

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D

Carla Maria Freitas da Costa Freire

(Dissertação com vista à obtenção do grau de Doutor em Ciências Empresariais na
Área do conhecimento de Organização e Políticas Empresariais)

Doutoramento em Ciências Empresariais

**Trabalho realizado sob orientação do Professor Doutor Carlos Cabral-
Cardoso**

2007

À minha filha Catarina.

AGRADECIMENTOS

Uma palavra de apreço a todos aqueles que me ajudaram e que contribuíram para a realização deste trabalho. Em particular ao meu orientador, o Prof. Doutor Carlos Cabral Cardoso, pela amizade e disponibilidade demonstradas ao longo de todo este percurso. O meu obrigada para os amigos que me ajudaram a estabelecer contactos com as organizações onde foi realizado este estudo, em particular, ao Eng. Paulo Viegas, à Engenheira Daniel Santos, à Dra. Ana Cristina Silva, à Dra. Gabriela Cunha, à Dra. Cândida Santos, e ao Eng. Paulo Cruz. Uma palavra de agradecimento a todos aqueles que colaboraram pacientemente quer através da concessão de entrevistas quer através da sua resposta ao questionário. Assim, o meu agradecimento dirige-se às organizações que me concederam a possibilidade de aplicar o questionário, em particular, à *Siemens*, à *Efacec*, à *ENT*, ao *IPATIMUP*, ao *INEB*, ao *CATIM*, ao *IPN*, ao *Idite-Minho*, ao *INESC-Porto*, à *Primavera Software*, à *Actaris*, e à *Blaupunkt*.

Gostaria de expressar uma nota de gratidão aos meus colegas de trabalho e amigos pelo incentivo e alento que me deram no decurso deste estudo. Em especial ao grupo de colegas de doutoramento pelas críticas e sugestões que me foram apresentando ao longo de vários seminários de doutoramento realizados na Escola de Economia e Gestão. Uma nota de agradecimento ao Professor Jabri por amavelmente ter disponibilizado as escalas do clima de trabalho e por ter manifestado preocupação pela sua aplicabilidade no contexto português. Gostaria de expressar o meu agradecimento aos participantes dos *Workshops* sobre “*Trust within and between organizations*” pelos comentários e sugestões dados ao meu trabalho.

Gostaria de expressar o meu agradecimento à Professora Doutora Ana Cristina Costa, pela preciosa orientação inicial, mas sobretudo, pela apreciação que fez desta dissertação e pelas recomendações de melhoria. Expresso desta forma o meu reconhecimento e gratidão por me ter orientado para uma versão mais objectiva, mais concisa e estruturada desta tese.

Um muito obrigada aos meus pais pelo incentivo e pelo ânimo que me deram imprescindíveis à realização deste trabalho. E finalmente, ao Tó-Zé, o meu marido, pela compreensão, pela ajuda na resolução de inúmeros problemas informáticos e pelo apoio incondicional, o meu obrigada.

RESUMO

O estudo da confiança em contexto organizacional tem atraído a atenção de investigadores e práticos nas últimas décadas. Este interesse traduziu-se, sobretudo, na compreensão do comportamento e das atitudes dos indivíduos e no seu impacto em determinados resultados organizacionais. A literatura neste domínio tem reconhecido que a existência de confiança entre pessoas, nas equipas, nas organizações e mesmo entre organizações representa uma mais valia e tem sido defendido que é benéfica para todos os agentes envolvidos. Os principais estudos neste domínio destacam que sendo a confiança um constructo complexo, deverá ser estudado como um fenómeno multidimensional e multideterminado.

A presente dissertação adopta o modelo do *input-processo-output* para estudar a confiança nas equipas de I&D. A confiança foi considerada uma variável multidimensional, tendo sido estudada com base em dois focos de confiança com relevância para a gestão das equipas: a confiança na equipa e a confiança no líder de equipa. Os principais objectivos deste estudo são a análise da multidimensionalidade da confiança na equipa e da confiança no líder de equipa, o estudo das variáveis que determinam a confiança nas equipas de I&D (equipa e líder,) e o impacto da confiança na eficácia da equipa, medida através do empenhamento na equipa e satisfação com a equipa.

O estudo foi aplicado a 243 cientistas e profissionais de I&D integrados em equipas e a trabalhar em contexto não académico (empresas industriais e em laboratórios de Estado).

Dos resultados obtidos concluiu-se que a confiança em equipas de I&D é composta por quatro dimensões, a saber, os comportamentos de (não) confiança, as percepções de confiabilidade, as percepções de consideração e influência e a cooperação. A confiança no líder é também composta por quatro dimensões, ou seja, a integridade, a consideração, o oportunismo e o reconhecimento de competência. Dos resultados obtidos neste estudo conclui-se que as variáveis referentes à caracterização da equipa e ao contexto de equipa contribuem significativamente para explicar a confiança na equipa e a confiança no líder. Os resultados obtidos indicam que existe uma relação positiva entre a confiança na equipa e no líder de equipa na eficácia da mesma, medida através do empenhamento e da satisfação.

São discutidas as implicações teóricas e práticas ao nível da gestão das equipas de I&D.

ABSTRACT

The study of trust within organisations has attracted the attention of academics and practitioners in the last decades, with the view to understand the trust behaviours and attitudes of individuals, and its impact in some organisational outcomes. Trust between individuals, within teams, within or between organisations has been found to be very beneficial to all the parties involved.

This research is based on input-process-output model to study trust within R&D teams, this way, trust is conceptualised as a multidimensional construct. In this study trust within teams and trust in the team leader were considered. The main aim of this research is the study of the multidimensionality of trust within teams and trust in the team leader. Also, the study of the variables that determine trust within R&D teams (trust in the team and in the team leader) and the impact of trust on team effectiveness, measured by commitment to the team and team satisfaction.

This study was applied to 243 scientists and R&D professionals working in industrial electronic companies and State laboratories.

Four dimensions of trust within teams were detected: “(non) trust behaviours”, “trustworthiness perceptions”, “the perceptions of consideration and influence” and “cooperation”. Trust in a team leader also has four dimensions: “integrity”, “consideration and support”, “prepotency” and “reputation”. This study concluded that there is a positive relationship between team composition and context and trust within teams and in the team leader. A positive relationship also found between trust within team and effectiveness, measured by commitment to the team and satisfaction.

Implications for theory and the management of R&D teams were also discussed.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
<i>Abstract</i>	III
Índice Geral.....	IV
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Tabelas.....	VIII
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificação da escolha do tema.....	2
1.2. Porque é importante estudar a confiança?	3
1.3. Porque é importante estudar a confiança em equipas de I&D?	7
1.4. Contribuições em termos académicos e práticos.....	10
1.5. Objectivos e Estrutura do documento.....	11
CAPÍTULO 2. CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: O ESTADO DA ARTE 14	
2.1 O fascínio pelo tema	14
2.2 Questões conceptuais.....	17
2.2.1 Definição do conceito	18
2.2.2 Na senda da multidimensionalidade	20
2.2.3 Estudos sobre o carácter multidimensional da confiança nas equipas e nos líderes de equipa.....	21
2.2.4 Confiança como um constructo dinâmico	34
2.3 Diferentes abordagens ao estudo da confiança.....	36
2.3.1 Abordagens Sociológicas	37
2.3.2 Abordagens Económicas	39
2.3.3 Abordagens Psicológicas e Psicossociais	41
2.4 Notas finais	44
CAPÍTULO 3. A CONFIANÇA EM EQUIPAS DE I&D	46
3.1 Estudos sobre a confiança em ambientes de I&D	46
3.2 Estudos sobre a confiança em equipas e a sua relação com a eficácia....	54
3.2.1 Antecedentes da confiança nas equipas.....	55
3.2.2 Consequentes da confiança na eficácia das equipas.....	58
3.2.3 O impacto da confiança na eficácia das equipas	59
3.3 Notas finais	65

CAPÍTULO 4. MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES	67
4.1 Problemática do estudo.....	67
4.1.1 As equipas de I&D enquanto domínio de investigação.....	71
4.1.2 O modelo <i>input-processo-output</i> como moldura teórica.....	72
4.1.3 Dimensões da confiança na equipa.....	73
4.1.3.1 Comportamentos de (não) confiança	76
4.1.3.2 Cooperação	77
4.1.3.3 A confiança como consideração e influência	78
4.1.3.4 A confiança como percepções de confiabilidade.....	80
4.1.3.5 A confiança como informalidade.....	81
4.1.3.6 A confiança como frontalidade.....	82
4.1.4 Dimensões da confiança no líder de equipa	82
4.1.4.1 Consideração e apoio do líder.....	83
4.1.4.2 Oportunismo/tentativa de tirar vantagem	83
4.1.4.3 Integridade	84
4.1.4.4 Competência/reputação científica.....	84
4.2 Factores determinantes da confiança nas equipas de I&D	85
4.2.1 A composição da equipa.....	85
4.2.2 Características de trabalho em equipa	87
4.2.3 Clima de equipa/tarefa.....	89
4.3 Implicações da confiança na eficácia da equipa.....	92
4.4 Modelo de análise e questões de partida	94
4.5 Formulação das hipóteses de trabalho	96
4.5.1 As dimensões da confiança na equipa e no líder.....	98
4.5.2 Factores que determinam a confiança em equipas de I&D	99
4.5.3 Efeitos da confiança na eficácia das equipas de I&D.....	101
4.6 Notas Finais	103
CAPÍTULO 5. METODOLOGIA	105
5.1 O desenvolvimento do inquérito por questionário	106
5.1.1 Descrição dos estudos conduzidos até chegar à versão final.....	107
5.1.2 Entrevistas exploratórias.....	107
5.1.3 Pré-teste	110
5.2 O inquérito por questionário – medidas usadas.....	113
5.2.1 Escala da confiança na equipa.....	114

5.2.2	Escala da confiança no líder de equipa.....	123
5.2.3	Escala de caracterização do trabalho em equipa	126
5.2.4	Escala do clima de equipa	127
5.2.5	Escala do Empenhamento.....	129
5.2.6	Escala da satisfação	132
5.3	Procedimentos adoptados na recolha de dados.....	134
5.4	Amostra	135
5.5	Procedimentos estatísticos.....	137
CAPÍTULO 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS		139
6.1	Análise factorial das escalas que integram o instrumento.....	139
6.1.1	Confiança na Equipa.....	140
6.1.2	Confiança no Líder de equipa.....	146
6.1.3	Clima de Equipa/tarefa	149
6.1.4	Empenhamento na Equipa	152
6.1.5	Satisfação.....	154
6.2	Modelos explicativos da Confiança na Equipa e no Líder	158
6.2.1	Modelo explicativo da confiança na equipa	160
6.2.2	Modelos explicativos das dimensões da Confiança na equipa	164
6.2.2.1	Modelo explicativo dos comportamentos de (não) confiança	164
6.2.2.2	Modelo explicativo das percepções de confiabilidade	166
6.2.2.3	Modelo explicativo da consideração e influência.....	167
6.2.2.4	Modelo explicativo da cooperação	168
6.2.3	Modelo explicativo da confiança no líder de equipa.....	171
6.2.4	Modelos explicativos das dimensões da confiança no líder	173
6.2.4.1	Modelo explicativo da integridade	175
6.2.4.2	Modelo explicativo da consideração e apoio do líder	176
6.2.4.3	Modelo explicativo do (não) oportunismo	177
6.2.4.4	Modelo explicativo das capacidades	178
6.3	Síntese dos modelos explicativos da confiança na equipa e no líder	179
6.4	Modelos explicativos do empenhamento e satisfação.....	181
6.4.1	Implicações da confiança na equipa no Empenhamento na equipa...	182
6.4.2	Implicações das dimensões da confiança na equipa nas dimensões do empenhamento.....	182
6.4.2.1	Modelo explicativo da dimensão afectiva do empenhamento	183

6.4.3	Implicações da confiança no líder no Empenhamento na equipa.....	185
6.4.4	Implicações da confiança no líder nas dimensões do empenhamento na equipa	186
6.4.4.1	Modelo explicativo da dimensão afectiva	186
6.4.4.2	Modelo explicativo da dimensão normativa.....	187
6.4.5	Implicações da confiança na equipa na satisfação.....	188
6.4.6	Implicações da confiança na equipa nas dimensões da satisfação	189
6.4.6.1	Modelo explicativo da satisfação com a equipa	189
6.4.6.2	Modelo explicativo da satisfação com o ambiente de trabalho ..	190
6.4.7	Implicações da confiança no líder na satisfação.....	191
6.4.8	Implicações da confiança no líder nas dimensões da satisfação	192
6.4.8.1	Modelo explicativo da satisfação intrínseca.....	192
6.4.8.2	Modelo explicativo da satisfação com o ambiente.....	193
6.4.8.3	Modelo explicativo da satisfação com o nível de intervenção ...	194
6.5	Síntese dos testes de hipóteses e dos modelos explicativos	194
CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		197
7.1	Multidimensionalidade dos Constructos	197
7.2	Determinantes da confiança na equipa	206
7.3	Implicações da confiança na eficácia da equipa.....	213
CAPÍTULO 8. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO E PRÁTICA.....		220
8.1	Principais conclusões do estudo	220
8.2	Contribuições para o conhecimento e prática.....	224
8.3	Limitações e Pistas para futuras investigações.....	226
Referências Bibliográficas		
Anexos		
Anexo 1- Inquérito por questionário		
Anexo 2 – Guião das entrevistas exploratórias		

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de McAllister (1995)	31
Figura 2 - Modelo teórico da confiança nas equipas de I&D	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões da confiança	28
Tabela 2 - Processo de construção da confiança	36
Tabela 3 - Tipos de Confiança: Emoção vs. Racionalidade	39
Tabela 4 - Dimensões da confiança na equipa	122
Tabela 5 - Dimensões da confiança no líder.....	126
Tabela 6 - Dimensões do empenhamento na equipa	131
Tabela 7 - Distribuição da amostra por grupo etário, sexo, estatuto na equipa e grau académico	136
Tabela 8 - Estrutura factorial da confiança na equipa, após rotação varimax.....	144
Tabela 9 - Tabela resumo da confiança na equipa.....	145
Tabela 10 - Médias comparativas da confiança na equipa	146
Tabela 11 - Estrutura factorial da confiança no líder equipa, após rotação varimax	147
Tabela 12 - Tabela resumo da confiança no líder.....	148
Tabela 13 - Médias comparativas da confiança no líder de equipa.....	149
Tabela 14 – Estrutura factorial do clima de equipa/tarefa, após rotação varimax.....	151
Tabela 15 - Médias comparativas do clima de equipa.....	151
Tabela 16 - Estrutura factorial do empenhamento na equipa, após rotação varimax	153
Tabela 17 - Tabela resumo do empenhamento na equipa	154
Tabela 18 - Médias comparativas do empenhamento na equipa	154
Tabela 19 - Estrutura factorial da satisfação, após rotação varimax	156
Tabela 20 - Tabela resumo da satisfação	158
Tabela 21 - Médias comparativas da satisfação	158
Tabela 22 - Modelo explicativo da Confiança global na equipa	161
Tabela 23 - Matriz de correlações da confiança na equipa com as variáveis de input.....	163
Tabela 24 - Modelo explicativo dos comportamentos de(não) confiança.....	165
Tabela 25 - Modelo explicativo das percepções de confiabilidade	166

Tabela 26 - Modelo explicativo da consideração e influência	168
Tabela 27 - Modelo explicativo da cooperação.....	169
Tabela 28 - Matriz de correlações das dimensões da confiança na equipa e as variáveis de input.....	170
Tabela 29 - Modelo explicativo da confiança no líder de equipa.....	172
Tabela 30 - Matriz de correlações da confiança no líder e as variáveis de input	174
Tabela 31 – Modelo explicativo da integridade	175
Tabela 32 - Modelo explicativo da consideração e apoio do líder	176
Tabela 33 – Modelo explicativo o oportunismo	177
Tabela 34 - Modelo explicativo da reputação/competência capacidades.....	179
Tabela 35 - Matriz de correlações das dimensões da confiança no líder e as variáveis de input.....	180
Tabela 36 - Modelo explicativo do empenhamento	182
Tabela 37 - Modelo explicativo do empenhamento afectivo	183
Tabela 38 - Correlações entre dimensões da confiança e as dimensões do empenhamento	185
Tabela 39 - Modelo explicativo do empenhamento global	185
Tabela 40 - Modelo explicativo do empenhamento afectivo	186
Tabela 41 - Modelo explicativo do empenhamento normativo.....	187
Tabela 42 – Tabela resumo das correlações entre dimensões da confiança no líder e as dimensões do empenhamento.....	188
Tabela 43 - Modelo explicativo da satisfação	189
Tabela 44 - Modelo explicativo da satisfação com a equipa.....	190
Tabela 45 - Modelo explicativo da satisfação com a equipa.....	190
Tabela 46 - Modelo explicativo da satisfação	191
Tabela 47 - Modelo explicativo da satisfação intrínseca.....	192
Tabela 48 - Modelo explicativo da satisfação com o ambiente.....	193
Tabela 49 - Modelo explicativo da satisfação com o nível de intervenção.....	194

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação de doutoramento em Ciências Empresariais, ramo do conhecimento de Organização e Políticas Empresariais, tem por objectivo o estudo da confiança em equipas de I&D e a análise das suas determinantes e implicações. O estudo enquadra-se no modelo de *input-processo-output*, sendo a confiança considerada uma variável de processo determinada por variáveis individuais, características de trabalho e pelo próprio contexto organizacional, que por sua vez é responsável por determinados resultados, ou seja, é uma variável determinante da eficácia das equipas de I&D.

Neste estudo, considera-se a confiança como um constructo multidimensional, composto por diversos factores. É sugerido, de resto, pela literatura que a confiança é um fenómeno de grande complexidade teórica e como tal deve ser analisado com base numa estrutura conceptual também complexa e multidimensional (Cummings e Bromiley, 1996). Para responder à questão **“porque confiam as pessoas nas suas equipas?”** são considerados diferentes factores, relacionados com predisposições para confiar, com características dos indivíduos em quem se confia e, relacionados com o contexto de trabalho que pode influenciar o nível de confiança existente na equipa.

O domínio de investigação do presente estudo são as equipas de I&D, onde são frequentes as colaborações entre investigadores e entre equipas de investigação, presumindo-se que a confiança representa, neste contexto, um elemento central do seu bom funcionamento e fundamental para o nível de resultados alcançados (Langfred, 2004).

Por se considerar que a confiança nas equipas é um constructo complexo e por se considerar que o contexto de I&D apresenta algumas especificidades que o distinguem de outros contextos de trabalho, procura-se neste estudo, avaliar a multidimensionalidade da confiança entre membros da equipa e a multidimensionalidade da confiança no líder de equipa. Tendo em conta estas duas vertentes será possível compreender melhor a problemática da confiança em equipas de I&D.

1.1. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

Foram vários os motivos que estiveram na origem da escolha deste tema. O desafio académico lançado pelo orientador desta dissertação, as lacunas encontradas na literatura neste domínio, a inexistência de estudos sobre esta temática no nosso país e finalmente, a pertinência desta questão para os resultados das equipas de I&D foram sem dúvida importantes estímulos para a escolha do tema em questão. A confiança nas organizações constitui um tópico fascinante e por isso tem merecido muita atenção por parte de investigadores do comportamento organizacional, particularmente, a confiança ao nível interpessoal. No entanto, a literatura neste domínio tem revelado algumas fragilidades e lacunas, particularmente, na sua conceptualização e operacionalização. À medida que as organizações se têm tornado mais flexíveis, mais horizontais e também mais centradas no trabalho em equipa, tem sido dada maior ênfase às dinâmicas interpessoais e de grupo, onde a confiança é tida como uma questão central (Herriot, Hirsh e Reilly, 1998; Lane e Bachmann, 2000; Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd, 2000). Por outro lado, tem sido reconhecido pela literatura neste domínio que a existência de confiança entre pessoas, nas equipas, nas organizações e mesmo entre organizações representa uma mais valia benéfica para as partes envolvidas. E, portanto, tem-se revelado, também nesta perspectiva um assunto de elevado interesse para as organizações.

A investigação tem sido marcada por duas dificuldades inerentes à própria definição de confiança e ao desenvolvimento de uma medida adequada aos diferentes níveis de análise. Têm sido apresentadas algumas definições, porém, o consenso está longe de ser atingido. Assim, umas definições aproximam-se mais da perspectiva tradicional da confiança (Mellinger, 1956; Deutsch, 1958; Read, 1962), outras enquadram-se mais nas perspectivas mais recentes (Hosmer, 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Costa, 2001, 2003a e 2003b; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005). A complexidade do conceito e a sua difícil sistematização decorre de inúmeros aspectos. Predisposições para confiar, características dos indivíduos em quem se confia e as condições situacionais podem determinar tanto o nível como a forma que a confiança assume. A importância destes factores que integram a confiança é determinada pelo tipo de relações que se estabelecem. Com base nestes argumentos é sugerido por Lewicki e Bunker (1996) que a definição teórica do conceito deve incluir tanto o estado psicológico como os comportamentos de escolha como elementos importantes da configuração da confiança. Assim, a confiança é

vista como um fenómeno de grande complexidade teórica que deve ser analisado numa estrutura multidimensional (Cummings e Bromiley, 1996).

