem a ver com a qualidade dos relacionamentos, com o clima de trabalho, de um lado, e com produtividade, resultados e disposição para fazer, de outro.

## **Como se desenvolve a confiança?**

Os participantes parecem ter uma compreensão de que confiança é construída ao longo do relacionamento, vai sendo conquistada com resultados. Contudo, 32% das pessoas abordam a questão do ‘voto de confiança *a priori*’. É interessante destacar que esse tema de como se desenvolve a confiança está coerente com a questão do que é a confiança e seu objeto, isto é, capacidade, julgamento e autonomia das pessoas. O entendimento das pessoas é que a confiança se desenvolve no sentido de que vai se reforçando ao longo do relacionamento, mas que confiança é inerente ao papel gerencial. Isso se sustenta pelas categorias T2 e também C3a, que envolvem relações e, principalmente, a sustentação dos relacionamentos.

## **Aspectos culturais**

Essas análises qualitativas levantam algumas questões a mais e para as quais este projeto não se propôs investigar, e que se refere a questões culturais envolvidas no tema confiança. Essas questões culturais podem variar desde dificuldades dos entrevistados em se expressarem de maneira fluente ou mesmo com mais conceitos em torno do tema até questões do momento da empresa, da atividade profissional dos participantes. Por exemplo, sendo a empresa H do segmento saúde, e boa parte dos entrevistados sendo parte do corpo clínico, o tema confiança pode sofrer interferências específicas relativas às práticas profissionais específicas, bem como das contingências a que estão submetidos os profissionais. Igualmente, de outro lado, com a empresa SA que, por ser uma cultura de empresa pública poderia exercer alguma influência nos participantes em torno do próprio entendimento do assunto. Esses assuntos culturais seriam temas para futuros estudos e, provavelmente, de grande relevância para o desenvolvimento do tema.



#### 4.3.4 Resumo dos resultados encontrado.

- a. Resultados altos em *flow* mostram relação positiva com resultados altos em confiança.
- b. A análise isolada da confiança (seção B do questionário liderança e confiança) indica que participantes classificados como trípole difusa possuem diferença significativa dos classificados como ótima e rígida e também da híbrida rígida/difusa. E participantes classificados como ótima diferenciam-se significativamente dos classificados como rígida.
- c. As dimensões julgamento, coerência e revisão da trípole do trabalho mantêm diferenças significativas com trípoles rígida e difusa. Esse dado é essencial à hipótese central deste trabalho. As três dimensões se mostram coerentes com a prática da trípole ótima, ou seja, confiança vigilante.
- d. As dimensões julgamento, coerência e revisão diferenciam-se significativamente das condições menos ótimas do *flow*. *Flow* e julgamento mantêm relação positiva e fortalecem a hipótese central desta tese.
- e. Confiança mostra diferenças significativas com RLX e AAAA (condições menos ótimas do *flow*), embora não significativas com D/C, condições mais próximas do *flow* ótimo.
- f. A comparação da seção C (questionário liderança e confiança) com a trípole do trabalho mostra que participantes classificados como trípole ótima diferenciam-se significativamente dos classificados como rígida.
- g. O tema trípole do trabalho é um conhecimento tácito no cotidiano das pessoas.
- h. A relação entre *flow* e confiança associa-se com o melhor uso da capacidade das pessoas.
- i. Há um claro entendimento de que confiança na relação de liderança envolve qualidades como dar autonomia, delegar, atribuir responsabilidades, confiar na capacidade, transmitir confiança no uso dos próprios julgamentos.
- j. Na seção C vs. *flow* verifica-se que funcionários classificados como D/C possuem a maior nota.
- k. A categoria ‘meu gestor’ mostra-se muito mais crítica em relação às categorias ‘eu como gestor’ e ‘este gestor’. Estes se percebem com uma trípole do trabalho mais perto da ótima do que são percebidos pelos liderados.

- l. ‘Eu como gestor’ em comparação a ‘este gestor’ e ‘eu como gestor’ mostra diferenças significativas quanto a confiança, sendo os primeiros menos positivos do que os demais.
- m. Considerando-se a relação hierárquica em relação à trípole do trabalho, é possível ver que existe diferença significativa entre o grupo ‘eu como gestor’ e os grupos ‘este gestor’ e ‘meu gestor’, este com a menor pontuação.
- n. O ‘objeto’ da confiança é descrito como uso do julgamento, autonomia, uso do próprio discernimento, termos sinônimos, junto com os processos de comunicação e participação, coerentes como trípole ótima de trabalho.

#### 4.4 Conclusões: discussão e aprendizagens

“Nos sistemas físicos os custos transacionais emergem da fricção e são minimizados pelo óleo; nos sistemas sociais o lubrificante é a confiança.”

Gillian Stamp

Os resultados obtidos permitem extrapolações para os âmbitos teórico e prático da confiança entre líderes e liderados e abrem perspectivas para futuras investigações. A própria ausência de uma teoria formal em torno do tema estimula novas investigações.

#### **Sobre a teoria da confiança. O que é confiança na relação entre líder e liderado?**

Além do fato de não existir uma epistemologia aceita para se pensar o tema confiança, as teorias propostas se posicionam de maneiras antagônicas. Essa breve experiência de pesquisa sobre o tema confiança e sua relação com *flow* pode, contudo, ousar a propor um caminho. Os resultados que mostram relação entre confiança vigilante (trípode ótima) e *flow* indicam que tanto líderes como liderados entendem que uma relação ótima de trabalho implica em atribuições importantes de responsabilidades, autonomia vigiada na ação, participação, trocas e acompanhamento, e confiança na capacidade e nos julgamentos dos liderados. Não há, nos depoimentos ouvidos, nenhuma referência a uma atitude calculista por parte do líder para com o tema confiança e, sim, uma combinação de uma decisão *a priori* por confiar junto com um processo construído no tempo baseado em conhecimento e competência demonstrada pelos resultados.

A teoria da confiança moral associa-se a este a priori. A teoria sociológica trata o tema confiança como central às relações duradouras. A importância unânime dada por todos os entrevistados sobre a confiança e as relações de trabalho sustenta isso. Seligman (1997) trata da teoria sociológica estrutural enfatizando que poder, dominância e coerção (trípode rígida) são soluções temporárias, por garantirem ordem, mas não por mantê-las no tempo. De fato, estruturas que perdurem e que sejam estáveis, ainda na descrição de Seligman, têm sua raiz na fundamental indeterminação da interação social. Assim, reconhece-se a impossibilidade do total controle em função da imprevisibilidade básica da vida social. No ambiente de trabalho, nas palavras de Stamp, essas imprevisibilidade e impossibilidade de controle implicam na confiança como uma qualidade inerente ao papel gerencial, e não como um processo calculado e de avaliação de risco. É no entendimento dessa imprevisibilidade e impossibilidade controle que o líder confia, atribuindo responsabilidades, dando autonomia vigiada para o uso dos julgamentos por parte dos liderados, e sustenta a relação ao longo do tempo, como forma de agregar valor ao trabalho, ao departamento, às relações.

Dessa maneira, a teoria estratégica da confiança também não se aplica a esse cenário, principalmente quando se reconhece a incerteza dos resultados e a necessidade de que as pessoas explorem as possibilidades e os caminhos possíveis para se buscar resultados. De fato, essa atitude da liderança em relação à liberdade de ação do liderado implica em crença e boa-vontade dado que o cálculo e as intenções da outra parte sempre serão opacos. E a sustentação desta relação somente é possível com a prática do trípode ótima do trabalho.

A atitude de confiar é como uma ‘declaração de independência’ do líder na medida em que reconhece que precisa agir além dos limites formais dos sistemas. A confiança manifesta-se exatamente naqueles ‘espaços’ indefinidos e que serão preenchidos pelos julgamentos humanos. Não há como prescrever o andamento das coisas. Há que se confiar. E a confiança, nas próprias palavras dos entrevistados, é confiança na capacidade, no julgamento, no uso da autonomia das decisões dentro dos limites responsabilizados e em favor do bem comum do trabalho. Sem o indivíduo como ator central do desejo ou da vontade não pode haver confiança, já que não há um tipo particular de risco para o qual confiança seria a solução. Existe um contrato de trabalho a ser cumprido, mas a decisão por confiar vai além dos contratos formais.

Nas relações prescritivas as pessoas calculam cuidadosamente os custos e os benefícios, procurando minimizar a dependência nos discernimentos, cobrando obrigações. O elemento de ‘liberdade’ é a confiança que fundamenta a responsabilização e a crença na capacidade e no julgamento, para contornar surpresas e novidades, no redesenho de caminhos à luz das circunstâncias.

Os resultados reforçam o que Kramer (1999; 2004; *et al*, 2006, 2007) nos trazem quanto aos benefícios da confiança, entre outros aspectos relacionados à produtividade. Também reforçam o que Kanter (2004) discute em torno do tema *Confidence*. Kanter constrói seu raciocínio em torno do potencial impacto das condições combinadas de *accountability*, colaboração, trabalho em equipe e iniciativa e inovação. Toda essa curta, senão breve experiência na condução deste projeto, nos fez entrar em contato, tanto com o entendimento prático do tema confiança no cotidiano das pessoas como, também, e talvez ainda mais importante, perceber o quanto as pessoas esperam exatamente por isto, *accountability* e oportunidades para tomar iniciativas.

### **Confiança e *flow***

É o reconhecimento dessa individualidade como ator central da ação e dos julgamentos que sustenta a confiança. Porém, conforme encontramos, *flow* e confiança aparecem mutuamente entrelaçados. Retomo, aqui, o que Jaques e Stamp propõem como ‘*accountabilities*’ gerenciais: responsabilidade pelos resultados dos liderados, responsabilidade por manter uma equipe capaz de produzir resultados e pela liderança, de modo que os liderados colaborem competentemente, confiantemente e com comprometimento. E, complementarmente, Jaques (1997) reafirma os direitos de qualquer pessoa que trabalha para uma instituição, do qual se destaca um: direito a um trabalho que utilize sua plena capacidade. Esse ‘pleno’ uso da capacidade é inerente ao conceito de *flow*. Os resultados mostram que pessoas com resultados altos em *flow* reconhecem confiança mútua e se sentem desafiadas. Pessoas com resultados baixos em *flow* não reconhecem confiança mútua, e esperam ou anseiam por mais desafios. Confiança e *flow* se complementam manifestando-se por delegação, por ambiente positivo, produtividade, por explorar caminhos e possibilidades, e um sentimento mútuo de que ‘se pode contar com’. Para Stamp há uma quase impossibilidade de haver confiança sem *flow*, o que se evidencia também pelos resultados aqui obtidos. Nas palavras de Stamp, o ‘*shared destiny*’ entre líderes

e liderados parece resumir todo o entendimento de confiança e sua sustentação, *flow*, baseada em mútua convicção de que os resultados serão buscados da melhor maneira possível. Não há dúvida, conquanto haja incerteza. E para obter o melhor dos seus liderados os líderes precisam conhecê-los e trazê-los para a condição de *flow*. Não há uma avaliação de custos e benefícios, não é uma relação de troca. É uma relação que pode render dividendos muito além das expectativas.

A relação entre confiança e *flow* é sustentada por uma liderança confiante e que pratica as dimensões do tripode ótima. Boa parte das entrevistas mostram depoimentos que tocam nos três vértices da tripode como também em suas dimensões internas de julgamento, coerência e revisão, tendo os vértices coerência e confiança aqueles com maior incidência de comentários. Talvez não seja por acaso, já que relações duradouras se sustentam no compromisso e no comprometimento mútuo de atitudes, foco e solidariedade – ‘contar com’.

Esses comentários sugerem que a teoria sociológica estrutural, quando consideramos o ambiente de trabalho e suas variáveis, parece a que mais se aplica e compreende as questões intrínsecas das relações líder/liderado. Sem dúvida, muito há que se evoluir nesse sentido.

### **Confiança vigilante, prescritiva e difusa.**

O modelo da tripode do trabalho idealizado por Stamp não é uma teoria. Os resultados aqui obtidos abrem uma perspectiva interessante para futuros estudos no tema liderança gerencial. As entrevistas qualitativas apontam para essa direção. As pessoas, sem qualquer conhecimento do modelo, referem-se a ele, nos temas da responsabilização, da confiança, da ‘liberdade vigiada’, do serem desafiadas, da importância das atitudes e comportamentos coerentes, e pela frustração de não estarem plenamente aproveitadas.

As entrevistas apontam para esse reconhecimento da confiança vigilante quando tocam nos temas da crença sobre a capacidade, em ter autonomia, em receber suporte e apoio, no encorajamento à iniciativa, na aceitação de erros. Essa seria uma descrição ‘ótima’ da interação entre líderes e liderados e remete à possibilidade de uma investigação ainda mais aprofundada sobre causas, processos e ações facilitadoras que pudessem trazer as práticas gerenciais a uma condição melhor. Afinal, encontramos cerca de 10% da população em condições percebidas como ‘ótimas’ de *flow* e confiança nas relações entre líderes e liderados.

Confiança e *flow* é um tema associado à produtividade, a competitividade, a inovação, ao uso da criatividade, a ativos rendendo além das expectativas. E tudo isso é de responsabilidade gerencial, o que está no cerne de toda a teoria da administração.

Alguns depoimentos de entrevistas associados a alguns temas emergentes dão mais força à importância de se buscar uma teoria que possa contribuir ainda mais para com o desenvolvimento do trabalho numa perspectiva que combine a tríade de agregar valor ao acionista, agregar valor ao cliente a agregar valor ao desenvolvimento pessoal.

A confiança difusa está associada a baixas condições *flow* e trípole difusa. Essa relação, tal qual a da trípole ótima se mostrou diretamente correlacionada no teste de hipóteses (tabela 21). Se reverso, contudo, baixo *flow* e confiança rígida não se mostraram positivos, o que remete a futuras investigações. Pode-se, contudo, argumentar que a trípole rígida tem uma qualidade superior à difusa considerando-se que o ‘controle’ parece ter um impacto mais positivo do que a atitude ‘solta’ e de distância da trípole difusa. Provavelmente será mais interessante que futuros estudos refinem ainda mais os instrumentos para mensuração mais precisa. Este estudo aponta para algumas questões mais.

### **Distância nas percepções de *flow* e trípole entre líderes e liderados.**

Os dados obtidos sugerem haver certo grau de idealização da ação gerencial (questionários ‘este gestor’ e ‘eu como gestor’) em torno do trípole ótima e se comparado com uma percepção menor pelo grupo de liderados (‘meu gestor’). Reforça-se também por que a quantidade de pessoas em não *flow* é a quantidade predominante.

Assumimos que a responsabilidade pelo resultado do liderado é de responsabilidade do líder. Consequentemente, a condição de *flow* do liderado é responsabilidade do líder. Esse resultado é sugestivo. Sendo *flow* uma condição de alto desempenho, ainda que não em 100% do tempo de trabalho, essa distância sugere que a relação entre atribuições de responsabilidades vs. potencial de produtividade das pessoas parece estar aquém de suas reais possibilidades. Isto é, no conjunto temos pessoas muito mais ‘subaproveitadas’ em suas capacidades do que o contrário.

**Pessoas em *flow* e com trípole ótima de trabalho trazem relatos significativos e diferentes dos seus opostos, como por exemplo:**

**CASO 4.****Líder:** GS. Empresa DS. Diretora. Trípode ótima / *flow*.**Liderada:** RF. Empresa DS. Gerente distrital. ‘Meu gestor’. Trípode ótima / *flow*.**Líder:**

“Confiança é acreditar que seu liderado o fará ... e você saber também que pode contar com seu líder”.

“Como líder, é você saber até que ponto seu liderado pode ir ... você sabe que desafios atribuir, e você pode atribuir coisas difíceis conhecendo a capacidade dos seus liderados e transmitindo confiança em que ele será capaz de entregar.”

**Liderada:**

“Você dá um voto de confiança antes, é um pontapé inicial... Confiar é acreditar naquilo que eu vou passar para o liderado ... e também receber esta confiança. Eu posso passar situações para o liderado resolver. Você delega coisas... confia na iniciativa, sua, dos liderados”.

**Pessoas em situações opostas às condições ótimas de confiança e *flow* têm relatos diferentes:**

**CASO 15.****Líder:** AMCB. Empresa H. Supervisora administrativa. Trípode rígida. *Flow*: AAAA.**Liderada:** DCM. Empresa H. Analista RH. Trípode ‘meu gestor’: rígida. *Flow*: AAAA.**Líder:**

“Confiança é fundamental, principalmente numa área de informações sigilosas... preciso confiar que não serão vazadas.., vejo confiança na maneira como os colegas se tratam. Defino confiança como ‘ser verdadeiro no que faz’ porque isso quebra o relacionamento. Se alguém está incomodado comigo quero que me procure e fale. Não quero que ‘esconda’ as falhas. Questão da confiança... traz um peso, solidão, porque não se consegue compartilhar certas coisas com os liderados... principalmente quando percebo que um liderado está mentindo. Confiança se vê no quanto as pessoas conseguem manter sigilo. Quando um liderado te procura por questões pessoais, isto mostra confiança.

**Liderada:**

“Um liderado espera que se acredite nele. Com confiança o relacionamento é melhor, há diminuição de conflitos, ou acaba o relacionamento. Eu lido com valores numéricos, dinheiro, então sei que preciso que confiem no meu trabalho, pois envolve sigilo... mas confiança também é ter credibilidade, ver que acredita no seu potencial, na sua capacidade.... isto se manifesta quando você se vê

subaproveitada.... poderia haver um plano de carreira. Sei que há muitas diferenças de critérios ... pergunto 'o que devo fazer para continuar crescendo? Eu me sinto desencorajada a tomar decisões''.

Quatro relatos em duas categorias opostas. O primeiro par sugere ações dentro de uma trípole ótima. O líder está 'olhando' para o liderado e identificando nele espaços para que o mesmo utilize sua liberdade de ação, dentro de uma confiança vigilante.

O segundo par parece sugerir uma expectativa de autonomia e uma espécie de distância entre líder e liderado, onde as expectativas do liderado parecem não ter repercussão no modelo de liderança rígida, em que termos como sigilo e dados confidenciais povoam as relações e a confiança se baseia em corresponder às expectativas da liderança.

A dimensão *flow* e sua importância no bem-estar, senão mesmo engajamento, fica aqui ilustrado também. No relato da segunda liderada (DCM) fica evidente que engajamento não é um estado a ser alcançado e, sim, um estado para ser ativado. As bases da liderança com confiança vigilante ativam esse engajamento, e os comportamentos envolvem acreditar na capacidade e na autonomia dos liderados. Porém, há números significativamente maiores de 'estados a serem ativados'. Reproduzo, aqui, os comentários da página 71 relativos aos resultados gerais do *flow* na população participante:

Considerando-se a média total dos resultados *flow* (171,7), temos quatro empresas com resultados abaixo da média geral, representando 58% da população em condições de não *flow*.

Considerando-se corte estatístico para a condição de *flow* em 190,3, encontramos 38% dos participantes (quatro empresas) nessa condição.

Considerando-se o corte estatístico para condição de AAAA (apatia/apreensão/ansiedade/aborrecimento) temos duas empresas abaixo dessa média, representando perto de 38% da população.

A seção 4.2.3 mostra as diferenças significativas entre resultados de trípole ótima e confiança com outras dimensões da trípole. Aí podemos ver também como a trípole difusa da ação gerencial é a que mais mostra diferenças com as demais condições. Parece que há uma clara compreensão por parte dos participantes quanto ao 'funcionamento' ótimo da



relação entre líderes e liderados. Contudo, o *feedback* dos resultados de *flow* mostram que esta relação não lida efetivamente com os recursos e capacidades das pessoas em sua maioria, isto é, a condição de trípole ótima pode estar sendo idealizada mas não transformada em comportamentos.

O valor da trípole ótima do trabalho e a condição de *flow*.

### **CASO 7.**

**Líder:** IG. Empresa DS. Gerente regional. ‘eu como gestor’: trípole ótima / *flow*

**Liderado:** VCRL. Empresa DS. Gerente distrital. ‘meu gestor’: trípole ótima / *flow*

#### **Líder:**

Confiança é ... como uma venda cega e o outro conduzindo de olhos vendados. É aceitar sem questionar a razão, é confiar na intuição ou no sentimento da pessoa... você faz sem questionar ... a pessoa quer o seu bem e o da corporação. É uma coisa implícita, subentendida, que está ali. Não há necessidade de seja explícita.

Com confiança há delegação, e delega mais, não é mais solto, há mais contato, reuniões, você compartilha assuntos diversos, da empresa, você conduz acompanhamentos, que são espaçados.

#### **Liderado:**

Confiança é uma conquista entre líder e liderado, há boas relações, há realizações, há transparência, há preocupação com a pessoa. Há preocupação do líder com o desenvolvimento, até com a vida como um todo. Seu líder demonstra confiança quando ‘desabafa’ algumas questões próprias, quando ele abre situações, e quando delega tarefas importantes. Você identifica capacidade e dá subsídios para realizá-la, numa base de informação, conhecimento, para que a pessoa esteja apta a realizar algo. E saber que meu jeito de conduzir as ações será respeitado, sendo acompanhada. A tarefa tem que correr da melhor forma. É uma confiança em que você ou o liderado fará o melhor, irá se esforçar para fazer o melhor.

Becker (1996) argumenta sobre a importância do que chama de “um senso de segurança sobre a benevolência, a consciência, e reciprocidade de outras pessoas”. Além do fato de isso ser bastante óbvio como um elemento crucial na formação, estabilidade e produtividade de indivíduos e organizações sociais de larga escala, tal segurança levanta problemas teóricos e empíricos intrigantes, muitas vezes obscurecidos nas discussões sobre outras formas de confiança. Contrapõe as observações de Hardin (2006) sobre a racionalidade da confiança em contrapartida às considerações de Luhman (1970, pág. 79 e pág. 94-107) sobre a “dimensão interna da confiança que não deve ser tratada meramente como uma

distinção entre confiança (*trust*) e convicção (*confidence*)”. Na primeira dimensão, racionalidade, confiança é uma maneira de administrar a incerteza quando lidamos com outras pessoas em condições de risco. Porém, como argumenta Stamp (2007, 2009), as relações de liderança gerencial não são relações de risco e, sim, de incertezas quanto aos resultados a serem buscados. Não há risco, há um compartilhamento de ‘um destino’ ao longo do tempo. É julgamento, ao mesmo tempo uma definição de um espaço de ‘liberdade’ de ação, e uma confiança no julgamento do liderado, uma crença envolvida de credulidade de que o esforço será canalizado em benefício mútuo.

Essa condição de crer e transmitir essa crença no julgamento e na liberdade ‘vigiada’ das ações do outro só é possível, na visão dos outros Csikszentmihalyi e Stamp, quando as condições são de *flow*, pois a condição de *flow* dá segurança íntima, nos mantém envolvidos com nossas próprias responsabilidades ou tarefas, e ao mesmo tempo não nos coloca ‘a controlar’ o ‘destino do outro’. Delegar e responsabilizar não são uma avaliação estratégica sobre a confiabilidade da outra pessoa: impossibilidade de se antecipar os resultados impede essa avaliação estratégica. Há que se confiar nas decisões, dentro de limites – confiança vigilante. As decisões não podem ser antecipadas. O liderado não pode ser tolhido de seu próprio caminho. Mas a relação é de confiança e se mantém com base na confiança. A trípole é ótima e, assim, a dinâmica entre julgamento revisão e coerência se mantém.

