

## CONFIANÇA NA LIDERANÇA E IMPACTOS DO COMPROMETIMENTO

### TRUST IN LEADERSHIP AND IMPACTS OF COMMITMENT

**Júlio Gutiérrez**

Fundação Dom Cabral – FDC – MG

[j.r.gutierrezrj@gmail.com](mailto:j.r.gutierrezrj@gmail.com)

**Sigmar Malvezzi**

Fundação Dom Cabral – FDC – MG

[sigmar.associado@fdc.org.br](mailto:sigmar.associado@fdc.org.br)

**Athos Silva**

Fundação Dom Cabral – FDC – MG

[athos@acsempresarial.com](mailto:athos@acsempresarial.com)

**Bruno Fernandes**

Fundação Dom Cabral – FDC – MG

[bruno.fernandes@fdc.org.br](mailto:bruno.fernandes@fdc.org.br)

**Submissão:** 28/06/2023

**Aprovação:** 24/01/2024

### RESUMO

A busca por resultados tornou-se mais desafiadora pela maior intensidade de trocas e de relações interpessoais. Essas novas condições têm sido enfrentadas pela liderança, por seu poder de fomentar a cooperação entre pessoas e grupos e de energizar a motivação. Sendo a liderança um poder construído nas relações interpessoais, a confiança desponta como variável crucial de sua produção. Sem a confiança comprometemos a capacidade de trocas da qual depende a eficácia e sustentabilidade dos negócios. Estudar a relação entre liderança e confiança é o principal objetivo deste projeto, que foi viabilizado através de uma pesquisa com a finalidade de avaliar como a confiança é construída no contexto das relações da liderança. Tal pesquisa foi desenhada e realizada pela utilização da Metodologia Q. Os resultados obtidos na Escala Q confirmaram a relação entre confiança e liderança, permitindo diferenciar os desempenhos empoderadores da confiança entre líderes e subordinados e detectar a influência do comprometimento nessa interação.

**Palavras-chave:** Confiança. Liderança. Comprometimento. Desempenho.

### ABSTRACT

The search for goals become more difficult, due to the higher intensity of exchanges and interpersonal relationships. These new conditions have been met by leadership and its power to foster cooperation between people and groups, and besides to energize motivation. Leadership is a power built on interpersonal relationships, so trust emerges as a crucial variable in this production. Relations depend on trust for their development and sustainability. Without basic trust we lose the ability to trade which is responsible for our efficacy and the sustainability of

bussinesses. Studying the relationship between leadership and trust is the main objective of this Project. The reasearch was possible through a research with the purpose of evaluating how trust is built in the context of leadership relationships. This research was designed and carried out using the Q Methodology The results obtained on the Q Scale confirmed the relationship between trust and leadership. The results also allow to differentiate the empowering performances of trust between leaders and subordinates, and to detect the influence of commitment in this interaction.

**Keywords:** Trust. Leadership. Commitment. Performance.

## 1. INTRODUÇÃO

A ciência demorou mais de 100 anos para comprovar a teoria da relatividade proposta por Albert Einstein através da primeira imagem de um buraco negro (Barbosa, 2019). Essa comprovação foi possível devido à realização de longa sequência de projetos envolvendo centenas de pesquisadores durante 26 anos (Barbosa, 2019). Objetivos complexos como esse dependem da integração de muitas atividades realizadas por diversas pessoas que, atuando em cooperação, alicerçadas no comprometimento com as metas acordadas e energizadas pela liderança, criam competências complexas, construídas em redes de habilidades que sustentam os desempenhos. Ações empreendedoras complexas demandam a coordenação de diversas atividades por parte de profissionais comprometidos em mútua cooperação. A cooperação é um mecanismo crucial para a maioria dos empreendimentos complexos. Cooperar é uma forma de trabalho coletivo que pode ser alcançada pela liderança.

É linguagem comum reconhecer que os êxitos econômicos estão condicionados ao funcionamento eficiente das relações interpessoais, manifestadas sob as formas de convênios, acordos, contratos e negociações (Cortina et al., 2005). Liderança e confiança são dois ingredientes normalmente observados na eficácia das ações coletivas. Quer nos ocupemos do intercâmbio, da produção ou da distribuição, sabemos que diferentes pessoas dependem de acordos com os outros para realizar seus objetivos. Esses acordos são explícitos, ou tácitos, mas viabilizados pela confiança nos desempenhos de todos (Cortina et al., 2005). Sem a liderança e a confiança, a capacidade de complementaridade e de trocas perde força, enfraquecendo a cumplicidade, o comprometimento, a motivação, que respondem pela soma e coordenação de forças, encontradas na influência interpessoal. Ter confiança no gestor tem sido fator associado a resultados de desempenho desejáveis, como satisfação, retenção, comprometimento, comportamento de cidadania organizacional e desempenho (Dirks & Ferrin, 2002; Schaubroeck, Lam & Peng, 2011).

A confiança entre gestor e colaborador resulta na troca de recursos e informações entre eles, e na melhora da percepção por parte do colaborador sobre a eficácia de seu gestor (Breevaart & Zacher, 2019). A produção coletiva exige espírito de equipe e colaboração no trabalho, e ambas requerem cooperação efetiva, que é a coordenação funcional e inteligente capaz de administrar os conflitos de interesses presentes nos agrupamentos humanos (Cortina et al., 2005). “A confiança é fator essencial da cooperação por seus efeitos na formação da argamassa que une os membros de uma sociedade e intermedia as transações econômicas” (Cortina et al., 2005, p.33), embora, hoje, esteja abalada pelas novas condições de comunicação e de ação coletiva.

A liderança catalisa interações sociais, que se organizam e se desenvolvem tecnologicamente por conta de sua potencialidade para intervir na organização e na cooperação que mediam o trabalho coletivo pela mútua influência entre as pessoas. A cooperação é buscada incansavelmente por executivos, capazes de diferenciar empresas no cenário global atual de elevada incerteza e competitividade. Sendo a confiança um mecanismo que facilita a relação de liderança, por seu acesso à articulação da cooperação entre grupos, o objetivo desta pesquisa é identificar fatores que constroem a confiança em sua contribuição na construção de liderança. Para tal, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- Identificar que fatores contribuem mais com a formação da confiança.
- Verificar se o comprometimento faz alguma diferença na construção da confiança em sua relação com a liderança.

Como este estudo visa analisar a relação entre liderança e confiança, será desenvolvido um referencial teórico que aborda tais temas, afim de dar embasamento para a discussão dos resultados apresentados ao final deste artigo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho coletivo envolve interdependência, porque as pessoas complementam suas ações com as ações dos outros, em diversos aspectos para alcançar tanto objetivos pessoais como organizacionais (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). A sociedade e os Estados também dependem da confiança, fator cuja ausência prejudica o desenvolvimento e a sobrevivência da humanidade. O ano de 2020 expõe inegável exemplo da necessidade da confiança para o enfrentamento da pandemia da Covid-19. Essa doença e sua transmissão exigiram mudanças no comportamento da sociedade, tal como observado no sucesso de alguns países em seus esforços para controlar a proliferação do vírus. Esse sucesso resultou de ações tomadas e pela confiança da população em suas instituições (Frega, 2020). Informações confiáveis e mensagens de saúde pública foram recursos necessários para as autoridades centrais de saúde e apoiadas pelas mais diversas lideranças nacionais (Bavel et al., 2020). A liderança é um instrumento que auxilia a humanidade a se desenvolver social e tecnologicamente por conta de sua potencialidade para intervir na organização e na cooperação que mediam o trabalho coletivo pela mútua influência entre as pessoas. A cooperação é buscada incansavelmente por executivos, capazes de diferenciar empresas no cenário global atual de elevada incerteza e competitividade. Sendo a confiança um mecanismo que facilita a relação de liderança, por seu acesso à articulação da cooperação entre grupos, o objetivo desta pesquisa é identificar fatores que constroem a confiança em sua contribuição na construção de liderança.

## 2.1.Liderança

A liderança é um instrumento presente na existência coletiva que auxilia a humanidade a satisfazer suas necessidades e a se desenvolver social e tecnologicamente, por conta de sua potencialidade para intervir na organização e na cooperação que mediam o trabalho coletivo pela mútua influência entre as pessoas. Os líderes são atores cuja ação impacta os comportamentos e a subjetividade individual e coletiva, intervém no contexto, no qual as pessoas se comportam, capacitando-as para realizar objetivos compartilhados (Smircich & Morgan, 1982). Essa capacitação é base para a articulação da cooperação entre grupos e, portanto, instrumento para as organizações.