A conceptualização multidimensional tem a vantagem de considerar diferentes aspectos e a interdependência entre eles. Para Lewis e Weigert (1985), a confiança é um fenómeno que contém dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais distintas. Cummings e Bromiley (1996), e McAllister (1995) adoptaram modelos multidimensionais. E Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998) consideraram que a confiança não é apenas um comportamento (de cooperação) ou uma escolha (assumir risco) mas deve também ser analisada como uma condição psicológica.

O modo de operacionalizar o conceito não tem sido consensual. A literatura apresenta diferentes formas de operacionalização do conceito, dependendo do foco e da fase em que é estudado. A confiança que tradicionalmente tem sido associada ao cálculo de ganhos e perdas, equacionados com base no risco inerente aos comportamentos dos indivíduos nos quais se deposita confiança, passa, em contextos de mudança, a ser definida de forma diferente. A questão deixa de ser se se confia ou não e passa a ser em que áreas existe confiança e como esta se desenvolve. Mcknight, Cummings e Chervany (1998), e Sheppard e Sherman (1998) concluíram que as novas formas organizacionais impõem, também, novas formas de confiança, traduzidas por mudanças na natureza da relação de confiança.

Em suma, o interesse pelo tema resultou de um desafio, e da necessidade de compreender melhor um constructo que revela fragilidades decorrentes dos seus contornos multidimensionais e da elevada complexidade, a que acresce a inexistência de estudos sobre relações de confiança no nosso país concretamente em contexto de equipas de I&D. O estudo agora conduzido teve em conta estes estímulos, procurando proporcionar um contributo válido e original para este domínio do conhecimento, que tem de resto, apaixonado diversos investigadores.

1.2. PORQUE É IMPORTANTE ESTUDAR A CONFIANÇA?

O interesse pelo estudo da confiança em contexto organizacional tem sido, sobretudo, orientado para a compreensão do comportamento e das atitudes dos indivíduos e o seu impacto em determinados resultados organizacionais (Barnard, 1938; Deutsch, 1962; Blau, 1964; Larzelere e Huston, 1980; Johnson-George e Swap, 1982; Barber, 1983;

Axelrod, 1984; Rempel, Holmes e Zanna, 1985; Lewis e Weigert, 1985; Gambetta, 1988; Kramer e Tyler, 1996; Dirks e Ferrin, 2001; Costa, 2001, 2003a e 2003b;). As consequências positivas normalmente associadas ao constructo têm contribuído para a importância que académicos e práticos atribuem ao constructo.

Se por um lado, o desenvolvimento dos estudos da confiança em ambientes organizacionais tem sido encarado como uma necessidade emergente e resultante das transformações recentes no mercado laboral, por outro lado, tem sido unânime o reconhecimento de que a existência de confiança entre indivíduos, nas equipas, nas organizações e no plano inter-organizacional é um mecanismo necessário para que o trabalho seja realizado de uma forma mais eficiente. Inserindo-se esta dissertação num doutoramento em Ciências Empresariais, interessa analisar e enquadrar esta problemática no âmbito das organizações e das transformações que aí têm ocorrido.

Ao nível macro, ou seja, nas relações entre organizações, os investigadores têm considerado que a confiança permite baixar os custos de transacção em certos ambientes de mudança como fonte de vantagem competitiva (Barney e Hansen, 1994). A confiança promove relações a longo-prazo entre empresas (Ring e Van de Ven, 1992) e é um importante impulsionador do sucesso das alianças estratégicas (Gulati, 1995). E por tais motivos, tem sido analisada como contribuinte da implementação efectiva de estratégias de investimento (Lorenz, 1988), de maior coordenação da gestão (McAllister, 1995) e do reforço do trabalho de equipa (Lawler, 1992).

Nas últimas décadas, verificou-se um crescente reconhecimento do papel da confiança na própria estrutura organizacional. Por exemplo, Bradach e Eccles (1989) viram a confiança como factor decisivo da estrutura organizacional e da maior parte dos mecanismos de controlo organizacional. Bromiley e Cummings (1995) sugeriram também que os comportamentos honestos variam entre organizações e influenciam consideravelmente os resultados organizacionais reduzindo ainda a pressão para a integração vertical.

Existem variados estudos que analisaram os custos da implementação da confiança em termos de controlo de custos e em termos de gestão dos comportamentos individuais de honestidade (Lorenz, 1988; Bromiley e Cummings, 1995). Por exemplo, Lorenz (1988) argumenta que apesar da promoção da confiança ser dispendiosa, na medida em que requer tempo no estabelecimento de uma relação pessoal, a falta de confiança é ainda mais dispendiosa. Por outro lado, a falta de confiança traduz-se em situações nas quais as tentativas de cooperação são reduzidas (Bromiley e Cummings, 1995). Em contraste,

organizações com elevados níveis de confiança podem desenvolver mais processos de cooperação (Sabel, 1993; Dirks e Ferrin, 2001; Williams, 2001; Dyer e Chu, 2003), reduzindo os custos de transacção (Lorenz, 1988). Creed e Miles (1996) argumentaram, também, que a confiança pode ser uma abordagem lucrativa na teoria das organizações através da interacção de estruturas organizacionais e filosofias de gestão. Estruturas alternativas têm claros requisitos de confiança, e as filosofias de gestão têm níveis claros de implicações de confiança. Nestas organizações assiste-se à substituição de hierarquias e burocracias como princípios organizacionais em estruturas mais flexíveis e mais propensas a confiar. Estas mudanças dão uma nova dinâmica às relações de confiança interpessoal e intergrupala. Em vez de tarefas e conhecimento previsível e determinado pela autoridade, as relações de trabalho tornam-se mais horizontais e centradas no grupo (Coppola, Hiltz e Rotter, 2004). Relações horizontais de trabalho requerem ajustamentos mútuos e tendem a ser mais permeáveis a uma maior flexibilidade de papéis, tarefas ou procedimentos (Gabarro, 1990; Smith e Barclay, 1997). A literatura recente tem incidido no papel da confiança, quer seja ao nível interpessoal ou organizacional na partilha do conhecimento (Chowdhury, 2005; Szulanski, Cappetta e Jensen, 2005) e no seu papel na promoção de relações de cooperação entre as partes (Tyler e DeGoey, 1996; Kramer, 1999; Dirks e Ferrin, 2001).

O clima organizacional é também determinante na criação de condições que permitam aos indivíduos criar relações de confiança (Kasperson, Golding e Tuler, 1992). Zand (1972) concluiu que grupos com baixos níveis de confiança têm menos tendência a partilhar informação e ideias, estão menos envolvidos pessoalmente e impõem mecanismos de controlo quando a coordenação é necessária. Desta forma, o controlo e o comportamento defensivo são, em geral, representativos de actividades não produtivas (McAllister, 1995) na medida em que aumentam os custos, restringem a mudança e reduzem a cooperação (Bromiley e Cummings, 1995). Por outro lado, grupos com elevados níveis de confiança parecem abrir-se mais à discussão, resolver mais eficazmente os seus problemas, desenvolver-se mais rapidamente, apresentam maior originalidade e maior auto-controlo e menos estímulos como mecanismos de defesa contra ameaças (Zand, 1972). Os resultados do trabalho de Zand (1972) revelaram que a confiança ou a falta dela é determinante do nível de eficácia na resolução de problemas de gestão. Seguindo a definição de Deutsch (1962) segundo a qual a confiança se traduz em situações de vulnerabilidade numa dada relação, o modelo apresentado por Zand (1972) analisa a forma como as pessoas confiam umas nas outras e disponibilizam informação relevante, precisa,

compreensiva e em tempo oportuno, e assim contribuem para a resolução de determinados problemas. As conclusões deste estudo indicaram que a confiança é útil como conducente a informação apropriada, à influência mútua e à redução de situações de vulnerabilidade nas relações interpessoais.

Diversos estudos mostram a crescente utilização de equipas de trabalho auto-geridas (Wellins, Byham e Wilson, 1991). A formação de equipas auto-geridas (Langfred, 2004), o *empowerment* (Golembiewski e McConkie, 1975; Larson e LaFasto, 1989; Dyer e Chu, 2003), os estilos de liderança participativa (Lawler, 1992) e a redução de mecanismos de controlo contribuem, em larga medida, para o aumento das interações no local de trabalho. Neste sentido, a confiança tem vindo a ocupar o lugar da supervisão, já que a observação directa dos trabalhadores perde importância no contexto das novas relações de trabalho.

A confiança tem sido, igualmente, vista como importante indicador de negociações de sucesso ou esforços no sentido de resolver conflitos (Deutsch, 1958). Ou pode ser vista como o resultado de uma profunda dependência e formação de identidade, como no caso das empresas japonesas (Ouchi, 1981).

Também Mishra e Spreitzer (1998) concluíram que a confiança e a justiça organizacional percebida constituem influências directas na avaliação de desempenho e permitem minimizar os efeitos do *downsizing* organizacional. Este estudo é, de resto, um bom exemplo do potencial da confiança na explicação das reacções dos indivíduos à ameaça e mudança ambígua nas organizações. De facto, sem confiança os colaboradores sentem-se mais ameaçados pelo *downsizing* conduzindo a comportamentos de resistência, retaliação, e à ausência de comportamentos construtivos e de cooperação necessários à mudança (Mishra e Spreitzer, 1998). Se existir confiança, por outro lado, os colaboradores acreditam que os gestores estão a fazer o que é correcto e possível pela organização e pelos seus colaboradores (Kickul, Gundry e Posig, 2005; Dirks e Ferrin, 2002; Kouzes e Posner, 2003; Flaherty e Pappas, 2000). Elevados níveis de confiança nos gestores de topo associados ao baixo *empowerment* resultam, por vezes, em fraca lealdade e podem conduzir à acomodação passiva. Por outro lado, elevados níveis de confiança podem criar um sentimento de segurança (Golembiewski e McConkie, 1975; Luhmann, 1979; Dirks e Ferrin, 2002) reduzindo a eficácia das organizações.

A importância da confiança para indivíduos e organizações reflecte-se também no crescente interesse académico pela problemática traduzindo-se na inclusão do tema nos manuais da gestão (Robbins, 2001; Cohen, Fink, Gadon e Willits, 2001; Cook e Humsaker,

2001; Kreitner e Kinicki, 2001; Daft e Noe, 2001; Luthans, 2002; Newstrom e Davis, 2002; Sweeney e McFarlin, 2002; Nelson e Quick, 2003) revelando que o t3pico encontra cada vez mais espaço neste dom3nio disciplinar.

1.3. PORQUE 3 IMPORTANTE ESTUDAR A CONFIANÇ A EM EQUIPAS DE I&D?

A investigaç3o cient3fica 3 uma 3rea da actividade humana em que a confianç a 3 particularmente importante. Esta actividade baseia-se em relaç3es de confianç a entre indiv3duos que trabalham individualmente e entre indiv3duos que trabalham em equipas. Tradicionalmente, a investigaç3o cient3fica 3 conduzida em pequenas equipas de investigadores, cada um dedicado a investigar determinadas quest3es particulares de um problema geral. Ao n3vel macro, esta especializaç3o pode ser entendida sob o ponto de vista da efici3ncia, permitindo a produç3o de um elevado n3mero de factos novos para serem generalizados. Contudo, o facto das equipas de investigaç3o cient3fica serem altamente especializadas significa tamb3m que cada equipa contacta com outras equipas para obter informaç3es que s3o vitais para a sua investigaç3o, e neste sentido, os investigadores s3o interdependentes em termos de *inputs* de conhecimento. E 3 nesta relaç3o de interdepend3ncia que a confianç a assume um papel fundamental. Sem credibilidade, a confianç a na validade dos resultados da investigaç3o cient3fica dos outros seria comprometida e cada cientista ver-se-ia obrigado a reproduzir o trabalho dos seus antecessores, comprometendo a efic3cia da investigaç3o. As publicaç3es constituem uma fonte crucial de informaç3o para a restante comunidade cient3fica. A reproduç3o do conhecimento entronca tamb3m em relaç3es de confianç a e pode assumir variadas formas, incluindo conversas informais entre investigadores colaboradores e colegas, apresentaç3es formais em col3quios e encontros profissionais, *working papers*, e publicaç3o de artigos em revistas da especialidade.

Neste sentido, o que distingue a confianç a em contexto de I&D e a torna espec3fica 3 esta relaç3o de interdepend3ncia entre investigadores, quer em termos de *inputs* quer em termos de *outputs* dos trabalhos produzidos. Assim, dada a especificidade do trabalho desenvolvido por equipas de I&D, isto 3, dada a depend3ncia funcional existente, os membros necessitam cooperar, e dependem uns dos outros para atingir os objectivos do trabalho de investigaç3o (Morris e Moberg, 1994). Em linha, ali3s, com alguns estudos da

literatura, é considerado que a confiança pode assumir uma importância diferente em diferentes contextos (Bigley e Pearce, 1998, Costa, 2003a) sendo que esta depende dos níveis de familiaridade entre os indivíduos que compõem a amostra e depende dos níveis de dependência estabelecidos ao nível da equipa.

A literatura tem indicado que a confiança é, de resto, necessária em determinadas condições, ou seja, quando existe interdependência e incerteza (Deutsch, 1962; Larzelere e Huston, 1986; Costa, 2003a e 2003b). Segundo Smeltz e Barrington (1984), os profissionais de I&D devem adaptar-se a um estilo de trabalho específico, onde a incerteza relativamente aos meios e aos fins da investigação está sempre presente. O estudo destes autores indicou que os indivíduos que trabalhavam em projectos de I&D de longa duração, não esperam um *feedback* contínuo do seu supervisor. Todavia, a avaliação dos supervisores constitui um factor determinante no processo de investigação, mais importante do que a avaliação do próprio investigador. Nas comunidades científicas, a avaliação da qualidade científica é realizada pelos pares, e neste sentido, um novo contributo só tem validade científica quando aprovado pela comunidade dos pares. Segundo Becher (1998), a avaliação ou julgamento dos pares é fundamental em ambiente de I&D, uma vez que depende dessa avaliação a progressão na carreira, a publicação e a aprovação de projectos de investigação bem como o reconhecimento e reputação científica dos investigadores. Becher (1998), considera que os cientistas são extraordinariamente dependentes da boa opinião dos seus pares, o que justifica a ênfase que colocam na reputação pessoal e científica. Neste sentido, o estabelecimento de relações de confiança entre os membros da equipa e na relação que estabelecem com o líder de equipa depende de um tipo de confiança cognitiva que se apoia no reconhecimento científico e na reputação.

Por outro lado, a confiança é essencial em contextos de I&D dado que a capacidade de inovação das empresas depende da capacidade de assumir riscos. Neste sentido, só é possível inovar se houver confiança. Por exemplo, Saleh e Wang (1993), concluíram, no seu estudo, que as empresas canadianas consideradas mais inovadoras caracterizavam-se por climas de trabalho que promoviam comportamentos empreendedores e inovadores. Estas organizações inovadoras caracterizavam-se pelo facto de atribuir aos investigadores “margem de manobra” para experimentar novas ideias, mesmo que estas pudessem conduzir ao erro. Num clima deste tipo, a autoridade e o poder eram partilhados de igual forma pelos colegas, afastando-se do relacionamento das abordagens clássicas da relação chefe-subordinado. Assim, o estudo concluiu que as organizações mais inovadoras eram as

que demonstravam maior facilidade em assumir riscos e as que se centravam no trabalho em equipa, sendo a concentração de talentos ao nível da equipa um aspecto valorizado. Neste estudo, Scott e Bruce (1994) concluíram que os climas que promoviam a confiança dos supervisores nos seus colaboradores estavam associados a comportamentos inovadores, em variados centros de investigação nos Estados Unidos.

Estes estudos sugeriram que os profissionais de I&D reagem de forma positiva a climas de trabalho que promovem a inovação e que são tolerantes em relação ao erro, e que reagem de forma positiva em relação ao envolvimento em actividades que conduzam ao sucesso organizacional e que valorizem o trabalho produzido (a importância do reconhecimento do trabalho).

Por outro lado, a tendência para uma maior flexibilidade organizacional e de gestão contribui para a criação de estruturas organizacionais menos hierárquicas que contribuem por sua vez, para aumentar a autonomia das equipas de trabalho (Saleh e Wang, 1993). Muitos estudos têm referido que estruturas burocráticas são inimigas da investigação (Burns e Stalker, 1961; Pugh, Hickson e Hinings, 1969; Blau, Falbe, Kckinley e Tracy, 1976) e que as estruturas orgânicas estimulam a inovação e envolvem os profissionais de I&D. O modelo desenvolvido por Burns e Stalker (1961), tem sido muito utilizado por aqueles que se interessam pela gestão em comunidades de I&D (Pelz e Andrews, 1976; Andrews, 1979; Abbey e Dickson, 1983; Keller e Holland, 1983). Este modelo define as estruturas organizacionais orgânicas como aquelas que melhor se ajustam às actividades de I&D, pela inexistência de hierarquias de autoridade e controlo, descentralização do conhecimento, por um maior ajuste e redefinição de tarefas pensadas para promover a interacção entre os trabalhadores, maior ênfase na comunicação lateral e menor importância atribuída ao controlo da gestão através de regras e regulamentações (Burns e Stalker, 1961) e portanto maior confiança. Nestes contextos propícios à investigação a confiança substitui os mecanismos de controlo e de autoridade.

Assim, conclui-se que o contexto de I&D apresenta contornos específicos sendo que apesar da confiança não conduzir necessariamente à cooperação, cria condições para que a troca de informações tenha lugar e para a existência de alguma proximidade entre os membros das equipas de I&D e entre os membros da equipa e o líder de equipa. O que distingue o contexto de I&D de outros contextos, e por isso o torna particular, é a própria natureza do trabalho de I&D. Ou seja, os resultados da investigação dependem de relações de confiança e para atingir os objectivos da investigação os membros das equipas necessitam cooperar e, desta forma dependem mais uns dos outros para atingir os

resultados. Por outro lado, só são atingidos determinados resultados se houver capacidade de assumir riscos, sendo que esta capacidade depende da existência de confiança.

Em suma, a literatura indica que as equipas têm diferentes exigências de confiança dependendo de variados aspectos, tais como objectivos da relação de trabalho, como riscos envolvidos e como recursos necessários, entre outros (Costa, 2000). As equipas de I&D, atendendo a todos estes aspectos, demonstram elevadas exigências de confiança. Sobretudo, quando existe dependência entre os elementos da equipa para a realização das suas actividades. Por outro lado, a natureza do trabalho das equipas de I&D apresenta uma especificidade em relação, por exemplo, a um trabalho de produção que decorre da dificuldade na verificação da qualidade do trabalho produzido por estas equipas, o que reforça a importância do desenvolvimento e da manutenção de relações de confiança.

1.4. CONTRIBUIÇÕES EM TERMOS ACADÉMICOS E PRÁTICOS

A escassez de produção científica no domínio da confiança em equipas de I&D aponta para a pertinência da realização de estudos sobre esta vertente. Não obstante tratar-se de uma problemática com uma relativa maturidade científica, o panorama geral apresenta ainda algumas lacunas teóricas e metodológicas. Embora sem pretensão de esgotar a problemática que serve de enquadramento ao estudo, a presente investigação propõe-se contribuir para o estudo da multidimensionalidade da confiança nas equipas de I&D e no líder de equipa. Por outro lado, o estudo procura avançar, relativamente aos estudos existentes na literatura, na compreensão da confiança em contextos de I&D, sugerindo que existem particularidades nestes contextos que os distinguem dos demais. Finalmente, o presente estudo procura contribuir para uma compreensão dos factores que determinam a existência de relações de confiança na equipa e uma compreensão mais aprofundada das implicações da confiança ao nível da eficácia da equipa.

Tal como já foi referido, a literatura, neste domínio, tem reconhecido a importância da confiança para o grupo e para a organização. Quando se analisa o impacto da confiança no desempenho das equipas, muitos autores têm concordado que a confiança lubrifica as relações organizacionais e que tem impacto positivo no desempenho das equipas. Neste sentido, o presente estudo procura dar uma contribuição prática aos gestores de recursos humanos e aos gestores de I&D, na medida em que procura estabelecer uma relação

positiva entre a confiança na equipas de I&D (equipa e líder) e a sua eficácia. Ou seja, das conclusões relativamente à relação entre as dimensões da confiança e as dimensões atitudinais que procuram medir a eficácia das equipas, o presente estudo procura também contribuir para um conjunto de recomendações e sugestões aos gestores de equipas de investigação mas que podem também ser úteis para os gestores de outras equipas de trabalho.

1.5. OBJECTIVOS E ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Partindo da confiança como um constructo multidimensional que compreende expectativas em relação aos outros comportamentos e condições situacionais, diversas questões de partida podem ser enunciadas. Em primeiro lugar, tomando a confiança nas equipas de trabalho como um constructo multidimensional, qual a importância de aspectos como o clima de informalidade, as percepções de confiabilidade e os comportamentos de (não) confiança, a cooperação e a consideração? Por outro lado, considerando a confiança no líder de equipa uma vertente importante na compreensão da confiança em equipas de I&D, poder-se-á considerar que esta resulta de percepções de integridade (Becker, 1998), de consideração, de oportunismo e de reconhecimento de competências?