## **CASO 12.**

**Líder:** FL. Empresa: QA. Gerente nacional de vendas. Trípole: ‘eu como gestor’: rígida / relaxamento.

**Liderado:** Empresa: QA. MSR. Supervisor de vendas. ‘meu gestor’: difusa. ‘eu e meu trabalho’: AAAA.

### **Líder:**

Valor importante. Pelo espelho, **imagem a se projetar como líder**. Mostrar que **você determina a ação e a direção**. Se não há confiança na imagem se põe em cheque o caminho a seguir...

Você demonstra pela **liderança do exemplo**. Tendo atitudes que se aproximam dos valores que você demanda. Caminhar em termos dos valores e não pelo poder da hierarquia. Valores como simplicidade, ética, transparência.

Defino como autonomia. Se você **obtem resultado, aumenta a confiança**. Com resultado favorável aumenta o nível de autonomia que você dá. Por exemplo, um supervisor não tem certa alçada de aprovação, mas está alinhado com a empresa. Aí

you can give a vote of confidence for what he does. Confidence comes **with commitment to generate the result.**

### **Liderado:**

It is a failure if it does not happen. It has to do with **accompaniment, participation, confidence in the information that receives**, in the exchange of ideas, like for the leader to help. Confidence has to do with **development of people**. If it does not have support from the leader, you will not go anywhere.

Delivery and non-delivery. If it does not happen it affects confidence. Especially in technical and behavioral capacity. The result is that it generates confidence. You will be crediting more in the person and she can have more delegation.

... I **do not trust my leader**. Because he **does not transmit security**. I want him to tell the truth about anything. I would expect him to transmit security in demands, that he showed **interest in knowing his leader**, that he shared... today it is put on the subject but it is not worked. **Each one is treated in a way.**

... The cycle of information should be closed (in your cycle) from top to bottom.

### **CASO 9.**

**Lider:** ACCJ. Empresa: SM. Diretor de Energy Division. Trípode: ótima / *flow*.

**Liderado:** MBM. Empresa: SM. Gerente de unidade de negócios. Trípode: ótima / *flow*.

### **Lider:**

There is **total relationship between confidence and autonomy**. There is a relationship between confidence and **decision with freedom**. As a leader, I have to **give parameters** for the decisions...

I feel **safe in what I can count on my leader ... and my leader** needs to count on me. It is expected that they have *'ownership'*. **People have different stories ...** they are not uniform. You have to have the capacity to **inspire the leader a similar behavior**, but not equal to yours ... inspire where you will be.

Sometimes you **assign tasks 'more difficult'**. And you have to accompany more closely ...

### **Liderado:**

... Confidence is what will decide the pace and the growth of the own business and the professional development.

... Process that **involves a lot of conversation and verbal discussion**. What is combined without maintaining. **There is a lot of security in the boss**, I trust him, in this coherence of actions. There is an obvious documentation, etc.

I have an expectation that he will have attitudes and values aligned with mine, and in a certain way he will have behaviors aligned, in the conduct. It enters the question of **delegation**. When I delegate, you have a notion of limits to use your judgments. I **receive** this, **limits**, and respect the limits. What is very close to the front I will share and listen, exchange. If I delegate, also, **the leader knows the boundaries** and will have an attitude similar to mine.

I think I have a greater potential for delivery, demand, and **if my boss does not pass me more activity, the perception is that he does not credit that I can do that delivery more**. It is very related. The opposite is also. **If there is confidence, up to what is not of your original scope he tells you to do.**

Confiança vigilante envolve as dimensões da trípole. Há responsabilização, no uso do julgamento, há definição de limites, há apoio, comunicação, troca, definição de horizontes, acompanhamento, revisão e coerência. Esses relatos acima citam, nas palavras dos participantes, a presença dessas dimensões (Caso 5).

O Caso 4 chega a um extremo de declaração ‘não confio no meu líder’. Há, aparentemente, expectativas frustradas, comunicação bloqueada. A sensação de segurança não existe, tal como se vê no caso 5. Uma liderança que se vê rígida na trípole e um liderado que a vê difusa. Uma impossibilidade de realização mútua, um “destino” não compartilhado.

Os resultados deste estudo sugerem que a relação entre confiança e o engajamento no trabalho se reforçam mutuamente e podem levar a um efeito de espiral ascendente. Ou seja, altos níveis de estado de *flow* relacionados com confiança mútua impulsionam compromisso de trabalho, que por sua vez aumenta a confiança e assim por diante.

As palavras dos participantes, líderes e liderados vêm de encontro à confiança vigilante de Stamp. Não é ‘confiança qualquer’; espera-se relacionamento, esperam-se trocas, *feedbacks*, revisões, orientações. Mas não controle. A confiança vigilante é uma prática que o líder desenvolve, combinando os três vetores da trípole ótima do trabalho, responsabilização, confiança e vigilância. Essa prática sustenta e aprofunda a resiliência no trabalho.

Nos diferentes trechos dos depoimentos parece ficar claro que os custos transacionais das microrrelações de trabalho (líder e liderado) estão controlados e transformados em rendimentos maiores do que as expectativas; pelo fato de criar reciprocidade e vantagens mútuas e menos ‘adversarialismo’ ou dependência. Promover confiança envolve um custo, mas a falta dela parece custar muito mais. Esse custo intangível da falta de confiança pode ter um de seus indicadores nas condições de não *flow* entre líderes e liderados.

**Qual o ‘objeto’ da confiança? Confiança é em relação a quê, especificamente? Que comportamentos indicam confiança do líder em relação ao liderado?**

#### **CASO 4.**

**Líder:** GMCR. Empresa: DS. Gerente de patentes. Trípole: ótima / *flow*.

**Liderado:** AMO: Analista de assuntos médicos. Trípode ('meu gestor'): ótima / AAAA

**Líder:**

Confiança nos valores, nas atitudes. Envolve tarefa, conduzir, realizar, e os comportamentos, em reuniões, abertura, como se compartilham as coisas que afloram. Tarefas... você entrega e sente que será feito. Você entrega algo maior e confia que haverá comportamentos adequados para conseguir isto. É confiar nisto: "toma que você é capaz".

**Liderado:**

Envolve sua honestidade. É confiar em você como profissional, em seu conhecimento, e o quanto você está disposta a desempenhar o seu trabalho. E você receber treinamentos, sentir que está se desenvolvendo. Você sabe quando está à frente de algum projeto, liderando algumas pessoas, ampliando as suas responsabilidades. Basicamente é isto.

**Qual o valor da confiança do líder em relação ao liderado? Como se desenvolve?**

**Confiança muda?**

### CASO 5.

**Líder:** JL. Empresa: DT. Supervisora RH. Trípode ótima / *flow*.

**Liderado:** LP. Empresa: DT. Trípode ('meu gestor'): difusa / AAAA

**Líder:**

O desempenho do liderado depende da confiança que o líder passa. Essencial. Tive dois empregos, mas preciso também que confie no trabalho. Confiança é dar autonomia para desempenhar. Reconhecer o que faço.

Receber *feedback* para corrigir ou de desenvolvimento. Saber que o que faço chegará de forma direta, no *feedback*, uma avaliação, livre acesso para ter um retorno.

Você sabe que não recebe confiança quando não me dá alguns trabalhos para executar, passa para outro, sem me avisar, ou quando recebo um *feedback* e na sequência recebo informações contraditória do N+2, em relação ao N+1. Não entender a lógica de uma crítica, mais próximo a uma acusação. E falta de *feedback*.

O que determina a tomada de decisão depende do quanto confia no líder, do apoio que recebe, do quanto recebeu de confiança, do quanto se sente preparado. Não é algo que se sente 'solto'.

Se desenvolve no tempo. Quando líder e liderados estão 'bem' você recebe desafios, está alinhado com seu gestor. O líder expressa satisfação.

**Liderado:**

Importante porque forma vínculo, gera responsabilidade. Se desenvolve com as respostas do liderado. O empoderamento do liderado o coloca à vontade. Vem com a história. Você vê que quando a complexidade do seu trabalho vai aumentando é porque há mais confiança.

Isto se cultiva no dia a dia, na forma como os assuntos são tratados, trocas. O líder confia que você irá resolver. Tem a ver com o que de complexo você recebe e isto vai desenvolvendo a confiança.

Retomando as palavras de Seligman e Czikszentmihalyi:

"O novo século desafia a psicologia para mudar mais de sua energia intelectual para o estudo dos aspectos positivos da experiência humana. A ciência da experiência subjetiva positiva, de traços individuais positivos, e das instituições positivas promete melhorar a qualidade de vida e também para evitar as diversas patologias que surgem quando a vida é estéril e sem sentido." (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De outro lado, os estudos de Kramer (1996, 2006, 2007) insistentemente apontam para a relação entre confiança e desempenho, produtividade e clima de trabalho.

Na prática da liderança, essas duas dimensões aparecem conectadas de uma maneira prática. A gestão do risco estará vulnerável se a capacidade das pessoas estiver ofuscada (por estar abaixo ou acima das complexidades do trabalho) por que é provável que percam seu senso de *'timing'* e o julgamento delas se torna menos confiável. Subjugados pelas complexidades e ambiguidades de seus trabalhos, o julgamento das pessoas será ou rápido demais antes que os dados tenham sido apropriadamente considerados, ou muito lentos; as pessoas sentirão que seus julgamentos estão sob suspeita e podem se tornar preocupadas com o desempenho delas. Quando exigidas aquém de suas capacidades, a confiança das pessoas nos próprios julgamentos começará a oscilar, podem confundir prioridades, enfatizam ou exageram demais quanto a uma situação além do necessário, sabem que não estão desempenhando como deveriam e se tornam defensivas. O caso 4 reflete esta condição limitadora. O caso 6, embora com um liderado sentindo a falta da presença mais de perto de seu líder, ilustra com a relação entre desafios e capacidade pode se estabelecer positivamente na direção do melhor dos recursos existentes.

### **Confiança muda?**

Na maior parte das entrevistas conduzidas, a questão sobre o quanto a confiança muda aponta para que sim. E a dimensão mais claramente associada a essa mudança é a de resultados. Isto não descaracteriza certo grau de confiança *a priori* como propõe Stamp (2007). A dimensão

comum que afeta ‘essa mudança na confiança’ é o resultado do trabalho. Muda, tanto para se ‘perder’ como para ‘ganhar’ confiança. Com base neste estudo, não há como afirmar se o resultado do trabalho envolve uma mudança nas condições de *flow* de uma das partes.

Não há evidências de quanto o fator personalidade afeta a confiança. Diferente de um breve estudo sobre tipos psicológicos e confiança (Robyn, N, 2005), tipologias não devem marcar relação com condições de *accountabilities* e produção de resultados, bases para a confiança gerencial.

#### 4.4.1 *Algumas (potenciais) respostas às perguntas ainda abertas com relação à confiança.*

No início deste trabalho citamos algumas perguntas que ainda precisam de respostas. Este trabalho pode ajudar a dar um encaminhamento a algumas delas.

P: *Como as diferentes dimensões da confiança se associam de modo a predizer os resultados / efeitos organizacionais (ou benefícios) e desempenho das pessoas?*

R: Predizer resultados talvez seja uma abordagem pretenciosa. Contudo, encontramos evidências suficientes para afirmar que condições ótimas de *flow* entre líderes e liderados sustentam confiança mútua e que esta relação está associada a padrões gerenciais que estimulam o melhor das pessoas.

P: *Há que se considerar a confiança com base em diferentes referentes (por exemplo, supervisor imediato ou time executivo)?*

R: Confiança se caracteriza como um tema universal e nos dados e entrevistas conduzidas não há diferenças importantes entre um diretor estratégico e supervisor. Há, sim, diferenças no modo de se expressar, no discernimento conceitual, mas mantendo um mesmo significado: confiança do líder para com o liderado é acreditar na capacidade e dar liberdade para o uso do julgamento.

P: *Há diferentes maneiras de se desenvolver confiança?*

R: Uma questão interessante é a do desenvolvimento da confiança. Na perspectiva da trípole do trabalho, confiança é inerente ao papel do líder. Contudo, podemos encontrar líderes mais ou menos hábil em compreender a importância do *flow* e, aqui sim, existe a possibilidade do desenvolvimento.

- P: *Porque a confiança é tão difícil de desenvolver? Há alguma 'ação mais correta' que um líder deva tomar? Há algum princípio, tácito ou consciente, para tal?*
- R: Os resultados mostram que liderados são mais críticos do que seus líderes quanto à qualidade da liderança recebida e as condições do pleno uso de suas capacidades. Sendo confiança inerente ao papel gerencial, o desafio da liderança é 'descarregá-la'. Fica claro que pessoas fora de *flow* e com trípole difusa mostram baixos resultados em confiança. A relação entre líder e liderado é distante, 'frouxa', 'solta'. Há, aqui, um misto de interesse por pessoas e habilidades de conhecer e trazer as pessoas em condições de máximo desafio.
- P: Confiança é uma variável independente ou mediadora nos processos de liderança?
- R: Na perspectiva da trípole do trabalho, confiança não é uma variável independente. Faz parte de um sistema de liderança e, assim, é um dos componentes das práticas entre líderes e liderados. Dentro deste sistema, é uma das variáveis mediadoras da qualidade da relação entre líderes e liderados. Ainda assim, não parece ter uma força isolada. Os resultados mostram que muitas pessoas em *flow* ainda assim reconhecem a qualidade ótima do trípole do trabalho. Pode ser que esta condição de fora de *flow* seja uma condição transitória e que, em persistindo poderá levar a baixo nível de confiança, o que nos parece mais provável.
- P: *Definições extrapoladas das relações interpessoais em geral aplicam-se às relações entre líderes e liderados? A confiança é um processo calculado, uma predisposição individual, uma combinação de ambos, um julgamento de valor, moral, ou combinação de várias escolhas, quando focada nas relações entre líderes e liderados?*
- R: Os depoimentos obtidos poderiam sugerir alguma combinação entre confiança moral e processos calculados, quando os respondentes consideram que confiança se desenvolve com o tempo e resultados. Contudo, nos pressupostos da trípole do trabalho, confiança não é uma avaliação do 'risco' a ser corrido, já que delegar e responsabilizar não é uma questão de risco e, sim, uma condição inerente ao papel de liderança. A teoria estratégica coloca a questão do cálculo num momento anterior ao confiar. A trípole do trabalho coloca o confiar como uma questão anterior e inerente ao papel do líder. É da natureza do trabalho: lidar com incertezas e o líder sustentando uma relação. A teoria sociológica parece dar as melhores respostas aqui.



#### 4.4.2 Contribuições para futuros estudos.

*Flow* e confiança podem abrir uma perspectiva para o desenvolvimento do conhecimento em gestão associado a questões de produtividade além dos modelos formais da engenharia dos processos e tecnologia. Abre-se a perspectiva de se considerar que boa parte da produtividade no trabalho está depositada nas mãos das pessoas que conduzem o negócio. Abre-se uma perspectiva ampla de estudos que podem envolver:

##### a. Estratégia de pessoas

- Estudos sobre o que hoje se compreende como gestão de talentos e seus desdobramentos, tais como retenção e desenvolvimento;
- Estudos e desenvolvimento em competências gerenciais;
- Correlações com clima de trabalho e os atuais movimentos em torno da ‘felicidade’ no trabalho;
- Estudos sobre saúde e prazer com o trabalho tendo-se como referência o conceito de *flow*;
- Intervenções em desenvolvimento e clima de trabalho.

##### b. Liderança e gestão

- Estudos sobre ‘*accountabilities*’ e seu impacto na qualidade gerencial, especialmente impacto na confiança, produtividade e clima de trabalho, além das próprias condições de *flow* como influenciando o desempenho.

##### c. Gestão organizacional e produtividade

- Estudos que possam correlacionar ganhos produtivos nas suas diferentes dimensões com os estados de *flow* e confiança;
- Estudos sobre estrutura organizacional (muitos ou poucos níveis hierárquicos) e qualidade das relações entre líderes e liderados;
- Estudos avançados sobre competitividade organizacional poderão estar associados à qualidade das relações de *flow* e confiança entre líderes e liderados. Igualmente, estudos sobre inovação;

- Investimentos em estudos sobre o custo (tangíveis e intangíveis) das condições de não flow entre líderes e liderados. Estimo que uma dimensão tangível, financeira, seria possível.
- d. Cultura organizacional vs. confiança e *flow*
- Há muito que se aprender sobre cultura e satisfação;
  - Estudos diferenciais sobre recompensas intrínsecas vs. liderança e confiança vs. organizações focadas em agregar valor ao acionista em comparação com organizações claramente focadas em agregar valor ao cliente.
- e. Investigações sobre confiança
- Avanços na compreensão dos fatores ‘situacionais’ que possam afetar mudanças na percepção de confiança mútua entre líderes e liderados.
- f. Plano conceitual
- A teoria de administração carece de uma teoria sobre confiança nas relações de liderança. O potencial evolutivo das pesquisas no Brasil em torno dos temas confiança e *flow* pode abrir uma frente de contribuição inédita para as teorias organizacionais e de trabalho. Há pouca ou nenhuma pesquisa em torno desses dois temas, especialmente vendo-os simultaneamente.
- g. Aspectos culturais afetando a confiança.
- h. Muitas questões podem surgir sobre contingências de trabalho e profissão em torno do tema. Também, o quanto fatores educacionais afetam a compreensão do tema confiança. Além disso, como contexto de trabalho dentro de uma organização afetam o entendimento do próprio tema.

#### 4.4.3 *Palavras finais.*

Propor-se a um estudo que correlacionaria duas variáveis dinâmicas e não testadas envolveu muita reflexão, muita vontade, muita apreensão e um estado de expectativa somente

aliviado nos testes das hipóteses. Essa disposição para avançar neste estudo, com uma margem de risco alta e, talvez, probabilisticamente, com mais chances de não se chegar ao resultado idealizado, só foi possível pela crença na frase de Kurt Lewin, “nada é mais prático do que uma boa teoria”. A crença em boas teorias nos leva a praticá-las, aprender com elas, e experimentá-las naquilo que muitos chamariam de “vida real”. Mas, neste estudo, a vida real foi viver as teorias! Essencialmente no depoimento das pessoas, quando se ‘ouvia’ a teoria nas palavras do cotidiano. Quando se sentia a expectativa do ‘posso fazer’ mais, e a ansiedade permaneceria no ar. Até quando? Acredito que todo organismo vivo busca, naturalmente a sua realização. Em países desenvolvidos o trabalho em uma organização representa cerca de 90% das oportunidades, em que o vínculo com uma liderança é uma condição ‘natural’. Acredito nos ‘direitos’ do trabalhador, retomando Jaques, o direito a realizar seu pleno potencial. Se o trabalho não permitir ou contribuir com parte disso, pelo menos com certa parcela do tempo investido por pessoa, o que teremos feito de produtivo? Como nossa autoestima terá sido desenvolvida? Como minhas capacidades terão sido testadas? O que terei aprendido com uma relação de liderança? Como poderei continuar valorizando o trabalho?

Esta pequena jornada, agora, ao final, reforçou esta convicção, com base naqueles 10% privilegiados com uma relação *flow/flow* e trípole ótima entre líderes e liderados. Afortunados, porque a sensação de ‘destino compartilhado’ faz os olhos brilharem. Mais do que nunca, por sentirem-se engajados, engajados consigo mesmos, pois o *flow* gera esta experiência de ‘tempo que passa rápido’, que tudo o que faço faz sentido, de que minhas capacidades são testadas em seus limites, de que a recompensa intrínseca pelo que faço está além dos limites esperados pelo contrato formal com o trabalho. Com confiança.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In VIEIRA, M. M.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). São Paulo: Atlas, 1999.

ARON, R. AS ETAPAS DO PENSAMENTO SOCIOLÓGICO. SÃO PAULO: MARTINS EDITORA, 1987.

AXELROD, R. The Evolution of Cooperation. London: Penguin, 1999.

AYREE, S. *et al.* Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.

BAKKER, A. B. Flow among Music Teachers and their Students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, n. 66, p.26-44, 2005.

BAZERMAN, M. Processo decisório. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BECKER, L. C. Trust as Noncognitive Security about Motives. USA: JSTOR publications, V. 107, No. 1, p. 43-61, 1996.

BOISOT, M. H. Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture. London: Routledge, 1995.

BOOZ-ALLEN study: CEO Turnover Remains High. 2007. Em <http://www.boozallen.com/publications/article/36608085>

BERNSTEIN, P. O Desafio aos Deuses. São Paulo: Ed. Campus, 1997.

BUSSAB, W.; MORETTIN, P.A. Estatística Básica. SP: Editora Saraiva. 2003.

CHANLAT, J. F. Ciências Sociais e Management. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CHUGHTAI, A. A. Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. In Institute of Behavioral and Applied Management, University of Dublin, 2008.

CLEEREMANS, A. Conscious and Unconscious Process in Cognition. To appear in International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences.

COSTA, A. C. Work Team Trust and Effectiveness. *Personnel Review*, n. 32, 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, M. The Flow Experience and its Significance for Human Psychology. In M. Csikszentmihalyi; I.S. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in Consciousness*. USA: Cambridge University Press, 1988.

\_\_\_\_\_. The Future of Flow. In M. Csikszentmihalyi; I.S. CSIKSZENTMIHÁLYI, *Optimal experience: Psychological studies of flow in Consciousness*. USA: Cambridge University Press, 1998.

\_\_\_\_\_. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. USA: Harper, 1990.

\_\_\_\_\_. *The Evolving Self: a Psychology for the third Millennium*. USA: Harper Perennial, 1993.

\_\_\_\_\_. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. USA: Harper Perennial, 1996.

\_\_\_\_\_. Happiness, Flow, and Economic Equality, *American Psychologist*, v, 55, n. 10, p. 1163, 2000.

\_\_\_\_\_. *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*; USA: Penguin, 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; CSIKSZENTMIHALYI, I. S. *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. USA: Cambridge University Press, 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; LEFEVRE, J. Optimal experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 815-822, 1989.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; NAKAMURA, J. Optimal experience and the Uses of Talent. Paper presented at the 94th Annual Meeting of the American Psychological Association. Washington DC, 1986.

DAS, T. K; TENG, B. S. Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 51–83, 2001.

\_\_\_\_\_. Risk-based view of trust. *Journal of Business and Psychology*, v. 19, n. 1, 2004.

DASTON, L. (1988). *Classical Probability in the Enlightenment*. USA: Princeton University Press.

DEMO, P. *Complexidade e Aprendizagem*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

DIRKS, K. T. The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 84, p. 445-455, 1999.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. The Role of Trust in Organizational Settings. In: *Organization Science*, v. 12, p. 450-467, 2001.

DIRKS, K. T.; SKARLICKI, D. Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues. *Em Trust within Organizations*, Edited by R. Kramer & K. Cook. Russell Sage Foundation. USA: Russel Sage Foundation Series, 2007.

EISENBERGER, R.; JONES, J. R.; STINGLHAMBER, F.; SHANOCK, L.; RANDALL, A.T. Flow experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, V.26, P. 755-775, 2005.

FISHER, C.D. Mood and emotions while working. Missing Pieces of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185, 2002.

FUKUYAMA, F. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. NY: Free Press. In *Organization Science*, v. 12, p. 450-467, 1995.

GAMBETTA, D. *Trust: Making and Breaking Coöperative Behaviors*. NY: Basil Blackwell, 1988.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GUY, DURAND. *Introdução geral à bioética*. São Paulo: Ed. Loyola, 2003.

HARDIN, R. *Trust and Trustworthiness*. NY: Russell Sage Foundation, 2006.

HEKTNER, J. M.; SCHMIDT, J.A; CSIKSZENTMIHALYI, M. Experience Sampling Method: Measuring the Quality of Everyday Life. Sage Publications, 2007.

HUMBLE, A. M. Technique Triangulation of Validation in Directed Content Analysis. International Journal for Qualitative Analysis, 2009.