A complexidade e as múltiplas lentes de acesso ao conceito de liderança são originadas por conta de a influência interpessoal não ser um fato observável em suas causas, mas inferido nas interações humanas em suas relações com o contexto físico, cultural, próximo e distante. Diferentemente da facilidade para se descrever ou definir algo palpável, como uma mesa ou um garfo, o acesso à influência que manifesta a liderança está relacionado a outros conceitos, como pessoa, grupo, atividade, trabalho, percepção e sentimento que, igualmente, não oferecem fronteiras visíveis e delimitadas. Além disso, a influência observada na liderança pode ser estudada através de diferentes campos do conhecimento, como a Sociologia, a Administração e a Psicologia, entre outros (Pfaff, 2002; Smircich & Morgan, 1982; Hughes, Lee, Tian, Newman, & Legood, 2018; Clark K. & Clark M., 1990) e dentro de cada um deles, através de lentes distintas como a busca da compreensão, ou a busca da intervenção. Pode-se partir de diferentes perspectivas, como a relação interpessoal, as ações, os comportamentos individuais e coletivos do líder ou do seguidor (Fiedler, 1996).

A liderança, apesar de sua complexidade e múltiplas faces, é um fenômeno social construído na interação (Berger & Luckmann, 1966), emergindo como resultado das construções das ações de ambos os líderes e liderados. A compreensão da relação de liderança exige mais do que a mecânica das interações, como a qualidade das trocas que nelas ocorrem, como reciprocidade, negociação, aceitação, legitimação e indiferença. A liderança é observada em comportamentos nos quais indivíduos, implícita ou explicitamente, cedem aos outros funções que são de sua capacidade de sujeito inteligente e autônomo. Eles se deixam influenciar. A liderança depende

da existência de indivíduos dispostos, seja pela inclinação ou pressão, a se entregar pelo menos em parte aos poderes de outro a definir sua própria realidade (Smircich, 1982) e poderes influenciados.

A construção da liderança considera o contexto, os seguidores, e não só as características e componentes do líder (Weick 1995). A maioria dos empreendimentos conta com a liderança como mecanismo essencial para atingir resultados que dependem dos desempenhos das pessoas nas organizações. O conceito e a prática da liderança e suas variantes de direção e controle estão fortemente presentes no pensamento popular, de modo que a sua falta é frequentemente vista como uma ausência de organização (Smircich & Morgan, 1982). Independentemente de qual seja a visão epistemológica, a busca das causas da liderança é identificada com os impactos positivos, avaliando os fatores que têm relação com a eficácia. Como o objetivo desta pesquisa é compreender a confiança como componente relevante, esse conceito é explicitado a seguir.

## 2.2. Confiança

A confiança desponta na literatura como fator diferencial na eficácia da influência interpessoal (Norman, Avolio, & Luthans, 2010), por ser mecanismo impactante na segurança que o eu e o outro apresentam em seus desempenhos na realização de objetivos comuns (Dirks, 2000). A consciência da confiança impacta a capacitação para um aceitar a influência do outro. Essa capacitação é o objeto de administração de suas relações com seus liderados (Agote, Aramburu & Lines, 2016), uma vez que a realização de objetivos coletivos ocorre pela interdependência de seus comportamentos. A confiança, tal como a liderança, é construída nas trocas entre os interatores (Cortina et al., 2005). Ela é um componente que faz diferença na construção da influência de um líder porque atua na delegação, por parte do liderado, de prerrogativas pessoais em sua ação. Confiar é transferir parte do próprio poder de ação para o outro; confiando, o seguidor transfere poderes para o líder que protagoniza em seu lugar, contribuindo para a efetividade da competência complexa que constitui a força da cooperação pela liderança (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007).

A confiança é uma característica das relações interpessoais diretas, dependente da forma como os interatores aplicam suas competências e comportamentos na interação que constrói a ação conjunta. Assim, o baixo grau de formalidade dos brasileiros e o alto grau de conformidade à ordem que caracteriza os alemães são traços pessoais e culturais que, se observados fora de seus contextos, podem afetar a confiabilidade atribuída a quem busca liderar. Um alemão tenderia a não confiar em brasileiros se observasse falta de pontualidade e indisciplina no outro. Essa observação, provavelmente, o levaria a não confiar em seu colega. Por essa razão, a confiança é elemento vital do trabalho em equipe, o qual depende da interdependência das tramas das relações interpessoais (Frega, 2020), porque estão relacionadas às certezas que as pessoas adquirem em suas vivências sobre a conduta, as condições e as intenções umas das outras no atingimento de seus objetivos pessoais e objetivos globais (Mayer et al., 1995). Essas certezas despontam como fator implicado na relação de liderança.

A falta de confiança decorre de baixa vulnerabilidade identificada nos riscos que circundam a ação do indivíduo, decorrente das avaliações dos obstáculos diante de sua pressuposta predisposição para confiar, ou não. Por essas implicações, a quebra da confiança é uma possibilidade relevante, porque atua diretamente na percepção das certezas, condição central na equação da liderança, como já explicado anteriormente, na concepção de Ashby (1962) e confirmada igualmente por Hosmer (1995). A probabilidade de quebra da relação de confiança é fator que pode até ocorrer fora do controle do indivíduo que confia (Hosmer, 1995), porque é variável que surge da dinâmica das ações, da contínua avaliação dos outros, sendo desafiada a cada nova conduta.

Para Dirks & Ferrin (2002), a confiança é uma relação construída nos componentes cognitivos, afetivos e comportamentais nas percepções do seguidor, e como propriedades isoladas, ou fragmentadas, da relação e da pessoa do líder. Em outras palavras, a confiança atribuída ao líder é mediada nas relações interpessoais, nas percepções de certezas e nos resultados de seus comportamentos (Costa, Fulmer & Anderson, 2018). A compreensão mais apurada da confiança desponta da consideração de sua evolução dentro da relação, não simplesmente de uma única ação e sim da retroalimentação contínua que ocorre nessa relação (Boyle & Bonacich, 1970; Kee & Knox, 1970).

### 2.3. Relação Liderança e Confiança

Alguns estudos enfatizam a predisposição que os indivíduos podem ter ou não para confiar nos outros. Esses estudos associam os perfis da liderança ou macroestruturas de predicados observados, explícita ou implicitamente, na trajetória das relações dos indivíduos à predisposição. Esta aparece em perfis ou conjuntos regulares de predicados em torno de alguns valores como a liderança ética, a liderança autêntica e a liderança transformacional, todos identificados como predisposições positivas para a construção de relações de confiança (Avolio, 1999; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Agote et al., 2016). Os perfis de liderança delimitam conjuntos de traços pessoais observados no líder. Essa regularidade tem sido frequentemente ilustrada nos perfis de liderança transformacional e transacional que despontam na literatura da administração em busca de indicadores da confiança e de sua construção (Avolio, 1999; Boies et al., 2015; Bass, 1998; Jung & Avolio, 2000).

Os estudos sobre os perfis de liderança transacional versus o transformacional são exemplos da renovação da teoria sobre liderança organizacional, a chamada “nova liderança” (Bass, 1999), e refletem essas visões. A liderança transacional é um reforço contingencial sobre seus seguidores, enquanto o líder transformacional inspira, estimula intelectualmente e tem consideração individual por seus seguidores (Bass, 1999). Cada um desses perfis de liderança foi estudado oscilando em períodos distintos, e sendo um mais eficaz que outro a depender das circunstâncias, cultura e dos seguidores envolvidos.

Assim, o perfil de liderança transformacional é aqui destacado para ilustrar a identificação dessas variáveis do líder positivamente relacionadas com sua relação de confiança com seus liderados. São frequentes a avaliação e a descrição de líderes com perfil transformacional associado a características como as descritas a seguir. O líder transformacional tem sido associado à:

1. influência idealizadora, identificada quando o líder age como fonte de inspiração para os seguidores, através da significação e desafio intelectual (Boies et al., 2015; Bass & Avolio, 1994; Wu, Tsui, & Kinicki, 2010);
2. motivação inspiradora, identificada através de impactos na idealização dos indivíduos (Bass & Avolio, 1994; Wu et al., 2010; Breevaart & Zacher, 2019);
3. singularização dos indivíduos, ponderação e gestão de suas necessidades de forma particularizada (Bass & Avolio, 1994; Boies et al., 2015);
4. estímulo intelectual e desenvolvimento do grupo, através do incentivo à inovação, à criatividade e ao questionamento dos padrões previamente instaurados (Bass & Avolio, 1994; Boies et al., 2015).

Esse perfil, identificado com o exercício da liderança transformacional, expõe alguns mecanismos de proximidade e trocas entre os indivíduos (Graen & Uhl-Bien, 1995), que têm impacto na probabilidade de o seguidor confiar. É positivamente associado à confiança.