Uma segunda questão equaciona que condições são relevantes para a confiança num contexto de trabalho em equipa, especificamente num contexto de I&D. Da literatura sobre os processos de grupo depreende-se que a confiança interpessoal e as relações ao nível do grupo não estão apenas limitadas a atributos individuais mas também a condições de contexto. As abordagens contingenciais do comportamento de grupo têm sugerido três condições necessárias ao processo de trabalho de equipa. Ou seja, na perspectiva desta teoria, consistem em variáveis de *input*. Estas variáveis são a composição, as características do trabalho em equipa e o contexto organizacional. Este trabalho procura responder à questão: a confiança nas equipas de trabalho é afectada pela sua composição, por características do trabalho e por variáveis do contexto organizacional?

Uma terceira questão que o presente trabalho procura explorar consiste na importância das relações de confiança na eficácia das equipas. Seguindo o modelo das autoras Cohen e Bailey (1997) assume-se as medidas atitudinais (empenhamento na equipa e satisfação) como medidas da eficácia das equipas de I&D. Vários estudos empíricos

suportam o efeito positivo da confiança em várias dimensões da eficácia tais como a satisfação e o empenhamento (Morgan e Hunt, 1994; Smith e Barclay, 1997; Costa, 2000). Assim, procura-se responder à seguinte questão: A confiança nas equipas de I&D (equipa e líder) é importante para a sua eficácia, ou seja, é importante para que os seus membros se sintam satisfeitos e empenhados?

A dissertação é constituída por oito capítulos que irão dar resposta às questões colocadas. Neste capítulo foi feita a introdução ao estudo, apresentando-se o objecto da pesquisa, importância do estudo no contexto em que é realizado, principais objectivos, contribuição esperada e a estrutura do documento.

No capítulo 2 procede-se à revisão da literatura da confiança organizacional. Neste capítulo são analisados os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com o conceito de confiança nas organizações, e discutem-se as razões pelas quais a confiança organizacional tem exercido um fascínio tão grande sobre investigadores de diferentes paradigmas científicos. Por outro lado, analisa-se a complexidade no tratamento do tema através da identificação das diferentes definições e operacionalizações do constructo e da diversidade de abordagens ao tema, bem como da multiplicidade de reflexões sobre as dimensões que têm sido consideradas.

No capítulo 3, procede-se a uma revisão dos estudos existentes sobre a confiança em ambientes de I&D e identificam-se as lacunas e omissões relativamente ao estudo do tema em equipas. Esta análise sobre o panorama geral da literatura centrada no contexto de I&D procura analisar os antecedentes da confiança em equipas de I&D e as conseqüentes ao nível da eficácia. São, neste capítulo, questionadas as implicações da confiança em equipas à luz dos resultados que têm sido obtidos em variados estudos neste domínio.

O capítulo 4 apresenta o modelo teórico, identificando as variáveis dependentes e independentes do estudo. A partir da revisão da literatura são reunidas algumas premissas fundamentais que servem de base à formulação das hipóteses. Serão, então, apresentadas as hipóteses que se pretendem testar na presente investigação.

O capítulo 5 descreve o método de investigação e os procedimentos seguidos. Assim, é justificada a estratégia metodológica do estudo e indicadas as variáveis estudadas. É apresentado o inquérito por questionário e as fases que envolveram o desenvolvimento do instrumento de medida. Finalmente, é apresentado o método usado para testar o modelo e as hipóteses formuladas.

No capítulo 6 analisa-se os dados obtidos no trabalho de campo e o tratamento estatístico a que serão submetidos. Assim, na primeira parte apresenta-se a análise factorial

de componentes principais das escalas que integram o instrumento de análise, e na segunda parte apresentam-se os modelos explicativos da confiança na equipa e da confiança no líder de equipa.

No capítulo 7 tem lugar a discussão dos resultados, tendo em conta as principais evidências empíricas e proposições teóricas existentes na literatura.

No capítulo 8 são apresentadas as principais conclusões e contributos para o conhecimento. São ainda discutidas algumas implicações práticas deste estudo para as organizações que gerem equipas de I&D e, finalmente, são apresentadas algumas pistas para futuras investigações neste domínio.

No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada na dissertação. Em anexo é apresentado o instrumento de recolha de dados (Anexo1), e o guião das entrevistas (Anexo2).

Capítulo 2. **CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: O ESTADO DA ARTE**

Este capítulo pretende rever, os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com o conceito de confiança nas organizações. Ao mesmo tempo, procura-se dar a conhecer as razões pelas quais a confiança organizacional tem exercido um fascínio tão grande sobre investigadores de diferentes paradigmas científicos.

Tratando-se de um tema vasto e complexo a revisão da literatura que se inicia procura incidir nos eixos temáticos que atravessam este campo do conhecimento. A revisão procura traduzir a complexidade no tratamento do tema através da identificação das diferentes definições e operacionalizações do constructo e da diversidade de abordagens ao tema, bem como da multiplicidade de reflexões sobre as dimensões e relativa indefinição do nível de análise mais apropriado, procurando gerir estas considerações em torno dos objectivos desta dissertação.

2.1 O FASCÍNIO PELO TEMA

Dada importância da confiança para indivíduos e organizações, este tópico tem fascinado muitos investigadores. O crescente interesse pela confiança tem-se reflectido na inclusão recente do tema em materiais académicos no ensino da gestão. Robbins (2001) dedicou várias páginas à discussão da confiança num manual de comportamento organizacional. Muitos outros textos de comportamento organizacional analisam a confiança e a sua relação com outros tópicos (Cohen, Fink, Gadon e Willits, 2001; Cook e Humsaker, 2001; Kreitner e Kinicki, 2001). Estes outros tópicos incluem a liderança (Daft e Noe, 2001; Den Hartog, Schippers e Koopman, 2002; Nelson e Quick, 2003), a mudança (Daft e Noe, 2001), o *empowerment* e organizações virtuais (Luthans, 2002), o conflito (Newstrom e Davis, 2002), o poder (Sweeney e McFarlin, 2002) e as equipas (Daft e Noe, 2001; Sweeney e McFarlin, 2002).

Estudos recentes têm colocado o enfoque na reflexão sobre a natureza do constructo e têm centrado o debate em torno das suas causas e implicações no comportamento dos indivíduos nas organizações (Hosmer, 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt e Carmer, 1998; Flaherty e Pappas; 2000; Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd, 2000; Costa, 2003a; Chowdhury, 2005). Esta mudança deve-se, em parte, aos recentes desenvolvimentos sociais e económicos e às mudanças no ambiente

organizacional, mas deve-se também à associação da confiança a resultados positivos para os indivíduos e organizações, tais como a eficácia organizacional e o desempenho. Neste sentido, o tópico tem-se revelado sedutor na medida em que muitos investigadores têm focado a sua atenção nos mecanismos que conduzem à criação e desenvolvimento da confiança entre organizações (Zand, 1972; Lewicki e Bunker, 1995 e 1996; Powell, 1996). Outros, porém, têm incidido no risco inerente aos comportamentos de confiança e incidido nos mecanismos existentes para prevenir determinados comportamentos e potenciais conflitos (Williamson, 1975). Outros ainda, têm incidido nos factores que contribuem para a determinação, a existência e os resultados da confiança (Kee e Knox, 1970; Cook e Wall, 1980).

Nem tudo é fascínio para quem estuda a confiança e por vezes, a literatura é pouco clara relativamente a algumas questões, nomeadamente, quanto à relação entre a confiança e as situações de risco. Esta dúvida porém acende o entusiasmo de quem estuda a confiança. O modelo apresentado por Mayer, Davis e Schoorman (1995) procurou preencher esta dificuldade de conceptualização encontrada na literatura, clarificando o papel da confiança ao nível interpessoal em situações nas quais se verifica a possibilidade de ocorrência de risco. Apesar dos estudos neste domínio se depararem com dificuldades de operacionalização, este modelo apresentou a confiança em duas perspectivas, a de quem confia e a de quem é alvo de confiança (Driscoll, 1978; Scott, 1980; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005; Becerra e Gupta, 2005).

O fascínio pelo tema reflecte-se também na interdisciplinariedade dado que a confiança tem sido estudada por investigadores de variadas áreas disciplinares, nomeadamente, por psicólogos (Deutsch, 1962; Worchel, 1979), sociólogos (Gambetta, 1988), cientistas sociais (Barber, 1983), economistas (Axelrod, 1984), antropólogos (Eken, 1974) e investigadores do comportamento organizacional (Kramer e Tyler, 1996). Para além deste interesse multidisciplinar, tem sido observada sob diversos prismas. Como parte de uma personalidade saudável (Erikson, 1963; Shaver e Hazan, 1994), como criadora de relações interpessoais próximas (Larzelere e Huston, 1980; Johnson-George e Swap, 1982; Rempel, Holmes e Zanna, 1985) e como impulsionadora de relações de cooperação (Barnard, 1938; Blau, 1964; Dirks e Ferrin, 2001), de empenhamento (Flaherty e Pappas, 2000) e como redutora da monitoria dos comportamentos (Lewis e Weigert, 1985; Costa, 2003a; Langfred, 2004). Todavia, as diferenças disciplinares têm influenciado o tratamento que tem sido dado ao conceito, traduzindo-se em domínios distintos e em asserções divergentes. Os economistas, por um lado, tendem a analisar a confiança como um cálculo

(Williamson, 1993) ou numa perspectiva institucional (North, 1990), enquanto que psicólogos analisam-na em termos de atributos dos confiantes e dos confiados e focam-se, sobretudo, em atributos cognitivos (Deutsch, 1962; Rotter, 1967; Tyler, 1990; Kouzes e Posner, 2003; Chowdhury, 2005). Os sociólogos abordam o tema sob a perspectiva da incorporação de propriedades sociais nas relações entre pessoas (Granovetter, 1985) e instituições (Zucker, 1986).

A convergência entre as diversas abordagens reside, sobretudo, no facto da confiança desempenhar um papel fundamental nas relações sociais, organizacionais, e nas transacções económicas. De facto, é consensual a importância da confiança nos relacionamentos humanos. Blau (1964) argumentou que a confiança é essencial para a estabilidade das relações sociais, Hirsch (Hosmer, 1995) referiu-se à confiança como um “bem público” necessário para o sucesso de muitas transacções económicas, Lewis e Weigert (1985) sugeriram que a confiança é indispensável nas relações sociais, Zucker (1986) sugeriu que a confiança é vital para manter a cooperação na sociedade e Luhmann (1979) avançou com o argumento de que a confiança é necessária para reduzir a complexidade dos sistemas sociais.

Outra questão que se coloca na investigação deste tema e que tem animado o debate e a reflexão crítica da literatura é a existência de diferenças consideráveis ao nível da conceptualização deste constructo. Assim, entre as áreas disciplinares existem diferenças nos níveis de análise considerados. De uma forma geral, encontra-se na literatura o desejo de perspectivas multinível nas organizações e entre organizações - reflectindo entidades, indivíduos, díades, grupos, *networks*, firmas e alianças estratégicas. Os estudos psicológicos orientam as suas abordagens ao nível do indivíduo e ocasionalmente do grupo, os estudos sociológicos enquadram as suas abordagens ao nível do grupo e da sociedade, e os estudos económicos ao nível do indivíduo enquadrado em empresas de grande dimensão.

De uma forma genérica, os investigadores optam ou por um nível de análise individual (Doney Cannon e Mullen, 1998.; Lewicki, Mcallister e Bies, 1998; Mcknight, Cummings e Chervany, 1998; Mishra e Spreitzer, 1998; Elangovan e Shapiro, 1998; Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner, 1998) ou por um nível de análise organizacional (Shapiro, Sheppard e Cheraskin, 1992; Das e Teng , 1998; Hagen e Choe, 1998; Bhattacharya, Devinney e Pillutla, 1998; Bigley e Pearce, 1998; Mayer e Norman, 2004; Becerra e Gupta, 2005). Se bem que é possível encontrar, na literatura, uma opção clara

por níveis de análise específicos, numerosos estudos adoptam por vezes múltiplos níveis de análise, traduzindo-se em considerações simultâneas da confiança entre e nas organizações.

O interesse pela problemática da confiança conduziu à sua incorporação em diferentes modelos de comportamento organizacional, em áreas distintas como a comunicação (Giffin, 1967; Becerra e Gupta, 2005), a liderança (Atwater, 1988), a gestão por objectivos (Scott, 1980), a negociação (Bazerman, 1994), a teoria dos jogos (Milgrom e Roberts, 1992), a avaliação de desempenho (Cummings, 1983; Mayer e Davis, 1999) as relações gestor-trabalhador (Taylor, 1989) e a implementação de equipas de trabalho auto-geridas (Lawler, 1992), entre outros aspectos. Tem sido, igualmente, vista como promotora de comportamentos cooperantes (Gambetta, 1988), de formas de adaptação organizacional como relações de *network* (Miles e Snow, 1992), de funcionamento de equipas virtuais (Aubert e Kelsey, 2003; Coppola, Hiltz e Rotter, 2004) e de respostas efectivas à crise, assim como redutora de conflitos e de custos de transacção e facilitadora de trabalho de grupo (Meyerson, Weick e Kramer, 1996). Tem também sido analisada como forma de reduzir o efeito da violação do contrato psicológico (Robinson, 1996) assim como o decréscimo das percepções de obrigação do trabalhador em relação à empresa (Robinson e Rousseau, 1994).

A intercepção deste conceito em diferentes domínios do saber traduz a abrangência e complexidade desta problemática. Neste sentido, a revisão que se apresenta resulta, por um lado, de um esforço de sistematização das diferentes abordagens e por outro lado, de uma orientação para os estudos que se revelaram mais importantes para a definição e operacionalização do estudo da confiança em equipas de I&D.

2.2 QUESTÕES CONCEPTUAIS

Esta secção discute algumas questões conceptuais relacionadas com o estudo da confiança nas organizações. Procura-se definir o conceito e apresentar variados estudos que se centram na multidimensionalidade do constructo. Sendo que nesta incursão pela multidimensionalidade é possível identificar duas linhas de orientação nos estudos que são apresentados, uma que se centra na confiança enquanto estado psicológico e a outra que se centra na confiança como um comportamento racional de escolha entre assumir o risco de confiar ou não.

2.2.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO

A definição do conceito não é uma tarefa fácil dada a profusão de definições encontradas na literatura. Uma definição atraente é a de Hosmer (1995) pela sua incidência numa dúvida moral. A confiança, definida sob a égide da filosofia ética, é apresentada como uma síntese das definições organizacionais e filosóficas que enfatizam um sentido explícito da dúvida moral e dos princípios éticos. A definição proposta reúne o essencial da filosofia normativa ou moral, considerando que a mistura entre o comportamento de interesse próprio e o interesse pelo outro conduzirá à confiança entre indivíduos e à cooperação societal. A confiança é, nesta perspectiva uma súpula do resultado de decisões e acções individuais.

“Confiança é o resultado de comportamentos ‘correctos’, ‘justos’ e ‘sérios’. Ou seja, decisões e acções moralmente correctas baseadas em princípios éticos de análise - que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros na sociedade” (Hosmer, 1995, p.399).

Esta abordagem concebe a confiança como o resultado de decisões ou acções que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros através da aplicação de princípios gerais. Estes princípios focam-se no que é o “bem” para a sociedade e o “bem” para o indivíduo. A confiança segundo a teoria organizacional é apresentada por Hosmer (1995) como a expectativa de comportamentos constantes que reconhecem e protegem o interesse dos outros no sentido de aumentar a cooperação e os benefícios da troca económica conjunta.

“Confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou empresa de comportamentos eticamente justificáveis - isto é, decisões e acções moralmente correctas baseadas em princípios éticos de análise - por outra pessoa, grupo ou empresa numa diligência conjunta ou troca económica” (Hosmer, 1995, p., 399).

De igual modo, o principal argumento em que se encontra ancorado o conceito de confiança, segundo Cummings e Bromiley (1996), é o de que a confiança reduz os custos de transacção, através da redução de comportamentos oportunistas nas relações de trabalho. Para estes autores, o oportunismo depende e influencia o nível de comportamentos de honestidade numa organização. Para Cummings e Bromiley (1996), a

confiança é concebida como a crença individual ou crença comum entre um grupo de indivíduos num outro indivíduo ou grupo e de que a outra parte age de boa-fé, age com honestidade nas negociações que antecedem os comportamentos de confiança e, finalmente, que não tenta tirar vantagem excessiva sobre o outro mesmo quando surge essa oportunidade. Esta definição de confiança resume-se, então, ao esforço de agir de boa-fé, com honestidade na troca e oportunismo limitado (Williams, 2001). Segundo Cummings e Bromiley (1996), a confiança deverá ser medida com base em três dimensões: afectiva, cognitiva e intencional. Ou seja, a confiança é analisada tendo em conta o que as pessoas sentem, pensam ou como tencionam agir.

Outras propostas têm sido avançadas relativamente ao sentido exacto a dar ao conceito, umas mais atraentes do que outras. Assim, a confiança surge como boa-vontade de ser vulnerável (Johnson-George e Swap, 1982; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Mcknight, Cummings e Chervany, 1998; Mishra e Spreitzer, 1998; Jones e Georges, 1998), como boa vontade de acreditar (Doney, Cannon e Mullen, 1998), como vulnerabilidade e aceitação do risco (Nooteboom, Berger e Noorderhaven, 1997; Johnson-George e Swap, 1982; Gambetta, 1988), como confiança em expectativas positivas (Lewicki, Mcallister e Bies, 1998; Hagen e Choe, 1998; Elangovan e Shapiro, 1998; Das e Teng, 1998), como atitudes positivas para com os outros (Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner, 1998), como vulnerabilidade, percepção e expectativa pré-consciente (Bigley e Pearce, 1998), ou como um estado de espírito que envolve expectativas positivas acerca dos motivos de alguém (Lewicki e Bunker, 1996).

Em 1958, Morton Deutsch analisou o panorama geral da literatura neste domínio e verificou que nas melhores revistas da psicologia social a palavra “confiança” não aparecia em nenhum índice. O autor constatou que o termo confiança era usado como referência ao tempo, carros, animais e relações humanas e que as definições existentes incluíam termos como confiança em si¹, expectativa e previsibilidade. Todavia, a previsibilidade é claramente insuficiente para caracterizar o significado corrente da confiança. Em traços gerais, o autor considerou que, numa relação, uma orientação cooperante conduz a comportamentos de confiança e que comportamentos de competição conduzem a comportamentos de não confiança e de suspeição.

¹ *Confidence*, no original que redundava em noções de confiança do indivíduo em si mesmo e na sua auto-estima

2.2.2 NA SENDA DA MULTIDIMENSIONALIDADE

Apesar da profusão de definições encontradas na literatura, algum consenso parece existir relativamente ao facto de que a confiança deve ser entendida como um fenómeno multidimensional e multideterminado. Os principais estudos neste domínio destacam, sobretudo, as características de quem confia, da pessoa alvo de confiança e do papel do risco inerente a comportamentos de confiança. O estudo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) constitui uma importante referência teórica neste domínio na medida em que procura clarificar algumas confusões que ainda persistiam em variados estudos da confiança organizacional e, neste sentido, o modelo que apresentam procura, sobretudo, uma sistematização e uma compreensão do conceito com base num enquadramento multidimensional.

A natureza multidimensional da confiança deve-se ao facto do conceito ter sido explorado sob diversos prismas. A descrição das dimensões que têm sido estudadas na literatura é extensa. No entanto, pode ser feita uma demarcação na literatura sobre a confiança em dois tipos de conceptualizações distintos. Um que analisa a confiança como um estado psicológico, outro que analisa a confiança como um comportamento decorrente de uma escolha racional (Costa 2000, 2001 e 2003a).

A identificação das dimensões da confiança é importante para compreender a abrangência e a importância do conceito. Assim, a confiança analisada ao nível do indivíduo tem em conta, sobretudo, a integridade e a honestidade, a competência, o conhecimento técnico e interpessoal e as qualificações para a tarefa, ou ainda, a consistência nos comportamentos e previsibilidade das acções. Ou analisada como benevolência, lealdade e desejo de proteger e salvaguardar os interesses dos outros. Por outro lado, é estudada também como abertura ou acessibilidade mental ou orientada pelo desejo de trocar ideias e informações livremente.

A confiança analisada ao nível da equipa distingue duas vertentes. A confiança como estado psicológico, incluindo as expectativas e as características dos comportamentos dos outros. E a confiança enquanto comportamento de escolha incluindo os comportamentos adoptados numa estratégia de confiança (Costa, 2000).