HURLEY, R.F. Decision to Trust. Harvard Business Review: September, 2006.

JAQUES, E. (1956) Measurement of Responsibility (reprint). USA: Cason Hall Publisher.

\_\_\_\_\_. Taking Time Seriously in Evaluating Jobs. Harvard Business Review: 1979.

\_\_\_\_\_. Creativity and Work. USA: Madison, International Universities Press, 1988.

\_\_\_\_\_. In Praise of Hierarchy. Harvard Business Review. n. 90107, 1990.

\_\_\_\_\_. Requisite Organization. Second Edition. USA: Cason Hall Publishers, 1997.

\_\_\_\_\_. Life and Behavior of Living Organisms. A general theory. USA: Praeger, 2002.

\_\_\_\_\_. Social Power and the C.E.O. USA: Quorum Books, 2002.

JOHNSON, P. Frames of Deceit: A study of the loss and recovery of public and private trust. USA: Cambridge University Press, 1993.

KANTER, R. M. Confidence. USA: Crown Business, 2004.

KELLY, J. (1992), Does Job Re-Design Theory Explain Job Re-Design Outcomes? Human Relations. v.45, p. 753-774, 1992.

KIEV, A. The Psychology of Risk. USA: Wiley, 2002.

JONES, K. Second-hand Moral Knowledge. Journal of Philosophy, v. 96(2), p. 55-78, 1999.

KRAMER, R. M. Trust and Distrust in Organizations: emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology, 1999.

\_\_\_\_\_. Organizational Trust. NY: Oxford University Press, 2006.

KRAMER, R. M.; TYLER, T. M.; Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. USA: Russell Sage Foundation Publications, USA, 2007.

KRAMER, R. M.; KAREN S. COOK; Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches. Russell Sage Foundation Series on Trust. USA: Berrett-Koehler, 2007.

LAKOFF, G.; JOHNSON; Philosophy in the Flesh. USA: Basic Books, 1996.

LEAVITT, H. J. Beyond the Analytic Manager. USA: California Management Review.

LEWICKI, R; *et al.* Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidences, Future Directions. Journal of Management, December, 2006.

LUHMAN, N. Trust and Power. USA: Chichester, Wiley, 1979.

MATURANA, H. Da Biologia à Psicologia. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

\_\_\_\_\_. Cognição, Ciência e Vida Cotidiana. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

MAYER, R.; SCHOORMAN, F.; DAVIS, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. Academy of Management Review, v. 32, n. 2, p. 344–354, 2007.

MINTZBERG, H. Planning on the Left Side and Managing on the Right. Harvard Business Review, 1976.

MULGAN, G. Good and Bad Power. USA: Allen Lane, 2006.

NETTER, J., “Applied Linear Statistical Models”, quarta edição. USA: McGraw Hill/Irwin series: Operations and Decision Sciences. 2004.

NOOTEBOM, E.; *et al.* The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development. USA: Edward Elgar Publishing, 2003.

PILLAI, R. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A two-sample study. Journal of Management, v.25, n. 6, p. 897-933, 1999.



POLANYI, M., *Personal Knowledge*, USA: Routledge & Kegan Paul, 1958.

PRIGOGINE, I. *Uncertainty and Surprise*. Center for Studies in Statistical Mechanics and Complex Systems.(1998). Em: <http://www.order.ph.utexas.edu/uncertainty.html>.

PUTNAM, R.D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. USA: Princeton University Press, 1993.

QUINN, R.; SPREITZER,G. *The Road toEmpowerment*. Center for Effective Organization USA: CEO Publications, 1999.

REBER; A. S., (1993). *Implicit Learning and Tacit Knowledge: An Essay on Cognitive Unconscious*. UK: Oxford Universtiy Press, 1993.

REINA; D.; REINA, M. L.*Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. USA: Berrett-Koehler Publishers; 2006.

ROBERTS, L.M. *Not so different at al.: A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 2, p. 292-305, 2006.

ROBYN, N. *Diferenças individuais e gestão de pessoas: um enfoque na confiança*. FEA/USP. Artigo derivado de trabalho e conclusão de curso. 2005.

ROUSSEAU, D.; *et al.* C. *Not so Different at All: A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management Review*. v. 23, n. 3, p. 393-404.

SELIGMAN, A.B. *The Problem of Trust*. USA: Princeton University Press, 1997.

SELIGMAN, M. E. P., CSIKSZENTMIHALYI, M. *Positive Psychology: An introduction*. *American Psychologist*, v. 55, p. 5-14, 2000.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, v. 1 e 2. São Paulo: EPU, 1981.

SHAW, B. R.*Trust in the balance*. USA: Josey Bass, 1997.

SHELDON, K. M; KING, L. *Why Positive Psychology is Necessary*. *American Psychologist*, v. 56(3), p. 216-217, 2001.

SHEPPARD, B.; TUSCHINSKY, M. Micro-OB and the Network Organization, in R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, p. 140–66. London: Sage, 1996.

SPENDER, J. C. *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Source of Managerial Judgement*, USA: Basil Blackwell, 1989.

STAMP, G. *Assessment of Individual Capacity*, in Jaques, *et al*, *Levels of Abstraction in Logic and Human Action*, Reprint, Gloucester: Cason Hall, 1978.

\_\_\_\_\_. *The Day of the Judgement*. Artigo disponível em [www.bioss.com](http://www.bioss.com). 1993.

\_\_\_\_\_. *Domains of Work*. Artigo disponível em [www.bioss.com](http://www.bioss.com). 1997

\_\_\_\_\_. *A Guide to Career Path Appreciation*. Material interno. Bioss Intl. 1997

\_\_\_\_\_. *Accountability and Responsibility*. Material interno. Bioss Intl. 2002.

\_\_\_\_\_. *Intelligent Accontability*. Material interno. Bioss Intl. 2005

\_\_\_\_\_. *Shared Destiny Relationships*. Documento interno. Bioss International. 2005.

\_\_\_\_\_. *Trust and Judgment*. Documento interno. Bioss International. 2007.

STOMPKA, P. *Trust. A Sociological Theory*. USA: Cambridge University Press. 1999.

UNDERWOOD, G; (Editor). *Implicit Cognition*. USA: Oxford University Press, 1996.

USLANER, E.M. *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge University Press, 2001.

VARELA, F. *Las ciencias cognitivas: Tendências y Perspectivas*. Barcelona: Gedisa Editorial, 1988.

WICKS, A. *et al*. *Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications*. *Academy of Management Review*. v. 24, n. 1, p.99-116, 1999.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Telas Ilustrativas do *site* dedicado à pesquisa.

**BEM-VINDO**

Você está na área do projeto de Doutorado em Administração de [Marcos Luiz Bruno](#).  
**Tema: Confiança nas Relações entre Líderes e seus Liderados.**

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Instituição: USP / FEA

**INSTRUÇÕES GERAIS**

1. Você preencherá 2 categorias de questionários definidos em função do seu cargo e função atual.
2. Um questionário, comum a todos, é denominado "Eu e meu trabalho".
3. O segundo questionário, "Liderança e Confiança", variará em quantidade a ser respondida de acordo com sua posição hierárquica na estrutura organizacional e das pessoas envolvidas na pesquisa. Por exemplo, um líder com vários liderados que também são gestores de pessoas responderá um questionário "Liderança e Confiança" para cada liderado.
4. Cada questionário tem um tempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Cada questionário terá instruções específicas. Por favor, leia-as atentamente antes de iniciá-lo.

**PRÓXIMOS PASSOS**

1. Clique em "Continuar" para acessar a página Identificação.
2. Insira seu Email. Clique Continuar.
3. Leia e assinie o termo de consentimento e o meu compromisso de confidencialidade para com os dados que você me oferecerá por meio dos questionários.
4. Observe que você poderá acessar os seguintes arquivos antes de avançar para os questionários:
  1. Carta da USP / FEA me apresentando e assinada pela sua Empresa.
  2. Escopo do projeto
  3. Meu CV sumário.
5. Clique em "Aceito" e irá para a página de Dados Pessoais. Nesta página você terá:
  1. Seus dados pessoais. Complete-os ou corrija-os se necessário.
  2. A relação de questionários aos quais responderá.
  3. Para o Questionário Liderança e Confiança você verá o número de questionários a responder já relacionados com as pessoas e seus cargos.
  4. Você iniciará pelo Questionário "Eu e meu trabalho". Posteriormente, uma ou mais das opções: "Eu como Gestor", "Meu Gestor" e "Este Gestor". Ao final de cada questionário confirme "Encerrar" para que os dados sejam salvos corretamente.




**IMPORTANTE.** Caso haja uma perda de conexão ou você necessite interromper o preenchimento de algum questionário, você poderá retornar ao processo reiniciando pelo ultimo questionário incompleto. Para retomar, acesse novamente o site e siga os mesmos procedimentos. Você encontrará os questionários faltantes para serem respondidos.

**PREZADO PARTICIPANTE.** Será de extrema valia o seu tempo de reflexão para cada pergunta do questionário. Esta sua atitude e as informações coletadas serão a base para o desenvolvimento das análises posteriores. A confidencialidade assumida por mim e também pela sua Empresa garante que você possa responder aos questionários da forma mais objetiva possível. Antecipadamente, agradeço.

Marcos Luiz Bruno  
Doutorando USP/FEA.

TERMO DE CONSENTIMENTO		
<p>Eu, _____ concordo em participar do projeto de pesquisa a ser conduzido por Marcos Luiz Bruno, doutorando da USP, orientado pelo Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, com o seguinte objetivo: compreender o tema Confiança nas relações dos líderes para com seus liderados. Este consentimento tem as seguintes condições:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O pesquisador garante total confidencialidade quanto as informações por mim produzidas, reservando seu uso eminentemente dentro do ambiente acadêmico.</li> <li>2. Preservação do meu anonimato e qualquer uso dos dados que possam envolver meu nome somente será feito com minha autorização por escrito.</li> <li>3. Que a minha empresa não terá qualquer utilização dos dados obtidos no que se refere à gestão do meu trabalho no(a) _____</li> <li>4. Compreendo que o(a) _____ poderá ter acesso somente aos resultados quantitativos da pesquisa, preservadas todas as condições acima.</li> <li>5. Concordo com a divulgação dos resultados na forma de documento acadêmico interno à USP, preservadas as condições de anonimato envolvidas.</li> </ol> <p>Eu, Marcos Luiz Bruno, RG 5.451.374, declaro que todos os dados obtidos em minha pesquisa para doutorado são de minha responsabilidade e que todo o anonimato das pessoas envolvidas serão preservados e que nenhum dado será divulgado antes de consentimento por escrito do envolvido.</p> <p>Se precisar de alguma informação antes de iniciar os questionários, por favor, contate-me:            Celular: 11.98304.9772            e-mail: <a href="mailto:marcosbruno@cleron.com.br">marcosbruno@cleron.com.br</a>            fone comercial: 11.5573.9688</p>		
ARQUIVOS		
<a href="#">consentimento da empresa</a> 	<a href="#">resumo do projeto</a> 	<a href="#">currículo</a> 
<div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; display: inline-block; border-radius: 10px;">▶ Aceito</div>		

Por favor, atualize seus dados pessoais caso necessário:

DADOS PESSOAIS			
Nome:	<input type="text"/>	Empresa:	<input type="text"/>
Identificação:	<input type="text" value="20583379800"/>	Email:	<input type="text"/>
Idade:	<input type="text"/>	Sexo:	<input type="text"/>
Formação:	<input type="text"/>	Telefones:	<input type="text"/>
Meu Cargo:	<input type="text" value="ger de tecnologia jr"/>	Tempo no cargo:	<input type="text"/>
Seu Gestor:	<input type="text"/>	Diretoria:	<input type="text" value="tecnologia de informacao"/>
<div style="background-color: #34495e; color: white; padding: 5px; display: inline-block; border-radius: 10px;">Enviar &gt;&gt;</div>			
Questionários para você responder:			
Eu e meu trabalho			
			
Eu como gestor			
			
Meu gestor (a respeito de meu gestor)			
			

## APÊNDICE B – Questionário *flow*

QUESTIONÁRIO A PARA FUNÇÕES DE LIDERANÇA DE PESSOAS

ESTE QUESTIONÁRIO É COMPOSTO  
DE 6 GRUPOS DE 7 AFIRMAÇÕES

NÃO HÁ TEMPO DEFINIDO PARA RESPONDER

Ao responder este questionário, considere a descrição abaixo e procure buscar evidências do quão próximo você se sente a estas descrições na maioria das atividades inerentes às suas

DESCRIÇÃO

O tempo voa. Toda ação, todo movimento e os pensamentos acontecem como que numa sequência orquestrada. Sinto-me totalmente envolvido. E estou usando o melhor de minhas habilidades e capacidades. Quando interrompo, quero voltar rapidamente ao que estava fazendo. Eu e meu trabalho estamos

Grau e intensidade que experimento a descrição acima em cada uma das afirmações que seguem. Assinale a resposta adequada conforme se parecem: 'Em nada', 'Um pouco', 'Boa parte', 'Totalmente' ou 'Sem evidências'.

	Em nada	Um pouco	Boa parte	Totalmente	Sem evidências
<b>Grupo 1</b>					
1.1. Meu trabalho atual me mantém constantemente alerta, motivado e desafiado no melhor de minhas habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1. As incertezas inerentes ao meu trabalho me são bem mais estimulantes do que preocupantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1. Meus prazos são justos e o cumprimento deles está sendo bem acompanhado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.1. Sou procurado(a) para conselhos e orientações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1. Sei o que deve ser feito, como se nem precisasse pensar muito, como se 'inconscientemente' soubesse que caminho tomar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.1. Meu trabalho se parece com um <i>hobbie</i> ou outra atividade qualquer que tenho muito prazer em fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.1. Tenho muito prazer em comentar sobre o meu trabalho com outras pessoas fora do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Grupo 2</b>					
5.2. Meu trabalho tem gerado experiências tão gratificantes que gostaria de repeti-las novamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Sinto como se estivesse constantemente 'apagando incêndios'.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Como líder sei que sou inspirador(a) e que mobilizo o melhor de meus liderados com base nas 'entregas' pelas quais sou particularmente responsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Tenho evidências de que meus resultados têm sido considerados como particularmente destacados e contributivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. Normalmente, no fim do dia, sinto-me feliz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2. As decisões, de qualquer nível, são acessíveis e esclarecidas para toda a Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Sinto-me totalmente responsável pelo meu desempenho e no controle dele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Grupo 3</b>					
3.3. Obtenho o engajamento de meus liderados, por mais difíceis que sejam as condições que se apresentam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Num dia, numa semana ou num mês, a maior parte do meu tempo (mais de 60%) é canalizada para o planejamento e implementação das tarefas mais importantes sob minha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. No que faço, parece que sempre há algo novo a descobrir e aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3. Os propósitos e valores da minha Organização são coerentes e motivadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. Estou experimentando mais desapontamentos do que o contrário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Sou pego de surpresa quanto a decisões importantes, mudanças de objetivos e planos com relação ao futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3. Não tenho muito tempo para distrações dadas as demandas de meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 4						
3.4.	Não necessitaria de <i>feedback</i> externo para saber da qualidade de tudo o que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.	Muitas vezes sinto que estou deixando de fazer o que seria, de fato, importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4.	Posso dizer que 'tenho minha equipe nas mãos' sem que isto impeça a criatividade deles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4.	Sinto que meu trabalho está me gerando mais 'sede' de conhecimento do que outrora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4.	Na minha Empresa, compartilhamos idéias, opiniões, pontos de vistas e avaliações de situações de maneira aberta e esclarecedora, o que satisfaz a todos os envolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.	Meu trabalho me estimula a correr riscos com minhas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4.	Sinto como se estivesse envolvido(a) muito mais com coisas 'pequenas' ou que outros poderiam fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupo 5						
3.5.	Obtenho engajamento das partes impactadas quando apresento novos projetos, mesmo que algo ousados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5.	Faço um trabalho que realmente 'vale a pena' fazê-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5.	Recomendo minha Organização como um bom lugar para se trabalhar. Sinto orgulho dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5.	Meus planejamentos e entregas estão em perfeito equilíbrio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5.	Teria tempo para contribuir em outros projetos com escopos mais interessantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5.	Recebo atribuições que, em geral, eu mesmo escolheria fazer por mim mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5.	Em geral minha concentração no trabalho e prazer com as atividades são tais que me esqueço do tempo ou do 'mundo lá fora'.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupo 6						
4.6.	Meus julgamentos sobre meus liderados, quanto a contratar, afastar, recompensar e avaliar são reconhecidos e aceitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.6.	No conjunto, minha Organização tem um ambiente de confiança mútua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6.	Tenho metas, objetivos e 'entregas' claramente definidos e capazes de dirigir minha atenção totalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.	Há momentos em meu trabalho em que 'parece que esqueço de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## APÊNDICE C – Questionário liderança e confiança (WRA)

QUESTIONÁRIO LIDERANÇA E CONFIANÇA
Este questionário é composto de três seções, A, B e C.

### Seção A

Para cada frase assinala a situação tal qual você a vê conforme: 'Nunca', 'Raramente', 'Algumas vezes', 'Na maioria das vezes' ou 'Sempre'. Para a Seção A, responda primeiro como "Como as coisas são", em seguida, "Como eu gostaria que as coisas fossem".

	Como as coisas são					MEU GESTOR	Como gostaria que as coisas fossem				
	Sempre	Na maioria das vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca		Sempre	Na maioria das vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demonstra interesse nas minhas opiniões a respeito do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Está disponível quando tenho perguntas que precisam de respostas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valoriza as minhas recomendações e mostra como as utiliza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Discute comigo os padrões esperados do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mantém-se ciente do meu progresso no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gerencia-me como sou e não como um dente na engrenagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dá esclarecimento suficiente de modo que sei o que fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Revisa o meu trabalho de uma maneira que me motiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Encaixa meus desafios com o melhor de minhas habilidades e conhecimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Informa-me oportunamente sobre mudanças importantes na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Reconhece publicamente as minhas conquistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Explica por que são necessárias as informações que solicita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fornece-me informações adequadas de modo que posso decidir o que fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Procura criar um ambiente de equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Faz com que eu conheça a respeito das coisas que afetam o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trabalha comigo para definir os marcos de referência para o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esclarece a relevância do meu trabalho para a nossa organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Elucida o que está envolvido na condução das minhas responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Assegura que eu tenha os recursos necessários para realizar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enfrenta a necessidade de esclarecer porque certos prazos são definidos como tais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ajuda-me a compreender o que eu preciso fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seção B**

Para cada frase assinale a situação tal qual você a vê conforme 'Nunca', 'Raramente', 'Algumas vezes', 'Na maioria das vezes' ou 'Sempre'.

Como as coisas são					MEU GESTOR	
Sempre	Na maioria das	Algumas vezes	Raramente	Nunca		
22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pratica o que diz.
23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Evita criar divisões entre os liderados.
24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rejeita minhar ou arrebatar a respeito do trabalho.
25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vê meu erro como oportunidade para que eu aprenda.
26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esclarece a meu papel dentro da minha equipe.
27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sabe dar problema que possam interferir na boa realização do meu trabalho.
28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Espera que eu faça perguntas a respeito do meu trabalho.
29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dá-me liberdade <i>excessiva</i> para tomar decisões, isto é, <i>liberdade demais</i> .
30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recebo muita bombardeio de perguntas que façam a respeito do meu trabalho.
31	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dá-me tempo para que eu discuta os problemas que encontro no trabalho.
32	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Impõe suas próprias soluções aos problemas que tenho no trabalho.
33	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estabelece práticas e procedimentos que me ajudam com o trabalho.
34	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Evita solicitar que eu preencha formulários ou procedimentos <i>domo-corrêrios</i> .
35	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Discute comigo cada um dos padrões que serão definidos para o meu trabalho.
36	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esquece de me dar informações sobre mudanças que estão afetando o meu trabalho.
37	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ajuda-me a obter novas habilidades ou conhecimentos que preciso para o trabalho.
38	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Está pronto para me ouvir se tenho pontos de vista diferentes dos seus.
39	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Define prazos não razoáveis.
40	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Conhece muito pouco a respeito do meu trabalho.
41	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ajuda-me a me sentir envolvida num trabalho que é importante.
42	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Encoraja-me a pensar em novas maneiras para o meu trabalho.
43	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Revira comigo a progresso do meu trabalho.
44	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dá-me liberdade para que eu tire as minhas iniciativas.
45	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Confia para que eu use meu julgamento na minha função de trabalho.
46	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dá-me controle sobre como conduzir minhas tarefas.
47	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Choca comigo antes de definir os prazos.
48	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dá-me informações a respeito do que preciso fazer.





**APÊNDICE D – Roteiro da entrevista****ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Nome:

Cargo:

Reporta-se a:

Data:

1. Descreva o valor que você vê na Confiança do líder em relação a seus liderados?
  - a. Pode descrever o porquê de sua resposta?
  - b. O que é que na relação entre Líder e Liderado faz com que este valor seja praticado?
2. Como você, em suas palavras, definiria o que é Confiança do Líder para com seu Liderado?
  - a. Como você sente que isto se manifesta nas suas relações com seu Líder?
  - b. Como um Líder demonstra (ou demonstraria) confiança no seu Liderado?
  - c. Que evidências você usa que te dizem que recebe/não recebe confiança?
3. Este tema – Confiança – faz parte dos diálogos entre você e seu Líder?
4. Como Liderado, você espera receber Confiança de seu Líder?
  - a. O que demonstraria que você recebe confiança?
5. (Se Líder) Que comportamentos você utiliza e que demonstram Confiança em seu Liderado?
  - a. Isto varia de Liderado para Liderado?
  - b. Se sim, que fatores você identifica que o levam a ter esta variação?
6. Há condições específicas que facilitam ou dificultam a Confiança do Líder para com seu Liderado?
  - a. A Confiança pode variar ao longo do tempo?
  - b. O que faria com que mudassem?
7. Você considera que Confiar é uma escolha do tipo confio ou não confio?
8. (Se líder) Compare duas pessoas, uma em quem deposita confiança e outra não.
  - a. No que diferem? No que são semelhantes?
  - b.
9. Nas suas palavras, a Confiança que o Líder deposita no seu Liderado é confiança em relação a quê especificamente?
  - a. Há variações na natureza da Confiança nas relações de trabalho?
  - b. Há um foco específico para o “Confiar em que?”

## APÊNDICE E – Entrevista codificada.

Gerente Regional. *FLOW/ TRÍPODE ÓTIMA*. Empresa DS.

### Importância da confiança.

1. Sim. Senão, o diálogo se torna difícil (C4a), o trabalho fica comprometido (C3b).
  - a. Você acaba não abrindo a informação. Vale para cima como pra baixo.
  - b. Convívio (C3a). Tenho o hábito de procurar entender a história de vida, valores dos liderados, e se vai adquirindo confiança (C4b).
  - c. Como líder, o que te move é o prazer pelo resultado final do trabalho (T1).

### Como define confiança.

2. Confiança é como venda cega (C3a) e o outro conduzir de olhos vendados (C1). É o aceitar sem questionar a razão. Confiar na intuição ou sentimento da pessoa (C4a). Você faz sem questionar (C4a). A pessoa quer o seu bem e da corporação (T1;T2).
3. Implícito. Subentendido que está ali. Não vejo necessidade de ser explicito.

### Espera receber confiança do seu líder?

4. Tendo confiança do líder. Vejo quando ele delega mais (T1), não é mais solto (T3), você tem reuniões, sabe de outros assuntos da empresa, follow-up que são mais espaçados (T3). Isto é, diminuem os controles, o qual aumentaria com menos confiança.
  - a. Seu líder também te envolve em outros projetos, até com outras áreas (T1).
  - b. Delegação envolve uma avaliação previa da capacidade da pessoa (C2a;T2).