Um desses mecanismos desponta na influência idealizada, revelando que os líderes transformacionais são percebidos como “modelos a serem seguidos pelos subordinados” (Avolio, 1999, p. 43). A influência idealizada geralmente é associada ao carisma e ao sacrifício

do líder, os quais influenciam através do exemplo (Boies et al., 2015). Essa influência revela que os líderes “merecem confiança na tomada da decisão correta” (Avolio, 1999, p. 43) e demonstram “altos padrões de conduta ética e moral” (Avolio, 1999, p. 43). A motivação inspiradora é outro mecanismo na relação de liderança associado à confiança. Esse mecanismo é uma característica voltada para a formulação de uma visão mais ampla, a qual visa unir o grupo de seguidores em torno de um objetivo comum (Boies et al., 2015). Assim, na liderança transformacional, o líder alimenta e estimula as pessoas através de sua visão positiva e excitante sobre o futuro, diferentemente da visão limitada à gestão por prêmios e punições (Bartram & Casimir, 2007). A equipe e cada um de seus membros acreditam e confiam em sua liderança por sentimentos positivos (componente afetivo) e não apenas por razões utilitárias (componente comportamental). Esse sentimento fomenta o comprometimento no atingimento dos resultados e visões do líder transformacional (Bartram & Casimir, 2007).

#### **2.4. Comprometimento Organizacional**

Concluídas as análises da liderança e da confiança, o escrutínio do conceito de comprometimento e de sua relação com a confiança completa o exame das variáveis implicadas nesta pesquisa. O comprometimento organizacional é tema dos campos teórico e prático, devido a sua associação com performance, bons resultados e aumento no custo de saída (Kanter, 1968; Buchanan, 1974; Allen & Meyer, 1990; Cesário & Chambel, 2017). Na literatura, uma definição frequente de comprometimento aparece no modelo desenvolvido por Meyer & Allen (1987), pautado pelo reconhecimento de sua gênese em três fatores que eles denominaram comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo (Allen & Meyer, 1990).

Neste sentido, Kanter (1968) discorre sobre o comprometimento afetivo como emoção positiva de um indivíduo em relação à organização e seus diversos grupos sociais. O colaborador comprometido se identifica fortemente com a empresa (com a liderança), é envolvido e valoriza seu pertencimento à organização (Meyer & Allen, 1987). Buchanan (1974, p. 533) conceitua esse comprometimento como um “apego afetivo aos objetivos e valores da organização, ao papel de alguém em relação aos objetivos e valores, e à organização por si só”. O comprometimento está associado aos mecanismos de envolvimento e de identificação do indivíduo com sua organização (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday et al., 1982). A confiança fortalece o comprometimento e vice-versa (Morgan & Hunt, 1994). O apego afetivo à organização, segundo Mowday, Porter and Steers (1979), se enquadra em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências profissionais e características estruturais.

O comprometimento organizacional possui outro componente (Allen & Meyer, 1990), que pode ser expresso em sua continuidade, a qual revela consistência na relação fomentando o envolvimento nas atividades conjuntas (Becker, 1960), e consciência por parte do indivíduo perante os custos de afrouxamento do vínculo com a organização (Becker, 1960; Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983). Kanter (1968) definiu o “comprometimento cognitivo-contínuo” quando há ganhos associados à continuidade na empresa e um custo associado à saída.

Empregados de longo prazo em uma organização são exemplos que ilustram a importância da lealdade organizacional (Allen & Meyer, 1990) para os demais colaboradores. O reconhecimento público da lealdade é um dos mecanismos da socialização organizacional, manifestada nas práticas organizacionais da vida cotidiana reforçando o apego dos colaboradores perante a empresa. Esse apego pode ocorrer através de três mecanismos: (i) identificação (um sentimento de orgulho e pertencimento à organização); (ii) envolvimento (vontade de investir esforço pessoal em prol da organização); e (iii) lealdade (apego e obrigação

para com a organização) (Allen & Meyer, 1990). Os funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem porque assim desejam. Aqueles com forte comprometimento de continuidade ficam, pois necessitam. E aqueles com forte comprometimento normativo ficam porque sentem que devem fazê-lo (Allen & Meyer, 1990). Comprometimento organizacional é, portanto, um vínculo psicológico dos funcionários com suas organizações (Cesário & Chambel, 2017), associado à sua história e à sua socialização, seus contextos e circunstâncias, porque definem o nível do engajamento com a organização, facilitando as relações de confiança e, por corolário, as relações de liderança.

## 2.5. Impactos Positivos da Confiança

Liderar equipes é uma tarefa portadora de elevado nível de complexidade e de desafios a serem superados, como o alinhamento de objetivos individuais a uma missão compartilhada e o gerenciamento de recursos (Zaccaro et al., 2001). A confiança é um fator positivo no enfrentamento desses desafios e um caminho para a solução dessas dificuldades gerenciais. A cooperação (Coleman et al., 1990), os comportamentos de cidadania organizacional (McAllister, 1995), o melhor desempenho do grupo (Dirks, 2000), o desempenho organizacional (Davis et al., 2000), a satisfação no trabalho (Braun et al., 2013), a comunicação, compartilhamento de informações (Ferrin, Dirks, & Shah, 2003), e o comprometimento (Morgan & Hunt, 1994; Walter et al., 2003) são fatores relacionados positivamente com a confiança na relação entre líder-liderado.

A confiança é um fator relevante na influência das relações interpessoais nas organizações, e consequentemente, no sucesso organizacional (Caldwell & Dixon, 2010; Dirks & Ferrin, 2001).

*Os êxitos econômicos estão condicionados, em grande parte, ao funcionamento eficiente dos convênios, acordos, contratos, negociações e, certamente da confiança. Quer nos ocupemos do intercâmbio, da produção ou da distribuição sabemos que diferentes pessoas têm de chegar a acordos e têm confiança em que eles serão postos em prática. (Cortina et al., 2005, p. 42).*

As sociedades também são impactadas pela confiança. Segundo Gerd Schulte-Hillen (Cortina et al., 2005), sociedades com alta propensão para a confiança entre seus membros tendem a desenvolver maior quantidade de capital social e, consequentemente, gozam de maior crescimento econômico.

A confiança entre os membros de um grupo organizacional gera maior efetividade e eficácia e tende a ter melhor alocação dos esforços na contribuição para desempenho do grupo (Dirks, 2000). Davis et al. (2000) argumentam que os supervisores que criam um ambiente de confiança dentro de sua equipe têm seus colaboradores mais seguros e mais leais à organização. Em sua relação com a liderança, a confiança afeta o desempenho da equipe e da organização, e os funcionários tornam-se mais dispostos a executar as tarefas e estratégias definidas pelo líder (Dirks, 2000). Isso ocorre nas relações entre líder-liderado com confiança mútua, pois as perguntas e dúvidas são reduzidas, e com isso o trabalho toma a direção de um objetivo comum da equipe (Dirks, 2000). O aprendizado em equipe existe quando mudanças relativamente permanentes no comportamento da equipe ocorrem (Edmondson, 1999), e isso acontece através da interação na qual os membros do grupo adquirem, compartilham e combinam conhecimento (Burke et al., 2007) e confiança.

A confiança é reconhecida também como facilitadora do compartilhamento de conhecimento (Abrams, Cross, Lesser & Levin, 2003; Levin, Whitner & Cross, 2006; Mayer et al., 1995). A existência de confiança em relação ao líder facilita suas linhas de comunicação aberta e com isso a transmissão das informações necessárias para a inovação, correção/ prevenção de erros (Burke et al., 2007). Além dos impactos diretos, a confiança afeta indiretamente as intenções



de rotatividade dos colaboradores por meio de percepções de justiça (Brashear, Manolis & Brooks, 2005; Mulki, Jaramillo, & Locander, 2006). Quando os líderes não têm a confiança de seus colaboradores, é provável que eles procurem outras oportunidades de emprego (Burke et al., 2007), elevando a rotatividade e os custos de retenção para companhia.

### 3. METODOLOGIA

Embora a literatura ofereça largo espectro de relatos e comunicações sobre os impactos da confiança na liderança, observamos esse fenômeno em população específica de empresas brasileiras visando apreender mais detalhes dos mecanismos implicados nessa causalidade. Nessa apreensão são pesquisadas a diferenciação do grau de comprometimento dos sujeitos e sua avaliação dos fatores que alicerçam e sustentam sua confiança em seus líderes.