O seu carácter multifacetado decorre do facto de muitos investigadores terem procurado suporte empírico para relações de reciprocidade da confiança. Ou seja, a confiança dos subordinados nos supervisores e vice-versa, foi proposta e operacionalizada por vários autores (Larzelere e Huston, 1980; Butler e Cantrell, 1984). Quanto a esta

questão, os métodos utilizados para captar esta multidimensionalidade foram variados, a panóplia inclui entrevistas clínicas semi-abertas (Gabarro, 1978), testes de correlação dos resultados dos jogos de dilema do prisioneiro (Armstrong e Roback, 1977), e testes de regressão de modelos não recursivos (Butler, 1983), entre outros.

Atendendo a estas considerações, torna-se pertinente uma incursão pela literatura identificando os estudos que adoptaram estruturas multidimensionais no estudo da confiança.

2.2.3 ESTUDOS SOBRE O CARÁCTER MULTIDIMENSIONAL DA CONFIANÇA NAS EQUIPAS E NOS LÍDERES DE EQUIPA

A confiança pode ser definida numa perspectiva mais tradicional, ou seja, como uma atitude individual em relação a outro indivíduo ou grupo de trabalho. Nesta perspectiva, a confiança é definida como um estado psicológico, que depende de expectativas e está relacionada com os comportamentos dos outros. Assim, a confiança é analisada como sendo o resultado de predisposição para confiar (quer ao nível do indivíduo quer do grupo), de características dos indivíduos em quem se confia e de condições situacionais.

Diversos estudos têm procurado entender porque razão um indivíduo tem mais ou menos confiança noutro baseando-se em atributos de confiança. Ring e Van de Ven (1992), por exemplo, argumentaram que num cenário de interacção, os gestores deverão fazer uma boa gestão das impressões e estar particularmente atentos aos comportamentos dos outros. Muitos autores indicam que a confiança depende da capacidade de gestão das impressões pela exteriorização de determinadas características e acções que fazem com que a pessoa seja mais ou menos merecedora de confiança.

O conceito de *trustworthiness*² enfatiza as condições que tornam a pessoa merecedora de confiança. A literatura é vasta e rica neste domínio, não faltando referências a factores que determinam as percepções de confiança (Hovland, Janis e Kelley, 1953; Kee e Knox, 1970; Farris, Senner e Butterfield, 1973; Rosen e Jerdee, 1977; Hofstede, 1980; Good, 1988; Butler, 1991; Sitkin e Pablo, 1992; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Mishra, 1996; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005; Hardin, 2002; Mayer e Norman, 2004; Szulanski, Cappetta e Jensen, 2005; Becerra e Gupta, 2005).

² *Trustworthiness*, será definido por merecimento de confiança dos outros

Farris, Senner e Butterfield (1973) tratam esta problemática apontando não só para os traços de personalidade mas também para a sua interacção com o ambiente periférico das organizações. Nesta abordagem, a confiança é analisada com base em atributos psicológicos que conduzem a expectativas generalizadas sobre os comportamentos dos outros. Assim, tendo diferentes experiências, tipos de personalidade, e bases culturais os agentes sociais distinguem-se pela sua propensão individual para confiar (Hofstede, 1980).

A abordagem de Mayer, Davis e Schoorman (1995), considera que a propensão para confiar nos outros é vista como um traço de personalidade que é estável em diferentes situações, sendo aliás, na linha da abordagem de Sitkin e Pablo (1992), afectada tanto pelas características de personalidade (propensão para assumir riscos) como pelos factores situacionais ou de contexto. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança depende da propensão para confiar mas também de um conjunto de informações relativamente a variáveis como a capacidade, a benevolência e a integridade. Por capacidade, os autores compreendem o conjunto de competências que caracterizam um determinado indivíduo. Por benevolência, consideram a percepção de orientação positiva de um indivíduo alvo de confiança em relação ao depositário de confiança, ou seja, uma relação na qual existe boa-fé entre ambas as partes. E finalmente, os autores consideram a integridade uma dimensão da confiança entre duas partes envolvidas numa relação, já que quem confia considera que o indivíduo alvo de confiança adere a princípios éticos considerados fundamentais no estabelecimento de uma relação. A consistência nos padrões éticos revela-se uma dimensão fundamental para a existência de relações de confiança entre indivíduos, ou seja, funciona como um mapa de orientação de comportamentos e a identificação com esses valores éticos permite formar uma relação de confiança. Este modelo serve de referência para este estudo, considerando-se que nas equipas as percepções de confiabilidade decorrem das variáveis apresentadas pelos autores, ou seja decorre de variáveis como a capacidade, a benevolência e a integridade. Assim, considera-se que estas dimensões são importantes para se perceber como funciona a confiança nas equipas, e em particular nas equipas de I&D.

O modelo proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995) procura entender as relações de confiança, baseadas na propensão individual, mesmo antes destas se desenvolverem. Ou seja, a apetência para confiar existe mesmo antes de haver uma relação de confiança entre duas partes. Todavia, quando uma relação começa quem confia obtém informação acerca da integridade e da benevolência da outra parte envolvida. Os autores sugerem, também, que a integridade será particularmente importante na formação inicial

das relações de confiança enquanto que as informações relativas à benevolência serão obtidas posteriormente através da frequência de interações entre as partes.

Segundo estes autores, que constituem uma referência teórica importante a confiança inclui atributos da pessoa que confia e atributos da pessoa alvo de confiança (Mayer e Norman, 2004; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005). Muitos estudos neste domínio inspiraram-se nos estudos de Hovland, Janis e Kelley (1953) sobre a comunicação e atitudes de mudança. De acordo com estes autores, a credibilidade decorre, sobretudo, da percepção das capacidades e do conhecimento. De acordo com Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) existem variadas dimensões na compreensão da confiança baseada no conhecimento. Primeiro, a informação contribuiu para a previsibilidade dos comportamentos dos outros agentes sociais envolvidos numa interação. Assim, quanto maior o conhecimento das pessoas maior a possibilidade de prever os comportamentos alheios. E desta forma, a previsibilidade dos comportamentos aumenta a confiança. Finalmente, a previsão correcta requer um entendimento estabelecido entre as partes que se desenvolve segundo interações repetidas e frequentes em relações multidimensionais. Na confiança baseada no conhecimento, a comunicação regular e o “namoro” são processos-chave (Shapiro, Sheppard e Cheraskin, 1992).

Outros estudos existentes na literatura centraram-se, igualmente, em dimensões como a competência (Kee e Knox, 1970; Rosen e Jerdee, 1977; Lieberman, 1981; Butler, 1991; Mishra, 1996), o conhecimento (Hovland, Jannis e Kelley, 1953; Giffin, 1988), a capacidade (Deutsch, 1960; Farris, Senner e Butterfield, 1973; Jones, James e Bruni, 1975; Good, 1988; Sitkin e Roth, 1993; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005), a lealdade (Butler, 1991), a honestidade (Larzelere e Huston, 1980; Lieberman, 1981) e a benevolência (Strickland, 1958; Solomon, 1960; Larzelere e Huston, 1980; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Mayer e Norman, 2004; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005), sendo que estas dimensões ajudam a formar percepções de confiabilidade em relação aos outros.

O trabalho de Good (1988) sugeriu que a confiança se baseia em expectativas de comportamentos de outra pessoa, baseados no conhecimento das capacidades mas também nas pretensões explícitas ou implícitas de quem é alvo de confiança. Giffin (1988) acrescenta que para além do *expertise* e dinamismo existem outras variáveis que influenciam a confiança, tais como a atracção pessoal, a reputação adquirida e o sentimento de segurança ou garantia de que a confiança não é traiçoada. Dasgupta (1988) acrescenta à credibilidade das promessas feitas, a possibilidade de haver punição e da

credibilidade que lhe é atribuída. Butler (1991) acrescenta, ainda, às noções de competência, de integridade e de lealdade, variáveis como a abertura, as promessas, a receptividade e disponibilidade, e a consistência de valores e justiça. Autores como Frost, Stimpson e Maughan (1978) e Hart, Capps, Cangemi e Caillouet (1986) consideraram que a dependência ou a autonomia da pessoa que é alvo de confiança influencia também estas percepções. Outros autores, porém, enfatizaram as interações ocorridas no passado (Boyle e Bonacich, 1970) como sendo uma influência nas percepções de confiança na medida em que é reduzida a incerteza.

Na mesma linha, aliás, Gabarro (1978) deu ênfase a experiências anteriores e, sobretudo, aos resultados antecedentes como garantia de sucesso em relações de confiança. Gabarro (1978) concluiu no seu estudo, através de entrevistas realizadas a executivos, que as dimensões da confiança assumem importâncias diferenciadas de acordo com o estatuto dos dois indivíduos. Para haver confiança no superior pelo subordinado, segundo o autor, é, sobretudo importante, o reconhecimento de integridade, de competência e de consistência. Para haver confiança no subordinado pelo superior é mais importante a integridade, a lealdade e abertura. A integridade é muito importante para ambos, na medida em que ambos sentem que sem percepções positivas relativas ao carácter moral as outras dimensões da confiança perdem significado. Os subordinados diferem dos superiores na determinação do que consideram importante para haver confiança na sua relação, ou seja, a dependência determina o nível de confiança e o enfoque da mesma. Os subordinados enfatizam a lealdade e a abertura, dado que os superiores detêm domínio e controlo sobre o seu destino. A lealdade é importante, dizem, porque os subordinados estão preocupados com os motivos dos superiores e desejam demonstrar lealdade para com os gestores. A abertura, é igualmente importante para que os padrões sejam directos sobre os problemas e as informações que podem ser pertinentes para o desempenho dos subordinados.

As percepções de confiabilidade dos colaboradores em relação aos seus supervisores são diversas (Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner, 1998; Dirks e Ferrin, 2002), todavia, dada a importância do assunto para a problemática deste estudo são apresentados estudos que merecem um olhar atento. Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998), por exemplo, examinaram os antecedentes do comportamento de confiança dos gestores e os factores que conduziram à formação de confiança. No seu estudo, procuraram identificar os factores organizacionais, relacionais e individuais que encorajam ou que criam constrangimentos aos comportamentos de confiança organizacional.

Grande parte da literatura tem relacionado a confiança interpessoal com muitas variáveis organizacionais, tais como a qualidade da comunicação (Roberts e O'Reilly, 1974), o desempenho (Earley, 1986), o comportamento de cidadania (McAllister, 1995), a resolução de problemas (Zand, 1972) e a cooperação (Deutsch, 1962; Axelrod, 1984; Dirks e Ferrin, 2001), entre outros. Para Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998), a confiança caracteriza-se, sobretudo, por expectativas de benevolência já que envolve uma vontade de ser vulnerável e arriscar em comportamentos de confiança que podem corresponder, ou não, às expectativas, e por outro lado, constitui um comportamento de dependência relativamente à outra parte envolvida, de forma que os resultados obtidos são influenciados pelas acções de outrém. Ou seja, a atitude de quem confia deriva de percepções, crenças e atribuições do indivíduo alvo da confiança.

Como foi referido, grande parte da literatura neste domínio incide sobre percepções e crenças de quem confia, tais como percepções de competência, benevolência e identidade, que constituem condições fundamentais para a confiança ter lugar (Butler, 1991; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005). A proposta de Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998) consiste em analisar os comportamentos dos gestores na construção de relações de confiança. O comportamento dos gestores constitui uma influência importante no desenvolvimento de relações de confiança entre gestores e colaboradores. Nestas condições, os gestores aumentam a possibilidade dos colaboradores tornarem a confiança recíproca, criando, desta forma, condições para que estes confiem nos seus supervisores. Existem, segundo Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998) cinco categorias de comportamentos que influenciam as percepções dos colaboradores relativamente ao comportamento dos seus supervisores, a saber, a consistência de comportamentos, a integridade, a partilha e delegação, a comunicação e finalmente, a demonstração de preocupação.

A consistência de comportamento constitui um importante aspecto para o desenvolvimento da confiança (Gabarro, 1978; Johnson-George e Swap, 1982; Butler, 1991; Robinson e Rousseau, 1994). Segundo os autores, se os gestores tiverem comportamentos consistentes perante diferentes situações, os colaboradores podem prever o comportamento no futuro, e conseqüentemente, a confiança pode aumentar. Os colaboradores observam a consistência das palavras e acções e fazem atribuições acerca da sua integridade e honestidade. Dasgupta (1988) identificou dois tipos de comportamentos: dizer a verdade; e manter as promessas feitas, como sendo factores que determinam a confiança dos colaboradores nos gestores (Giffin, 1967; Gabarro, 1978; Butler, 1991; Ring

e Van de Ven, 1992; Mayer, Davis e Schoorman, 1995). Apesar dos dois conceitos (integridade e consistência) terem em comum a redução da percepção do risco pelos colaboradores, a integridade refere-se à consistência entre o que o supervisor diz e o que faz na prática, e reflecte percepções de honestidade com base em acções do passado.

As percepções de confiança estão relacionadas com a partilha de controlo, incluindo a participação na tomada de decisões e a delegação de controlo. Consiste, então, no envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento da confiança. Driscoll (1978), a propósito desta questão, concluiu que a confiança dos colaboradores é maior quando estão satisfeitos com o seu nível de participação nas decisões, e igualmente elevado quando possuem autonomia no seu próprio trabalho. O estudo de Driscoll (1978) analisa a relação entre os níveis de confiança e participação na tomada de decisão na satisfação no trabalho. Os resultados sugeriram dois aspectos da tomada de decisão organizacional que influenciam a satisfação. A participação individual nas decisões, especialmente a ligação entre participação desejada e percebida, e a confiança individual nos decisores organizacionais. Todavia, a confiança organizacional influencia mais a satisfação com a organização do que a participação na decisão, o que permite concluir que as pessoas com níveis de confiança superiores nos decisores manifestam níveis de satisfação superiores com a sua participação na organização. Não obstante o baixo nível de participação, um grau elevado de confiança nos decisores continua associado à satisfação com a participação na organização.

De acordo com o quadro teórico proposto por Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998), a participação dos colaboradores na tomada de decisões, traduzida na maior atribuição de controlo sobre as decisões, pode proteger os seus próprios interesses e reduzir o risco de oportunismo pelo supervisor. Assim, quando os supervisores partilham o controlo demonstram considerável confiança e respeito pelos seus colaboradores (Rosen e Jerdee, 1977). Quando comparada com outras variáveis, designadamente com o desejo de interacção, *gatekeeping* e estímulo, a comunicação revela uma relação mais forte com a confiança no supervisor (Mellinger, 1956; Roberts e O'Reilly, 1974). A percepção de comportamentos de confiança ocorre, sobretudo, quando a comunicação é frequente (Becerra e Gupta, 2005). Explicações adequadas e feedback em tempo oportuno sobre decisões conduzem a elevados níveis de confiança. Assim, a comunicação livre e aberta favorece as percepções de confiança (Farris, Senner e Butterfield, 1973; Gabarro, 1878; Hart, Capps, Congemi e Caillouet, 1986; Butler, 1991; Dirks e Ferrin, 2001; Becerra e Gupta, 2005; Szulanski, Cappette e Jensen, 2005).

A benevolência (Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Mayer e Norman, 2004) ou seja, a demonstração de preocupação pelo bem-estar dos outros (McAllister, 1995; Mishra, 1996) subdivide-se em três dimensões, a saber, mostrar consideração e sensibilidade pelas necessidades e interesses dos colegas, agir no sentido de proteger os interesses dos colegas, e reprimir a exploração de interesses próprios.

Na literatura de justiça organizacional é demonstrado que os supervisores podem promover a confiança mostrando preocupação pelas necessidades e interesses e pelo respeito dos direitos dos colaboradores (Greenberg, 1978, 1986a, 1986b, 1987a, 1987b e 1993; Greenberg e Folger, 1983; Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd, 2000; Dirks e Ferrin, 2002; Kickul, Gundry e Posig, 2005). O modelo de Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998), explora ainda os factores que presidem aos comportamentos de confiança nos supervisores, a saber, os factores organizacionais (estrutura, políticas e práticas de recursos humanos e cultura), factores relacionais (interacções iniciais, expectativas e custos das trocas) e factores individuais (propensão individual para confiar, eficácia e valores).

Outros estudos têm também sugerido que determinados factores contextuais, tais como as características organizacionais, influenciam o grau de controlo e de proximidade da orientação dos supervisores. Nomeadamente, Creed e Miles (1996) concluíram no seu estudo, que o elevado grau de centralização, de formalização e de controlo nas organizações bem como a concentração na eficiência, constituem factores que poderão impedir o desenvolvimento de comportamentos de confiança. As organizações mais descentralizadas, com pouca formalização e centradas na eficiência, contribuem para uma liderança que enfatiza a delegação de decisões e comunicação aberta com os seus colaboradores.

De igual modo, Creed e Miles (1996) sugeriram que as políticas e práticas de recursos humanos podem afectar as percepções de confiança. Assim, os sistemas de recompensas, controlo e avaliação de desempenho podem facilitar ou inibir comportamentos de confiança. A investigação tem sido profícua na relação entre justiça organizacional percebida e confiança organizacional (Dirks e Ferrin, 2002; Kickul, Gundry e Posig, 2005), nomeadamente, na ideia de que os procedimentos de avaliação de desempenho que seguem princípios de justiça procedimental têm um impacto positivo no comportamento de confiança dos supervisores (Korsgaard e Roberson, 1995).

Tal como tem sido argumentado por vários investigadores, as percepções de confiabilidade derivam, em parte, do reconhecimento das capacidades e competências. Todavia, o indivíduo alvo de confiança pode ser competente em áreas mais técnicas, por

exemplo, e ter pouca experiência ou formação noutras áreas. Com base neste pressuposto, Zand (1972) considerou que a confiança deve ser analisada com base nas variáveis que se revelam importantes num domínio específico. Neste sentido, a relação de confiança pode suportar-se no reconhecimento de capacidades e na reputação e não se suportar em valores éticos e de honestidade. A tabela 1 sintetiza as dimensões da confiança consideradas em diferentes estudos.

Tabela 1 - Dimensões da confiança

Autores	Dimensões da confiança
Boyle e Bonacich (1970); Butler (1991)	Interações ocorridas no passado (baseado em histórias de prisioneiros) Disponibilidade, competência, consistência, descrição, Justiça, integridade, lealdade, abertura, promessa de cumprimentos, receptividade
Cook e Wall (1980); Dasgupta (1988)	Intenção de fidelidade, capacidade Tratamento credível de punição, credibilidade de promessas
Deutsch (1960); Farris, Senner e Butterfield (1973)	Capacidade, intenção de produzir Abertura, posse de sentimentos, experimentação com novos comportamentos, normas de grupos
Frost, Stimpson e Maughan (1978)	Dependência do confiado, altruísmo
Gabarro (1978) Giffin (1988)	Abertura, resultados anteriores Conhecimento (expertise), intenções, dinamismo, atracção pessoal, reputação, segurança
Good (1988) Hart, Capps, Cangemi e Caillouet (1986);	Capacidades, intenções, reivindicações do trustee, Abertura/congruência, valores partilhados, autonomia/feedback
Hovland, Jannis e Kelley (1953)	Expertise e motivação para mentir
Johnson-George e Swap (1982) Jones, James e Bruni (1975)	Confiança (reliability) Capacidade, comportamento é relevante com as necessidades e desejos
Kee e Knox (1970)	Competência, motivos
Larzelere e Huston (1980)	Benevolência, honestidade
Lieberman (1981)	Competência, integridade
Mishra (1996)	Competência, abertura, “preocupação” e segurança
Ring e Van de Ven (1992)	Integridade moral, boa-vontade
Rosen e Jerdee (1977)	Julgamento de competência, objectivos de grupo
Sitkin e Roth (1993)	Capacidade, congruência de valores
Solomon (1960) Strickland (1958)	Benevolência

Dada a proporção da informação não é possível estudar em detalhe todos os estudos enunciados. No entanto, tendo em consideração que são realizados sobretudo em relações de confiança entre indivíduos são importantes referenciais para a compreensão da confiança, sobretudo, no líder de equipa mas também da confiança na equipa.

A confiança pode ser dividida na intenção de confiar, ou seja, no desejo de depender de outra pessoa em dada situação (Currall e Judge, 1995) e em crenças de confiança, ou seja, quando alguém acredita que a outra pessoa é benevolente, competente, honesta ou previsível em determinada situação (Mayer, Davis e Schoorman, 1995). Distinguir as duas construções é importante porque o próprio conceito é difuso (Shapiro, 1987) e amplo (Williamson, 1993) e, neste sentido, necessita de uma definição cuidadosa (Gambetta, 1988). A distinção entre intenções de confiança e crenças suporta-se na tipologia de Fishbein e Ajzen (1975) que estabelece a distinção entre a construção em crenças, atitudes, intenções e comportamentos conducentes à confiança interpessoal.

Baseada na personalidade, a confiança resulta da aprendizagem iniciada na infância repercutindo-se na maior ou menor propensão para confiar (Rotter, 1967). Por outro lado, a confiança baseada em atributos cognitivos reflecte a confiança transmitida rapidamente através das primeiras impressões, opondo-se às interacções pessoais duradouras (Brewer, 1981; Lewis e Weigert, 1985; Meyerson, Weick e Kramer, 1996).