### Que comportamentos utiliza para demonstrar confiança?

5. Colaborador começa com 100% de confiança (C4a). Manterá isto com entregas, comportamentos, valores pessoais. Há uma predisposição para confiar (C4a). Você vai sentindo mais segurança, uma relação estreita (C4b).
6. Acima

### Confiar é uma escolha calculada por parte do Líder?

7. Acho que respondi acima. Pode ser que exista um misto. Mas eu confio como que de antemão. (C4a) Eu tenho esta predisposição. Mas no tempo isto vai se confirmando. (C4b)

### No que duas pessoas diferem?

8. Questão de valores, comportamentos, conflitos de valores, crenças diferentes. Acho que sim. Às vezes decepção no futuro. Você escolheu para trabalhar com alguém aí você tem esta predisposição para confiar (C4a). O que observo ainda mais é que algumas pessoas

querem ascender a qualquer custo. Outros respeitam mais a meritocracia. Ai você confia no que as pessoas fazem.

A confiança é em relação a quê especificamente?

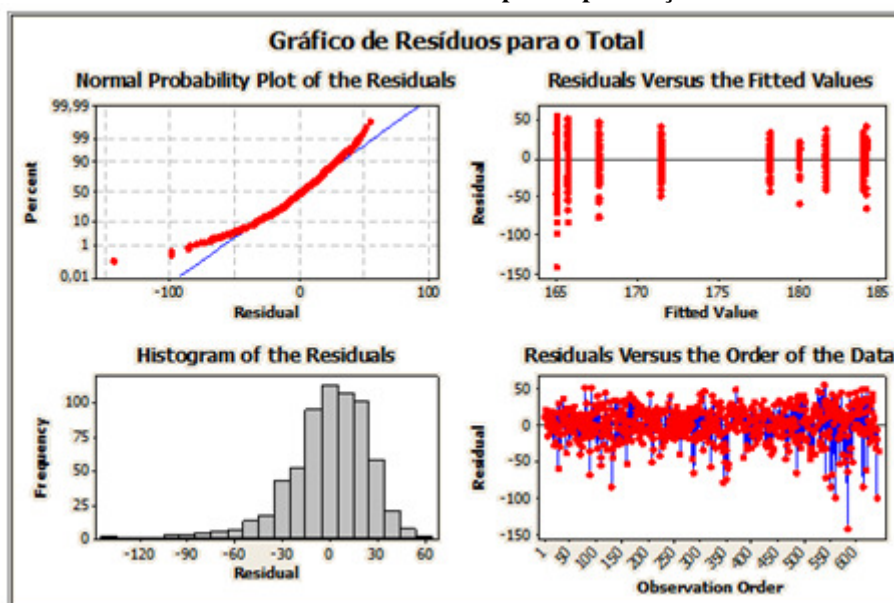
9. Em relação à sua entrega (T1). Estar alinhado com a companhia (T2). Confiar que seus objetivos serão atingidos (T1). Entregar, oferecer o seu melhor para a companhia (T2). Faço por mim. Respeito que se deposita nas pessoas e seus nos líderes.

## ANEXOS

## ANEXO A – Análise descritiva

## A.1. Flow

Tabela 1. Análise de Resíduos para a pontuação total



## A.2. Trípode

Dimensões internas da trípode – julgamento, revisão e coerência – seções A1 e B1 – Como as coisas são.

Tabela 1. Julgamento – Como as coisas são – Seções A1 e B1

JULGAMENTO Como as coisas são - SEÇÃO A1							
EMPRESA	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
A	40	24,9	3,0	8,7	18,0	25,0	29,0
DS	103	25,2	3,6	13,1	13,0	26,0	30,0
DT	135	23,6	4,3	18,8	12,0	24,0	30,0
E	94	23,4	4,1	17,0	12,0	24,0	30,0
H	253	23,9	4,5	19,9	10,0	24,0	30,0
N	130	23,3	3,4	11,3	12,0	23,0	30,0
SA	124	22,6	4,4	19,5	9,0	23,0	30,0
SM	52	22,7	4,5	20,7	10,0	23,5	30,0
QA	105	24,1	4,0	16,0	8,0	24,0	30,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>23,7</b>	<b>4,2</b>	<b>17,3</b>	<b>8,0</b>	<b>24,0</b>	<b>30,0</b>

JULGAMENTO - SEÇÃO B1							
EMPRESA	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
A	40	33,5	3,4	11,4	26,0	33,5	40,0
DS	103	33,6	3,3	10,7	23,0	33,0	43,0
DT	135	32,0	3,9	14,9	20,0	32,0	41,0
E	94	32,3	4,2	17,4	20,0	32,5	41,0
H	253	33,2	4,4	19,7	21,0	34,0	41,0
N	130	32,8	3,5	12,1	23,0	33,0	40,0
SA	124	32,1	3,7	13,5	17,0	32,0	40,0
SM	52	32,7	3,3	10,6	25,0	33,0	40,0
QA	105	32,9	4,1	16,4	17,0	33,0	44,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>33</b>	<b>3,9</b>	<b>15,4</b>	<b>17,0</b>	<b>33,0</b>	<b>44,0</b>

REVISÃO - Como as coisas são - SEÇÃO A1							
EMPRESA	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
A	40	20,7	2,4	6,0	14,0	21,0	25,0
DS	103	20,9	2,6	6,8	12,0	21,0	25,0
DT	135	19,3	3,8	14,1	8,0	20,0	25,0
E	94	19,1	3,5	12,3	8,0	19,0	25,0
H	253	20,0	3,7	13,6	7,0	20,0	25,0
N	130	19,4	2,5	6,2	10,0	19,0	25,0
SA	124	18,8	3,4	11,9	8,0	19,0	25,0
SM	52	18,9	3,4	11,4	8,0	19,0	25,0
QA	105	19,9	3,2	10,2	10,0	20,0	25,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>20</b>	<b>3,4</b>	<b>11,3</b>	<b>7,0</b>	<b>20,0</b>	<b>25,0</b>

REVISÃO - SEÇÃO B1							
EMPRESA	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
A	40	43,9	5,0	25,2	29,0	45,0	52,0
DS	103	44,0	5,1	26,3	28,0	45,0	54,0
DT	135	41,4	6,8	46,3	25,0	42,0	55,0
E	94	41,1	6,0	35,7	28,0	42,0	55,0
H	253	42,9	7,1	50,3	23,0	43,0	55,0
N	130	41,9	4,9	24,0	25,0	42,0	54,0
SA	124	40,2	6,7	44,5	15,0	40,0	53,0
SM	52	40,8	5,7	32,0	25,0	41,5	49,0
QA	105	42,8	6,7	44,8	21,0	43,0	55,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>42</b>	<b>6,4</b>	<b>40,7</b>	<b>15,0</b>	<b>42,0</b>	<b>55,0</b>

Tabela 3. Coerência – Como as coisas são – Seções A1 e B1

COERÊNCIA - Como as coisas são - SEÇÃO A1							
EMPRESA	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
A	40	38,2	4,1	16,8	28,0	39,0	45,0
DS	103	39,6	3,9	15,6	22,0	40,0	45,0
DT	135	36,0	5,5	30,3	22,0	36,0	45,0
E	94	36,1	5,5	30,0	21,0	37,0	45,0
H	253	37,1	5,9	35,4	17,0	38,0	45,0
N	130	36,4	4,2	17,5	20,0	37,0	45,0
SA	124	35,1	6,0	35,7	18,0	36,0	45,0
SM	52	36,3	5,8	33,2	19,0	37,0	45,0
QA	105	37,2	5,7	32,6	14,0	38,0	45,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>37</b>	<b>5,5</b>	<b>30,1</b>	<b>14,0</b>	<b>37,0</b>	<b>45,0</b>

COERÊNCIA - Como as coisas são - SEÇÃO B1							
EMPRESA	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
A	40	25,2	2,7	7,4	19,0	25,5	30,0
DS	103	25,6	2,9	8,4	14,0	26,0	30,0
DT	135	23,6	4,1	17,1	11,0	24,0	30,0
E	94	24,0	3,4	11,3	12,0	24,5	30,0
H	253	24,3	3,8	14,7	10,0	24,0	30,0
N	130	24,1	2,8	7,8	14,0	24,0	30,0
SA	124	23,4	4,3	18,5	7,0	24,0	30,0
SM	52	23,8	3,5	12,1	15,0	24,0	29,0
QA	105	24,6	4,0	16,0	8,0	25,0	30,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>24</b>	<b>3,7</b>	<b>13,7</b>	<b>7,0</b>	<b>24,0</b>	<b>30,0</b>

Tabela 4. Seção C

SEÇÃO C							
EMPRESA	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
A	40	26,3	6,5	42,8	0,0	25,5	36,0
DS	103	31,1	4,2	17,9	14,0	32,0	36,0
DT	135	27,1	6,9	47,1	0,0	28,0	36,0
E	94	28,6	5,9	34,3	0,0	29,0	36,0
H	253	27,8	7,1	49,9	0,0	29,0	36,0
N	130	28,8	7,0	48,8	0,0	31,0	36,0
SA	124	27,2	5,9	34,8	0,0	27,0	36,0
SM	52	26,9	9,7	94,9	0,0	29,5	36,0
QA	105	28,8	4,8	23,5	12,0	29,0	36,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>28,9</b>	<b>6,6</b>	<b>43,4</b>	<b>0,0</b>	<b>29,0</b>	<b>36,0</b>

Tabela 5. Classificação TRÍPODE por Empresa (Contagem e Percentual)

EMPRESA	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ Difusa	Ótima/ Rígida	Rígida/ Difusa	Ótima/ Rígida/ Difusa	Total Geral
A	33	2	1	0	3	1	0	40
DS	81	10	2	1	5	3	1	103
DT	84	23	7	4	7	5	5	135
E	55	19	4	5	6	2	3	94
H	162	34	13	8	19	7	10	253
N	91	18	5	1	10	4	1	130
SA	68	30	7	3	7	7	2	124
SM	27	11	2	2	4	5	1	52
QA	72	12	9	1	7	3	1	105
<b>Total Geral</b>	<b>673</b>	<b>159</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>68</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>1036</b>

EMPRESA	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ Difusa	Ótima/ Rígida	Rígida/ Difusa	Ótima/ Rígida/ Difusa	TOTAL
A	83%	5%	3%	0%	8%	3%	0%	100%
DS	79%	10%	2%	1%	5%	3%	1%	100%
DT	62%	17%	5%	3%	5%	4%	4%	100%
E	59%	20%	4%	5%	6%	2%	3%	100%
H	64%	13%	5%	3%	8%	3%	4%	100%
N	70%	14%	4%	1%	8%	3%	1%	100%
SA	55%	24%	6%	2%	6%	6%	2%	100%
SM	52%	21%	4%	4%	8%	10%	2%	100%
QA	69%	11%	9%	1%	7%	3%	1%	100%

Gráfico 1. Distribuição das Empresas por Classificação Trípole

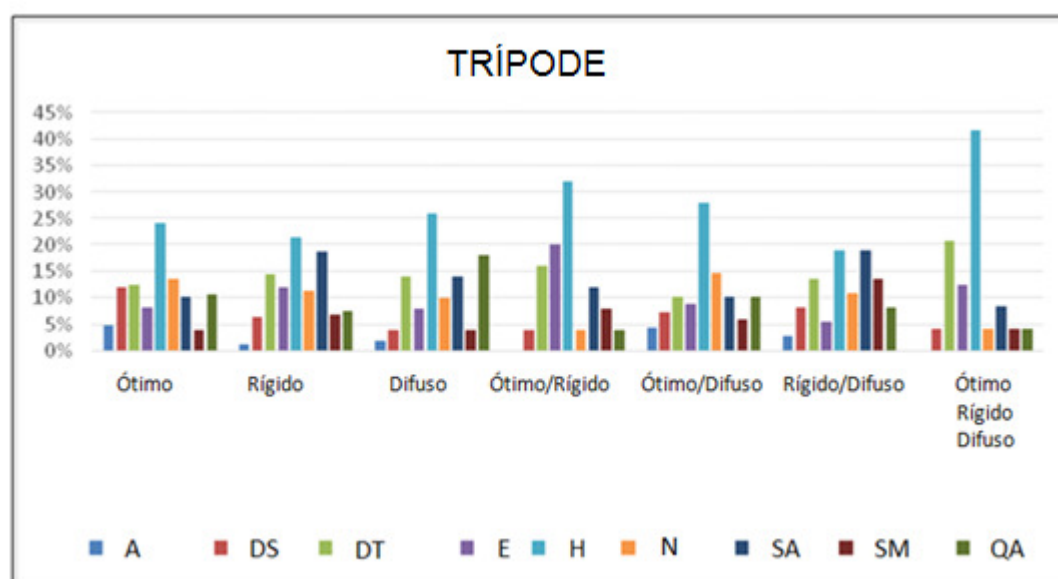
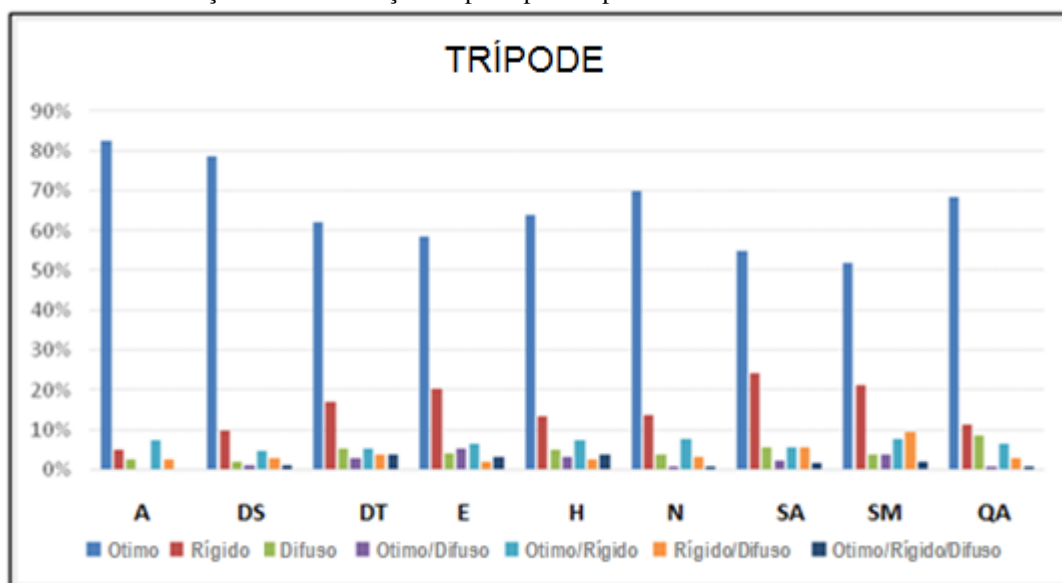




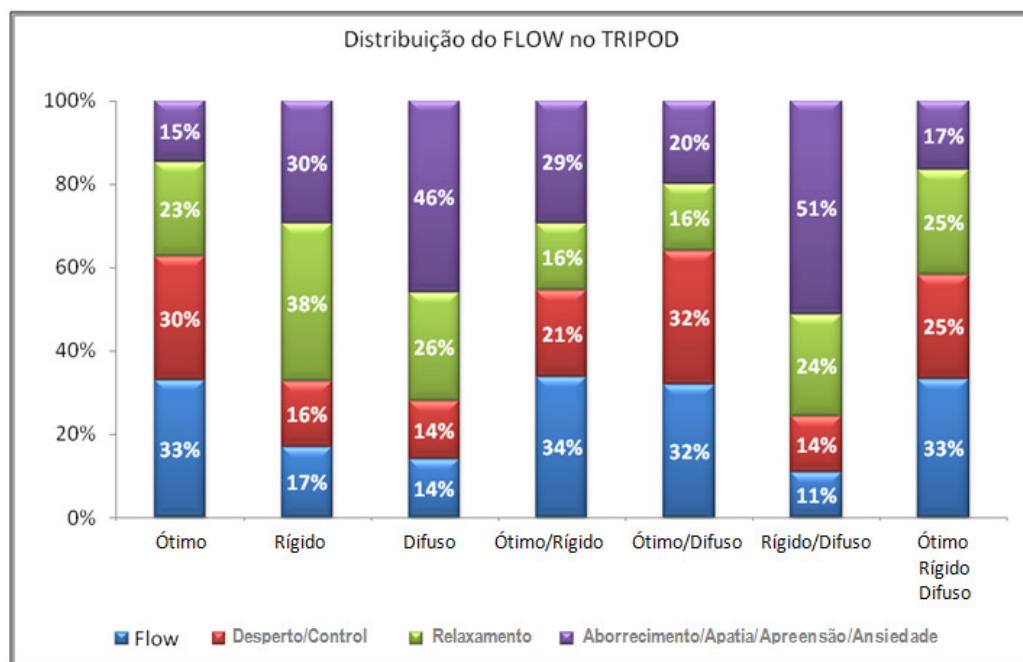
Gráfico 2. Distribuição da Classificação Trípode por Empresa

Tabela 7. Classificação TRÍPODE por classificação do *flow* (Contagem e Percentual)

	<i>Flow</i>	D/C	RLX	AAAA	Total
Ótima	221	199	153	98	<b>671</b>
Rígida	27	25	60	47	<b>159</b>
Difusa	7	7	13	23	<b>50</b>
Ótima/rígida	23	14	11	20	<b>68</b>
Ótima/difusa	8	8	4	5	<b>25</b>
Rígida/difusa	4	5	9	19	<b>37</b>
Ótima/rígida/difusa	8	6	6	4	<b>24</b>
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>264</b>	<b>256</b>	<b>216</b>	<b>1034</b>

	<i>Flow</i>	D/C	RLX	AAAA	Total
Ótima	32,9%	29,7%	22,8%	14,6%	<b>100%</b>
Rígida	17,0%	15,7%	37,7%	29,6%	<b>100%</b>
Difusa	14,0%	14,0%	26,0%	46,0%	<b>100%</b>
Ótima/rígida	33,8%	20,6%	16,2%	29,4%	<b>100%</b>
Ótima/difusa	32,0%	32,0%	16,0%	20,0%	<b>100%</b>
Rígida/difusa	10,8%	13,5%	24,3%	51,4%	<b>100%</b>
Ótima/rígida/rifusa	33,3%	25,0%	25,0%	16,7%	<b>100%</b>



### A.3. RELAÇÕES HIERÁRQUICAS

Tabela 1. Julgamento – Como as coisas são – Seção A1

JULGAMENTO Como as coisas são - SEÇÃO A1							
RELAÇÃO	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
'ESTE GESTOR'	195	23,8	2,8	8,0	16,0	24,0	30,0
'EU COMO GESTOR'	241	24,5	2,9	8,7	17,0	25,0	30,0
'MEU GESTOR'	600	23,4	4,8	23,5	8,0	24,0	30,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>23,7</b>	<b>4,2</b>	<b>17,3</b>	<b>8,0</b>	<b>24,0</b>	<b>30,0</b>

Tabela 2. Revisão – Como as coisas são – Seção A1

REVISÃO - Como as coisas são - SEÇÃO A1							
RELAÇÃO	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
'ESTE GESTOR'	195	19,8	2,4	5,8	13,0	20,0	25,0
'EU COMO GESTOR'	241	20,2	2,2	4,7	15,0	20,0	25,0
'MEU GESTOR'	600	19,4	3,9	15,5	7,0	20,0	25,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>19,7</b>	<b>3,4</b>	<b>11,3</b>	<b>7,0</b>	<b>20,0</b>	<b>25,0</b>

Tabela 3. Coerência – Como as coisas são – Seção A1

COERÊNCIA - Como as coisas são - SEÇÃO A1							
RELAÇÃO	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
'ESTE GESTOR'	195	36,7	3,9	14,9	27,0	37,0	45,0
'EU COMO GESTOR'	241	38,2	3,6	13,1	28,0	38,0	45,0
'MEU GESTOR'	600	36,3	6,4	40,9	14,0	37,0	45,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>36,8</b>	<b>5,5</b>	<b>30,1</b>	<b>14,0</b>	<b>37,0</b>	<b>45,0</b>

Tabela 4. Julgamento/ Revisão / Coerência – Seção B1

JULGAMENTO - SEÇÃO B							
RELAÇÃO	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
'ESTE GESTOR'	195	32,3	2,7	7,1	23,0	32,0	40,0
'EU COMO GESTOR'	241	33,6	2,7	7,5	25,0	34,0	41,0
'MEU GESTOR'	600	32,6	4,6	20,8	17,0	33,0	44,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>32,8</b>	<b>3,9</b>	<b>15,4</b>	<b>17,0</b>	<b>33,0</b>	<b>44,0</b>

REVISÃO - SEÇÃO B1							
RELAÇÃO	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
'ESTE GESTOR'	195	42,6	4,3	18,4	30,0	43,0	55,0
'EU COMO GESTOR'	241	43,6	4,3	18,6	31,0	43,0	54,0
'MEU GESTOR'	600	41,4	7,4	55,4	15,0	42,0	55,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>42,1</b>	<b>6,4</b>	<b>40,7</b>	<b>15,0</b>	<b>42,0</b>	<b>55,0</b>

COERÊNCIA - SEÇÃO B							
RELAÇÃO	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
'ESTE GESTOR'	195	24,0	2,4	5,8	17,0	24,0	30,0
'EU COMO GESTOR'	241	25,5	2,4	5,9	16,0	26,0	30,0
'MEU GESTOR'	600	23,8	4,3	18,5	7,0	24,0	30,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>24,2</b>	<b>3,7</b>	<b>13,7</b>	<b>7,0</b>	<b>24,0</b>	<b>30,0</b>

Tabela 5. Seção C

SEÇÃO C – NESTA ORGANIZAÇÃO							
RELAÇÃO	Contagem	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Mediana	Máximo
'ESTE GESTOR'	195	29,9	7,3	53,5	0,0	31,0	36,0
'EU COMO GESTOR'	241	28,5	5,4	29,1	0,0	29,0	36,0
'MEU GESTOR'	600	27,5	6,7	44,5	0,0	28,0	36,0
<b>TOTAL</b>	<b>1036</b>	<b>28,9</b>	<b>6,6</b>	<b>43,4</b>	<b>0,0</b>	<b>29,0</b>	<b>36,0</b>

Tabela 6. Classificação TRÍPODE por Relação Hierárquica (Contagem e Percentual)

RELAÇÃO	Ótimo	Rigido	Difuso	Ótimo/ Difuso	Ótimo/ Rigido	Rigido/ Difuso	Ótimo/ Rigido/Difuso	Total Geral
'ESTE GESTOR'	146	22	7	6	7	5	2	195
'EU COMO GESTOR'	178	23	3	7	22	2	6	241
'MEU GESTOR'	349	114	40	12	39	30	16	600
<b>Total Geral</b>	<b>673</b>	<b>159</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>68</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>1036</b>

RELAÇÃO	Ótimo	Rigido	Difuso	Ótimo/ Difuso	Ótimo/ Rigido	Rigido/ Difuso	Ótimo/ Rigido/Difuso	Total Geral
'ESTE GESTOR'	75%	11%	4%	3%	4%	3%	1%	100%
'EU COMO GESTOR'	74%	10%	1%	3%	9%	1%	2%	100%
'MEU GESTOR'	58%	19%	7%	2%	7%	5%	3%	100%
<b>Total Geral</b>	<b>65%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

RELAÇÃO	Ótimo	Rigido	Difuso	Ótimo/ Difuso	Ótimo/ Rigido	Rigido/ Difuso	Ótimo/ Rigido/Difuso	Total Geral
'ESTE GESTOR'	22%	14%	14%	24%	10%	14%	8%	19%
'EU COMO GESTOR'	26%	14%	6%	28%	32%	5%	25%	23%
'MEU GESTOR'	52%	72%	80%	48%	57%	81%	67%	58%
<b>Total Geral</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 7. Classificação *FLOW* por Relação Hierárquica (Contagem e Percentual)

RELAÇÃO	AAAA	RLX	D/C	Flow	Total Geral
'ESTE GESTOR'	25	40	63	66	194
'EU COMO GESTOR'	40	56	62	82	240
'MEU GESTOR'	151	160	139	150	600
<b>Total Geral</b>	<b>216</b>	<b>256</b>	<b>264</b>	<b>298</b>	<b>1034*</b>

\*Como neste caso não são respondentes e sim questionários, os dois casos faltantes não afetam o resultado.