Para realizar essa tarefa, qualquer pesquisador se depara com dezenas de caminhos e estratégias, uma vez que a relação entre confiança e liderança é um problema que atravessa o campo das ciências sociais aplicadas, há muitas décadas. Tendo examinado essas questões, a Metodologia Q despontou como a opção mais adequada, principalmente após o exame da literatura sobre liderança e confiança e de métodos disponíveis na longa trajetória de pesquisa. A comparação entre essa metodologia e outras ofereceu um horizonte de plena viabilidade para a pesquisa aqui produzida com potencial para conclusões que poderiam ajudar no aprofundamento da compreensão da liderança.

A abordagem metodológica conhecida como Metodologia Q tem por objetivo aprofundar na exploração e compreensão da complexidade dos fenômenos subjetivos humanos. Como uma abordagem híbrida, ela amalgama as vantagens inerentes às abordagens qualitativas e quantitativas, aplicando um conjunto único de princípios psicométricos e operacionais.

A metodologia Q foi originalmente criada por William Stephenson, há quase um século, e tem sido larga e persistentemente utilizada nas ciências sociais (Couto et al., 2011), como constatado na riqueza de relatos de pesquisa publicados na *Operant Subjectivity*. Stephenson (1953) buscou encontrar instrumentos de análise quantitativa para estudar constructos subjetivos (Brandão, Araújo, Sartorelli & Ribeiro, 2017), tal como são os casos de confiança e liderança, os dois alvos desta pesquisa. Seu trabalho original foi escrito em carta à Nature em 1935, e mais detalhadamente explicada em “*Correlating persons instead of tests*” (1935), “*The foundations of psychometry: Four factor systems*” (1936) e em artigo escrito com Sir Cyril Burt (“*Alternative views on correlations between persons*”, 1939). Essa metodologia pode, aqui, ser resumida na produção de uma escala, conhecida como Escala Q, para expor a avaliação que funcionários fazem da confiança em seus líderes.

A Escala Q é composta por procedimentos integrados a uma estrutura conceitual que fornecem base para a ciência da subjetividade, como é o caso da investigação da liderança e da confiança. Os fenômenos subjetivos se manifestam na interlocução ordinária, nos comentários e nos discursos da vida cotidiana (Brown, 1993). A aplicação da Escala Q é um procedimento instrumentalizado dentro de uma entrevista que utiliza um conjunto de afirmações, elaboradas de forma categórica e selecionadas a partir de opiniões técnicos no tema ou estudos sistemáticos (Brandão et al., 2017).

#### 3.1. Contexto de Análise

Os sujeitos P-set desta pesquisa foram escolhidos conforme as recomendações de Brouwer (1999), Brown (1993) e Webler et al. (2009). Todos propõem que o P-set (sujeitos) seja em menor quantidade que o Q-set (afirmações da Escala Q), sendo a sugestão ter a proporção de um participante para cada três afirmações (Webler et al, 2009). Neste trabalho, a Escala Q foi construída com 67 afirmações, por isso o P-set poderia estar próximo de 22 participantes. Esses sujeitos foram buscados em três empresas diferentes para favorecer a existência de diversidade entre eles.

Essas empresas eram de porte pequeno e médio. A seleção dos respondentes foi efetuada através de escolha aleatória dos colaboradores diretos por gestores da empresa. O resultado dessa busca propiciou uma empresa A Hotéis (nome fictício), da qual foram selecionados 8 participantes do P-set, uma empresa B de Ensino (nome fictício), da qual foram selecionados 8 participantes, e uma empresa C bebidas (nome fictício) da qual foram selecionados 6 participantes. Esses 22 sujeitos foram previamente avaliados por seus respectivos gestores quanto ao seu grau de comprometimento. Essa avaliação consistiu na alocação de cada um deles em uma escala de três categorias: “Quase sempre comprometido”, “Maioria das vezes comprometido”, e “Nem sempre comprometido”. Essa categorização foi realizada para a análise da relação entre confiança e comprometimento.

### 3.2.Procedimento Estatístico

O banco de dados foi composto por 22 indivíduos, os quais foram avaliados quanto às variáveis de caracterização e por 67 questões do instrumento. Na análise descritiva das variáveis categóricas (variáveis qualitativas) foram utilizadas as frequências absolutas e relativas (Triola, 2013). Já na descrição das variáveis numéricas (variáveis quantitativas), foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão (Triola, 2013). Já para descrever as questões do instrumento, além das medidas de tendência central e dispersão, foi utilizado o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança (Efron & Tibshirani, 1993).

A escala Likert das questões do instrumento estava fixada entre -7 e 7, sendo -7 quando a liderança do indivíduo não é sustentada em nada por determinado item e 7 quando a liderança do indivíduo é sustentada por determinado item. Desse modo, intervalos de confiança estritamente menores que 0 (ponto médio da escala) evidenciam tendência de que a liderança dos indivíduos não é sustentada por determinado item, enquanto intervalos estritamente maiores que 0 indicam tendência de que a liderança dos indivíduos é sustentada por determinado item. A fim de agrupar os indivíduos com respostas similares quanto às 67 questões do instrumento, foi utilizada Análise Multifatorial Invertida (Hair et al., 2009), sendo que a dimensionalidade foi verificada através do critério Acceleration Factor (Raïche et al., 2013).

Com o intuito de associar as variáveis de interesse com os grupos formados pela Análise Multifatorial invertida, foi utilizado o teste Exato de Fisher (Agresti & Kateri, 2011). O *software* utilizado nas análises foi o R (versão 3.6.3).

### 3.3.Construção da Escala Q

O processo da Metodologia Q para observação da confiança foi aqui pautado conforme orientações de Brown (1980, 1993) e Brandão et al. (2017). Na primeira etapa, procedimento definido como “concourse”, a revisão da literatura produziu 94 afirmações, elaboradas a partir de seis categorias de análise detectadas em pesquisas já mencionadas no capítulo 3: 1) Habilidades/Competências; 2) Transparência e comunicação aberta; 3) Justiça e Ética; 4) Benevolência; 5) Comportamento consistente e íntegro; 6) Participação na tomada de decisões. A apreensão dessas categorias ocorreu a partir da literatura recente (Walumbwa et al., 2008; Norman et al., 2010; Mayer et al. 1995; Butler, 1991; Gabarro, 1978; Whitener et al., 1998). Partiu-se dessas 94 afirmativas para a elaboração do “concourse”.

Das 94 afirmações iniciais resultaram 82 pela análise da sobreposição, repetição e complexidade, sempre visando à representatividade, compreensão e comparação por parte dos respondentes (P-set). Essas 82 questões foram submetidas ao processo de validação por parte de oito juízes, profissionais com, pelo menos, cinco anos de experiência em supervisão de equipes nas mais diversas áreas, como: funcionária de startup, gestor de multinacional, sócia de escritório de advocacia, presidente de empresa de educação, sócio-fundador de startup e

funcionários de companhias nacionais. Esse grupo foi constituído por 37,5% de mulheres, 62,5% de homens, todos na faixa etária de 28 a 55 anos, que avaliaram as afirmações do “concourse” em sua validade para medir confiança.

Essa validação dos itens da Escala Q foi efetuada através do sistema “Zoom meetings” e planilha em Excel, devido às restrições do contato face a face por força do controle sobre a Covid-19. A planilha em Excel continha as 82 afirmações com as opções de “sim”, “não” e “talvez”, em que cada indivíduo que participou da validação informava sua opinião em relação à seguinte questão: “Esta afirmação expressa um fator que contribui para a construção da confiança que um subordinado tem em seu chefe?”. Essa avaliação foi realizada pela média ponderada na qual as respostas “sim” foram pontuadas com peso 10 pontos; as respostas “talvez”, com peso “5” e as respostas “não” com peso “0”. As afirmações com soma igual ou acima de 60 pontos (75% da pontuação) foram validadas para o Q-set. A validação do formulário levou à exclusão de afirmações que não foram identificadas pelos sujeitos como indicativas de confiança. Desse processo resultaram 67 afirmações que constituíram a Escala Q (Q-set no Anexo A). A Escala Q, constituída por 67 afirmações, foi submetida a uma aplicação-piloto pelo sistema Q Method Software.

O objetivo do teste-piloto é verificar as dificuldades na aplicação, os possíveis obstáculos no entendimento do processo por parte dos sujeitos envolvidos, e teste da ferramenta virtual. Essa aplicação ocorreu on-line pela impossibilidade de entrevistas presenciais na pandemia do Covid-19, implicando a obrigatoriedade do isolamento social. As instruções dadas aos sujeitos (P-set) e o termo de consentimento se encontram descritos na próxima seção. Os dois testes-pilotos ocorreram sem incidentes, revelando a plena capacidade do instrumento e dos procedimentos no ritual Q Method Software. A Escala Q foi então considerada adequada e válida.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa empírica aqui realizada através da metodologia Q aferiu dados que permitem a identificação da relação liderança-confiança desses sujeitos em suas organizações.