A confiança baseada em atributos cognitivos, em atributos de personalidade e em atributos situacionais pode, segundo Mcknight, Cummings e Chervany (1998), ajudar a explicar o paradoxo dos elevados níveis de confiança nos primeiros momentos de interacção interpessoal e permite compreender melhor a multidimensionalidade no tratamento do tema.

Mcknight, Cummings e Chervany (1998), propuseram um modelo composto por variados elementos, nomeadamente atributos de personalidade (fé na humanidade), atributos contextuais (crença de segurança e crença na normalidade), factores relacionados com o cálculo (posição de confiança) e atributos de natureza cognitiva (processos de categorização e processo de controlo de ilusão). O modelo teórico baseado no conhecimento não entra neste modelo proposto por Mcknight, Cummings e Chervany (1998) porque só se consubstancia quando existe um historial de interacções. Os autores definiram o modelo ao nível individual de análise, apesar de reflectir o fenómeno ao nível grupal ou organizacional (confiança baseada na instituição). Assim, definiram duas disposições para confiar, a saber, a fé na humanidade e a posição de confiança. Fé na humanidade significa que alguém acredita que os outros são bem intencionados e de

confiança. A posição de confiança significa que alguém acredita que quer a pessoa seja de confiança ou não, se obterão melhores resultados interpessoais através da negociação, e portanto, baseia-se no pressuposto de que todos são de confiança até demonstrarem o contrário.

Quando se inicia uma relação de confiança, os indivíduos utilizam três categorizações, designadamente, a unidade de grupo, a reputação e os estereótipos. Unidade de grupo, significa que os indivíduos tendem a enquadrar os outros na mesma categoria. A categorização com base na reputação significa que o conhecimento dos atributos de outra pessoa é feito através da informação de terceiros. E os estereótipos significam a caracterização de uma pessoa com base em atributos gerais. A boa reputação traduz-se numa categorização dos indivíduos como sendo de confiança. A reputação pode reflectir competência profissional (Barber, 1983; Powell, 1996) ou crenças de confiança tais como benevolência (Dasgupta, 1988), honestidade e previsibilidade.

Os estudos que foram apresentados definem a confiança como um estado psicológico, chamando a atenção para a propensão para confiar, e para as características de quem confia e de quem é alvo de confiança, bem como variáveis contextuais que ajudam a entender como a confiança é criada e mantida em determinados contextos.

Apesar da lista de dimensões ser extensa, a sua consideração aqui parece de capital importância para a compreensão desta problemática, se bem que nem todas as dimensões aqui apresentadas serão estudadas no âmbito desta dissertação. Porém, a sua compreensão ajuda a enquadrar a problemática no âmbito das equipas.

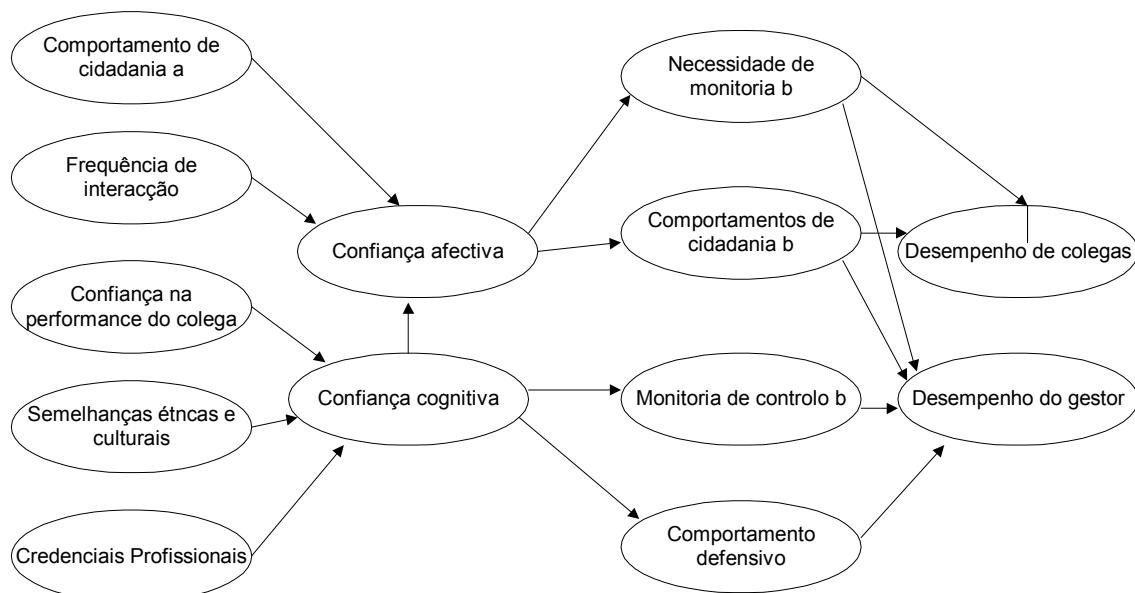
Confiança como comportamento de escolha é outra forma de definir a confiança, sendo analisada como a possibilidade de assumir riscos agindo segundo as palavras, acções ou decisões dos outros (McAllister, 1995). Algumas definições propõem a confiança como um comportamento de assumir riscos, outros como a possibilidade de se envolver em tais comportamentos (Cummings e Bromiley, 1996). Subjacente à decisão de confiar está a possibilidade do indivíduo se tornar vulnerável (Zand, 1972) e a expectativa ou crença de que os outros agirão de uma forma que é benéfica ou pelo menos não prejudicial para a relação (Gambetta, 1988).

A conceptualização da confiança como comportamento, ou seja, analisar a confiança como uma escolha entre assumir, ou não, determinados riscos dispõe já de um enquadramento bem desenvolvido pela literatura de implicações teóricas e empíricas. Nesta perspectiva, duas abordagens contrastantes têm dominado muita investigação da confiança na teoria organizacional. Por um lado, a perspectiva da escolha racional

sugerindo que a confiança é motivada primariamente pelo cálculo do risco e portanto, é analisada como um comportamento de assumir riscos está sobretudo associada a estudos de carácter económico. Neste ponto de vista, a confiança é definida como um cálculo da probabilidade da cooperação ser bem sucedida (Gambetta, 1988).

O estudo de McAllister (1995) constitui outra referência importante da literatura porque analisa a natureza e o funcionamento das relações interpessoais de confiança entre gestores e profissionais nas organizações, os factores que influenciam o desenvolvimento da confiança e as implicações da confiança no comportamento e desempenho organizacional. O autor inspirou-se, sobretudo, na literatura sociológica (Luhmann, 1979; Barber, 1983; Lewis e Wiegert, 1985; Zucker, 1986; Shapiro, 1987) e psicossociológica (Johnson-George e Swap, 1982; Rempel, Holmes e Zanna, 1985) para analisar as relações de confiança.

O estudo de McAllister (1995) procura analisar, sobretudo, a distinção entre as duas formas de confiança, a saber, a confiança baseada nos atributos cognitivos e a confiança baseada nos afectos. Procura igualmente, identificar os factores que determinam o desenvolvimento das mesmas, bem como as suas implicações nos comportamentos de coordenação, incluindo a monitoria, o controlo, os comportamentos defensivos e os comportamentos de cidadania, tal como se pode visualizar na figura 1.



a) do colega ao gestor
b) do gestor ao colega

Fonte: McAllister (1995)

Figura 1 - Modelo de McAllister (1995)

Esta referência teórica da literatura é importante na medida em que traduz os comportamentos resultantes de dois estados de confiança. O sucesso de interações ocorridas no passado, favorecidas pelas semelhanças culturais e sociais e pelo reconhecimento de competência pelo trabalho desenvolvido e pelas credenciais profissionais, constituem os factores que poderão determinar a confiança com base em atributos cognitivos. Esta confiança baseada no conhecimento influencia determinados comportamentos, tais como a monitoria e os comportamentos defensivos. A confiança que se baseia nos afectos influencia as necessidades de orientação e os comportamentos de cidadania. Os resultados são fascinantes na medida em que revelaram que, de acordo com as expectativas iniciais de McAllister (1995), existe uma clara distinção entre confiança baseada nos afectos e confiança baseada no conhecimento. No entanto, não fora corroborada a suposição inicial de que a confiança dos colaboradores baseada nos atributos cognitivos era maior quando se verificavam elevados níveis de desempenho, semelhanças culturais e étnicas e credenciais profissionais. Por outro lado, a questão da associação positiva entre confiança afectiva, comportamentos de cidadania e frequência de interacção foi claramente corroborada.

Hardin (2002) considerou que os indivíduos que desenvolvem predisposições para desconfiar tendem a evitar actividades de cooperação. A cooperação é outro comportamento de confiança e que tem um papel importante no âmbito deste estudo, ou seja, no âmbito das equipas de investigação.

A investigação sobre a importância da cooperação e da constituição de equipas de trabalho nas organizações foi particularmente fértil na década de 1990 (Ancona e Gladstein, 1990; Wellings, Byham e Wilson, 1991; Nadler e Ancona, 1992; Ancona e Caldwell, 1992a e 1992b; Parker, 1994; Mohrman, Cohen e Mohrman, 1995), no entanto, o tema não se esgotou vindo a ser retomado nos últimos anos (O'Reilly e Pfeffer, 2000; Osterman, 2000; Ilgen e Sheppard, 2001; Williams, 2002; Clegg, Wall, Pepper, Stride, Woods, Morrison, 2002; Thamhain, 2003 e 2004). O surgimento de equipas de trabalho auto-geridas e a eliminação dos gestores intermédios resultante de medidas de reestruturação organizacional, reforçaram a importância da cooperação e do trabalho em equipa na eficácia organizacional (Cohen, Ledford e Spreitzer, 1996; Dunphy e Bryant, 1996) e como consequência reforçaram a importância da confiança nas equipas.

Os investigadores têm defendido, de resto, que a confiança conduz a comportamentos cooperantes entre indivíduos, grupos e organizações (Axelrod, 1984;

Gambetta, 1988; Good, 1988; Bateson, 1988; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Jones e George, 1998). Na realidade, variadas organizações têm procurado a cooperação entre pessoas e grupos através de uma reengenharia da sua estrutura, tornado-a mais plana e flexível, baseada em equipas de trabalho, nas quais a autoridade é descentralizada no sentido de atribuir mais competências aos colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos.

Neste contexto, os investigadores têm analisado a confiança dando considerável atenção à clarificação do significado da mesma em diferentes contextos sociais e às suas determinantes e implicações. A confiança foi inicialmente analisada como uma expressão de confiança entre indivíduos envolvidos numa situação de troca (Axelrod, 1984; Bateson, 1988; Zucker, 1987) contudo, no plano organizacional o conceito tende a assumir outra natureza.

A ideia segundo a qual a confiança pode suceder ou preceder a cooperação é reforçada pela teoria dos jogos. Tal como Axelrod (1984), muitos autores que se baseiam nesta teoria consideram que mesmo em circunstâncias onde a confiança é muito limitada e as oportunidades de comunicação são diminutas, tal como sucede em campo de batalha entre inimigos, a cooperação pode ser possível, embora condicionada a determinadas condições. As condições referidas pelo autor acima mencionado, tendo como referência o dilema do prisioneiro, estão relacionadas com a falta de alternativas dos indivíduos que cooperam ou competem. Mesmo em situações nas quais pode não haver intencionalidade, os indivíduos podem revelar alguma predisposição para cooperar, em circunstâncias que a cooperação é muito difícil (por exemplo, num campo de batalha, os indivíduos podiam criar a cumplicidade de parar a batalha à hora de almoço). As condições para a cooperação, em parte são circunstâncias objectivas e em parte resultam da acumulação de conhecimento tendo como referência interesses mútuos e a satisfação potencial desses interesses para a existência de comportamentos cooperantes.

Actos cooperantes normalmente fazem com que as pessoas se sintam melhor e estimulem os outros a agir da mesma forma, reforçando a partilha de valores e atitudes positivas (Jones e George, 1998; Dasgupta, 1988; Shapiro, Sheppard e Cheraskin, 1992; Sheppard e Tuchinsky, 1996; Sitkin e Roth, 1993; Lewicki e Bunker, 1996) e um estado de afecto positivo promove a interacção social e a criatividade (Isen, Daubman e Novicki, 1987; Isen e Baran, 1991), dois importantes contributos para o desenvolvimento de relações de equipas.

Jones e George (1998) consideram que muitas vezes a cooperação ocorre como retribuição de interações e ajudas ocorridas no passado, ou tendo em vista o futuro. As investigadoras contrastam este tipo de relacionamento com relações criadas no quotidiano, nas quais as pessoas não só se sentem responsáveis por fazê-lo como orientam o seu comportamento para o aumento progressivo da ajuda e cooperação. Quando a confiança é incondicional não existe o risco de existirem constrangimentos ou sentimentos de dúvida, uma vez que a partilha de valores e sentimentos recíprocos faz com que as pessoas desejem cooperar. A partilha de valores que pressupõe a confiança incondicional assegura que os outros agirão de boa-fé e serão orientados e movidos pelos mesmos padrões. Por isso, a confiança incondicional implica uma subjugação das necessidades ao bem comum.

O estudo desenvolvido por Solomon (1960) tem como inspiração as variáveis atitudinais e situacionais da confiança consideradas no estudo desenvolvido por Deutsch (1957). Nesse estudo, Deutsch (1957) analisou a influência das orientações cooperativas, individualistas e competitivas no desenvolvimento da confiança mútua. Por outras palavras, procurou avaliar o desenvolvimento da confiança em situações de conflito de interesses entre participantes. O estudo de Solomon (1960) procurou determinar, com base nos resultados de Deutsch (1957) como um jogador em diferentes posições de relativo poder poderia exercitar esse poder para induzir um indivíduo com perfil individualista a adoptar orientações de cooperação. Uma conclusão emergente deste estudo aponta no sentido que em determinadas condições de não comunicação de orientações individualistas, o resultado não difere das orientações competitivas. Contrariamente aquilo que se poderia supor numa primeira análise intuitiva, verificou-se, neste estudo, que os indivíduos com orientações individualistas tinham dificuldade em agir racionalmente na ausência de confiança mútua. Porém, verificou-se também que os indivíduos tinham dificuldades de subordinar os interesses pessoais em proveito do grupo.

Em suma, os estudos apresentados analisam a confiança como sendo um fenómeno multifacetado e multidimensional. A literatura indica que a complexidade deste constructo advém também do seu dinamismo. Sendo um conceito em transformação, será pertinente analisar como a literatura o tem configurado.

2.2.4 CONFIANÇA COMO UM CONSTRUCTO DINÂMICO

Neste percurso pela literatura foi possível constatar que, de facto, a confiança é um constructo dinâmico (Costa, 2003b). A confiança muda e desenvolve-se ao longo do tempo

(constroi-se, declina e renova-se). Lewicki e Bunker (1996) apresentam um estudo no qual a confiança é analisada como algo em transformação, ou seja, que se altera se uma relação se desenvolve plenamente até à maturação. O movimento verifica-se, segundo os autores, da confiança baseada no cálculo para uma confiança baseada no conhecimento e, por último, na identificação. Estas noções servem para compreender melhor a dimensionalidade da problemática e servem para enfatizar a importância da confiança em equipas, particularmente em equipas de I&D, pela sua duração, sendo de presumir que as relações se estabelecem e se desenvolvem até atingir a maturidade. Todavia, nem todas as relações se desenvolvem por completo. Como resultado, a confiança pode não passar do primeiro estágio para o segundo. Segundo Lewicki e Bunker (1996), os diferentes tipos de confiança, designadamente, a confiança baseada no cálculo, conhecimento e identificação, estão ligados numa interacção sequencial na qual alcançar um nível de confiança significa a possibilidade de atingir o nível seguinte. Compreender como a confiança muda pode também ajudar a compreender como as relações interpessoais mudam e evoluem. Este modelo de estádios transaccionais de relações de confiança cria a necessária base de trabalho para especificar como a confiança declina e como pode ser reparada.

Bhattacharya, Devinney e Pillutla (1998) propõem um modelo racionalista de análise da confiança interpessoal, tendo sobretudo em atenção as noções de confiança como algo previsível e como algo que desencadeia resultados positivos. Contudo, apesar do modelo se ter baseado em noções matemáticas e estatísticas, tal não implica que a confiança seja encarada como um conjunto de “julgamentos de probabilidade calculada” por parte dos indivíduos (Tyler e Degoey, 1996).

Vários investigadores, optaram pela abordagem da intencionalidade e analisaram a ligação entre intenções ou sentimentos de confiança (Deutsch, 1960; Giffin, 1967). A confiança pressupõe, segundo esta perspectiva, um processo de intencionalidade no qual a sua formação é influenciada pela percepção de uma parte das intenções da outra parte (Deutsch, 1975). Mayer, Davis e Schoorman (1995) usaram o termo capacidade para descrever as competências, qualificações e características que permitem a alguém influenciar através de um domínio específico. E assim se determina a confiança com base em atributos da competência individual. Finalmente, a confiança pode desenvolver-se através de um processo de transferência, no qual quem confia transfere confiança de uma entidade conhecida para outra desconhecida. A confiança é transferida de uma “fonte segura” para outro indivíduo ou grupo do qual quem confia tem pouco ou nenhum contacto

directo (Milliman e Fugale, 1988). A tabela 2 sintetiza os diferentes processos de construção da confiança.

Tabela 2 - Processo de construção da confiança

Processos de construção da confiança	Autores	Pressupostos de comportamento
Calculista: Quem confia calcula os custos e ganhos	(Dasgupta, 1988; Williamson, 1975)	Os indivíduos são oportunistas e procuram maximizar o interesse próprio
Previsível: Quem confia desenvolve confiança com base na previsibilidade de comportamentos	(Deutsch, 1949, 1958,1960;1962; Lewicki e Bunker, 1995)	O comportamento é consistente e previsível
Intencionalidade: Quem confia avalia uma motivação alvo	(Rempel e Holmes, 1986)	Os indivíduos agem em direcção aos outros e opostos a si próprios (motivados pelo ganho comum)
Capacidade: Quem confia atinge uma capacidade alvo para preencher as suas promessas	(Barber, 1983; Butler e Cantrell, 1984)	Os indivíduos diferenciam-se nas suas competências, capacidades e/ou expertise, enfim, capacidade de atingir as suas promessas.
Transferência: Quem confia baseia-se em fontes através das quais a confiança é transferida	(Granovetter, 1985)	Os indivíduos e instituições podem ser confiados, as ligações em networks são fontes e fidedignas

Este carácter dinâmico da confiança permite concluir que a construção de uma relação de confiança pode ser mais demorada do que a sua destruição. Pode-se construir ao longo de vários anos e ser destruída em poucos segundos.

Depois desta incursão pela literatura na tentativa de definir o constructo e de encontrar estudos que o apresentam como multidimensional, faz sentido apresentar, de forma sucinta, as diferentes abordagens que se demarcam na literatura.

2.3 DIFERENTES ABORDAGENS AO ESTUDO DA CONFIANÇA

A literatura analisa a confiança organizacional em dois níveis: ao nível macro (relações organizacionais e sociais) e ao nível micro (relações ao nível interpessoal e grupal). Assim serão apresentadas as abordagens sociológicas, económicas e psicológicas e

psicossociológicas ao estudo da confiança. Não obstante, esta dissertação se enquadrar num nível de análise micro serão aqui apresentadas sucintamente as duas abordagens no sentido de traduzir e reflectir sobre a distância que as separa. Por outro lado, é importante distinguir quais as abordagens que mais se relacionam com o âmbito deste estudo, ou seja, o contexto das equipas de I&D, referindo aquilo que se torna mais importante para a definição e operacionalização do conceito de confiança.

2.3.1 ABORDAGENS SOCIOLÓGICAS

As teorias sociológicas focam-se, sobretudo, na confiança como fenómeno societal e institucional. Este nível de confiança pode ser conceptualizado como um fenómeno entre e nas instituições. Nesta perspectiva, a confiança está relacionada com a relação entre pessoas e instituições. A confiança é analisada com base na premissa de que os agentes sociais colocam o interesse colectivo acima do individual (Mitzal, 1996). O pressuposto básico desta perspectiva é o de que as pessoas não são nem auto-suficientes e não podem viver isoladas (Parsons, 1951). E, por isso, a confiança é sempre vista como uma forma de legitimação que apela à obrigação em termos de partilha de normas básicas e valores, e que pode desempenhar um papel integrador nas orientações consensuais de coesão social. Luhmann (1979) referiu-se à confiança como sendo um mecanismo social que permite aos indivíduos gerir a crescente tolerância e incerteza.

A confiança é vista como “atributo colectivo” baseado nas relações entre pessoas em sistemas sociais (Luhmann, 1979; Barber, 1983; Lewis e Weigert, 1985). Nesta perspectiva, a confiança é social e normativa e não individual e calculista, sendo considerada uma função da ordem social (Lewis e Weigert, 1985). Duas referências importantes, marcaram a centralidade da confiança na teorização sociológica, foram os livros de Niklas Luhmann – *Confiança e poder* (1979) e o de Bernard Barber - *A lógica e limites da confiança* (1983).