RELAÇÃO	AAAA	RLX	D/C	Flow	Total Geral
'ESTE GESTOR'	13%	21%	32%	34%	100%
'EU COMO GESTOR'	17%	23%	26%	34%	100%
'MEU GESTOR'	25%	27%	23%	25%	100%
<b>Total Geral</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>

RELAÇÃO	AAAA	RLX	D/C	Flow	Total Geral
'ESTE GESTOR'	12%	16%	24%	22%	19%
'EU COMO GESTOR'	19%	22%	23%	28%	23%
'MEU GESTOR'	70%	63%	53%	50%	58%
<b>Total Geral</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1. Distribuição das Relações Hierárquicas por Classificação Trípole

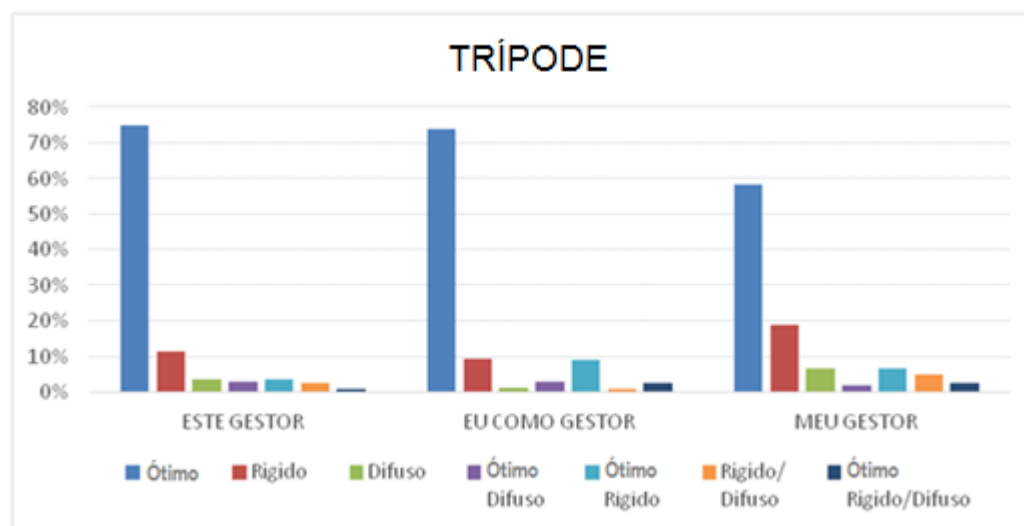


Gráfico 2. Distribuição da Classificação Tripod por Relações Hierárquicas

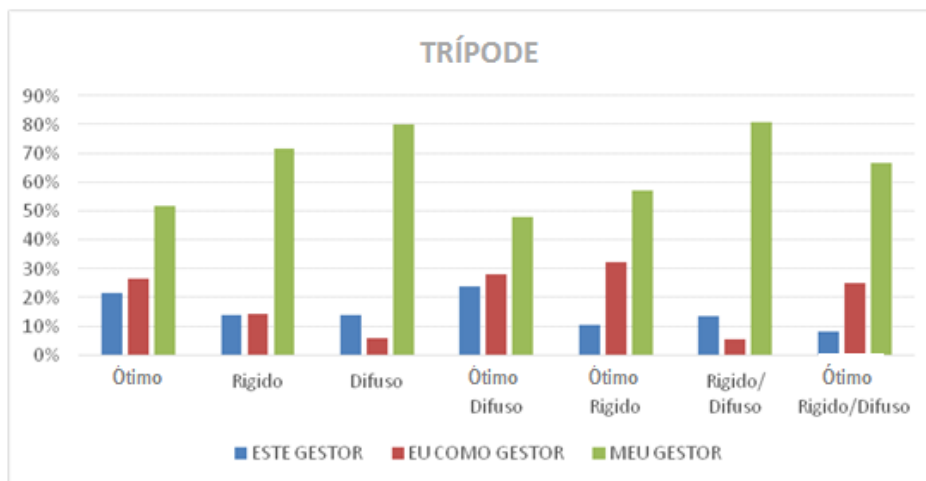


Gráfico 3. Distribuição das Relações Hierárquicas por Classificação flow

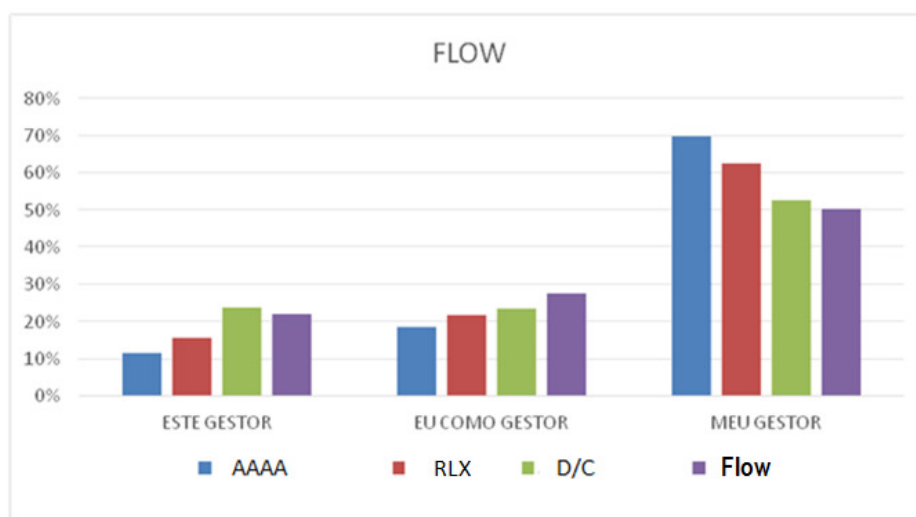
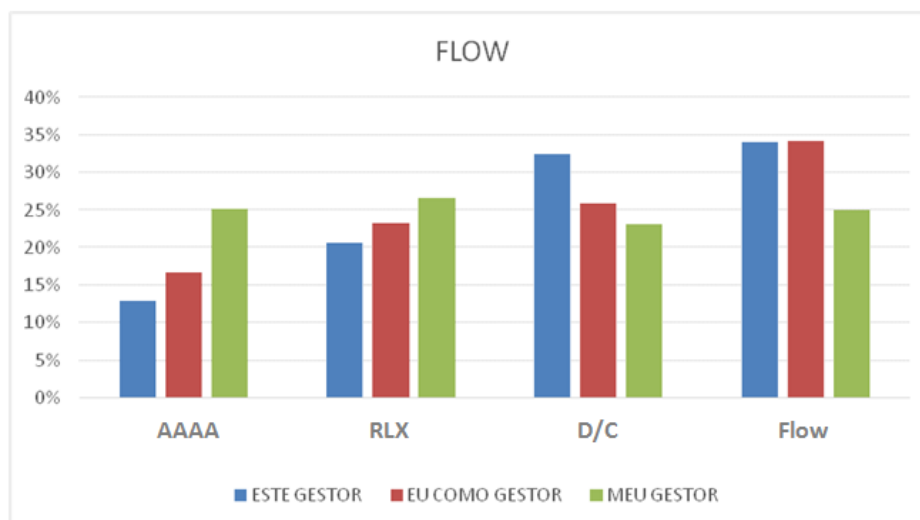


Gráfico 4. Distribuição da Classificação flow por Relações Hierárquicas



A.4. SEÇÃO A - QUESTIONÁRIO LÍDERANÇA E CONFIANÇA

A.4.1. SEÇÃO A vs TRÍPODE

Gráfico 1.

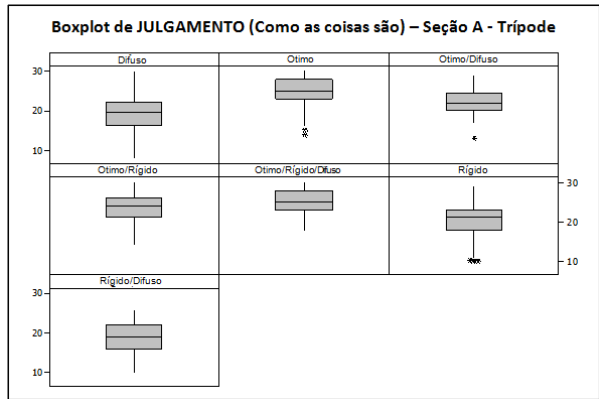


Gráfico 2.

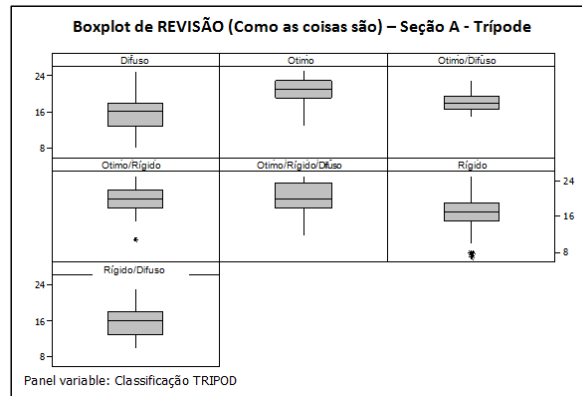
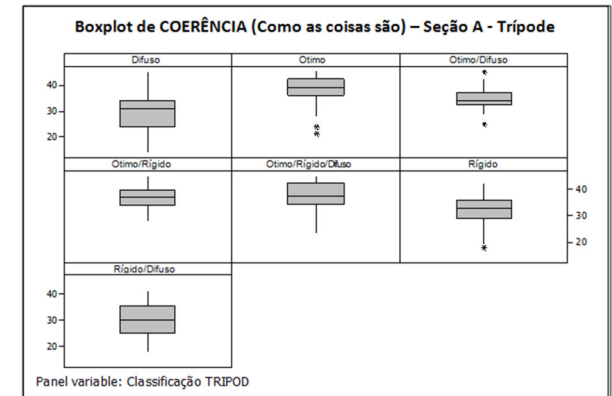


Gráfico 3.



A.4.2. SEÇÃO A vs. FLOW

Gráfico 1

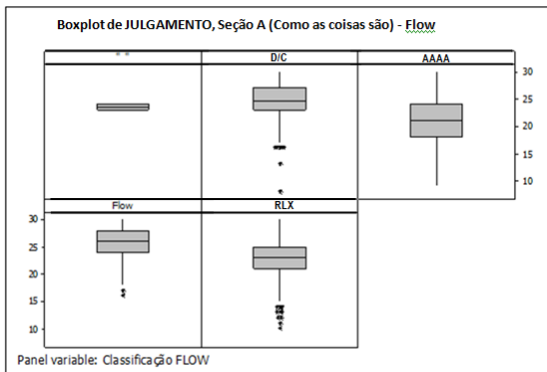


Gráfico 2

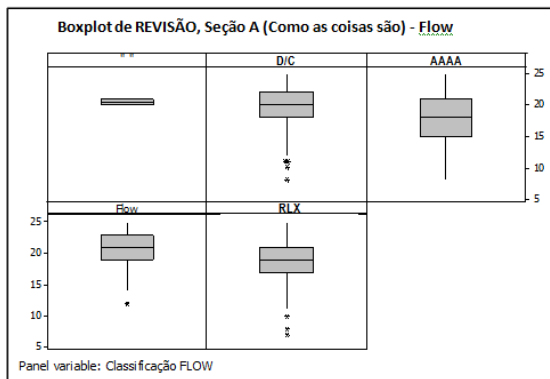
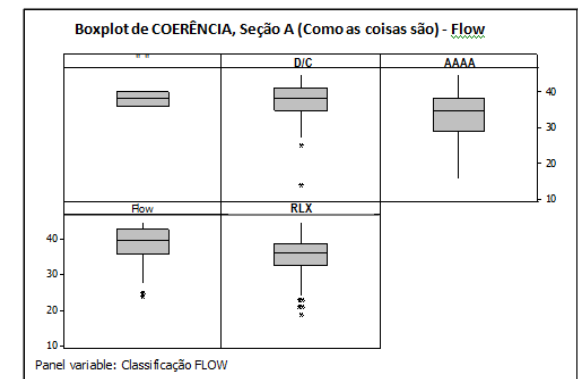


Gráfico 3.



A.5. SEÇÃO B - QUESTIONÁRIO LÍDERANÇA E CONFIANÇA -

A.5.1 SEÇÃO B vs. TRÍPODE

Gráfico 1

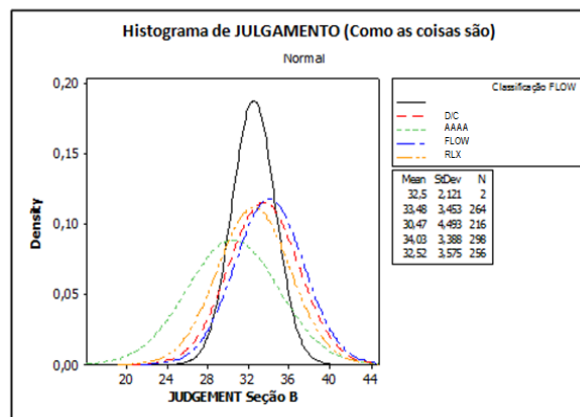
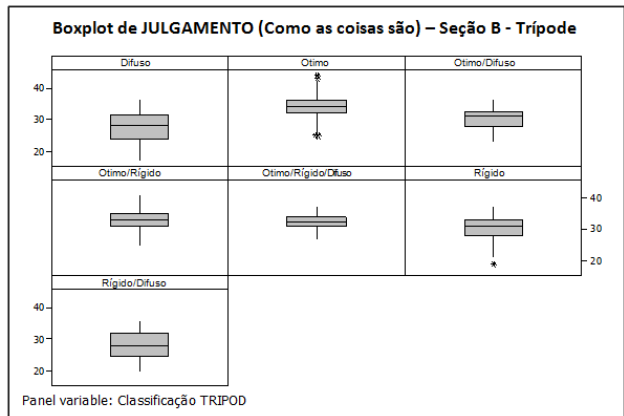


Gráfico 2.

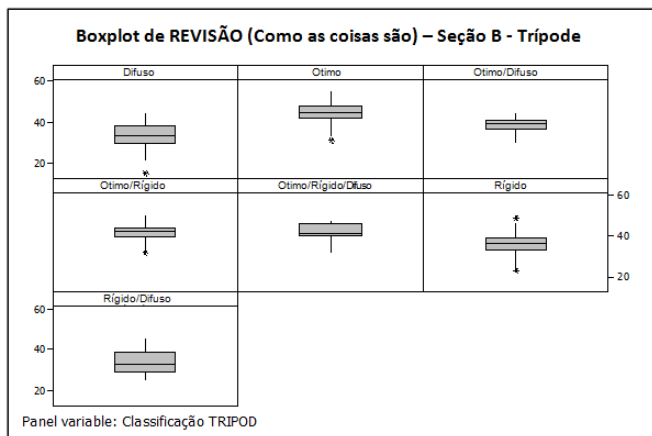
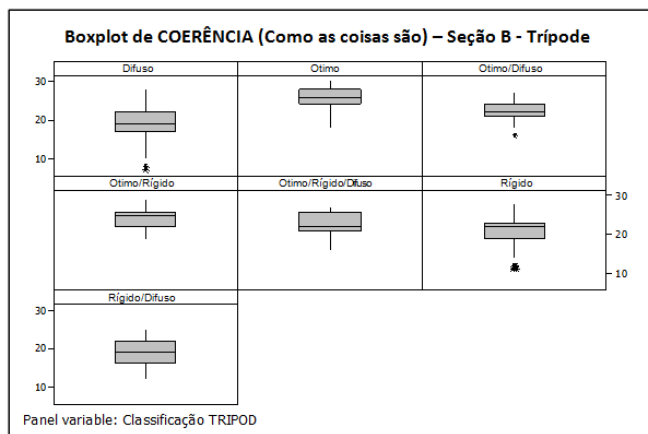


Gráfico 3.



A.5.2. SEÇÃO B vs. FLOW

Gráfico 1.

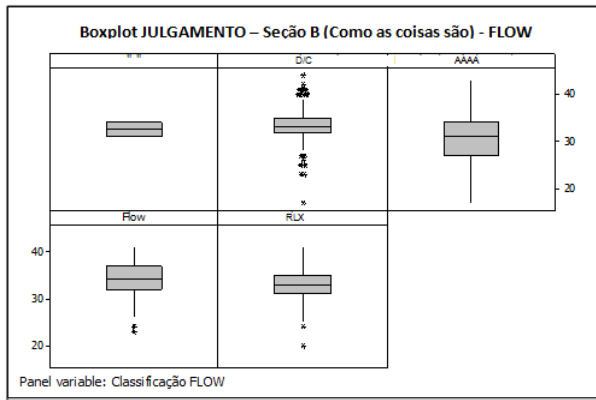


Gráfico 2.

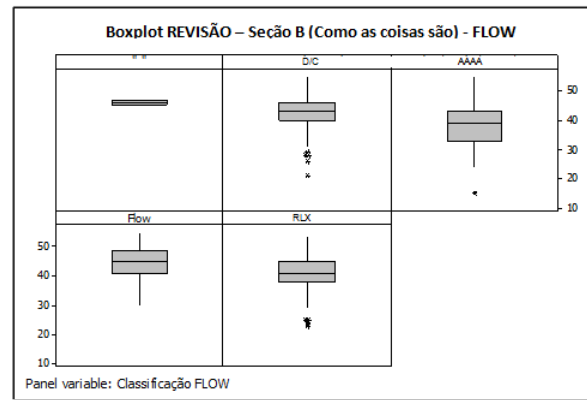
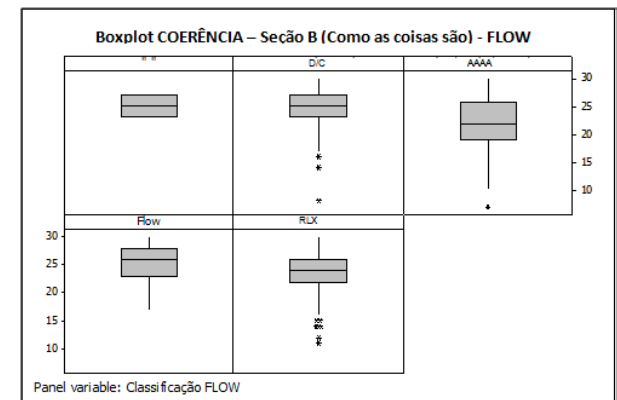


Gráfico 3.







A.7.CONFIANÇA

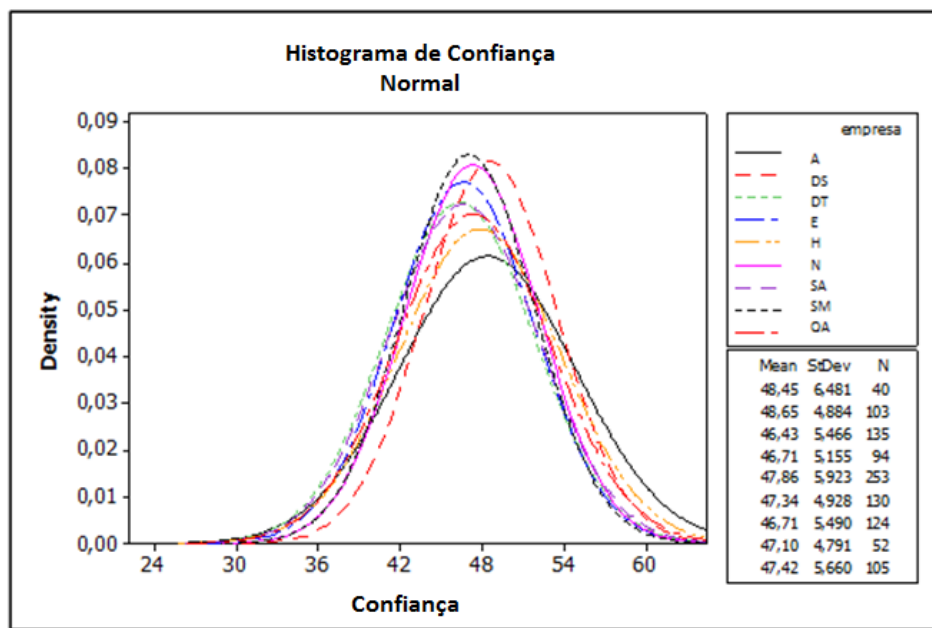


Gráfico 1.

Gráfico 2.

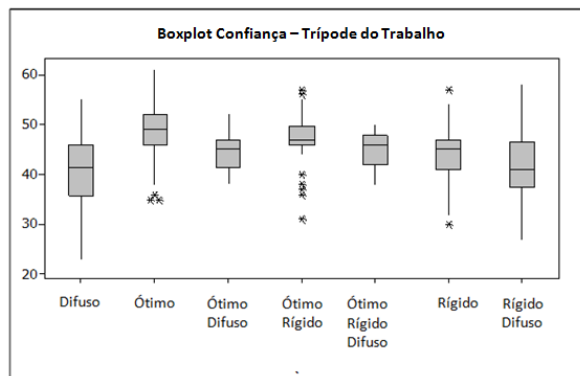
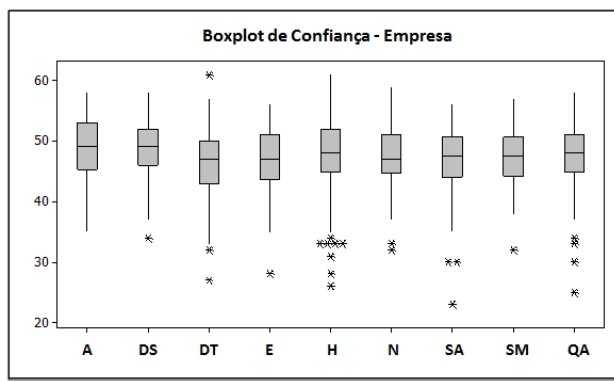
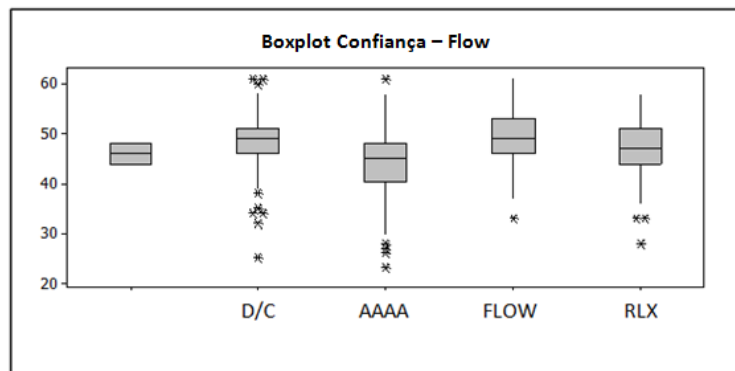


Gráfico 3.



## A.8. COMPARAÇÃO POR NÍVEL HIERÁRQUICO

### A.8.1. SEÇÃO A - QUESTIONÁRIO LIDERANÇA E CONFIANÇA

Gráfico 1.