*Tabela 1: Análise Descritiva dos Domínios*

Domínio	Quadro Geral			Grupo 1			Grupo 2		
	Média	D.P.	I.C. 95% <sup>1</sup>	Média	D.P.	I.C. 95% <sup>1</sup>	Média	D.P.	I.C. 95% <sup>1</sup>
Habilidades/Competências	0,97	0,99	[0,58; 1,38]	0,63	1,01	[0,05; 1,20]	1,31	0,89	[0,81; 1,84]
Transparência/ Comunicação aberta	-0,24	0,83	[-0,56; 0,08]	-0,61	0,88	[-1,09; -0,12]	0,12	0,61	[-0,22; 0,45]
Justiça/Ética	-0,43	1,03	[-0,84; -0,02]	0,20	0,81	[-0,29; 0,62]	-1,07	0,82	[-1,55; -0,58]
Benevolência	-0,20	0,85	[-0,55; 0,14]	-0,12	0,85	[-0,60; 0,35]	-0,29	0,88	[-0,73; 0,27]
Comportamento íntegro/ consistente	0,27	0,79	[-0,05; 0,60]	0,31	0,65	[-0,05; 0,69]	0,23	0,94	[-0,31; 0,75]
Participação na tomada de decisões	-0,14	0,83	[-0,46; 0,19]	-0,26	0,96	[-0,77; 0,28]	-0,01	0,70	[-0,41; 0,37]

Fonte: autoria própria (2023)

O resultado dessa aferição, embora limitado ao escopo de reduzida população para ser considerada uma amostra, indica descobertas que enriquecem o debate sobre a influência da confiança na liderança, pela consistência de seus achados que propiciam seu confronto e comparação com populações de outros países e de outras empresas onde as condições de trabalho, de vida e de negócios sejam distintas. Esses achados contribuem para a literatura científica e o contexto prático, considerando a relevância do tema (Bruke et al., 2007).

#### 4.1. Como a Confiança impacta a Liderança?

Embora a literatura exponha de modo consistente a complexidade da confiança pela sua construção através de seis diferentes estruturas subjetivas (Habilidades/Competências; Transparência/Comunicação Aberta; Justiça/Ética; Benevolência; Comportamento Íntegro/Consistente; Participação na Tomada de Decisões) (Zaccaro et al., 2001; Coleman et al., 1990; McAllister, 1995; Dirks, 2000; Davis et al., 2000; Braun et al., 2013; Ferrin, Dirks & Shah, 2003), aqui denominadas domínios, apenas duas delas despontaram com indiscutível força na construção da liderança. A baixa significância, ou sua falta, nos outros 4 domínios requerem mais estudos, embora tenham se mostrado poderosos em outras investigações de confiança (Avolio, 1999; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Agote et al., 2016). Os dois domínios significativamente atuantes na formação da confiança, revelados na Escala Q, são competência e habilidade e comportamento íntegro e consistente. Outros dois domínios, justiça e ética, e transparência e comunicação aberta aparecem participando da construção da confiança nas lideranças, porém suas médias são baixas e restritas aos subgrupos. Continuando as análises, esses resultados oferecem material para aprofundamento sobre as condições dos negócios na sociedade atual, principalmente no que tange à Liderança Transformacional (Avolio, 1999).

Esses resultados confirmam os dados obtidos por Butler & Cantrell (1984), em pesquisa similar, que revelaram os mesmos dois domínios, comportamento íntegro e consistente juntamente com competências e habilidades como as estruturas subjetivas com mais alta significância na construção da confiança. Embora mais de 30 anos distanciem essas duas coletas de dados, a relevância encontrada nesses dois domínios é consistente nas duas coletas de dados, evidenciando seu poder sobre os outros quatro, mesmo neste momento histórico no qual ocorrem mudanças significativas e radicais na sociedade e nos negócios. O fato de ambos aparecerem em ordem invertida nessas duas pesquisas não anula a constatação de seu poder na construção da confiança no espaço da relação de liderança. Como explicar esse fenômeno que foi igualmente encontrado em outras pesquisas? Por que as habilidades e competências juntamente com o comportamento íntegro e consistente impactam significativamente a confiança?

A constatação por parte do colaborador das habilidades e competência e do comportamento consistente e íntegro no engajamento social e no desempenho do supervisor pode ser explicada pela eficácia e pela segurança que seriam para ele as bases de sua propensão a delegar ações para a sua chefia (Buchanan, 1974). Em momentos de visível e inegável turbulência, como observado nos últimos 40 anos, constituindo os impactos da chamada quarta revolução industrial, a eficácia tem sido fartamente associada à competitividade, assim como a segurança tem sido associada às condições de vida e de negócios criadas no ambiente apelidado por VUCA, ou seja, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Quando o chão é instável, busca-se algum tipo de apoio (Schwepker Jr., 2019).

A eficácia é a meta que todos buscam e da qual dependem para a sua sobrevivência em contextos competitivos. Por melhor que seja alguma ação, se esta não for eficaz, torna o empreendimento limitado e, talvez, até inútil (Bandura et al., 2019). Por outro lado, a volatilidade e as incertezas que rondam a maioria dos eventos pedem o trabalho em equipe, no qual as pessoas dispõem de mais referências sobre a lisura e adequação de seus julgamentos, de sua adaptação, de seus planos e de seus desempenhos. A dependência desses dois domínios indica que esses sujeitos avaliam de modo maduro suas tarefas e sua necessidade do trabalho em equipe (Schwepker Jr., 2019).

A relação entre confiança e liderança foi estudada por Bandura, Kavussanu & Ong (2019) em sua investigação da relação entre atletas e seus coaches, que é uma relação de liderança. Nesse trabalho, Bandura et al. (2019) identificaram a confiança como fator diferencial da liderança dos *coaches* e sua eficácia sobre os resultados dos atletas. Tal como acontece, hoje, no ambiente competitivo, a confiança mostrou-se fator crucial nos resultados dos atletas. Igualmente, nos três grupos (grupo geral, grupo 1 e grupo 2) aqui estudados, a liderança também foi alicerçada na confiança, que foi reconhecida pelos sujeitos desta pesquisa na constatação de sua eficácia, manifestada pela certeza de suas habilidades e na coerência inferida no agir rotineiro de seus líderes, sejam eles supervisores ou *coaches*.

O resultado da ação de liderança, sobretudo a liderança transformacional, quando é percebida assim positivamente, torna mais provável que os colaboradores e subordinados confiem em seus gestores, porque pressupõem sustentabilidade das causas que produzem os desempenhos de quem os supervisiona, ou seja, de quem eles esperam cooperação e parceria efetiva (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Isso não quer dizer que a falta de resultados não legitime a liderança, uma vez que esta poderia ser interpretada como ação inútil na percepção do colaborador. Os resultados não dependem apenas da ação dos líderes, mas, igualmente, de forças externas a eles, sendo que eles têm a responsabilidade de as articular bem para aumentar a probabilidade da eficácia. Quando o líder é reconhecido em sua capacidade e sua conduta como catalizador das forças de equipes, sua ação produz certezas em relação aos seus motivos e suas bases subjetivas (Agote et al., 2016). Em sua ação, os liderados reconhecem que a articulação da equipe e das tarefas lhes oferece o pavimento seguro para supor que se encontram no caminho da eficácia, faltando apenas a sua própria luta.

Tal resultado aponta, indiretamente, para a relevância desses pilares da confiança como alicerces do enfrentamento da competitividade que hoje engolfa toda a sociedade. Um argumento para as constatações da eficácia do líder em relação à construção da confiança em sua liderança pode ser o peso da cobrança de resultados no mundo contemporâneo globalizado e competitivo. A cultura das empresas e das sociedades competitivas é voltada para cobrança e pela expectativa por resultados, tanto no espaço do atletismo estudado por Bandura et al. (2019) como no espaço da produção econômica de empresas, estudado nesta pesquisa. A competitividade e o trabalho em equipe coordenados pela ação da liderança perpassam os eventos desses dois espaços. Essa expectativa do funcionário ou do atleta torna a hipótese da constatação da eficácia de seus gestores acessível na observação das habilidades dos líderes, sejam eles gestores de equipes ou *coaches* no ambiente do atletismo.