Apesar da confiança ser, em geral, indispensável nas relações sociais, envolve sempre um elemento de risco e de potencial dúvida. Este risco é transponível se houverem alternativas funcionais à confiança. Luhmann (1979) argumentou que a função social da confiança consiste em reduzir esta complexidade. A sociedade, em especial, a sociedade industrial moderna está organizada por estruturas complexas e integradas no tempo. As flutuações das interações sociais são controladas por durações socialmente esperadas, que definem quando as actividades estão a começar e a acabar. Uma das estratégias para

reduzir a complexidade dos sistemas sociais é a previsão racional. Através da recolha e processamento da informação acerca de relações causais conhecidas, podem-se fazer previsões acerca do futuro. No entanto, enquanto determinadas acções são mais prováveis outras são mais remotas. A confiança é uma alternativa funcional à previsibilidade racional. De facto, a confiança ocorre, sobretudo, em circunstâncias onde a previsão racional falha. Apesar de tudo, a confiança é funcionalmente necessária para a continuidade das relações sociais harmoniosas, sendo, no entanto, a sua continuidade no tempo por vezes problemática.

Neste sentido, a desconfiança pode ser também funcional em relações interpessoais e institucionais complexas (Govier, 1994). Nas equipas de investigação a desconfiança pode configurar-se na norma do cepticismo organizado definida por Merton (1968). Na comunidade científica o cepticismo traduz-se na suspensão do juízo dos pares enquanto não se dispuser de provas suficientes. Todavia, o cepticismo científico significa que após a verificação dos novos factos o parecer dos pares seja a garantia para a aceitação e divulgação dos novos conhecimentos.

Segundo Lewis e Weigert (1985), desta concepção genérica da confiança pode-se inferir diferentes tipos de confiança. Os conteúdos cognitivos, afectivos e comportamentais estão presentes em todos os exemplos de confiança. A confiança cognitiva pode ser limitada (estranhos a passear na rua) ou extensiva (negociações de redução de armas nucleares), o conteúdo emocional pode ser reduzido (interacções entre burocratas) ou intenso (relações entre amantes) e, finalmente, o conteúdo comportamental pode ser restrito a poucas circunstâncias ou extensível a um elevado número de acções. Os autores acima citados consideram relações de confiança às relações nas quais se verifica a preponderância do conteúdo cognitivo. Os diferentes tipos de confiança podem, segundo Lewis e Weigert (1985), ser representados pelo cruzamento da dimensão da racionalidade e da emoção, como se pode constatar na tabela 3.

A importância da base cognitiva *versus* emocional varia em função do tipo de relação social, da situação e do sistema em questão. O conteúdo emocional das relações de confiança são, sobretudo, observáveis nas relações de grupo mais familiares. A base cognitivo-racional da confiança é mais visível na formação das relações de confiança em grupos secundários. Segundo os autores, as relações sociais tendem a basear-se mais na confiança cognitiva do que na confiança emocional devido ao crescimento da população e à maior diferenciação estrutural da sociedade.

Tabela 3 - Tipos de Confiança: Emoção vs. Racionalidade

Emoção/ Racionalidade	Elevado	Baixo	Praticamente ausente
Elevado	Confiança Ideológica	Confiança Cognitiva	Previsão racional
Baixo	Confiança Emocional	Confiança mundana, de rotina	Antecipação provável
Ausente virtualmente	Crença	Destino	Incerteza Pânico

Fonte: Lewis e Weigert (1985, p. 973)

Em suma, esta abordagem apresenta a confiança como sendo um fenómeno funcionalmente necessário para a continuidade das relações sociais harmoniosas, sendo, no entanto, a sua continuidade no tempo por vezes problemática. Em equipas de I&D, a funcionalidade da confiança traduz-se no cepticismo organizado definido por Merton (1968). A abordagem sociológica e particularmente a abordagem de Lewis e Weigert (1985), apresenta uma concepção genérica da confiança que será adoptada neste estudo. Ou seja, concluem que a confiança resulta de conteúdos cognitivos, afectivos e comportamentais e que estes estão presentes em todos os exemplos de confiança.

2.3.2 ABORDAGENS ECONÓMICAS

As teorias económicas abordam a confiança num contexto de transacções económicas. A teoria da transacção de custos económicos conceptualiza a confiança seguindo o pressuposto de que entre actores económicos o risco de oportunismo é elevado (Williamson, 1975; Williams, 2001). Então, as organizações necessitam de institucionalizar mecanismos formais contra comportamentos oportunistas através da negociação e estabelecimento de contratos detalhados. Os custos de transacção inerentes a esses mecanismos são determinantes para formatos estruturais e opções estratégicas das empresas (Williamson, 1975). Outros académicos, tais como Bromiley e Cummings (1995) rejeitam o argumento que os actores económicos têm uma natureza oportunista. Argumentam que a confiança não só reduz os custos de transacção e monitoria como

elimina a necessidade de sistemas de controlo e regulamentação, que podem ter efeitos indesejáveis como a redução da inovação e cooperação.

Hill (1990) propôs reduzir os custos de transacção através da introdução da reputação como estratégia de comportamentos não oportunistas. Sugeriu que no sistema de mercado com transacções a curto-prazo, o oportunismo pode trazer alguns benefícios, mas a longo-prazo revela-se pouco vantajoso porque inibe transacções futuras. A reputação é, então, considerada como o grande “valor económico”, desempenhando um papel preponderante na possibilidade de outros entrarem numa troca com um actor determinado. Bradach e Eccles (1989) sugeriram que a confiança juntamente com o preço e autoridade constituía o método para gerir as transacções. Isto sugere que a produção de confiança na vida económica é afectada pela *network* de relações sociais e as obrigações inerentes (Granovetter, 1985). Contudo, a confiança pode não ser vista como mecanismo de substituição para o mercado ou formas hierárquicas para transacções. De acordo com Fukuyama (1996), os mercados e hierarquias são necessários ao estabelecimento de comunidades que dependem da confiança mútua e da partilha de normas éticas que lhe estão subjacentes.

O papel da confiança nas relações económicas tem suscitado controvérsia (Shapiro, Shepard e Cheraskin, 1992). Sem confiança, o sistema económico colapsa quase à escala mundial. Exemplos contemporâneos referem que a confiança é “o que torna a decisão na Nissan mais rápida do que na Ford”, na medida em que existem suficientes razões económicas para dizer a verdade e manter a palavra dada (Shapiro, Shepard e Cheraskin, 1992). Assim, Shapiro, Shepard e Cheraskin (1992) entre outros autores (Szulanski, Cappetta e Jensen, 2005) acreditam nos benefícios da confiança nas relações económicas, nomeadamente, na redução da necessidade de controlo e na rapidez das decisões. Segundo os autores, os benefícios associados ao estabelecimento da confiança poderão resultar no aumento da qualidade do *output*, aumento da eficiência do processo, aumento da flexibilidade e aumento do enfoque estratégico.

Em suma, a abordagem económica é uma importante moldura conceptual para este estudo, sobretudo, o estudo de Bromiley e Cummings (1995) na medida em que estes autores rejeitam o argumento que os actores económicos têm uma natureza oportunista. Argumentam que a confiança não só reduz os custos de transacção e monitoria como elimina a necessidade de sistemas de controlo e regulamentação, que podem ter efeitos indesejáveis como a redução da inovação e cooperação. Esta asserção é particularmente válida no estudo da confiança nas equipas de I&D na medida em que se houver confiança

as equipas terão menos necessidade de monitoria e estarão mais aptas à inovação através de comportamentos de cooperação entre os seus membros.

2.3.3 ABORDAGENS PSICOLÓGICAS E PSICOSSOCIAIS

Esta perspectiva centra-se nas relações interpessoais, basicamente, nas expectativas em relação aos outros. Tem em consideração os riscos associados a uma relação de confiança e para além das expectativas tem também em consideração os factores contextuais que servem para inibir ou aumentar o desenvolvimento ou manutenção da confiança (Lewicki e Bunker, 1996).

Deutsch (1958) e Giffin (1967), por exemplo, propõem um modelo atitudinal da confiança interpessoal, enquanto que Kee e Knox (1970) e Rotter (1971) concluem que a confiança interpessoal não pode ser estudada senão como variável situacional. A terceira conceptualização é documentada por Driscoll (1978) e por Scott (1980) e concebe a confiança interpessoal como variável determinada por factores atitudinais e factores situacionais.

A conceptualização da confiança interpessoal apresentada por Deutsch (1958) e Giffin (1967) sugere que as variações na confiança interpessoal podem ser explicadas por variações entre percepções. Estas variações são atribuídas a atitudes formadas através da socialização e experiências pessoais. Segundo Lewicki e Bunker (1996) a confiança interpessoal baseia-se no carácter, na competência e nas intenções. O carácter, na medida em que os indivíduos têm a percepção de integridade, consistência, lealdade e descrição dos outros (Gabarro, 1978; Butler, 1991; Smith e Barclay, 1997). A competência, na medida em que os indivíduos têm a percepção de capacidades, aptidões e conhecimento necessário ao efectivo desempenho das tarefas (Gabarro, 1978; Butler, 1991; Smith e Barclay, 1997). As intenções, na medida em que os indivíduos percebem os propósitos das acções dos outros (Smith e Barclay, 1997). Robbins (2001) usou um modelo de cinco factores que inclui a integridade, competência, consistência, abertura e lealdade. Algumas destas dimensões são utilizadas e adaptadas no presente estudo à confiança em equipas.

Outros autores, como Deutsch (1960) e Giffin (1967), conceptualizaram a confiança como expectativas de eventos interpessoais, considerando que a confiança implica uma expectativa em relação a uma ocorrência e que as consequências da motivação negativa, ou seja se as expectativas não forem confirmadas, serão superiores às

consequências da motivação positiva. De acordo com os autores acima citados, a confiança está, sobretudo, associada a características situacionais mais do que a predisposições pessoais. A confiança pressupõe a aceitação de eventos relativamente aos quais não se possui controlo de decisão ou não existe previsibilidade, e desta forma, envolve sempre algum risco. O risco é considerado um requisito associado à decisão de confiar. Não correr esse risco pressupõe consequências superiores aos potenciais ganhos (Giffin e Patton, 1971).

Esta perspectiva apresenta um cenário no qual existe um determinado grau de vulnerabilidade e incerteza de quem confia já que a confiança é desnecessária quando existe pleno controlo ou conhecimento das acções de um parceiro numa situação de troca. Relacionado com a questão da resolução de problemas, Zand (1972) explorou a vulnerabilidade da confiança, considerando dois aspectos distintos. Por um lado, o comportamento pessoal e, por outro, a expectativa individual. Segundo este autor, a confiança está relacionada com a existência de expectativas de um resultado sob condições de incerteza. A confiança torna-se “uma regulação consciente de dependência de alguém a outrém, que poderá variar com a função, situação e a outra pessoa” (Zand, 1972, p. 230).

A confiança pode então, ser uma decisão individual de confiar num resultado incerto, dada a vulnerabilidade pessoal e a falta de controlo nas decisões dos outros (Hosmer, 1995). Gambetta (1988) sugeriu, também, que a vulnerabilidade e dependência são moderadores importantes da confiança, embora, aborde a confiança como condição para a cooperação, como será estudado em maior detalhe nos capítulos seguintes.

A teoria da personalidade, por seu lado, enfatiza as diferenças individuais de personalidade na compreensão da confiança, e incide, sobretudo, no desenvolvimento psicológico e nos factores do contexto social que configuram a personalidade. A confiança é conceptualizada como expectativa generalizada que está profundamente enraizada na personalidade, e cujas origens estão relacionadas com o desenvolvimento psicológico individual.

Na perspectiva de Julian Rotter (1980), a confiança refere-se às expectativas generalizadas tidas por um indivíduo em relação à palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo. Assim, confiança é também o resultado de interacções sociais prévias. Baseados em experiências passadas e na generalização para outras situações já ocorridas, os agentes sociais são capazes de desenvolver um conjunto de características de personalidade de confiança ou desconfiança. Esta definição distingue-se de outras que se encontram na literatura e que assentam na crença da bondade dos outros.

O autor analisou as potenciais consequências positivas e negativas dos indivíduos terem níveis elevados ou baixos de confiança interpessoal na vida social, particularmente na interação com pessoas desconhecidas.

O sumário da análise feita pelo autor permite concluir que as pessoas que mais confiam são menos capazes de mentir, aldrabar ou roubar. Estão mais aptos a dar uma segunda oportunidade e a respeitar os direitos dos outros e são também menos infelizes, conflituosos ou inadaptados. Os estudos de Rotter (1980) sugerem que os indivíduos que mais confiam não são necessariamente mais ingénuos mas mais aptos a agir de acordo com padrões morais do que indivíduos que confiam menos. E neste sentido, a confiança está mais associada à crença do direito moral do que à expectativa do menor risco em confiar nos outros.

Apesar dos esforços que têm sido feitos no sentido de fundir a teoria da personalidade de Rotter (1967) com uma abordagem comportamental que tende a analisar a confiança como uma escolha de cooperação, estas duas linhas de investigação continuam a seguir caminhos distintos. A razão fundamental para a persistente segregação da investigação consiste no facto da confiança ser um fenómeno muito complexo e multidimensional, com manifestações cognitivas, afectivas, comportamentais e situacionais distintas, que podem não ser concomitantes. Assim, pode-se confiar no contexto mas não confiar nas pessoas. Como resultado, quando a confiança é vista como estado psicológico, é confundida com outros estados psicológicos (esperança, fé, previsão comportamental). Apesar das conceptualizações reducionistas e das investigações produzidas por psicólogos comportamentais e outros, estes estudos atribuem reconhecimento e consubstanciam a controvérsia de que a confiança é a quinta-essência da realidade social que penetra não só ao nível psicológico mas também ao nível institucional.

As diferentes perspectivas apresentam, todavia, pontos comuns. Primeiro, é assumido que a confiança envolve expectativas e atribuições acerca dos outros sem um conhecimento completo das suas implicações. Segundo, estas atribuições influenciam as crenças individuais e as expectativas sobre os outros (Deutsch, 1962; Kramer, 1994). Finalmente, estas atribuições e crenças são contingentes a um determinado contexto, que tende a ser baseado não só em informação pessoal, mas também em informação institucional e de estrutura organizacional, tais como leis e procedimentos, tecnologia e outras formas de regulação.

A teoria da personalidade constitui uma importante moldura teórica deste estudo na medida em que enfatiza as diferenças individuais de personalidade na compreensão da

confiança, e incide, sobretudo, no desenvolvimento psicológico e nos factores do contexto social que configuram a personalidade. A confiança é perspectivada como expectativa generalizada que está profundamente enraizada na personalidade, e cujas origens estão relacionadas com o desenvolvimento psicológico individual. De acordo com a literatura a maturidade psicológica dos indivíduos traduz-se numa maior apetência para confiar. A confiança resulta de expectativas, de atribuições e de crenças que são contingentes a um determinado contexto, que se baseia não só em informação pessoal, mas também em informação institucional.

Uma vez que o presente estudo não se enquadra apenas numa destas abordagens, ou seja, apesar da abordagem psicológica e psicossocial ser uma importante base para a conceptualização e operacionalização deste estudo, alguns aspectos da abordagem sociológica e da abordagem económica são também relevantes para o estudo em questão. Assim, todas estas abordagens são relevantes para este estudo da confiança nas equipas. Todavia, é de salientar a importância da abordagem psicológica e psicossocial pelo seu enfoque no indivíduo e no grupo.

2.4 NOTAS FINAIS

Em suma, a literatura revela uma grande variedade de definições de confiança organizacional. A definição de confiança como crença, atitude ou expectativa de que as acções ou resultados de outro indivíduo, grupo ou organização seja aceitável (Luhmann, 1979; Barber, 1983; Lewis e Weigert, 1985) ou possa servir os interesses dos actores (Deutsch, 1962; Kee e Knox, 1970; Larzelere e Huston, 1980) encontra-se com frequência na literatura.

Apesar de haver uma considerável variação na forma como os investigadores têm operacionalizado a confiança interpessoal, três atributos têm sido considerados, a saber, os atributos individuais, comportamentais e situacionais. Uma das mais conhecidas correntes de investigação neste domínio, inclui estudos de confiança como atributo individual. Estas abordagens focam-se na confiança dos indivíduos nos motivos dos outros (Rotter, 1967, 1971 e 1980). Estas abordagens incluem estudos sobre características individuais associadas a percepções de alguém como sendo de confiança (Gabarro, 1978; Rotter, 1980; Butler e Cantrell, 1984). As atribuições de comportamentos de confiança são baseadas na história de interacção interpessoal. Por outro lado, os autores que se centram na confiança

como comportamento conceptualizam elevados comportamentos de confiança como cooperação e baixos como competição. Esta abordagem é dominada pelo trabalho de Deutsch (1958) que examina a confiança através da perspectiva da teoria dos jogos e que gerou um elevado número de estudos acerca das determinantes da cooperação e da competição (Axelrod, 1984; Deutsch, 1960, 1962). Outros investigadores têm estudado o comportamento de confiança em termos de interações relacionadas com a confiança entre colegas, focando-se nos padrões de abertura mútua e cooperação (Gabarro, 1978; Golembiewski e McConkie, 1975; Zand, 1972). Por outro lado, a investigação tem incidido em atributos situacionais, sugerindo que a confiança é possível e necessária em determinadas circunstâncias e condições (Deutsch, 1962; Larzelere e Huston, 1986; Costa, 2003a).

A título de súpula do que aqui foi proferido, o estudo de Costa (2000) conclui que os indivíduos que confiam nas suas equipas demonstram maior propensão para confiar no outros, têm percepções de confiabilidade mais fortes, têm mais comportamentos cooperantes e portanto, não monitoram o trabalho dos colegas.

A revisão do estado arte revela que, apesar de se tratar de uma área de investigação rica e prolixa, há algumas questões que merecem aprofundamento. Concretamente, quanto à confiança na equipa a literatura continua num estado embrionário, como será apresentado no próximo capítulo, sendo que a principal referência neste domínio são os estudos desenvolvidos por Costa (2000, 2001 e 2003a). A existência de poucos estudos sobre equipas e concretamente sobre equipas de I&D revela que a problemática carece de mais investigação.

Capítulo 3. A CONFIANÇA EM EQUIPAS DE I&D

É largamente aceite pela literatura que a confiança é essencial para o desenvolvimento de projectos comuns de investigação, quer estes se desenvolvam em comunidades académicas ou em meio industrial. Porém, a literatura neste domínio tem negligenciado a confiança como uma variável a ter em consideração no estudo das equipas de I&D, e concretamente no estudo da sua eficácia (Erdem, Ozen e Atsan, 2003; Kiffin-Petersen, 2004). Perante esta lacuna, esta dissertação procura ancorar-se nos modelos existentes sobre a problemática em equipas de trabalho (Costa, 2000, 2001 e 2003a). E neste campo em particular, a proliferação de estudos é recente, no entanto, rica. O objectivo principal deste capítulo consiste em proceder a uma revisão dos estudos existentes sobre a confiança em ambientes de I&D e identificar as suas lacunas e omissões relativamente ao estudo do tema em equipas. Esta análise sobre o panorama geral da literatura neste âmbito, em concreto, tem em vista ultrapassar estas fragilidades e, por outro lado, analisar os antecedentes da confiança em equipas de I&D e as conseqüentes ao nível da eficácia destas equipas. E finalmente, tem como finalidade questionar as implicações da confiança em equipas à luz dos resultados que têm sido obtidos em variados estudos neste domínio.

3.1 ESTUDOS SOBRE A CONFIANÇA EM AMBIENTES DE I&D

A estrutura social da ciência é composta por redes de relações de confiança que são construídas através de experiências pessoais, da reputação profissional e do suporte institucional. Sem estas relações, o conhecimento científico ficaria comprometido já que a confiança assume um papel essencial na cooperação científica.

De uma forma geral, a investigação científica é estruturada por especializações, sendo conduzida por pequenas equipas. Contudo, o facto das equipas de investigação serem altamente especializadas não obsta que não haja contactos com outras equipas no sentido de obter informações que são vitais para a investigação. De facto, os cientistas são interdependentes uma vez que o seu trabalho pressupõe confiança na validade dos resultados da investigação científica obtida por outros. Caso contrário, cada cientista ou cada equipa ver-se-ia obrigado a reproduzir o trabalho dos seus antecessores. Daí a importância assumida pela confiança e pela comunicação nas comunidades científicas.

Apesar da pertinência do estudo em equipas de I&D, a literatura é praticamente inexistente relativamente ao tema. Contudo, alguns estudos ajudam a entender a sua pertinência e a necessidade de se investir neste domínio em particular.

Por exemplo, segundo Liebeskind e Oliver (1998), a reputação científica é considerada fundamental em comunidades científicas e de investigação já que um investigador é aceite pelos pares com maior facilidade se já tiver uma imagem de competência e de credibilidade. Assim, a credibilidade dos cientistas é influenciada, segundo as autoras, pela reputação, pela competência, pela justiça e pelo carácter.