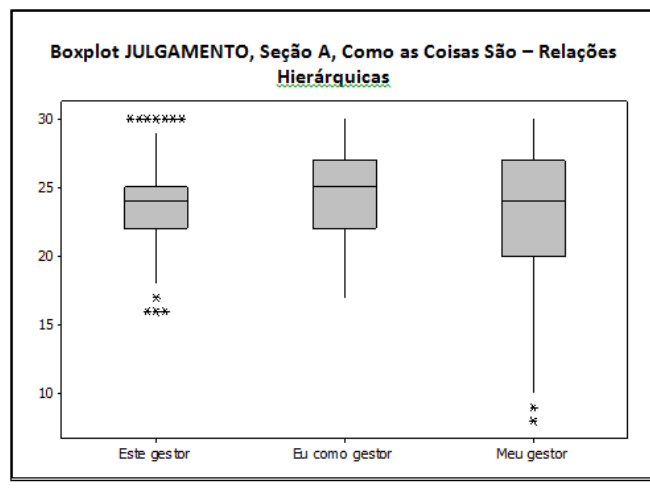


Gráfico 2.

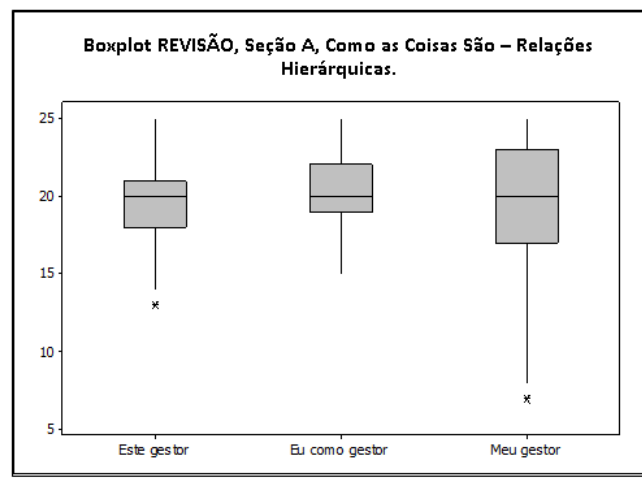
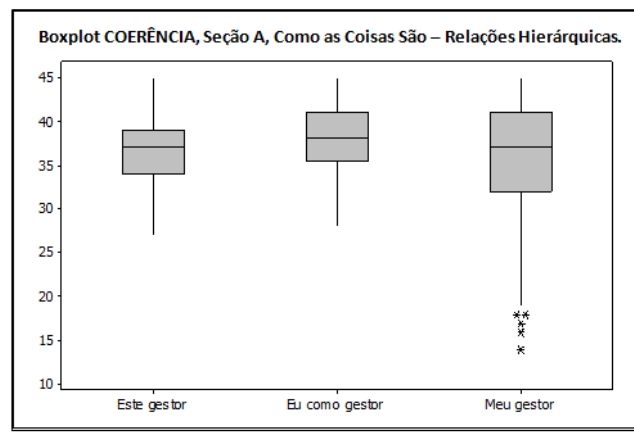


Gráfico 3.





## ANEXO B – Análise inferencial

### B.1.SEÇÃO A vs TRÍPODE

#### B.1.1.Coerência vs TRÍPODE Seção A

#### One-way ANOVA: COERÊNCIA Como as coisas são Seção A vs. Classificação TRÍPODE.

Source	DF	SS	MS	F	P
Classificação TRÍPODE	6	10524,8	1754,1	87,32	0,000

Individual 95% CIs For Mean Based on

Level	Pooled StDev
Difusa	(---*---)
Ótima	(*)
Ótima/difusa	(-----*-----)
Ótima/rígida	(---*---)
Ótima/rígida/difusa	(-----*-----)
Rígida	(-*-)
Rígida/difusa	(---*---)

30,0      33,0      36,0      39,0

Pooled StDev = 4,482

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação TRIPOD

Individual confidence level = 99,67%

Classificação TRÍPODE = Difusa subtracted from:

Classificação TRÍPODE	Mean
Ótima	(--*---)
Ótima/difusa	(-----*-----)
Ótima/rígida	(---*---)
Ótima/rígida/difusa	(-----*-----)
Rígida	(--*---)
Rígida/difusa	(-----*-----)

-6,0      0,0      6,0      12,0

Classificação TRÍPODE = Ótima subtracted from:

Classificação TRÍPODE	Mean
Ótimo/difuso	(---*---)
Ótima/rígida	(-*-)
Ótima/rígida/difusa	(---*---)
Rígida	(-*-)
Rígida/difusa	(---*---)

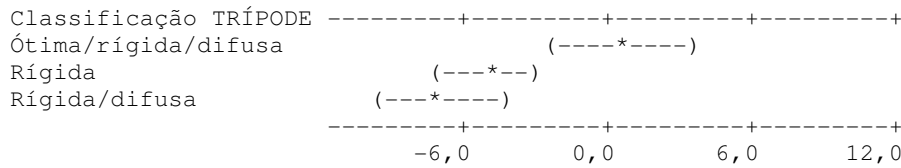
-6,0      0,0      6,0      12,0

Classificação TRÍPODE = Ótima/difusa subtracted from:

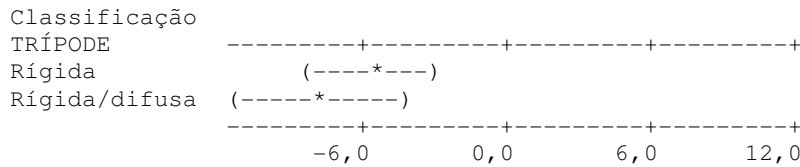
Classificação TRÍPODE	Mean
Ótima/rígida	(-----*-----)
Ótima/rígida/difusa	(-----*-----)
Rígida	(-----*-----)
Rígida/difusa	(-----*-----)

-6,0      0,0      6,0      12,0

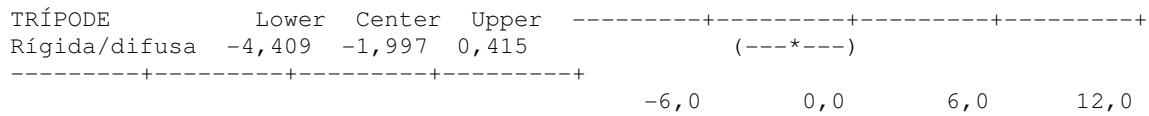
Classificação TRÍPODE = Ótima/rígida subtracted from:



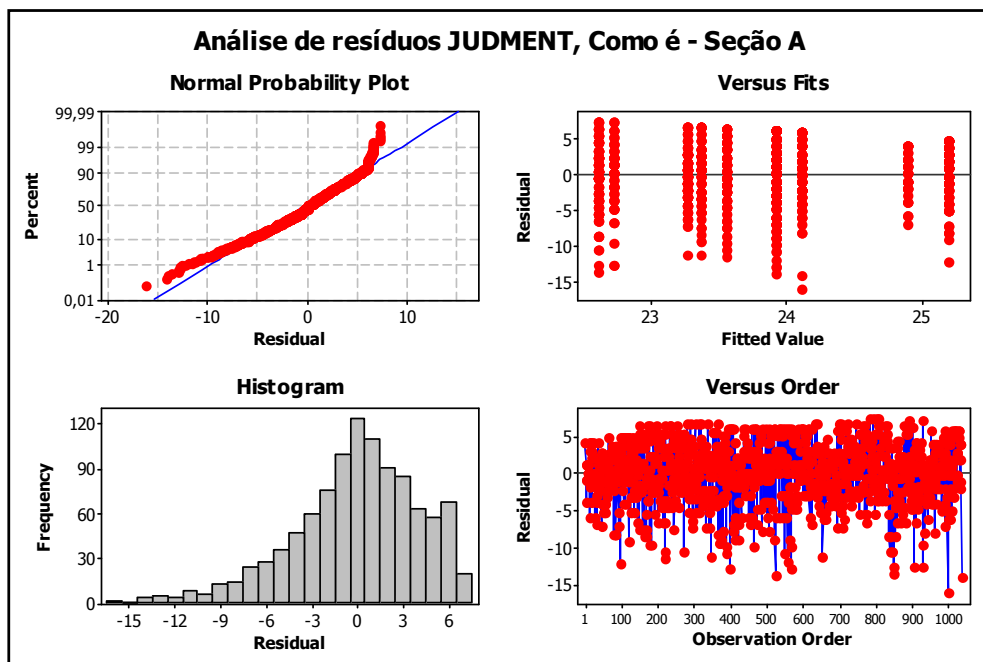
Classificação TRÍPODE = Ótima/rígida/difusa subtracted from:



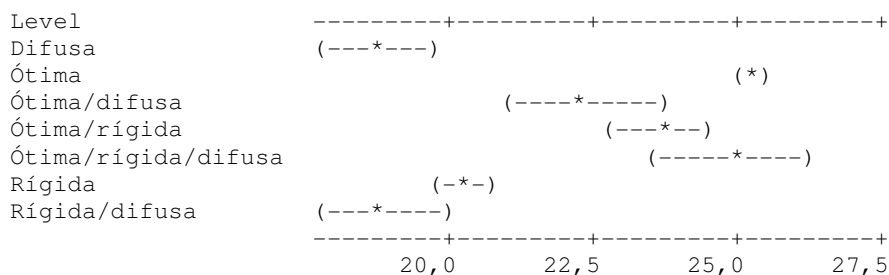
Classificação TRÍPODE = Rígida subtracted from:



B.1.2.Julgamento vs. Trípole seção A

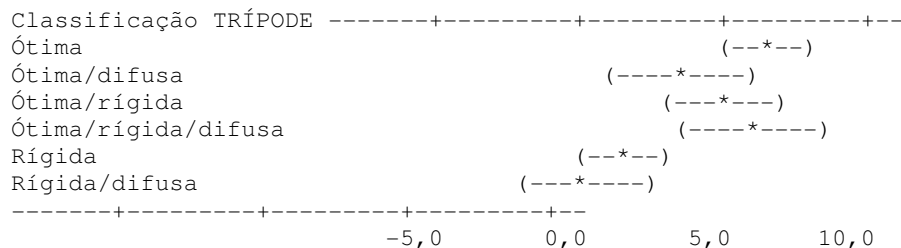


**One-way ANOVA: JULGAMENTO Como as coisas são seção A vs. Classificação TRÍPODE.**

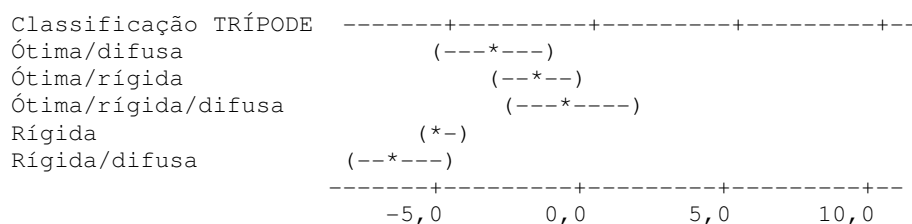


Pooled StDev = 3,481  
 Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals  
 All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação TRIPOD  
 Individual confidence level = 99,67%

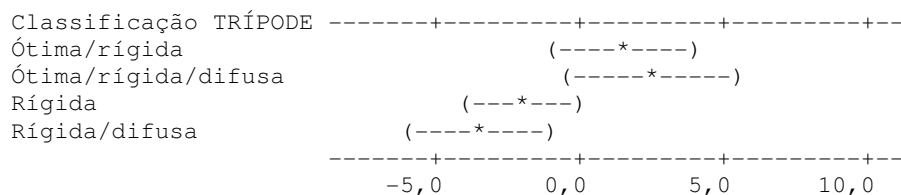
Classificação TRIPODE = Difusa subtracted from:



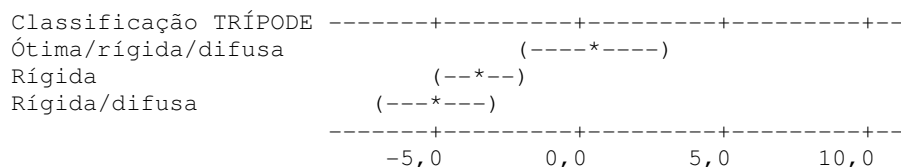
Classificação TRIPODE = Ótima subtracted from:



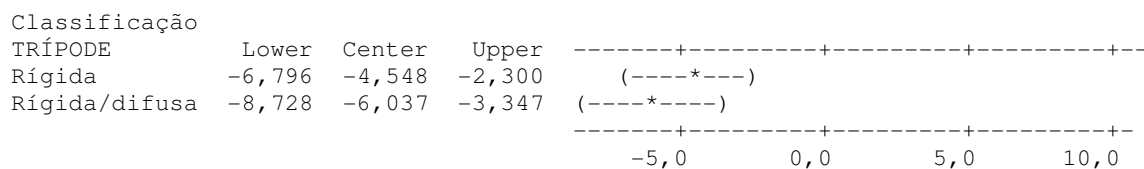
Classificação TRIPODE = Ótima/difusa subtracted from:



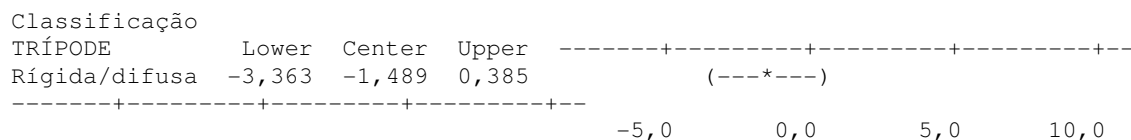
Classificação TRIPODE = Ótima/rígida subtracted from:



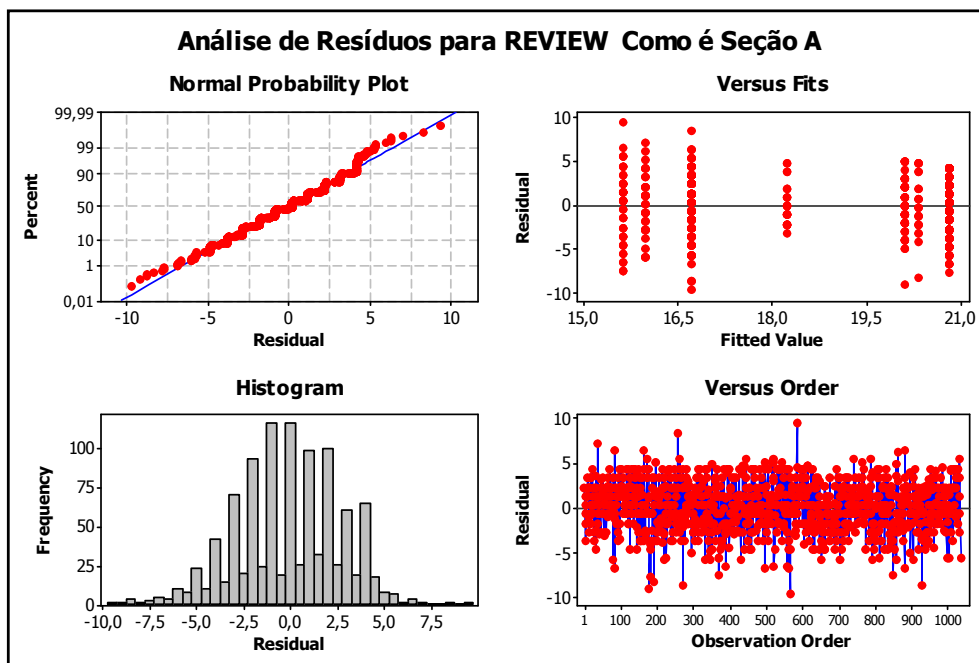
Classificação TRIPODE = Ótima/rígida/difusa subtracted from:



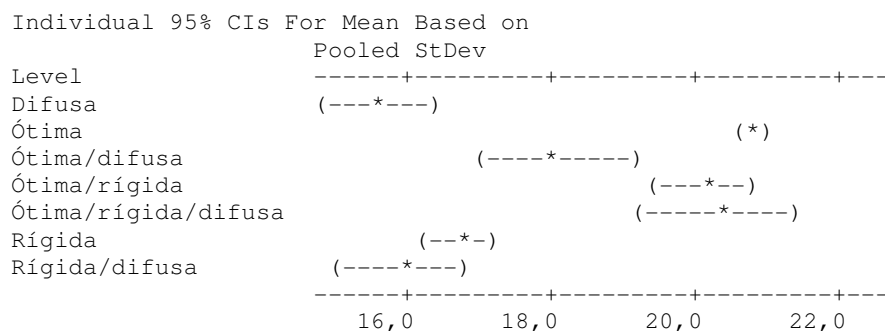
Classificação TRIPODE = rígida subtracted from:



B.1.3. Revisão vs. Trípode seção A



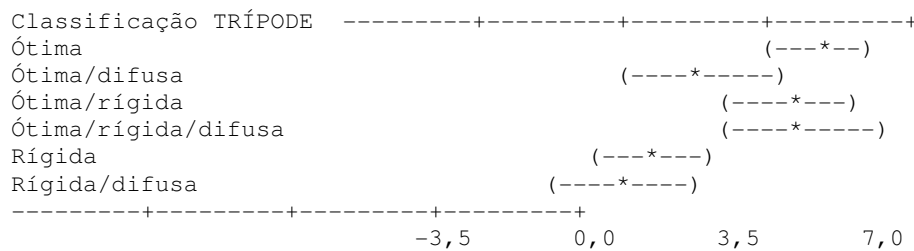
**One-way ANOVA: REVISÃO Como as coisas são seção A vs. Classificação TRÍPODE**



Pooled StDev = 2,790

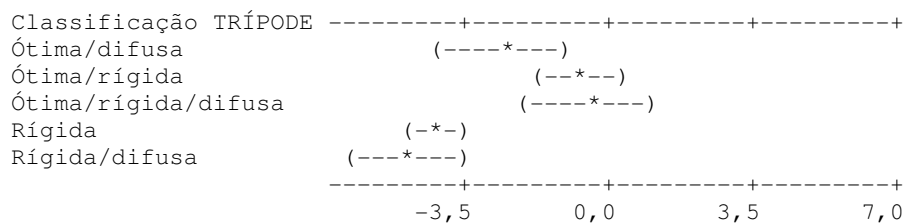
Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals  
 All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação TRIPOD  
 Individual confidence level = 99,67%

Classificação TRÍPODE = Difusa subtracted from:

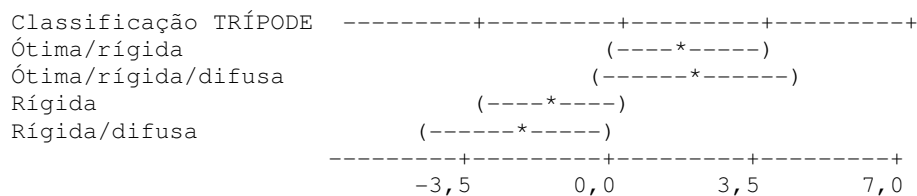




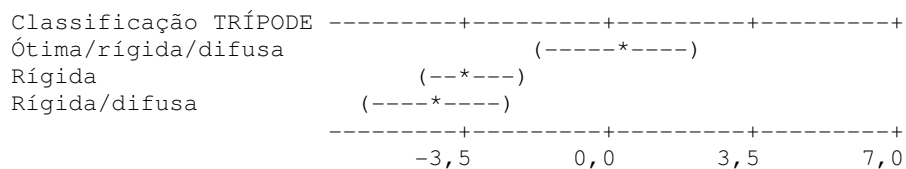
Classificação TRÍPODE = Ótima subtracted from:



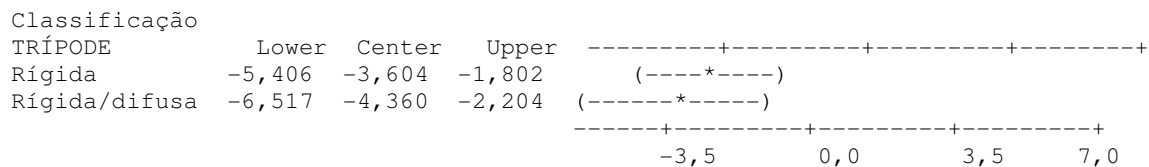
Classificação TRÍPODE = Ótima/difusa subtracted from:



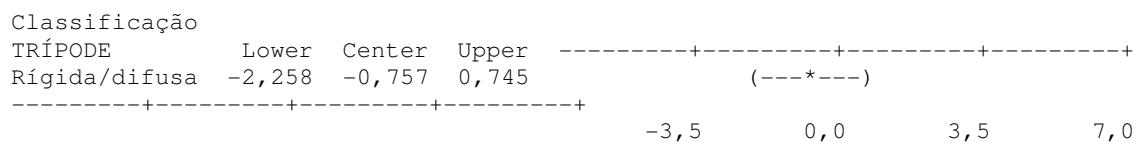
Classificação TRÍPODE = Ótima/rígida subtracted from:



Classificação TRÍPODE = Ótima/rígida/difusa subtracted from:



Classificação TRÍPODE = Rígida subtracted from:

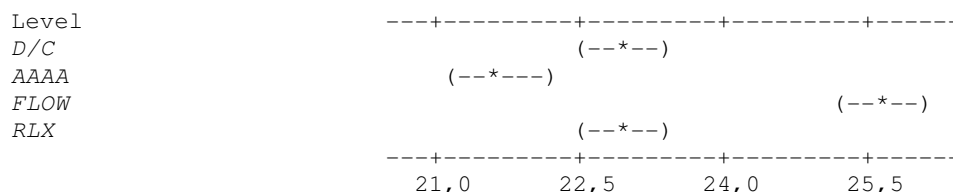


## B.2. SEÇÃO A vs. FLOW

### B.2.1. Julgamento vs *flow* seção A

#### One-way ANOVA: JULGAMENTO Como as coisas são seção A vs. Classificação FLOW

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev



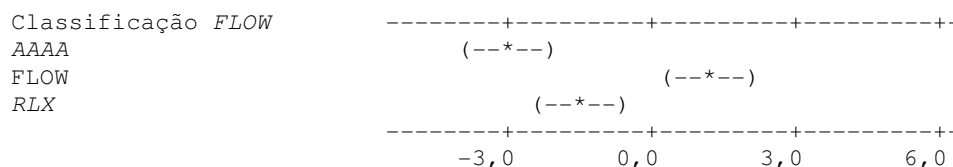
Pooled StDev = 3,804

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

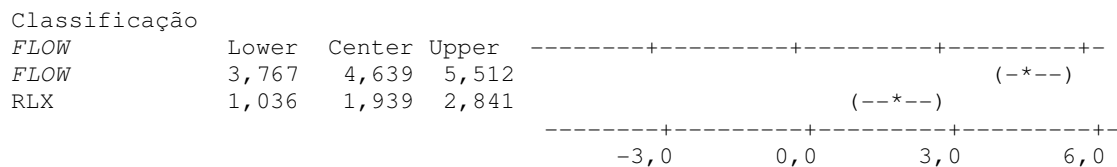
All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação FLOW

Individual confidence level = 98,96%

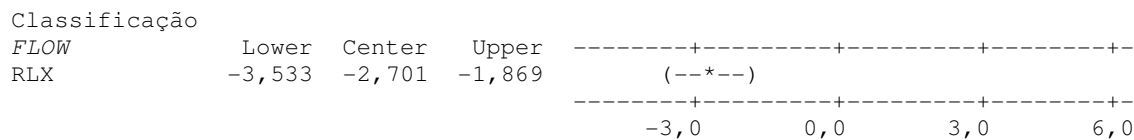
#### Classificação FLOW = D/C subtracted from:



#### Classificação FLOW = AAAA subtracted from:



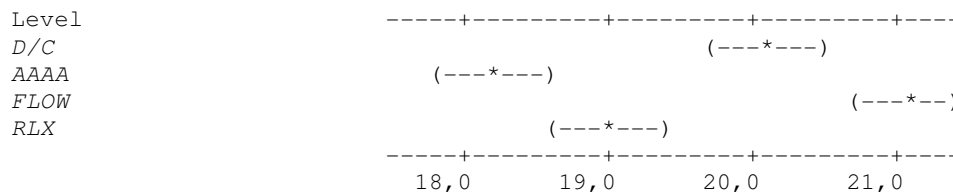
#### Classificação FLOW = FLOW subtracted from:



### B.2.2. Revisão vs FLOW seção A

#### One-way ANOVA: REVIEW Como as coisas são Seção A vs. Classificação FLOW

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev



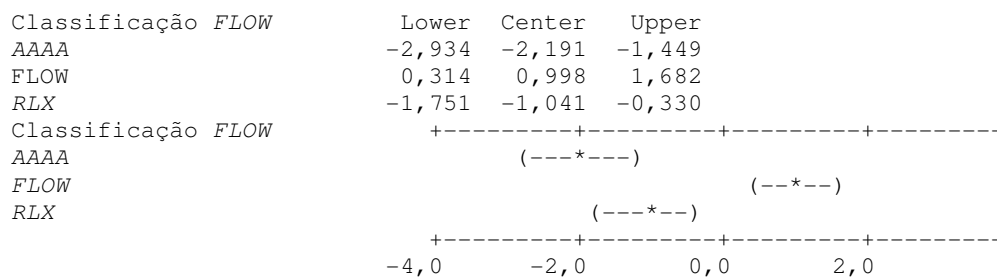
Pooled StDev = 3,154

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

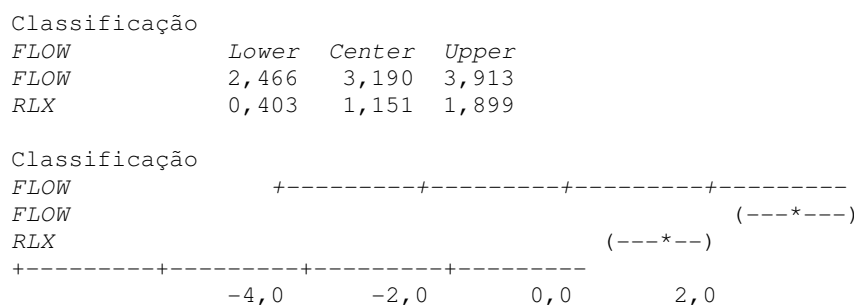
All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação FLOW

Individual confidence level = 98,96%

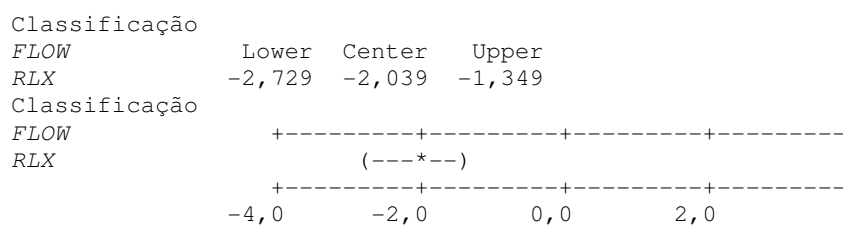
Classificação **FLOW = D/C** subtracted from:



Classificação **FLOW = AAAA** subtracted from:

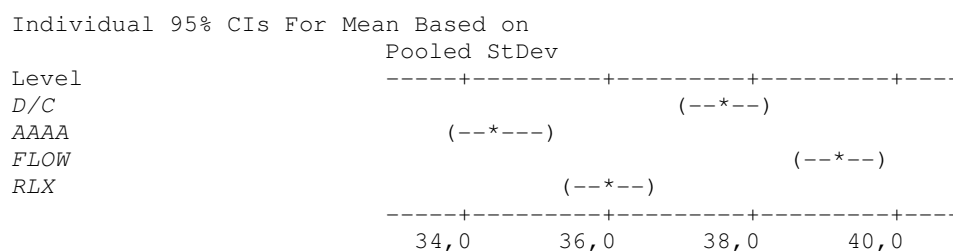


Classificação **FLOW = FLOW** subtracted from:



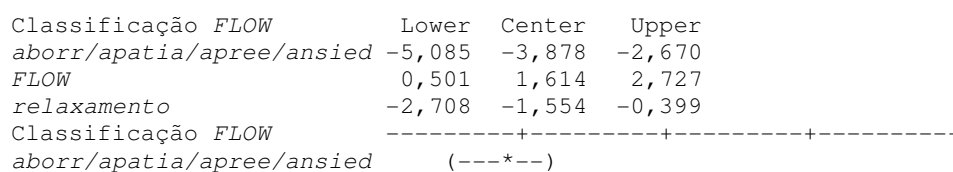
**B.2.3. Coerência vs Flow seção A**

**One-way ANOVA: COHERENCE Como as coisas são seção A vs. Classificação FLOW**



Pooled StDev = 5,129  
 Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals  
 All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação *FLOW*  
 Individual confidence level = 98,96%

Classificação **FLOW = D/C** subtracted from:





Classificação **TRÍPODE = Ótima/difusa** subtracted from:

```

Classificação TRÍPODE -----+-----+-----+-----+
Ótima/rígida                (-----*-----)
Ótima/rígida/difusa        (-----*-----)
Rígida                      (-----*-----)
Rígida/difusa              (-----*-----)
-----+-----+-----+-----+
-4,0      0,0      4,0      8,0

```

Classificação **TRÍPODE = Ótima/rígida** subtracted from:

```

Classificação TRÍPODE -----+-----+-----+-----+
Ótima/rígida/difusa        (-----*-----)
Rígida                    (---*---)
Rígida/difusa             (-----*-----)
-----+-----+-----+-----+
-4,0      0,0      4,0      8,0

```

Classificação **TRÍPODE = Ótima/rígida/difusa** subtracted from:

```

TRÍPODE      Lower  Center  Upper -----+-----+-----+-----+
Rígida      -4,617 -2,439 -0,262 (-----*-----)
Rígida/difusa -6,966 -4,359 -1,753 (-----*-----)
-----+-----+-----+-----+
-4,0      0,0      4,0      8,0

```

Classificação **TRÍPODE = rígida** subtracted from:

```

TRÍPODE      Lower  Center  Upper -----+-----+-----+-----+
Rígida/difusa -3,735 -1,920 -0,105 (---*---)
-----+-----+-----+-----+
-4,0      0,0      4,0      8,0

```

### B.3.2. Revisão vs. TRÍPODE seção B

#### One-way ANOVA: REVISÃO seção B vs. Classificação TRÍPODE

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev

```

Level -----+-----+-----+-----+
Difusa                (---*---)
Ótima                                     (*)
Ótima/difusa          (-----*-----)
Ótima/rígida          (---*---)
Ótima/rígida/difusa  (-----*-----)
Rígida                (-*-)
Rígida/difusa        (-----*-----)
-----+-----+-----+-----+
31,5      35,0      38,5      42,0

```

Pooled StDev = 4,724

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação TRÍPODE

Individual confidence level = 99,67%

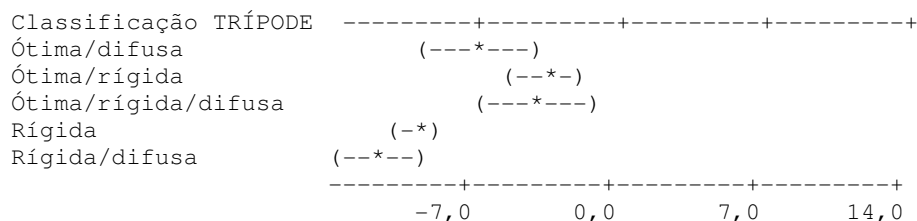
Classificação TRÍPODE = Difusa subtracted from:

```

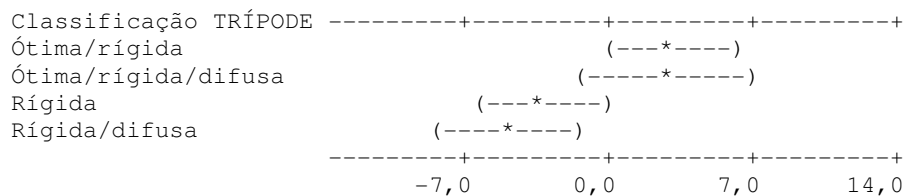
Classificação TRÍPODE -----+-----+-----+-----+
Ótima                                     (---*---)
Ótima/difusa          (-----*-----)
Ótima/rígida          (---*---)
Ótima/rígida/difusa  (-----*-----)
Rígida                (---*---)
Rígida/difusa        (-----*-----)
-----+-----+-----+-----+
-7,0      0,0      7,0      14,0

```

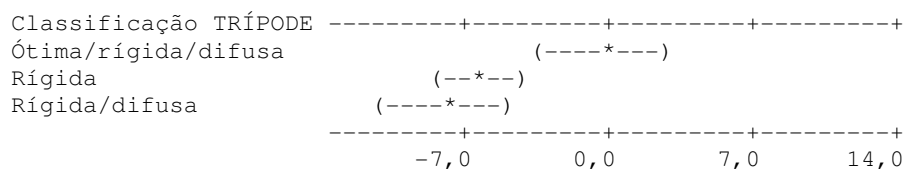
Classificação TRÍPODE = Ótima subtracted from:



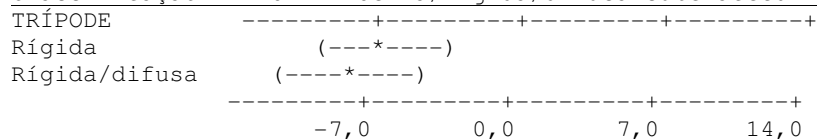
Classificação TRÍPODE = Ótima/difusa subtracted from:



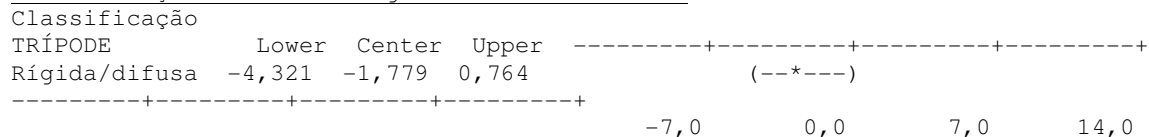
Classificação TRÍPODE = Ótima/rígida subtracted from:



Classificação TRÍPODE = Ótima/rígida/difusa subtracted from:



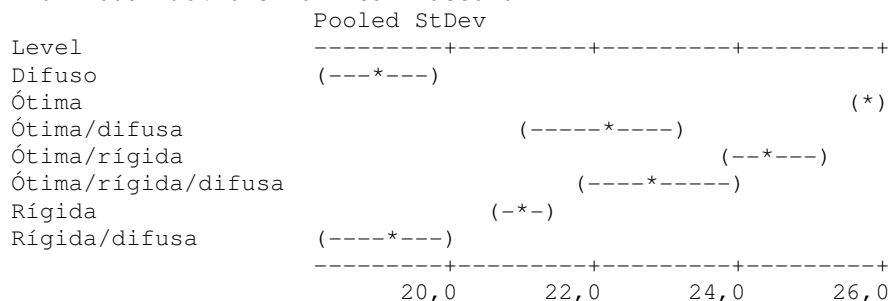
Classificação TRÍPODE = Rígida subtracted from:



**B.3.3. Coerência vs. TRÍPODE Seção B**

**One-way ANOVA: COERÊNCIA seção B vs. Classificação TRÍPODE**

Individual 95% CIs For Mean Based on



Pooled StDev = 2,867

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação TRÍPODE

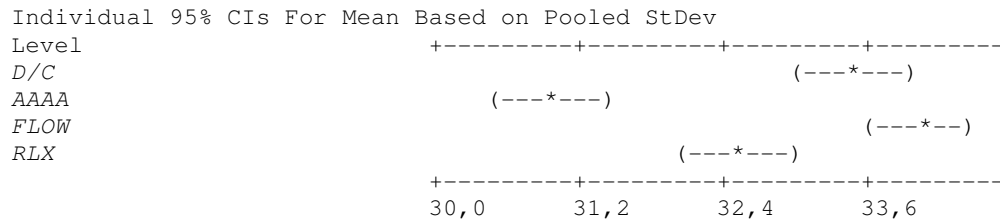
Individual confidence level = 99,67%



## B.4.SEÇÃO B vs *FLOW*

### B.4.1 Julgamento vs *FLOW* seção B

#### One-way ANOVA: JULGAMENTO seção B vs. Classificação *FLOW*



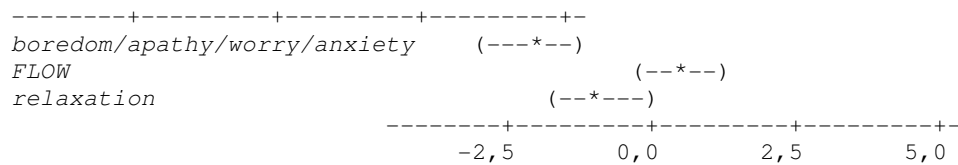
Pooled StDev = 3,706

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

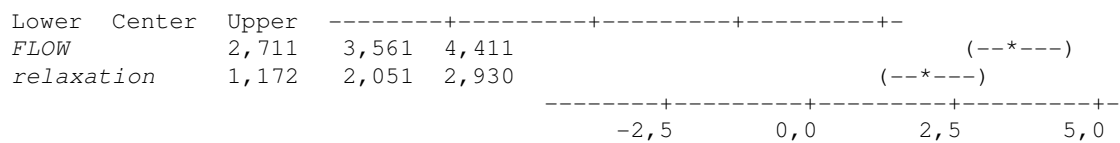
All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação *FLOW*

Individual confidence level = 98,96%

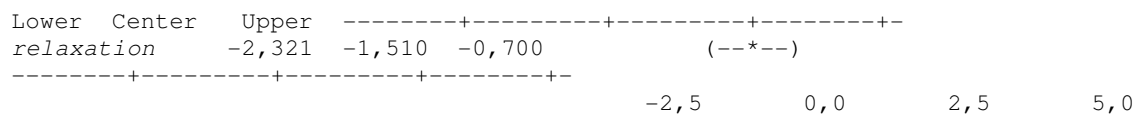
Classificação *FLOW* = Arousal Control subtracted from:



Classificação *FLOW* = Boredom/Apathy/Worry/Anxiety subtracted from:



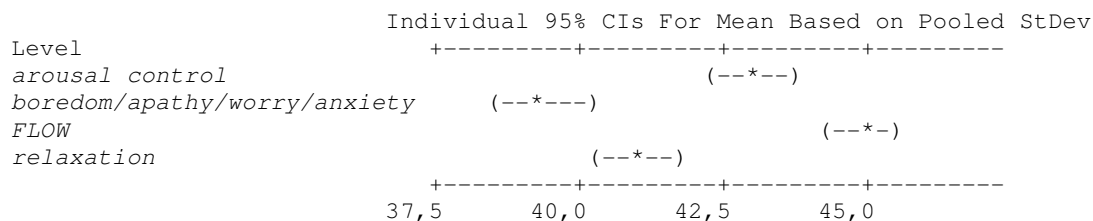
Classificação *FLOW* = *FLOW* subtracted from:



## 5.

### B.4.2.Revisão vs. *FLOW* seção B

#### One-way ANOVA: REVIEW seção B vs. Classificação *FLOW*



Pooled StDev = 5,926

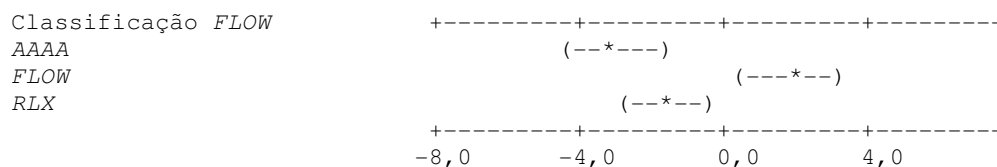
Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação *FLOW*

Individual confidence level = 98,96%

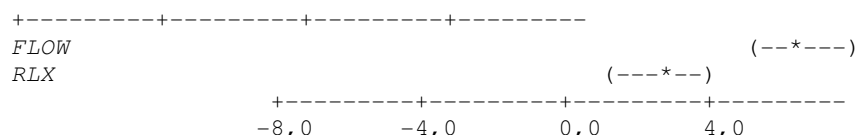


Classificação **FLOW = D/C** subtracted from:

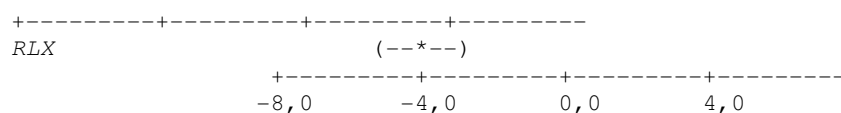


Classificação **FLOW = Boredom/Apathy/Worry/Anxiety** subtracted from:

Classificação FLOW



Classificação **FLOW = FLOW** subtracted from:

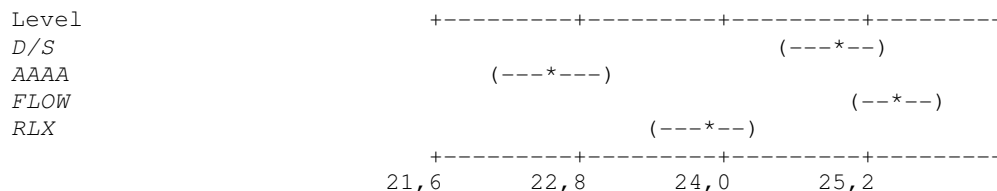


## 6.

### B.4.3. Coerência vs. FLOW seção B

#### One-way ANOVA: COERÊNCIA seção B vs. Classificação FLOW

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev



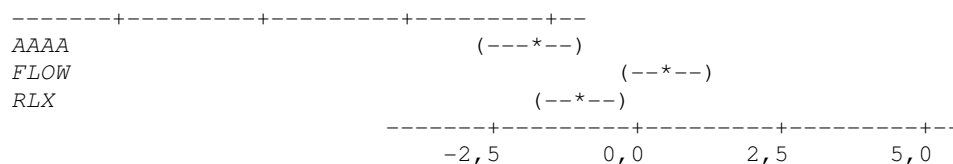
Pooled StDev = 3,487

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

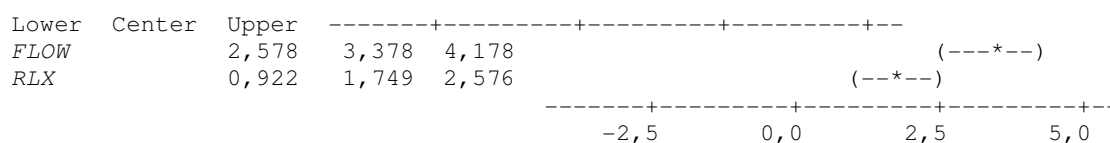
All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação FLOW

Individual confidence level = 98,96%

Classificação **FLOW = D/C** subtracted from:

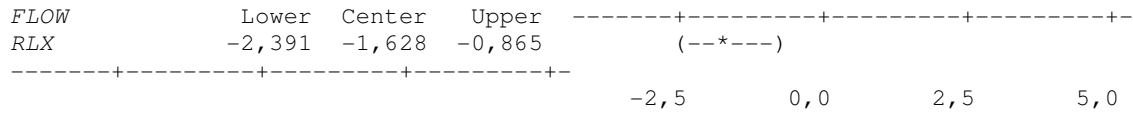


Classificação **FLOW = AAAA** subtracted from:



Classificação **FLOW = FLOW** subtracted from:

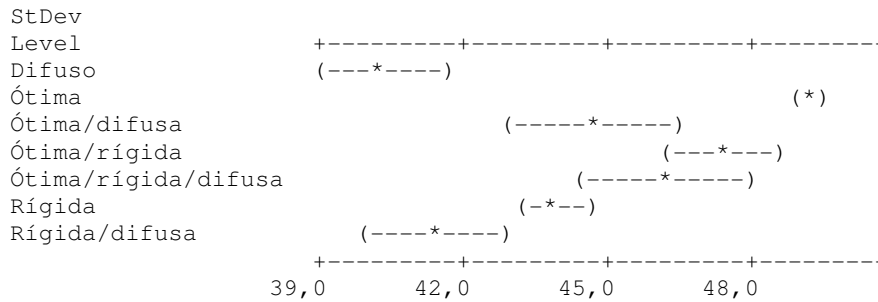
Classificação



### B.4.4. CONFIANÇA vs. TRÍPODE

#### One-way ANOVA: Confiança vs. Classificação TRÍPODE

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled



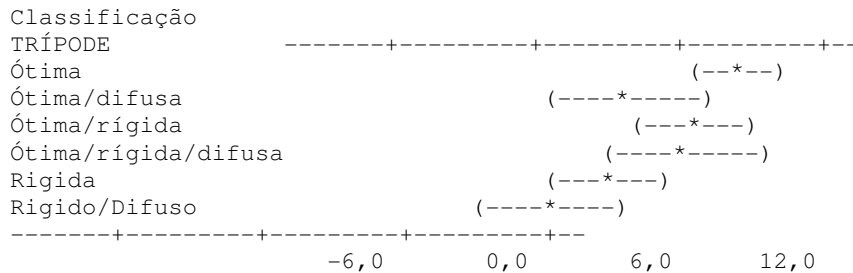
Pooled StDev = 4,707

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

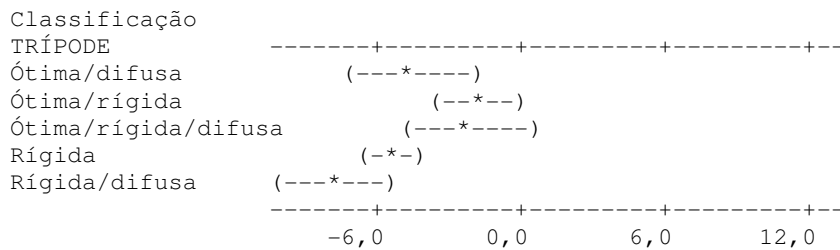
All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação TRIPOD

Individual confidence level = 99,67%

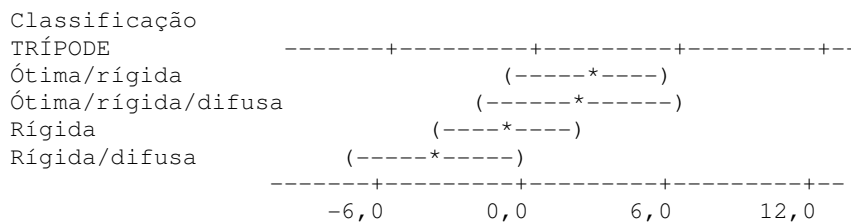
Classificação TRÍPODE = Difusa subtracted from:



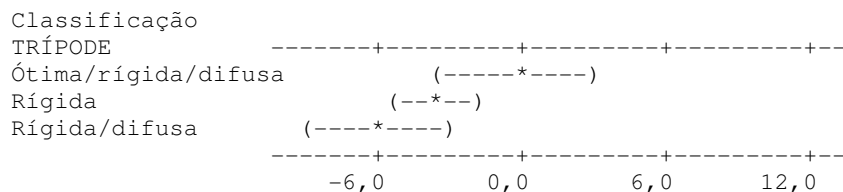
Classificação TRÍPODE = Ótima subtracted from:



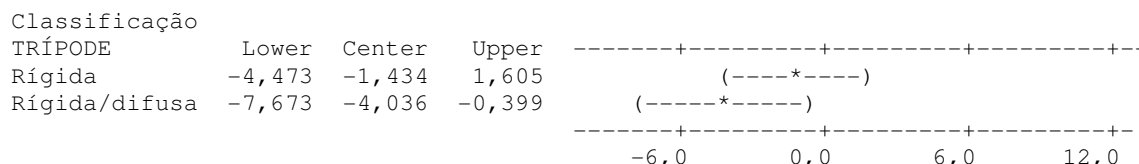
classificação TRÍPODE = Ótima/difusa subtracted from:



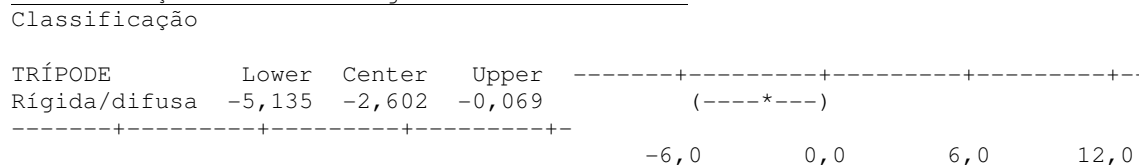
Classificação TRÍPODE = Ótima/rígida subtracted from:



Classificação TRÍPODE = Ótima/rígido/difusa subtracted from:



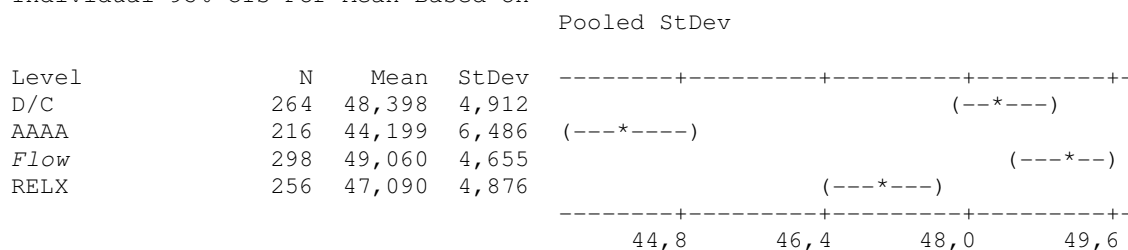
Classificação TRÍPODE = Rígida subtracted from:



### B.4.5. CONFIANÇA vs FLOW

#### One-way ANOVA: Confiança vs. Classificação FLOW

Individual 95% CIs For Mean Based on



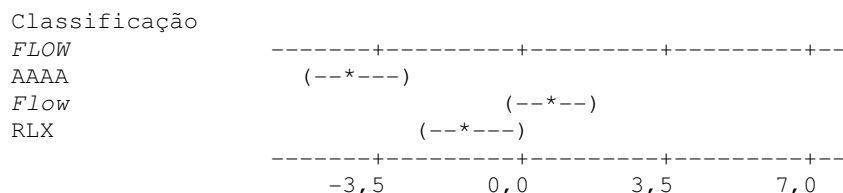
Pooled StDev = 5,204

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

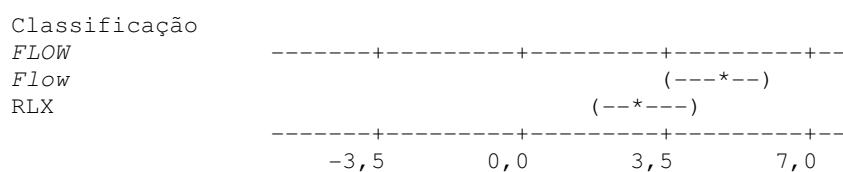
All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação FLOW

Individual confidence level = 98,96%

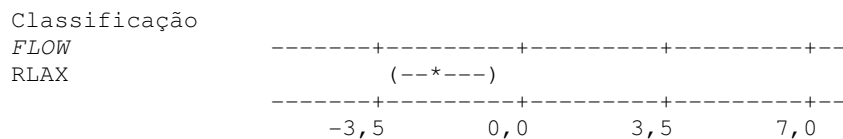
Classificação FLOW = D/C subtracted from:



Classificação FLOW = AAAA subtracted from:



Classificação FLOW = Flow subtracted from:

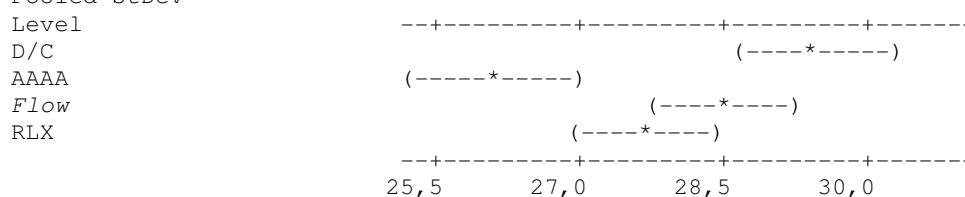


## B.5. SEÇÃO C

### B.5.1. SEÇÃO C vs FLOW

#### One-way ANOVA: NESTA ORGANIZAÇÃO seção C versus Classificação FLOW

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev



Pooled StDev = 6,495

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

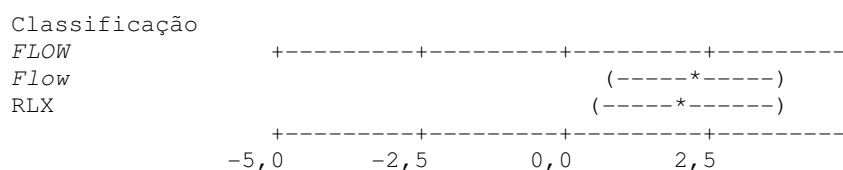
All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação FLOW

Individual confidence level = 98,96%

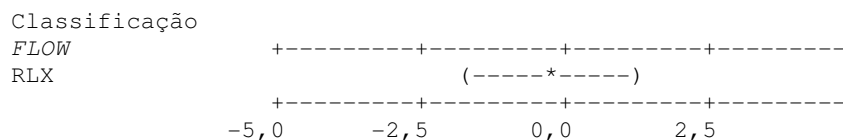
Classificação FLOW = D/C subtracted from:

Classificação FLOW	Lower	Center	Upper
Boredom/Apathy/Worry/Anx	-4,885	-3,355	-1,826
Flow	-2,413	-1,004	0,405
RLX	-2,702	-1,240	0,222

Classificação FLOW = AAAA subtracted from:



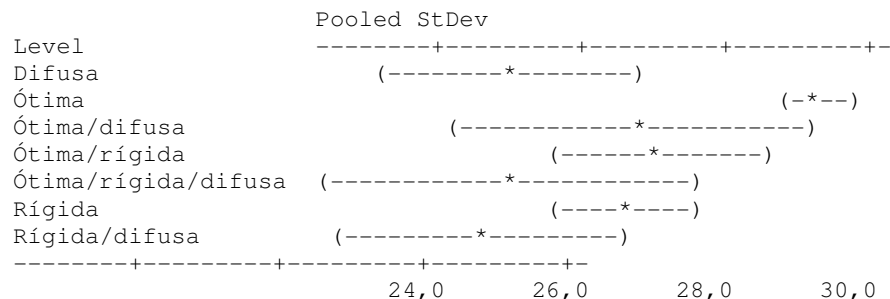
Classificação FLOW = Flow subtracted from:



## B.5.2..SEÇÃO C vs. TRÍPODE

**One-way ANOVA: NESTA ORGANIZAÇÃO seção C versus Classificação TRÍPODE**

Individual 95% CIs For Mean Based on

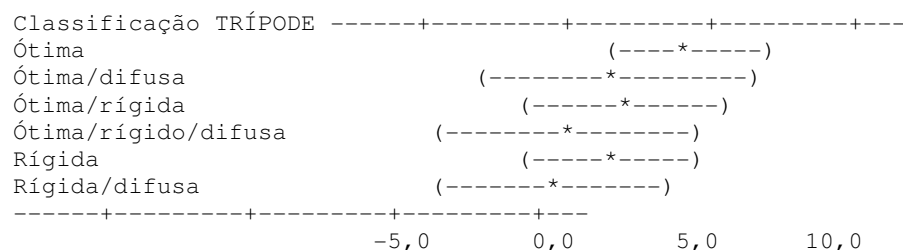
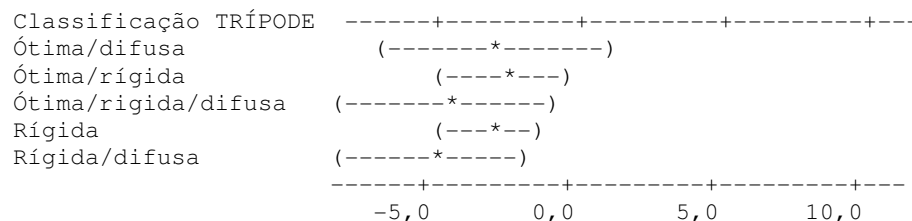
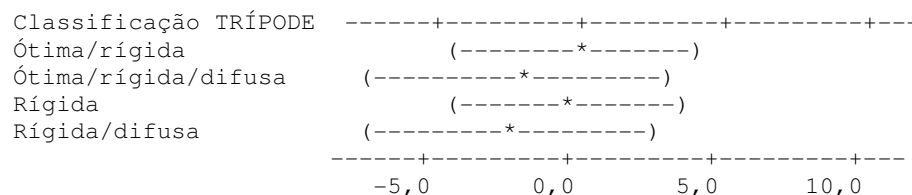
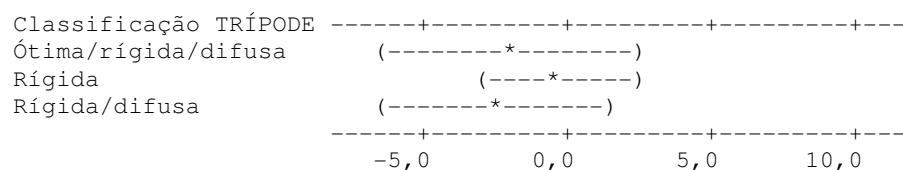
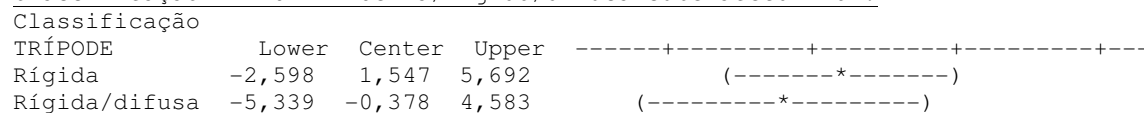


Pooled StDev = 6,419

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of Classificação TRIPOD

Individual confidence level = 99,67%

Classificação TRÍPODE = Difusa subtracted from:Classificação TRÍPODE = Ótima subtracted from:Classificação TRÍPODE = Ótima/difusa subtracted from:Classificação TRÍPODE = Ótima/rígida subtracted from:Classificação TRÍPODE = Ótima/rígido/difusa subtracted from:



```

tipo_quest      +-----+-----+-----+-----+
'eu como gestor'      (-----*-----)
'meu gestor'      (-----*-----)
                +-----+-----+-----+-----+
                -1,40   -0,70   0,00   0,70

```

tipo\_quest = 'eu como gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      Lower Center Upper +-----+-----+-----+-----+
'meu gestor'    -1,370 -0,773 -0,175 (-----*-----)
                +-----+-----+-----+-----+
                -1,40   -0,70   0,00   0,70

```

## One-way ANOVA: COERÊNCIA Como as coisas são seção A vs. tipo\_quest

Individual 95% CIs For Mean Based on

Level	N	Mean	StDev	Pooled StDev
'este gestor'	195	36,728	3,855	(-----*-----)
'eu como gestor'	241	38,241	3,621	(-----*-----)
'meu gestor'	600	36,250	6,393	(-----*-----)

36,00    36,80    37,60    38,40

Pooled StDev = 5,435

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of tipo\_quest

Individual confidence level = 98,06%

tipo\_quest = 'este gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      +-----+-----+-----+-----+
'eu como gestor'      (-----*-----)
'meu gestor'      (-----*-----)
                +-----+-----+-----+-----+
                -3,0    -1,5    0,0    1,5

```

tipo\_quest = 'eu como gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      Lower Center Upper +-----+-----+-----+-----+
'meu gestor'    -2,961 -1,991 -1,021 (-----*-----)
                +-----+-----+-----+-----+
                -3,0    -1,5    0,0    1,5

```

## B.6.2.SEÇÃO B vs RELAÇÃO HIERÁRQUICA

### B.6.2.1. Julgamento SEÇÃO B vs RELAÇÃO HIERÁRQUICA

#### One-way ANOVA: JULGAMENTO seção B vs. tipo\_quest

Individual 95% CIs For Mean Based on

Level	N	Mean	StDev	Pooled StDev
'este gestor'	195	32,251	2,674	(-----*-----)
'eu como gestor'	241	33,635	2,748	(-----*-----)
'meu gestor'	600	32,597	4,562	(-----*-----)

32,20    32,90    33,60    34,30

Pooled StDev = 3,894

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of tipo\_quest

Individual confidence level = 98,06%

tipo\_quest = 'este gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      +-----+-----+-----+-----+
'eu como gestor'      (-----*-----)
'meu gestor'      (-----*-----)
+-----+-----+-----+-----+
-1,0      0,0      1,0      2,0

```

tipo\_quest = 'eu como gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      Lower Center Upper +-----+-----+-----+-----+
'meu gestor'    -1,733 -1,038 -0,343 (-----*-----)
+-----+-----+-----+-----+
-1,0      0,0      1,0      2,0

```

### B.6.2.2. REVISÃO SEÇÃO B vs RELAÇÃO HIERÁRQUICA

#### One-way ANOVA: REVISÃO seção B vs. tipo\_quest

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev

```

Level      +-----+-----+-----+-----+
'este gestor'      (-----*-----)
'eu como gestor'      (-----*-----)
'meu gestor'      (----*----)
+-----+-----+-----+-----+
41,0      42,0      43,0      44,0

```

Pooled StDev = 6,317

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals  
All Pairwise Comparisons among Levels of tipo\_quest  
Individual confidence level = 98,06%

tipo\_quest = 'este gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      +-----+-----+-----+-----+
'eu como gestor'      (-----*-----)
'meu gestor'      (-----*-----)
+-----+-----+-----+-----+
-2,0      0,0      2,0      4,0

```

tipo\_quest = 'eu como gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      Lower Center Upper +-----+-----+-----+-----+
'meu gestor'    -3,338 -2,211 -1,083 (-----*-----)
+-----+-----+-----+-----+
-2,0      0,0      2,0      4,0

```

### B.6.2.3. COERÊNCIA SEÇÃO B vs RELAÇÃO HIERÁRQUICA

#### One-way ANOVA: COERÊNCIA seção B vs. tipo\_quest

Individual 95% CIs For Mean Based on

```

Level      N      Mean  StDev  Pooled StDev +-----+-----+-----+-----+
'este gestor'    195  23,990  2,413  (-----*-----)
'eu como gestor'  241  25,502  2,433  (-----*-----)
'meu gestor'     600  23,763  4,298  (---*---)
+-----+-----+-----+-----+
23,80      24,50      25,20      25,90

```

Pooled StDev = 3,631

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals  
All Pairwise Comparisons among Levels of tipo\_quest  
Individual confidence level = 98,06%



tipo\_quest = 'este gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      +-----+-----+-----+-----+
'eu como gestor'      (-----*-----)
'meu gestor'      (-----*-----)
      +-----+-----+-----+-----+
      -2,4      -1,2      0,0      1,2

```

tipo\_quest = 'eu como gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      Lower Center Upper +-----+-----+-----+-----+
'meu gestor'    -2,387 -1,739 -1,091 (-----*-----)
      +-----+-----+-----+-----+
      -2,4      -1,2      0,0      1,2

```

### B.6.3. SEÇÃO C vs RELAÇÃO HIERÁRQUICA

#### One-way ANOVA: NESTA ORGANIZAÇÃO seção C versus tipo\_quest

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev

```

Level      -+-----+-----+-----+-----+
'este gestor'      (-----*-----)
'eu como gestor'      (-----*-----)
'meu gestor'      (-----*-----)
      +-----+-----+-----+-----+
      27,0      28,0      29,0      30,0

```

Pooled StDev = 6,528

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of tipo\_quest

Individual confidence level = 98,06%

tipo\_quest = 'este gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      Lower Center Upper +-----+-----+-----+-----+
'eu como gestor'    -2,898 -1,427 0,045
'meu gestor'      -3,695 -2,436 -1,176
tipo_quest      +-----+-----+-----+-----+
'eu como gestor'      (-----*-----)
'meu gestor'      (-----*-----)
      +-----+-----+-----+-----+
      -3,0      -1,5      0,0      1,5

```

tipo\_quest = 'eu como gestor' subtracted from:

```

tipo_quest      Lower Center Upper +-----+-----+-----+-----+
'meu gestor'    -2,174 -1,009 0,156 (-----*-----)
      +-----+-----+-----+-----+
      -3,0      -1,5      0,0      1,5

```

### B.6.4. CONFIANÇA vs RELAÇÃO HIERÁRQUICA

#### One-way ANOVA: Trust vs. tipo\_quest

Individual 95% CIs For Mean Based on

Pooled StDev

```

Level      N      Mean      StDev  -+-----+-----+-----+-----+
'este gestor'    195  46,564  3,830  (-----*-----)
'eu como gestor' 241  48,548  3,804  (-----*-----)
'meu gestor'    600  47,185  6,385  (-----*-----)
      +-----+-----+-----+-----+
      46,0      47,0      48,0      49,0

```

Pooled StDev = 5,455

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of tipo\_quest



## ANEXO C – Confiabilidade e validade dos questionários

## FLOW

## Coeficiente Alfa de Cronbach

Tabela 1. Estatísticas de Confiabilidade

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,861	,874	7

Tabela 2. Estatísticas dos Itens

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Desafio vs. Habilidades	31,072	6,0766	663
Objetivos definidos	29,007	5,5439	663
Feedback imediato	30,276	6,1556	663
Controle	30,135	6,0883	663
Motivação Intrínseca	17,131	3,1898	663
Tempo	16,584	3,5214	663
Recompensas Externas	17,575	3,9492	663

Tabela 3. Matriz de Correlação Inter-Item

Inter-Item Correlation Matrix							
	Desafio vs. Habilidades	Objetivos definidos	Feedback imediato	Controle	Motivação Intrínseca	Tempo	Recompensas Externas
Desafio vs. Habilidades	1,000	,455	,511	,499	,554	,478	,511
Objetivos definidos	,455	1,000	,467	,439	,434	,378	,413
Feedback imediato	,511	,467	1,000	,669	,505	,410	,671
Controle	,499	,439	,669	1,000	,524	,363	,704
Motivação Intrínseca	,554	,434	,505	,524	1,000	,473	,526
Tempo	,478	,378	,410	,363	,473	1,000	,456
Recompensas Externas	,511	,413	,671	,704	,526	,456	1,000

## Técnica das Metades Partidas

Tabela 4. Estatísticas de Confiabilidade

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,805
		N of Items	4 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,734
		N of Items	3 <sup>b</sup>
	Total N of Items		7
	<b>Correlation Between Forms</b>		
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,874
	Unequal Length		,876
Guttman Split-Half Coefficient			,739

a. The items are: Desafio vs. Habilidades, Objetivos definidos, Feedback imediato, Controle.

b. The items are: Motivação Intrínseca, Tempo, Recompensas Externas.

Tabela 5. Matriz de Correlação Inter-Item

Inter-Item Correlation Matrix							
	Desafio vs. Habilidades	Objetivos definidos	Feedback imediato	Controle	Motivação Intrínseca	Tempo	Recompensas Externas
Desafio vs. Habilidades	1,000	,455	,511	,499	,554	,478	,511
Objetivos definidos	,455	1,000	,467	,439	,434	,378	,413
Feedback imediato	,511	,467	1,000	,669	,505	,410	,671
Controle	,499	,439	,669	1,000	,524	,363	,704
Motivação Intrínseca	,554	,434	,505	,524	1,000	,473	,526
Tempo	,478	,378	,410	,363	,473	1,000	,456
Recompensas Externas	,511	,413	,671	,704	,526	,456	1,000

**Scale Statistics**

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	120,490	360,132	18,9771	4 <sup>a</sup>
Part 2	51,289	74,742	8,6454	3 <sup>b</sup>
Both Parts	171,779	689,578	26,2598	7

a. The items are: Desafio vs. Habilidades, Objetivos definidos, Feedback imediato, Controle.

b. The items are: Motivação Intrínseca, Tempo, Recompensas Externas.

## TRÍPODE

### Coeficiente Alfa de Cronbach

Tabela 6. Estatísticas de Confiabilidade

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,900	,915	10

Tabela 7. Estatísticas dos Itens

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
JULGAMENTO Como é Seção A	23,71	4,158	1036
JULGAMENTO Como deveria ser	27,10	2,861	1036
REVISÃO Como é Seção A	19,65	3,358	1036
REVISÃO Como deveria ser	22,54	2,364	1036
COERENCIA Como é Seção A	36,80	5,490	1036
COERENCIA Como deveria ser	40,39	3,937	1036
JULGAMENTO Seção B	32,77	3,921	1036
REVISÃO Seção B	42,12	6,379	1036
COERENCIA Seção B	24,21	3,697	1036
NESTA ORGANIZAÇÃO Seção C	23,91	5,353	1036

Tabela 8. Matriz de Correlação Inter-Item

## Inter-Item Correlation Matrix

	JULGAM ENTO Como é Seção A	JULGAM ENTO Como deveria ser	REVISA O Como é Seção A	REVISA O Como deveria ser	COERE NCIA Como é Seção A	COERE NCIA Como deveria ser	JULGAM ENTO Seção B	REVI SAO Seção B	COERE NCIA Seção B	NESTA ORGANIZ AÇÃO Seção C
JULGAME NTO Como é Seção A	1,000	,485	,880	,442	,879	,565	,702	,836	,767	,091
JULGAME NTO Como deveria ser	,485	1,000	,424	,874	,475	,860	,341	,391	,350	,063
REVISÃO Como é Seção A	,880	,424	1,000	,458	,865	,540	,679	,836	,755	,101
REVISÃO Como deveria ser	,442	,874	,458	1,000	,459	,836	,317	,387	,312	,052
COERENC IA Como é Seção A	,879	,475	,865	,459	1,000	,632	,719	,833	,811	,108
COERENC IA Como deveria ser	,565	,860	,540	,836	,632	1,000	,450	,515	,478	,077
JULGAME NTO Seção B	,702	,341	,679	,317	,719	,450	1,000	,755	,716	,135
REVISÃO Seção B	,836	,391	,836	,387	,833	,515	,755	1,000	,813	,136
COERENC IA Seção B	,767	,350	,755	,312	,811	,478	,716	,813	1,000	,129
NESTA ORGANIZ AÇÃO Seção C	,091	,063	,101	,052	,108	,077	,135	,136	,129	1,000

## Técnica das Metades Partidas

Tabela 9. Estatísticas de Confiabilidade

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,878
		N of Items	5 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,755
		N of Items	5 <sup>b</sup>
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms			,851
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,919
	Unequal Length		,919
Guttman Split-Half Coefficient			,917

a. The items are: JUDGEMENT Como é Seção A, JUDMENT Como deveria ser , REVIEW Como é Seção A, REVIEW Como deveria ser , COHERENCE Como é Seção A.

b. The items are: COHERENCE Como deveria ser , JUDGEMENT Seção B, REVIEW Seção B, COHERENCE Seção B, NESTA ORGANIZAÇÃO Seção C.