O comportamento íntegro e consistente identificado, nesta pesquisa, como segundo fator mais poderoso na construção da confiança, no grupo geral e nos dois subgrupos produzidos pela análise fatorial, expõe esses dois domínios como mecanismos da inteligência social esperada na ação de qualquer liderança, ao se sustentar sobre um recurso instrumental sobre a competência e sobre um recurso subjetivo e moral, a integridade. No caso dos atletas estudados por Bandura et al. (2019), tal como nos gestores aqui observados, o comportamento íntegro e consistente revela que não há intenções camufladas, nem falta de motivação por parte de quem os liderados delegam sua busca de sucesso. Consistência e integridade indicam baixa probabilidade de desvios nos desempenhos.

Além disso, a equação da confiança articulada pela competência e pela integridade fomenta a identificação do colaborador com o grupo e com a organização, porque expõe indicadores que facilitam a percepção da reciprocidade esperada na interação social e no trabalho. Na equação da confiança não despontam metas individualistas ou particularistas, porque os desempenhos são percebidos em suas relações, seus direcionamentos e sua ação sobre os objetivos do grupo,

mesmo na constatação de desvios e fracassos, porque estes podem ser observados, compreendidos e legitimados, como ocorre nas comunidades que apresentam intensa convivência entre seus membros. Tais condições favorecem a criação do chamado Clima de Confiança no Grupo, favorecendo sentimentos positivos e ampliação dos limites de tolerância aos desvios.

Embora consistente, a significância dos domínios da competência e da integridade não exclui a participação dos demais domínios que produziram baixos índices de significância, ou até mesmo, não produziram significância estatística, como observado no domínio da participação nas decisões. Hoje, grande parte dos desempenhos está regulado por plataformas e algoritmos tornando enfraquecida a participação dos colaboradores nas decisões rotineiras do dia a dia de modo mais intenso e indiscutível daquilo que Child & Partridge (1982) já observaram, antes da era digital.

O domínio justiça e ética foi outro que obteve significância, embora com média baixa, no grupo 1, assim como o domínio da transparência mostrou igualmente significância no grupo 2, embora com índice baixo. Uma hipótese para essas diferenças na população desses três grupos correlatos poderia ser atribuída à diversidade de suas experiências pessoais, de crenças adquiridas na carreira profissional e em contingências pessoais que não foram detectadas nesta pesquisa, mas atuam sobre esses indivíduos. Desde o aparecimento das redes e da contínua demanda de ajustamentos nas identidades e atitudes, as pesquisas sobre a realidade social têm revelado aumento na dispersão e oscilação de fatores que afetam as estruturas subjetivas.

Depois dos estudos de Mead (1985 - 1933), o objeto das ciências sociais foi amplamente reconhecido nessas diferenciações internas e em paradoxos, como se observa, hoje, no estudo de temas como as identidades e os contratos psicológicos. As categorias de análise utilizadas para a compreensão desse objeto sofrem influências de seguidas recategorizações, de constantes questionamentos e da variabilidade da própria subjetividade do pesquisador. Em sociedades nas quais os valores éticos e categorias de análise estão em processo de franco desmanche, os estudos da confiança tornaram-se mais complexos pelo reconhecimento das ambiguidades que os indivíduos enfrentam em suas leituras da realidade. O desempenho dos líderes não está fora desse novo tipo de risco. Schwepker Jr. (2019), por exemplo, encontrou dados consistentes para apostar que o comportamento ético e justo tem poder para eliminar ambiguidades no relacionamento interpessoal, principalmente em situações complexas, como ocorre no mundo dos negócios, atualmente, ao aparecer como um mecanismo que ajuda os pesquisadores e gestores a enfrentar esses novos problemas.

O domínio da transparência e comunicação aberta que igualmente revelou significância, com média baixa, no grupo 2 desponta diretamente como reflexo do desafio das ambiguidades. Nesse grupo de sujeitos, apresentando média baixa, a transparência apareceu como variável portadora de significância, e por isso requer alguma consideração. Numa sociedade que é caracterizada pelo reconhecimento de verdade e pós-verdade, fato e pós-fato, impermanência e efemeridades, é explicável a valorização da cristalinidade das condutas e desempenhos, uma vez que ajuda os interlocutores a encontrar alguns indícios de certezas. Esse traço nas condutas tem sido associado à reciprocidade e provavelmente foi aqui considerada pelos avaliadores devido a esse ponto de vista.

A reciprocidade é condição permanentemente avaliada em todos os sinais nos quais ela pode ser capturada, como se observa na investigação dos contratos psicológicos, contingência que fomenta sua valorização como critério de apreciação dos relacionamentos interpessoais. Além disso, a transparência revela as intenções do indivíduo e a consistência destas com seu discurso

e as variações de seus desempenhos em diversos contextos. Se alguém reconhece as intenções do outro pode avaliar até que ponto ele considera os objetivos compartilhados pelos grupos aos quais pertence. Novamente, as experiências e aflições pessoais provavelmente interferiram na relevância deste componente, pois a transparência não requer alerta de mecanismos de defesa, porque não despontam dúvidas sobre as razões que levam o indivíduo a agir.

Esses resultados confirmam o peso da instrumentalidade dos comportamentos e discursos na percepção das relações de confiança, influenciando a avaliação de seu direcionamento e sua intensidade, porque oferecem indícios para percepção das vulnerabilidades dos líderes em seus desempenhos implicados em sua relação com seus colaboradores. Vulnerabilidades são fatores da rotina na experiência humana, como exposto num dos ditados mais antigos da história, “errar é humano”, mas, em ambientes caracterizados pela ação racional e intencional, a identificação das causas e a previsibilidade do risco do erro é fator crucial. Provavelmente, por essas razões os resultados dos domínios indicam reconhecimento de visão realista do ser humano, neste momento de incertezas e volatilidades, no qual cresce a expectativa de que a instrumentalidade avançada disponível é o caminho da salvação. Esse resultado revela que a sociedade, mesmo dispondo de tecnologias ainda mais sofisticadas, ainda depende da subjetividade humana e dos desempenhos que não são previsíveis, como se observa nos robôs. Integridade, consistência, transparência e justiça são variáveis que estão continuamente contribuindo com a percepção do outro e, portanto, fazem diferença, apesar da forte regularidade e velocidade que caracterizam o determinismo tecnológico.

#### **4.2. Fatores sustentam a Confiança dos subordinados em seus gestores**

É possível destacar as contingências nas quais os colaboradores identificaram os indicadores que sustentam sua confiança em seus gestores. Dentre as 10 afirmações que constituíram o P-set da Escala Q, para o domínio das habilidades e competências, 9 apresentaram significância, embora com médias significativamente diferentes. Esse domínio, constituído pela significância na maioria de suas afirmações, confirma o peso da competência, confirmando sua relevância em contextos competitivos.

Igualmente, dentre as 10 afirmações do domínio do comportamento íntegro e consistente, 6 revelam média suficientemente alta para integrar o conjunto de afirmações significantes. As duas afirmações com médias mais altas foram o exemplo e o empenho da chefia, expondo claramente a busca de referências para o próprio desempenho. Em grupos caracterizados por altos níveis de incertezas, o exemplo ganha peso, assim como o empenho mostra autenticidade dos discursos de chefia.

A análise dos conteúdos dessas afirmações expõe os indicadores que esse grupo de sujeitos tomou como a base de sua confiança em seus gestores. No domínio das competências, quais foram esses indicadores percebidos como a razão de ser da confiança do subordinado? Nesse domínio, a capacidade técnica, a atualização profissional, a posse de informações, a competência na comunicação, a antecipação de eventos e a compreensão dos problemas da empresa e da sociedade expressam os conteúdos dessas afirmações. Tais conteúdos são, hoje, generalizadamente, reconhecidos em sua relação com a eficácia dos resultados. Esse conjunto de competências expressa instrumentos cognitivos que capacitam o gestor de equipes para ser percebido com baixa probabilidade de vulnerabilidade técnica.

No domínio do comportamento íntegro que alicerça a segurança, revelaram significância as afirmações que aferiram a autenticidade de seu discurso, o caráter pessoal do gestor, seu empenho na motivação da equipe, sua ação sobre o conjunto de problemas da equipe e o

cumprimento de suas promessas. Igualmente, esses cinco indicadores revelam a percepção do gerente como pessoa coerente, firme e comprometida com valores, capaz de controlar as interferências que podem impedir suas ações e o desempenho de suas equipes. Esse conjunto de conteúdos poderia ser reconhecido como uma estrutura subjetiva reguladora do desempenho do indivíduo, sendo que sua utilização se manifesta relacionada a metas e valores positivos.

A justificativa para comportamento consistente e íntegro já apontado em estudos passados é que comportamentos consistentes dos gestores ao longo do tempo elevam a previsibilidade por parte dos funcionários sobre o comportamento futuro de seus gestores (Whitener et al., 1998), e isso reduz a percepção de risco por parte do colaborador (Graen & Uhl-Bien, 1995). Portanto, é possível afirmar que o menor nível de risco percebido pelo colaborador em relação ao seu líder, devido a seu comportamento íntegro e consistente, eleva o nível de confiança entre eles.