A classificação de Coleman (*in* Liebeskind e Oliver, 1998), constitui uma referência fundamental na compreensão das relações de confiança na ciência. Desta forma, são apresentadas três níveis de confiança, designadamente, a confiança interpessoal, a confiança intermediária e a confiança institucional. Nesta categorização, entende-se por confiança interpessoal a que é estabelecida quando dois actores se envolvem numa relação de troca (Rotter, 1980; Good, 1988; Luhmann, 1988). Este tipo de confiança é o mais corrente e sobretudo, fundamental na investigação científica e é sem dúvida o tipo de confiança que enquadra melhor o âmbito da presente dissertação.

A confiança entre cientistas a trabalhar em equipas de investigação pode também, segundo esta tipologia, ser o resultado da confiança intermediária. Ou seja, a confiança resultante da informação obtida através de uma terceira pessoa. Uma relação de confiança intermediária, provavelmente, envolve maior cálculo de interesse do que uma relação estabelecida directamente. Como na confiança interpessoal, a confiança intermediária é também crítica para a investigação científica porque cada equipa de investigação confia na informação produzida por terceiros.

Finalmente, a confiança resulta de um processo de socialização informal e de um processo de controlo social. Entrar numa comunidade de investigação constitui um processo lento de aprendizagem e socialização que implica uma coesão de valores e de comportamentos, que unem os cientistas a um “colégio invisível” de partilha de conhecimentos (Hagstrom, 1965).

Segundo Liebeskind e Oliver (1998), um aspecto importante no contexto da investigação industrial é o empenhamento já que a noção de tempo é também diferente para as empresas uma vez que estas estão, sobretudo, preocupadas com a comercialização do produto. A investigação académica tem propósitos diferentes e por isso os investigadores são socializados e motivados a investigar de acordo com interesses pessoais. Para as autoras, o envolvimento na investigação industrial muda os interesses da

investigação académica e os potenciais custos de confiar nos outros aumentam. Como resultado, uma confiança mais profunda é requerida para suportar uma relação de investigação onde os colaboradores têm interesses comerciais, do que aquela que é necessária para suportar uma relação de investigação académica.

Quando os cientistas manifestam interesses, tanto comerciais como académicos, poderá tornar-se difícil o estabelecimento de relações de confiança completa. Assim, os cientistas demarcam claramente em quem confiam, tanto em termos de credibilidade como de confidencialidade. A confiança que pode ser suficientemente profunda numa colaboração académica pode não ser suficiente numa colaboração ao nível da indústria. Segundo as autoras, por vezes os cientistas recusam colaborar com medo dos outros não serem capazes de manter a confidencialidade ou pelo facto de não quererem partilhar a propriedade intelectual dos resultados da investigação. E, por vezes, assinam contratos de compromisso e portanto as suas relações de confiança são regulamentadas através de contratos claramente definidos (Liebeskind e Oliver, 1998).

Um efeito mais subtil da intrusão dos interesses económicos na investigação poderá ser feito através da natureza das relações sociais e colegiais entre cientistas que não estão envolvidos nas relações de colaboração com os outros. Os interesses comerciais poderão conduzir à impossibilidade dos indivíduos trocarem livremente informação em contextos de conversas sociais, bem como na relutância em formar novas relações sociais, com medo de perder a confidencialidade. A título conclusivo, poderá afirmar-se que os interesses de natureza material poderão conduzir ao enfraquecimento das relações de colaboração em equipas de I&D, nomeadamente, reduzir as relações de confiança interpessoal entre cientistas académicos e industriais.

A troca de recursos e as colaborações são aspectos indispensáveis em comunidades de investigação. Os cientistas trocam regularmente recursos de propriedade para além das fronteiras organizacionais (Allen, 1977; Kreiner e Schultz, 1993; Von Hippel, 1987). Os investigadores encontram-se, frequentemente, em conferências e em determinados eventos com o propósito de trocar livremente conhecimentos e constituírem uma rede de relações entre si. Os investigadores activam as suas redes interpessoais para trocar informações e serviços com outros cientistas, incluindo competidores directos (Von Hippel, 1987), quando confrontados com questões que não sabem resolver. Estas trocas poderão ser puramente interpessoais e independentes da estrutura e políticas organizacionais e das colaborações formais (Allen, 1977).

O capital intelectual é hoje considerado o maior recurso da vantagem competitiva das empresas (Wiig, 1997) e, por esta razão, a tensão persiste entre o dilema da procura de inovação e da retenção do capital intelectual. A este propósito, Isabelle Bouty (2000) discutiu as razões que presidem à decisão de trocar recursos em comunidades de investigação e a forma como o capital intelectual, o capital humano, a inovação e as redes se combinam no sentido de aumentar a cooperação. A autora considerou situações de troca de recursos tais como a troca de informações nos corredores durante uma conferência, a realização de telefonemas para pedir ajuda e o recurso a fornecedores que visitam os laboratórios. Relativamente à informação susceptível de ser trocada considerou os documentos de trabalho e as amostras de produtos.

Os poucos estudos existentes têm sugerido que os investigadores fundamentam as suas trocas em interesses económicos para as organizações em que trabalham (Von Hippel, 1987; Carter, 1989; Schrader, 1991). As conclusões obtidas por Isabelle Bouty (2000) vão neste sentido, ou seja, sugeriram que a confidencialidade é a fonte primária de discriminação entre trocas possíveis e potenciais. Por um lado, os investigadores estão ligados às organizações por contratos e cláusulas de confidencialidade. Por outro lado, os cientistas não querem prejudicar as organizações onde trabalham e procuram agir eticamente. No entanto, estes contratos são universais e gerais e não especificam determinadas situações. A interpretação é, então, subjectiva e sujeita a julgamentos pessoais.

As normas da ciência implicam a partilha de informação e a publicação dos resultados (Zucker, Darby, Brewer e Peng, 1996). Na Sociologia da Ciência, é assumido que o conhecimento científico deve ser tratado como um bem público. Os estudos económicos assumem que as descobertas científicas têm um valor fugaz, a não ser que sejam usados mecanismos formais de protecção dos direitos intelectuais. É na colaboração que os pormenores e o conhecimento específico são transmitidos, sabendo que somente em colaborações todo o material é partilhado livremente (Eisenberg, 1987).

A questão da confiança é muito pertinente na comunicação das descobertas em determinados domínios científicos dado o seu valor científico e comercial (Bouty, 2000; Zucker, Darby, Brewer e Peng, 1996). A competição pode resultar num dilema de divulgação da informação, com incentivos contraditórios de comunicar o novo conhecimento ou retê-lo. Se o cientista comunicar a informação da descoberta, os benefícios associados com o acesso exclusivo à informação ficam comprometidos. Mas a retenção de informação poderá atrasar novas descobertas naquela área científica. Os

dilemas da informação são, frequentemente, conflitos entre o interesse pessoal e o interesse de grupo, que podem ser resolvidos através de colaborações limitadas ao grupo que partilha a nova informação. As fronteiras em que as colaborações se estruturam determina a extensão da difusão da nova descoberta. Uma vez que as organizações estabelecem relações de troca internas e mecanismos de cumprimento, de acordo com Bouty (2000) é de esperar que a confiança entre membros da mesma organização seja superior à confiança entre membros de diferentes organizações e que as fronteiras organizacionais sejam veículos de comunicação eficientes. Em geral, quanto mais elevado o valor do capital intelectual, mais as fronteiras organizacionais são usadas para limitar a difusão da informação (Zucker, Darby, Brewer e Peng, 1996).

Através da recolha de informação numa multinacional, Tsai e Ghoshal (1998) analisaram também as dimensões relacionais e dimensões cognitivas do capital social e a relação entre estas e os padrões de troca de recursos nas actividades de I&D. Os autores consideraram várias dimensões do capital social, suportando-se no trabalho de Nahapiet e Ghoshal (1997) - a dimensão estrutural, a relacional e a cognitiva. A dimensão estrutural inclui a interacção social (contactos e acesso a recursos), a dimensão relacional refere-se à confiança e a comportamentos de confiança. A dimensão cognitiva, por sua vez, está associada a atributos tais como a partilha de códigos ou de paradigmas que facilitam uma compreensão comum dos objectivos colectivos e formas próprias de actuar num sistema social, sabendo que é através da interacção social que a informação e os recursos fluem. Um actor que é central numa rede de interacções sociais tem maior capacidade de combinar e trocar recursos com outros. Os resultados obtidos neste estudo deram suporte ao argumento de que o capital social facilita a criação de valor. As três dimensões do capital social - interacção social, comportamento de confiança e troca de opiniões - têm efeitos consideráveis, directa ou indirectamente, na troca de recursos. Por outro lado, as relações sociais informais encorajam a troca de recursos produtivos e promovem a inovação de produtos. Entre as três dimensões do capital social, a dimensão relacional representada pelos comportamentos de confiança, está significativamente associada às outras duas dimensões. Apesar de tanto a interacção social como a partilha de visão exercerem efeitos positivos nos comportamentos de confiança, os resultados deste estudo não confirmaram uma relação significativa entre interacções sociais e troca de opiniões.

O início de uma relação de confiança poderá basear-se em mecanismos institucionais, incluindo a preferência da equipa, regras formais e procedimentos definidos pelas fronteiras formais da organização (Zucker, 1986). Assim, quanto maior o valor da

informação, mais a confiança se torna uma preocupação central para as organizações que gerem recursos de I&D. Por outro lado, quanto mais as colaborações entre organizações envolverem uma terceira parte, explícita ou simplesmente implícita, mais o envolvimento organizacional ajudará a aumentar o nível de colaboração entre as fronteiras organizacionais. A produção de confiança envolve a definição das fronteiras de informação que são em parte construídas pela colaboração com a mesma organização. Ou seja, características específicas de determinados cientistas, geralmente, daqueles que indicam o valor potencial das suas descobertas, determinam a sua inclusão mais frequentemente em colaborações científicas e em colaborações com cientistas da mesma organização (Zucker, Darby, Brewer e Peng, 1996).

Nesta linha de pensamento, a produção de confiança requer também uma agência social. Tal como muitos autores argumentaram, nomeadamente Zucker (1986), esta agência social envolve actividades que têm um custo, requerendo tempo, atenção e recursos e para isso deverá haver uma procura de confiança, antes desta ser produzida. Os custos poderão não estar exclusivamente relacionados com a energia humana e dinheiro gasto, mas também com oportunidades perdidas. No caso da colaboração, um colega na mesma instituição pode tornar-se co-autor por determinadas razões, que podem não estar necessariamente associadas à melhor escolha em termos de contribuição intelectual para o projecto.

No entanto, os custos são também dependentes das escolhas dos cientistas incluídos na colaboração. Apesar das normas da ciência apelarem à inclusão de um largo círculo de pares num modelo “colégio invisível” de troca de elevados mananciais de informação/descobertas científicas (Merton, 1957), é largamente aceite que mesmo que as descobertas tenham um valor significativo, como ciência pura ou produto comercial, alguns cientistas exploram o conhecimento não público para ganhos pessoais - monetários e não monetários.

Esta questão remete para o valor do conhecimento científico, isto é, o valor da informação não pública possuída por um indivíduo que excede o custo da aprendizagem da informação (Zucker, Darby e Brewer, 1994). Ou seja, o valor do capital intelectual criado por uma nova descoberta aumenta porque envolve técnicas apreendidas em primeira mão ou através do estabelecimento de colaborações. A estrutura de recompensas encoraja outros cientistas a investir na aprendizagem de *know-how* para obter os tais retornos. Tal como defenderam Zucker, Darby, Brewer e Peng (1996), quanto mais elevado o capital intelectual, maior a procura de confiança e o uso de fronteiras de informação para a sua

criação e manutenção. As conclusões do estudo de Zucker, Darby, Brewer e Peng (1996), revelaram, igualmente, que o elevado valor do capital intelectual indica na generalidade um elevado número de colaborações e que as redes, são, de uma forma geral, constituídas dentro das fronteiras da mesma organização. Especificamente, as colaborações são mais comuns quando compostas por cientistas “estrelas”, localizados em universidades de qualidade elevada de investigação. Quanto mais valiosa a informação, mais a divulgação é limitada. A difusão de novos conhecimentos diminui significativamente quando a colaboração ocorre nas organizações, reduzindo a velocidade de novas técnicas associadas às descobertas científicas. Pertencer à mesma organização parece ser um meio poderoso e efectivo de gerar confiança, uma vez que a colaboração na organização é significativamente maior comparada com a colaboração entre organizações, especialmente, quando a informação é de elevado valor. Os resultados indicam também que a desconfiança é o maior custo envolvido na transacção através das fronteiras organizacionais (Kasperson, Golding e Tuler, 1992). Zucker, Darby, Brewer e Peng (1996) constataram que as fronteiras organizacionais operam efectivamente como restrições à difusão da informação. E que as colaborações através das fronteiras organizacionais aumentam o “nascimento” de novos colaboradores na mesma área geográfica, mas as colaborações na mesma organização retardam este fenómeno.

Os grupos temporários, como novas formas organizacionais, constituem-se como estruturas diferentes das organizações tradicionais. Os grupos temporários trabalham em tarefas com um elevado grau de complexidade, já que não têm estruturas formais de coordenação e controlo (Thompson, 1967). Dependendo de um corpo elaborado de conhecimento colectivo e qualificações diversas, estes grupos assumem elevados riscos e obtêm elevados resultados, alheando-se de estruturas normativas que minimizam a possibilidade do erro. Assim, nestes grupos, não é corrente a construção de actividades com base na confidencialidade tal como as que contribuem para o desenvolvimento e manutenção da confiança em estruturas organizacionais tradicionais.

Os sistemas temporários exibem comportamentos que pressupõem confiança, já que as fontes tradicionais de confiança, tais como a familiaridade, a partilha de experiências, a abertura recíproca, as ameaças e punições, as promessas cumpridas e as demonstrações de não exploração de vulnerabilidade, não são óbvias nestes sistemas. Os grupos e organizações temporários estão ligados pela confiança, mas esta forma de confiança tem propriedades únicas (Meyerson, Weick e Kramer, 1996). A confiança nestes sistemas não é a confiança convencional, já que se caracteriza por uma forma única de percepções

colectivas, que é capaz de gerir a vulnerabilidade, incerteza, risco e expectativas. Estas quatro características tornam-se relevantes a partir do momento em que estes grupos se formam. É esta forma única que a confiança assume nos grupos temporários que Meyerson, Weick e Kramer (1996) denominaram de *swift trust*.

Goodman e Goodman (1972) definiram sistemas temporários como o conjunto de pessoas com qualificações diversas a desenvolver tarefas complexas num período de tempo limitado. Burns e Stalker (1961) já haviam referido que estas equipas constituem sistemas organizacionais em que os membros da equipa nunca tinham trabalhado conjuntamente e não se criam perspectivas de reincidência. A referência a estas estruturas mais temporárias torna-se pertinente na medida em que muitas equipas de investigação assumem esta configuração e por outro lado, são exigentes em relação à necessidade de haver confiança.

O estatuto e a reputação são condições que reduzem a vulnerabilidade neste tipo de equipas (Meyerson, Weick e Kramer, 1996). Os indivíduos que trabalham com fracas ligações (conhecimentos e contactos) têm menos controlo sobre a difusão da sua reputação e são mais vulneráveis do que em redes com fortes ligações (amizade, familiaridade). As condições de vulnerabilidade não são desejáveis e as pessoas tentam reduzi-las de variadas maneiras. Podem reduzir a sua dependência através da criação de parcerias alternativas e projectos, ou seja, a dependência pode estar associada à natureza das tarefas e a vulnerabilidade, nestas circunstâncias, pode ser reduzida através da adaptação ao trabalho. Portanto, a variável-chave dos sistemas temporários consiste no grau de interdependência estabelecida, sendo que o nível de interdependência aumenta a vulnerabilidade com base na contribuição e reputação dos outros elementos envolvidos.

Gambetta (1988) contribuiu para uma análise importante da emergência da confiança nestas equipas com duração limitada. Desta feita, considerou que a incerteza constitui um elemento constante em sistemas temporários. Em sistemas temporários com a imposição de datas e objectivos específicos, algo que subtraia o desempenho da tarefa, tal como a distração, pode constituir uma ameaça para o desenvolvimento do produto. No entanto, a confiança imediata pode ocorrer mesmo quando a incerteza é elevada e difícil de estabelecer. Para compreender a confiança em grupos temporários não se pode esquecer o facto de tais sistemas se constituírem no curto-prazo. Nestes sistemas, tudo é arriscado e os danos podem ser superiores aos potenciais ganhos. Segundo Luhmann (1979), o risco nas escolhas e nas acções em grupos desta natureza, tem um carácter de auto-reforço da confiança. “A confiança baseia-se numa relação em círculo entre o risco e a acção, sendo ambos requisitos complementares” (1979, p. 100). Ou seja, para Luhmann (1979) a

confiança pode assumir uma configuração racional e cognitiva ou uma configuração mais intuitiva que conduz a situações de risco.

O reverso da confiança nas equipas é o controlo. As colaborações em equipas de I&D implicam uma posição de vulnerabilidade e de risco, o que requer, segundo Powell (1990), a criação de estruturas de gestão que permitam uma supervisão constante. No entanto, Powell (1990) concluiu que a supervisão é mais efectiva quando realizada por colegas do que por superiores. Conclui-se, que apesar de haver poucos estudos sobre a confiança em equipas de I&D a natureza desta actividade justifica a necessidade de um maior investimento nesta problemática. O facto da confiança estar associada ao nível de interdependência entre os investigadores e o facto de que quanto mais elevado for o capital intelectual, maior a procura de confiança e o uso de fronteiras de informação para a sua criação e manutenção parecem ser razões que apontam para a necessidade de estudar melhor esta problemática. A literatura neste domínio em particular apresenta algumas lacunas, contudo, os estudos que se apresentaram apontaram para a importância e pertinência desta problemática.

3.2 ESTUDOS SOBRE A CONFIANÇA EM EQUIPAS E A SUA RELAÇÃO COM A EFICÁCIA

O panorama da literatura neste domínio, como já foi referido, é ainda incipiente quanto à confiança em equipas de trabalho e à confiança em equipas de I&D. Neste sentido, os principais estudos sobre a problemática foram conduzidos por Costa (2000, 2001 e 2003a), sendo que o seu modelo constituirá a moldura teórica desta dissertação (ver capítulo 4). Os estudos de Costa (2000, 2001 e 2003a) incidem na importância da confiança no funcionamento das organizações, sendo que esta é responsável pela redução de conflitos, aumento do empenhamento e redução da tendência de sair da organização. A autora vai adoptar o modelo *input-processo-output* dos processos de grupo para analisar a confiança nas organizações. Assim, considera a confiança uma variável de processo, que é influenciada por um conjunto de variáveis de *input* e que se reflecte em diferentes *outputs* (resultados para a equipa e organização). O estudo de 2000 conclui que a confiança está relacionada com resultados específicos da equipa, tais como, elevado desempenho das tarefas e papéis, menos stress, maior empenhamento afectivo e satisfação e menor

empenhamento instrumental. Nestes estudos, a autora considera que a confiança é vital, sobretudo quando o risco é significativo, ou seja, quando existe vulnerabilidade e quando há incerteza quanto aos objectivos ou incerteza quanto às consequências futuras da confiança. Os estudos desta autora basearam-se nas teorias contingenciais que defendem que o processo de equipa é dependente da composição da equipa, das características de trabalho e do contexto organizacional. Estes factores são condições para haver confiança nas equipas, ou seja, são antecedentes da confiança tal como é referido a seguir.

3.2.1 ANTECEDENTES DA CONFIANÇA NAS EQUIPAS

Para compreender o trabalho em equipa, muitos investigadores adoptam o modelo *input-processo-output* (Costa, 2000, 2001 e 2003a; Cohen e Bailey, 1997; Hackman e Morris, 1975) e assumem que o desempenho da equipa é uma função do processo de equipa. O processo de equipa por outro lado, é visto como dependente de variáveis de *input*, tais como a dimensão, a antiguidade, as competências e os valores e atitudes no trabalho (Shea e Guzzo, 1987; Guzzo e Shea, 1992), entre outras variáveis. Os estudos de Costa (2000 e 2003a) adoptam este modelo tendo a confiança como variável de processo, assumindo que diferentes variáveis de *input* (individuais, características de trabalho e variáveis do contexto) criam condições para a confiança ter lugar nas equipas e considerando que a confiança tem implicações ao nível dos resultados (para a equipa e para a organização).

Hackman e Morris (1975) publicaram um trabalho largamente referenciado sobre a perspectiva de que o desempenho da equipa é melhor compreendido através do enquadramento *input-processo-output*. As conclusões indicam que: a) o processo de interacção de grupo é afectado pela natureza dos *inputs* em termos de competências dos membros, diferenças de estatuto, etc.; b) as diferenças no processo de interacção de grupo estão relacionadas com diferenças no desempenho do grupo; e c) que existe pouca evidência na confirmação do papel mediador do processo de interacção na relação entre *inputs* e *outputs*.