Desses resultados, nessa população de gestores, pode-se inferir que a confiança que alicerça as relações de liderança está fundamentada na competência percebida e na segurança que o indivíduo tem por sua forma de agir, revelando responsabilidade em suas transações com o ambiente. Essa percepção lhe permite acreditar que a vulnerabilidade de seus gestores é baixa, e, por isso, o subordinado se sente seguro em delegar suas ações aos seus gestores, prevendo que os riscos são baixos de fracasso tanto para ele como para a equipe de colegas com a qual trabalha.

Provavelmente, esse resultado ainda reforça a compreensão da cooperação como uma forma de interação que depende da intersubjetividade, tal como a liderança. Integrar esforços em objetivos compartilhados depende da compreensão das ações implicadas nesses objetivos, do reconhecimento da incompetência individual para a sua realização e das certezas da baixa vulnerabilidade das pessoas nos desempenhos requeridos.

Competência e integridade abarcam duas fontes de eficácia, a instrumentalidade objetiva na certeza da capacidade de enfrentar os problemas e desafios implícitos nas tarefas demandadas pelos resultados esperados e a certeza da qualidade das estruturas subjetivas que sustentam a motivação e o comprometimento do gestor.

### **4.3. Relação entre Confiança e Comprometimento**

Os resultados desta pesquisa expõem a identificação de possíveis diferenças que o comprometimento faz na construção da confiança do gestor. Essa questão, como explicado anteriormente, foi colocada porque o comprometimento é sinal de autocontrole sobre os desempenhos, que consiste em mecanismo de priorização de algum valor ou da realização de objetivos. O desempenho comprometido revela que a ação do indivíduo está alicerçada e é dirigida por aquilo que ele assume como prioridade, ou que tenha valor mais alto. O comprometimento é manifestado na regulação do próprio comportamento para realizar aquilo que é assumido como prioritário. O indivíduo comprometido regula seu comportamento para que este supere a motivação para outros desejos, mantendo a hierarquia de preferências produzida por seus valores, mesmo quando confrontado com obstáculos ou com a atração de outras possibilidades (Katz & Khan, 1978).

Os resultados da Escala Q revelam que a significância do domínio competência e habilidades foi constatada, com médias altas, nas três categorias de comprometimento e que, em três outros domínios, integridade e consistência, transparência e benevolência, a significância foi constatada com médias baixas. No resultado do domínio habilidades, chama atenção a média dos indivíduos avaliados como “quase sempre comprometido”, cujo valor é praticamente o



dobro da média encontrada nos indivíduos avaliados como na maioria das vezes e nem sempre comprometidos. Por que o compromisso instável apresenta média duas vezes maior que nas duas outras categorias?

Tomando a análise do comprometimento feita por De Charms (1968, p. 268), em seu estudo da causalidade pessoal, esse grau mediano ou instável do compromisso “é mais alto porque ativa o protagonismo do indivíduo na produção de conhecimentos pessoais, a partir de suas próprias experiências”. Essa ativação torna seu desempenho vinculado à confiança que ele tem em seu próprio conhecimento, fato que lhe propicia segurança, impactando a delegação ou não de poderes ao seu gestor, ou líder. Segundo De Charms (1968, p. 266), o “conhecimento alicerçado nas experiências pessoais alimenta o sentimento de verdade e de realidade” das próprias crenças, condição que facilita a delegação de poderes ao líder.

Os domínios comportamento íntegro e consistente, transparência e benevolência, também revelaram significância, porém com médias baixas. Essas médias expõem que diferentes graus de comprometimento não condicionam os alicerces da confiança nos líderes. Como explicar essa indiferenciação? Uma hipótese poderia ser alguma limitação no instrumento de medida do comprometimento. Talvez, essa categorização em apenas três estratos, a maioria das vezes, quase sempre e quase nunca comprometido, não ofereça elementos suficientes para observar essa variável. O instrumento aqui utilizado para diferenciar o comprometimento consistiu na própria avaliação de desempenho aplicada regularmente nas empresas pelos supervisores de equipes. Esse instrumento tem sido fonte de avaliação para promoções, aumentos, premiações e desligamentos, embora sofra críticas frequentes. Na impossibilidade de avaliar de outra forma, pelas restrições impostas pelo confinamento, aceitamos o instrumento que a própria empresa utiliza.

Outra hipótese a ser investigada é a forte interferência da regulação externa sobre os desempenhos em ambientes altamente competitivos, como condição que oferece baixa margem de variação para os desempenhos. Hoje, o tempo disponível para os desempenhos tem sido frequentemente curto em função de metas apertadas de produção, assim a interdependência de grande parte dos procedimentos oferece baixas margens de variabilidade para as ações. Muitos trabalhadores desempenham sob a regulação do “piloto automático”, impulsionados pelo tempo exíguo e pelos automatismos criados pelas condições das plataformas. Tempo insuficiente e automatismo intenso criam situações que dificultam a observação e diferenciação de variáveis subjetivas e oscilantes, como é o caso do comprometimento.

Além da relação com o comprometimento, outro resultado oferecido pela Escala Q expõe as diferenças da confiança entre os três segmentos de negócios que caracterizaram a população investigada. A significância foi confirmada em apenas dois domínios, comportamento íntegro e consistente e habilidade e competência. O destaque desses dois domínios sugere que ambos se comportam como se fossem variáveis transversais a todas as categorizações estudadas nesta pesquisa, indicando que capacidade e segurança são os fatores que mais contam na atribuição da confiança. Esse resultado fortalece a consideração do comportamento e inteligência social do líder como fatores relevantes na construção da relação de liderança e busca para influenciar os liderados.

A leitura da Escala Q permite identificar mais resultados que não despontam nas tabelas utilizadas como base para estas análises, mas na observação de quem as lê. Um desses resultados se refere à concepção de pessoas, ou mais precisamente, à concepção da gestão de pessoas. Muito frequentemente, nessa área, a gestão busca procedimentos que pressupõem que as pessoas funcionem como as máquinas, ou seja, acreditando na relação direta entre causa e

feito, entre a criação de normas e resultados positivos. Essa visão positivista revela-se bem distante daquilo que é liderança. Como seu alicerce na confiança revelam que a ação gestonária das pessoas não é sempre direta, mas mediada pela subjetividade dos indivíduos, em fatores tais como a confiança e o comprometimento. Nesta pesquisa, ficou confirmada, mais uma vez, o protagonismo dos indivíduos em sua potencialidade de interferir nos arranjos que a gestão de pessoas prevê para os desempenhos, como se pode observar na construção da liderança sob a mediação dos valores, significados e contratos psicológicos.

A liderança, como visto anteriormente, é o exercício da influência interpessoal que ocorre através de mecanismos constatados na interação entre as pessoas. Busca-se essa influência para criar a cooperação que é um caminho para a ampliação das capacidades humanas. A liderança revela o reconhecimento do protagonismo pessoal e a possibilidade de esse potencial ser um recurso ou um obstáculo para a cooperação. Os estudos da liderança expõem essa dupla possibilidade e buscam superar o poder dos obstáculos sem que a liberdade do liderado fique comprometida. Esse empenho tem sido um êxito registrado na história da delegação, sendo suas alternativas a passividade, a escravidão e a alienação. Desde os primeiros estudos científicos da liderança, essa influência expôs sua complexidade, que poderia ser resumida na mediação da subjetividade dos indivíduos. Esta pesquisa mostrou um aspecto desses estudos manifestado na relação de confiança.

Em síntese, a liderança, poder de influência interpessoal construído na interação (Berger & Luckmann, 1966), é observada em comportamentos nos quais indivíduos, implícita ou explicitamente, cedem aos outros funções que são de sua capacidade e se deixam influenciar. Esse elemento é capaz de gerar significação para um objetivo comum. A pesquisa aqui desenvolvida demonstra a confiança como um mecanismo efetivo para a construção da relação de liderança. Dentro dos elementos para se alcançar a confiança, habilidade e competência, os comportamentos íntegro e consistente despontam como os mais relevantes na percepção dos subordinados na construção de confiança. Portanto, líderes habilidosos e íntegros estão à frente dos demais na busca da relação efetiva de liderança-confiança.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa demonstra a confiança como um mecanismo efetivo para a construção da relação de liderança, endossando pesquisas como a de Cortina et al., (2005). Dentre os elementos para se alcançar a confiança, a habilidade e competência, os comportamentos íntegro e consistente despontam como os mais relevantes na percepção dos subordinados na construção de confiança. O resultado através da associação entre os grupos pelas variáveis de caracterização dos colaboradores das três empresas e pela caracterização pelo nível de comprometimento de cada indivíduo sustenta a relação da habilidade e competência e dos comportamentos íntegro e consistente na confiabilidade sobre os líderes, conforme defendido por Dirks & Ferrin (2002). Os resultados dessas caracterizações fortalecem a afirmação de que a liderança é construída pela eficácia. Portanto, líderes eficazes com um comportamento previsível possuem maior probabilidade de conquistar a confiança de seus liderados, e, assim, diminuir a vulnerabilidade para uma relação efetiva de liderança.

A pesquisa aqui elaborada não só avaliou categorias de ações dos líderes como buscou a compreensão de detalhes das ações e características avaliadas pelos liderados na explicitação da relação eficaz. A afirmação “A liderança do meu líder está pautada em seu caráter” (afirmação do pilar do comportamento íntegro e consistente), por exemplo, foi identificada como a mais poderosa característica do líder na formação de confiança. Aferições como essa são importantes para as lideranças de empresas na identificação de comportamentos e

características desejáveis para seleção e formação dos gestores da companhia (Breevaart & Zacher, 2019).

Sendo assim, também é possível apontar alguma contribuição acerca dos comportamentos rotineiramente avaliados dos liderados sobre seus líderes. Mesmo avançando, alguns pontos da pesquisa merecem atenção devido a algumas limitações presentes nas condições incertas de sua realização. A análise conta com um limitado escopo de sujeitos, sendo todos de instituições privadas brasileiras e com idade entre 25 e 40 anos, escopo de população insuficiente para ser uma amostra devido às sugestões da aplicação da Escala Q, metodologia qualitativa e quantitativa. Além disso, o contexto, o ambiente, a história e a experiência de cada sujeito participante não foram considerados, mesmo sendo importantes para as relações interpessoais de liderança e confiança, e suas influências não foram desconsideradas sobre os resultados obtidos através do apoio da literatura.

A categorização do comprometimento, apesar de não apontar diferença estatística entre suas três categorias, foi elaborada a partir da visão qualitativa informal dos gestores e não uma avaliação formal das companhias. Isso porque duas das empresas participantes não possuem esse tipo de formalização.

Estudos futuros podem investir em pesquisas utilizando metodologias com dimensão suficiente para ser considerada amostra com peso quantitativo, além da possibilidade de efetuar a pesquisa considerando ambientes claramente diferentes, amostras mais diversificadas, por exemplo, regiões cultural e fortemente distintas, incluindo empresas públicas com amostra de pessoas de distintas origens e idades mais variadas. Novos estudos podem subsidiar melhor testes de hipóteses sobre a relação da eficácia e a consistência de comportamento na formação da relação de confiança eficaz e seus possíveis desdobramentos nas ações individuais e grupais tanto do líder como do liderado.

A confiança como a liderança são primordiais para o florescimento e desenvolvimento da sociedade atual. A confiança é componente essencial para as relações interpessoais, principalmente no momento incerto que circunda a vida humana em tempos de escassez de fatos e propagação de mentiras criadas para fortalecimento de interesses pessoais egoístas do capitalismo moderno (Frega, 2020). Liderança é relação que fortalece as ações coletivas através da influência na delegação de poderes com intuito de objetivos e realizações comuns. A construção da confiança para o fortalecimento da relação de liderança e as características e comportamentos poderosos de sua formação são informações importantes para as empresas, sociedade e instituições nas quais vivemos e planejamos prosperar conforme nosso instinto natural de sobrevivência.

## REFERÊNCIAS

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77.
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Agresti, A., & Kateri, M. (2011). *Categorical Data Analysis*. Gainesville, Florida: John Wiley, 45.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Ashby, W.R. (1962). Principles of the Self-Organizing System. In: H. von Foerster and G. Zopf, eds. *Principles of self-organization*. New York: Pergamon Press, 255- 278.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62(1), 25.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bandura, C. T., Kavussanu M., & Ong, C. W. (2019). *Authentic Leadership and Task Cohesion: The Mediating Role of Trust and Team Sacrifice*, *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 23(3-4), 185–194.
- Barbosa, C. (2019). A primeira imagem de um buraco negro. *G1 Blog do Cássio Barbosa*. Recuperado a partir de <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/blog/cassio-barbosa/post/2019/04/11/a-primeira-imagem-de-um-buraco-negro.ghtml>
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of Reality: A Treatise in in the Sociology of Knowledge*. Retrieved from <http://perflensburg.se/Berger%20social-construction-of-reality.pdf>.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- Boyle, R., & Bonacich, P. (1970). The development of trust and mistrust in mixed-motive games. *Sociometry*, 123-139.
- Brandão, M. L., Araujo, U. P., Sartorelli, I. C., & Ribeiro, J. E. (2017). O uso da metodologia Q em pesquisas brasileiras: Uma abordagem esquecida para o estudo sistemático da subjetividade. *X Congresso de Administração*.
- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241-249.

- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409.
- Brouwer, M. (1999). Q is accounting for tastes. *Journal of Advertising Research*, 39(2), 35-39.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, S. R. (1993). *A primer on Q methodology*. *Operant Subjectivity*, 16(3 e 4), 91-138.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606-632.
- Burt, C. & Stephenson, W. (1939) *Alternative views on correlations between persons*. *Psychometrika*, 4, 269-281.
- Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55(1), 19-28.
- Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91-101.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Child, J. & B., & Partridge (1982). *Lost Managers*. London, Cambridge University Press.
- Clark, K. E., & Clark, M. B. (1990). Measures of leadership. In *Conference on Psychological Measures and Leadership*, Oct, 1988, San Antonio, TX, US. Leadership Library of America.
- Coleman, A. A., Colman, A. M., & Thomas, R. M. (1990). Cooperation without awareness: A multiperson generalization of the minimal social situation. *Behavioral Science*, 35(2), 115-121.
- Cortina, A., Sen, A., Castells, M., Conill, J., Ramonet, I., Dávila, A., Enderle, G., Cebrián, J. L., Villafañe, J., Schulte-Hillen, G., & Marzá, D. G. (2005). *Construir confiança*.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169-184.
- Couto, M., Farate, C., Ramos, S., & Fleming, M. (2011). *A metodologia Q nas ciências sociais e humanas: O resgate da subjectividade na investigação empírica*. *Psicologia*, 25(2), p. 7-21.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic management journal*, 21(5), 563-576.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613.
- Day, D. V. (2011). *Leadership development*. The SAGE handbook of leadership, 22, 37-50.
- De Charms, R. (1968). *Personnal Causation*, Academic Press, New York.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), p. 611.
- Dixon, N. M. (1993). Developing managers for the learning organization. *Human Resource Management Review*, 3(3), 243-254.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. [s.l.] Chapman & Hall.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational behavior and human performance*, 28(1), 78-95.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2003). Many routes toward trust: A social network analysis of the determinants of interpersonal trust. *Academy of Management Proceedings*. 2003(1), Briarcliff Manor, NY 10510. C1-C6.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 241-250.
- Frega, R. (2020). *Les dimensions de la confiance*. Esprit, Retrieved from <https://esprit.presse.fr/article/roberto-frega/les-dimensions-de-la-confiance-42974>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hair, J. F. et al. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. 2. New York: Wiley. 528.
- Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 14(3), 357-366.
- Levin, D. Z., Whitner, E. M., & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: the moderating effect of relationship length, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1163-1171.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McKeown, B. F., & Thomas, D. B. (1988). *Q methodology - Quantitative applications in the Social Sciences*. 66.
- Mead, G. H. (1985). *Mind Self and Society*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). *Organizational commitment: Toward a three-component model*. Department of Psychology, University of Western Ontario.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Raïche, G. et al. (2013). Non-graphical solutions for Cattell's scree test. *Methodology*, 9(1), 23-29.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863.
- Schwepker Jr., C. H. (2019). Using Ethical Leadership to Improve Business-To-Business Salesperson Performance: The Mediating Roles of Trust in Manager and Ethical Ambiguity, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 141-158.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=mdc&AN=10260212&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior; Q-technique and its methodology*.
- Triola, M. F. (2013). *Introdução à Estatística: Atualização da Tecnologia*. (11a. ed.) [s.l.] LTC Editora.
- Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G., & Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial marketing management*, 32(2), 159-169.
- Webler, T., Danielson, S., & Tuler, S. (2009). *Using Q method to reveal social perspectives in environmental research*. Greenfield MA: Social and Environmental Research Institute. 54. p. 1-45.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. 3. Sage.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.