Hackman e Morris (1975) propuseram o seu próprio quadro teórico para compreender o desempenho das equipas. Este modelo aponta três categorias de variáveis de *input* como importantes determinantes da eficácia. Estas categorias são a composição, as normas e o desenho de tarefa. Os aspectos de interacção dos membros identificados

como importantes para a eficácia eram o uso das competências dos membros, o uso apropriado de estratégias de desempenho de tarefas e o esforço dos membros (quantidade e coordenação). A relação do processo de interacção, sumariado em termos dos três aspectos para o desempenho eficaz não era simples na perspectiva dos autores, já que a relação depende de contingências de tarefa. Por exemplo, para determinadas tarefas o esforço dos membros pode ser muito importante na determinação da sua eficácia mas não para outras, dependendo apenas do seu conhecimento. É de notar que as tarefas desempenham dois papéis neste modelo. Por um lado, a natureza da tarefa é considerada um moderador da relação entre a interacção do membro e a eficácia. Por outro lado, a natureza da tarefa também é um factor causal do desempenho. A ênfase no desenho de tarefa como factor de entrada que influencia a eficácia da equipa abre a porta às influências de contexto na eficácia do trabalho de equipa.

Na sua essência, um desenho de tarefa pode afectar o nível de esforço da equipa. Tarefas motivantes são aquelas que permitem o uso de variadas competências, que são consideradas importantes, não são fragmentadas, dão autonomia aos membros e proporcionam *feedback*. Hackman e Oldham (1980) também enfatizaram o papel do contexto organizacional na eficácia da equipa. Em particular, a tecnologia, as práticas de recursos humanos e as práticas de controlo são considerados factores contextuais adicionais.

O trabalho de Hackman (1987) procura compreender a influência do contexto de trabalho na eficácia da equipa. O sistema de recompensas, a educação e as oportunidades de formação e a gestão da informação são identificados como aspectos organizacionais, tidos como factores de entrada que influenciam o nível de eficácia do trabalho de equipa. O impacto destes factores de *input* na eficácia da equipa é mediado pelo processo de interacção. Outro conjunto de factores de entrada no modelo de Hackman (1987) é o que designou por desenho de grupo e que inclui o desenho das tarefas de grupo, a composição do grupo e as normas relacionadas com o desempenho. Este modelo discute também a noção das sinergias negativas e positivas. Se as sinergias são positivas conduzem à criatividade e inovação e se são negativas inibem o desempenho.

O modelo *input-processo-output* apresentado por Gladstein (1984), do desempenho da equipa está relacionado com a investigação sobre dinâmicas de grupo e agrupa categorias determinantes da eficácia. As categorias de *inputs* são a composição da equipa (distribuição de competências), a estrutura da equipa (dimensão), os recursos disponíveis (disponibilidade de formação) e a estrutura organizacional (recompensas para o

desempenho). Estes factores de entrada são pensados por ter tanto um efeito directo na eficácia da equipa e indirecto através do processo de interacção. A ligação entre o processo de interacção e a eficácia é vista como dependente de características da tarefa, tal como a complexidade ou interdependência dos membros da equipa. O modelo de Gladstein tem muito em comum com o de Hackman (1987), dando primazia ao contexto como influência do desempenho da equipa. Gladstein (1984) indica que a complexidade de tarefa tem um papel moderador na relação processo-resultado (semelhante ao trabalho de Hackman e Morris, 1975). No entanto, no modelo de Hackman (1987) seria uma variável de *input* reconhecida como determinante do desempenho da equipa.

Em suma, os modelos contingenciais argumentam que não é apenas a composição da equipa (Chatman e O'Reilley, 2004; Hirschfeld, Jordan; Feild, Giles e Armenakis, 2005) mas também as características das tarefas desempenhadas pela equipa e as variáveis contextuais são relevantes entradas nos processos de equipa (Costa, 2003a). Segundo Hackman (1987), o trabalho de equipa assume variadas configurações e pode ser definido de acordo com diferentes características. Neste sentido, não existe uma perspectiva unificada dos factores que devem ser considerados como determinantes do processo de equipa. Todavia, Costa (2003a) refere que existe a ideia generalizada de que certas combinações de pessoas resultam num melhor desempenho para a equipa. Costa (2003a) considera a preferência de trabalhar em equipa, a existência de competências adequadas na equipa, a antiguidade e a coesão da equipa como variáveis de composição da equipa importantes para haver confiança na equipa. Por outro lado, seguindo as orientações de Moris e Moberg (1994), a autora considera a dependência funcional e a ambiguidade de tarefas duas condições de trabalho relevantes para o estudo da confiança nas equipas, considerando que os membros funcionalmente dependentes demonstram elevados níveis de confiança e que a existência de ambiguidade nas especificações ou procedimentos operacionais diminui a confiança na equipa. Isto porque, segundo a autora, a confiança torna-se muito importante, sobretudo, em relação à competência técnica e à responsabilidade de quem confia (Barber, 1983). Quanto às variáveis de contexto, a autora considera que apesar de não haver um corpo consistente de investigação sobre o efeito de liderança na confiança, a literatura sugere que a confiança na equipa reflecte-se mais em climas que enfatizam a partilha de informação, a participação na decisão e o envolvimento pessoal, e que climas caracterizados por estilos clássicos e burocráticos de liderança estão associados a níveis mais baixos de confiança nas equipas.

3.2.2 CONSEQUENTES DA CONFIANÇA NA EFICÁCIA DAS EQUIPAS

A literatura académica e prática tem enfatizado a importância das equipas para o sucesso organizacional nas economias modernas, sendo abundante a literatura sobre como organizar equipas de trabalho auto-dirigidas (Wellings, Byham e Wilson, 1991), equipas de projecto (Parker, 1994), e equipas de gestão (Nadler e Ancona, 1992; Mohrman, Cohen e Mohrman, 1995).

As equipas têm vindo a ganhar importância (Goodman, Ravlin e Argote, 1986; ; O'Reilly e Pfeffer, 2000; Osterman, 2000; Ilgen e Sheppard, 2001; Williams, 2002; Clegg, Wall, Pepper, Stride, Woods, Morrison, 2002; Thamhaim, 2003 e 2004) como unidades fundamentais da estrutura organizacional (Drucker, 1988), porventura inspiradas no uso efectivo de equipas nas empresas japonesas (Ancona e Nadler, 1989) ou pela emergência de novas formas organizacionais. No sentido de se obter maior flexibilidade num contexto de mudança contínua, as empresas têm conferido às equipas de trabalho autonomia e responsabilidade. Por outro lado, as empresas têm feito uso de equipas multifuncionais organizadas no sentido de realizar tarefas específicas. Finalmente, em resposta a um ambiente de mudança, as organizações solicitam às equipas que ultrapassem as fronteiras tradicionais das empresas no sentido de aproximar as unidades internas a empresas exteriores.

A investigação, sobretudo no âmbito da psicologia social tem centrado a questão ao nível da relação entre os membros do grupo e o seu desempenho (Costa, 2000, 2001 e 2003a; Cohen e Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Pearce e Ravlin, 1987). Os modelos existentes têm incidido, sobretudo, no processo, embora seja importante, como referem, alguns autores ter em conta o contexto (Ancona, 1987 e 1990; Costa, 2000 e 2003a). Esta linha de investigação, procura responder a questões como: de que modo as organizações influenciam os grupos e de que modo os membros do grupo configuram o ambiente do grupo? Na linha de Giddens (1984), o modelo de estruturação não enfatiza apenas a iniciativa da equipa ou a influência do ambiente mas também olha para a relação equipa-ambiente. O estudo de Ancona (1990) alerta para a mudança do modelo de desempenho de grupo tradicional (Barrick, Stewart, Neubert e Mount, 1998). De uma forma geral, os modelos existentes indicam que variáveis de entrada referentes ao grupo e à organização (composição e estrutura do grupo, recursos e contexto organizacional) directa ou indirectamente influenciam o desempenho, através da mediação de um processo de grupo (Gladstein, 1984). O estudo da autora questiona a direcção causal dos modelos tradicionais

tendo em conta as influências mútuas, entre as variáveis de entrada e as variáveis de processo.

3.2.3 O IMPACTO DA CONFIANÇA NA EFICÁCIA DAS EQUIPAS

A relação entre a confiança e o desempenho tem sido sugerida por muitos autores (Zand, 1972; Butler, 1991; Morgan e Hunt, 1994; Bromiley e Cummings, 1995; McAllister, 1995; Cohen e Bailey, 1997; Smith e Barclay, 1997; Dirks, 1999 e 2000; Costa, 2000, 2001 e 2003a; Costa, Roe e Taillieu, 2001). Porém, a investigação existente mostra pouca significância estatística nesta relação (Dirks, 1999). No entanto, vários estudos têm tentado demonstrar a importância da confiança e das suas dimensões no desempenho das equipas de trabalho. Zand (1972) demonstrou que as equipas caracterizadas por baixos níveis de confiança tinham tendência a partilhar menos informação e ideias, e os seus membros a estar menos envolvidos pessoalmente, e a impor maior controlo quando a coordenação era necessária. Os comportamentos de monitoria são usualmente vistos como actividades não produtivas (McAllister, 1995) desde que controlem custos, restrinjam a mudança e reduzam a cooperação (Bromiley e Cummings, 1995). Por outro lado, as equipas com elevados níveis de confiança tendem a ser mais abertas à discussão, desenvolvem mais soluções inovadoras e originais, resolverem os seus problemas eficazmente e têm mais auto-controlo e menos desgaste em situações delicadas (Zand, 1972).

O modelo apresentado por Costa, Roe e Taillieu (2001) explora a relação entre a confiança nas equipas e o seu desempenho. Com este modelo, os autores testam a relação entre a confiança e a percepção do desempenho associada à tarefa, à satisfação na equipa, ao empenhamento e *stress*. Este modelo apresenta o conceito como construção multi-componente, construído por dimensões como a propensão para confiar, percepções de confiabilidade e comportamentos de cooperação e monitoria. Os resultados confirmaram que a confiança constitui uma estrutura multi-componente e confirmaram a sua importância no funcionamento das equipas.

A eficácia da equipa é usada para expressar múltiplos resultados organizacionais. Estes podem ser agrupados em três grandes categorias: a) o desempenho da equipa, ou seja, o referente à quantidade e qualidade dos resultados da equipa; b) as atitudes dos membros da equipa expressas pela satisfação, empenhamento, e *stress* dos membros da equipa; e c) os resultados comportamentais da equipa que podem ser inferidos do nível de

absentismo e *turnover* das equipas (Cohen e Bailey, 1997). Os estudos são particularmente omissos nas medidas de eficácia comportamental dado que estes dados são geralmente tratados de forma confidencial. Os investigadores têm considerado as dimensões do desempenho das equipas e as atitudes dos membros da equipa como determinantes da eficácia das mesmas. De acordo com Hackman (1987), as dimensões da eficácia podem medir o *output* da equipa, o estado da equipa como unidade de desempenho e o impacto da experiência da equipa nos seus membros individualmente. No estudo de Costa, Roe e Taillieu (2001), a eficácia das equipas é obtida em termos de satisfação, empenhamento, *stress* e desempenho percebido de tarefa. Os autores consideraram que apesar do desempenho da tarefa poder ser avaliado pelo ponto de vista do gestor, o membro da equipa tem uma maior compreensão de como desempenha a tarefa em relação aos objectivos propostos.

Para além do pressuposto geral de que a confiança é um importante elemento do sistema social e um facilitador de acções de coordenação entre indivíduos (Arrow, 1974), alguns resultados positivos têm sido vistos como estando associados ao conceito. A satisfação e o empenhamento têm sido apontados por muitos investigadores como dimensões da eficácia determinadas pela confiança (Smith e Barclay, 1997; Costa, 2000, 2003a e 2003b). Por exemplo, em contextos de relações de compra e venda, Smith e Barclay (1997) revelaram que a comunicação aberta e a rejeição de oportunismo conduz à satisfação mútua. Smith e Barclay (1997) desenvolveram um modelo baseado na confiança de relações entre parceiros de vendas e testaram-no no contexto da indústria informática. Este estudo apresenta um modelo com enfoque ao nível individual de relacionamento, e trata a questão de como diferenças organizacionais e facetas da confiança mútua afectam directa e indirectamente o desempenho de tarefa percebida e a satisfação, tidas como duas dimensões da eficácia relacional. Neste modelo conceptual apresentado pelos autores, as diferenças organizacionais (reputação, estabilidade de emprego, horizontes estratégicos, sistemas de controlo e objectivos), as percepções de confiabilidade (carácter, competência de papeis, julgamentos, motivos e intenções), e os comportamentos de confiança (investimentos de relacionamentos, aceitação de influência, comunicação e abertura, redução de controlo e de oportunismo) contribuem para explicar o desempenho de tarefa e a satisfação.

A satisfação mútua consiste num estado afectivo positivo que resulta da avaliação de todos os aspectos de uma relação de trabalho relativa a alternativas experimentadas ou observadas (Thibaut e Kelly, 1959; Anderson e Narus, 1984). A satisfação mútua traduz

uma situação em que ambos os parceiros estão satisfeitos e reflectem, nas suas opiniões, o mesmo nível e congruência das avaliações do parceiro. A percepção de desempenho de tarefas consiste na percepção de que as relações têm sido efectivas no cumprimento dos objectivos. A percepção de desempenho da tarefa é um indicador dos níveis de satisfação. Assim, percepções mais elevadas de desempenho de tarefa conduzirão a um nível mais elevado de satisfação.

A este propósito, Morgan e Hunt (1994) argumentaram que as relações de trabalho caracterizadas pela confiança conduzem à cooperação, reduzem conflitos, aumentam o empenhamento na organização e reduzem a tendência de sair. Segundo Morgan e Hunt (1994) pode ser esperado que a confiança tenha um efeito positivo na satisfação e empenhamento dos membros nas suas equipas. Os autores consideraram que a existência de confiança e de empenhamento relacional é central para o sucesso das relações comerciais, sendo, a confiança e o empenhamento factores-chave na promoção da eficiência, da produtividade e da eficácia organizacional. Para os autores, o empenhamento e a confiança conduzem a comportamentos cooperantes. O modelo apresentado pelos autores considera as variáveis confiança e empenhamento como variáveis mediadoras, na medida em que têm como antecedentes os custos de término de relações, os benefícios associados a relacionamentos, a partilha de valores, a comunicação e os comportamentos oportunistas. Por outro lado, têm como resultados a propensão para sair, a cooperação, o conflito funcional e a incerteza na tomada de decisão. Neste modelo, os custos associados à separação de um relacionamento e os benefícios associados aos relacionamentos afectam positivamente o empenhamento e este associa-se positivamente com a cooperação e negativamente com a propensão para sair. A confiança tem como antecedentes a comunicação, os comportamentos oportunistas e a partilha de valores que constitui um antecedente também do empenhamento. A confiança afecta positivamente a cooperação e o empenhamento e, por outro lado, afecta a incerteza nos relacionamentos.

Os autores definem empenhamento relacional, em linha aliás, de outras definições apresentadas na literatura (Moorman, Zaltman e Desphande, 1992), como o desejo de manter relacionamentos considerados importantes. Os parceiros, numa relação de empenhamento, desejam que a relação se mantenha intemporalmente e trabalham no sentido de a preservar. A confiança é conceptualizada como sendo a confiança depositada na integridade e honestidade dos parceiros. Esta definição, na linha, aliás, da definição de Moorman, Desphande e Zaltman (1993), e tem como orientação a ideia de Rotter (1967) segundo a qual a confiança consiste numa expectativa generalizável de que a palavra dada

pode ser confiada. Aliás, a literatura tem-se demonstrado incisiva na crença de que a estas características de integridade e de honestidade se devem considerar também qualidades como a consistência, a competência, a honestidade, a justiça, a responsabilidade, e a benevolência (Rotter, 1971; Altman e Taylor, 1973; Larzelere e Huston, 1980).

A confiança é considerada como sendo importante para as trocas relacionais, na medida em que os relacionamentos caracterizados pela confiança são de tal forma valorizados que as partes envolvidas desejam empenhar-se em tais relacionamentos (Hrebiniak, 1974). De facto, uma vez que o empenhamento implica vulnerabilidade, as partes procuram apenas parceiros confiáveis.

Com o propósito de compreender como a confiança interpessoal afecta o desempenho das equipas, Dirks (1999) analisou em que medida esta afecta directa ou indirectamente o seu desempenho. O autor analisa indicadores específicos da cooperação (coordenação e ajuda), esforço (intensidade e direcção), e processos de decisão (diagnóstico de desempenho, expressão de ideias, empenhamento nas decisões). A confiança é analisada, neste estudo, como variável moderadora da relação entre motivação e desempenho da equipa, motivação e processo de grupo (coordenação e esforço de direcção). Os resultados sugerem que a confiança influencia indirectamente o desempenho da equipa através da canalização de esforços conjuntos para a obtenção de objectivos. Este estudo contraria, em parte, a investigação sobre a confiança como variável determinante nos processos de grupo e desempenho. Ou seja, em larga medida, os estudos existentes evidenciam que quando o nível de confiança aumenta é esperado que o grupo tenha experiências superiores de processos de grupo (cooperação) e maior desempenho, enquanto que quando a confiança diminui é esperado o inverso, ou seja, uma diminuição dos processos de grupo e do desempenho. Esta ideia encontra-se evidenciada de forma explícita ou implícita em muitos artigos sobre a confiança interpessoal (Golembiewski e McConkie, 1975; Mayer, Davis e Schoorman, 1995).

Os resultados do estudo de Dirks (1999) permitiram concluir que a confiança influencia os processos de grupo e o desempenho de uma forma indirecta. Grupos com elevados níveis de confiança não tinham necessariamente melhores processos de grupo e melhores desempenhos do que os grupos com níveis mais baixos de confiança. Assim, a confiança influencia apenas a forma como a motivação se traduz em esforços conjuntos.

O estudo de Flaherty e Pappas (2000), utilizando a teoria da troca de líder-membro para avaliar como os vendedores desenvolvem confiança nos seus gestores, conclui que a as percepções de justiça procedimental influenciavam o empenhamento na organização e,

desta forma, a sua satisfação com o trabalho. A abordagem da troca de líder-membro refere que a confiança, o respeito e existência de objectivos comuns se traduzem em relações elevadas de troca líder-membro. Por outro lado, baixas relações de troca de líder-membro traduzem-se em interacções contratuais impessoais. Este trabalho conclui que a confiança é um factor conducente ao aumento da satisfação no trabalho. Isto é, os vendedores tornam-se mais satisfeitos com as suas funções se houver uma relação forte com o gestor. Para aumentar a satisfação no trabalho, é também esperado que a confiança influencie o empenhamento organizacional. Este trabalho parte do pressuposto que a satisfação aumenta o empenhamento dos vendedores na organização e que a confiança dos gestores influencia positivamente a satisfação no trabalho.

A literatura neste domínio tem concluído que em situações em que os colaboradores recebem um sinal de satisfação da organização pelo seu trabalho, estes tendem a compensá-la com um aumento de empenhamento. O papel da confiança, neste estudo, consiste em promover a satisfação no trabalho e, assim, aumentar o empenhamento na organização.

A confiança tem sido encarada como uma variável que se relaciona positivamente com o empenhamento organizacional, acima de tudo através da influência que exerce na satisfação no trabalho. Morgan e Hunt (1994) concluíram que os indivíduos demonstram vontade em confiar nos outros nas relações que estabelecem no local de trabalho. A teoria da troca de líder membro e a noção de reciprocidade traduz a noção de que quando existe confiança numa relação de trabalho as partes envolvidas respondem com melhores empenhamentos na organização (Blau, 1964). Assim, a confiança constitui o elemento-base para desenvolver e manter fortes relações de trabalho.

Quando analisada a relação entre satisfação e produtividade das equipas de I&D encontra-se uma extensa literatura empírica (Gouldner, 1957; Kornhauser, 1962; Cotgrove e Box, 1970; Pelz e Andrews, 1976; Ivanavich; 1978; Orpen, 1979, 1981 e 1985; Fisher, 1980; Miller, 1986; Ostroff, 1992; Baugh e Roberts, 1994; Keller, Jullian e Kedia, 1996). Existem, todavia, três ordens de razões que apontam para a especificidade da análise da relação entre as variáveis satisfação e produtividade: satisfação global versus satisfação específica, nível de análise e natureza do trabalho (Ivanavich; 1978; Alutto e Acito, 1974; Fisher, 1980; Ostroff 1992).

Fisher (1980) concluiu que a satisfação em equipas de I&D pode estar associada a facetas específicas e, portanto, não se pode concluir sobre a satisfação global no trabalho sem se fazer referência às diferentes variáveis. E desta forma, os estudos em organizações

de I&D revelaram, de uma forma geral, que as oportunidades de recompensas e promoções podem prever o desempenho técnico e estar associadas à produtividade das equipas de I&D. Ostroff (1992), por sua vez, analisou a relação entre satisfação dos trabalhadores e desempenho organizacional atendendo ao nível de análise. A autora concluiu que enquanto a relação ao nível individual pode não se verificar, existem fortes razões para a relação satisfação/desempenho ocorrer ao nível organizacional. Estes argumentos são mais apropriados quando o trabalho é realizado em equipa e portanto, se verifica uma maior identificação e cooperação dos elementos da equipa, estando a produtividade associada à motivação. Por último, Ivanavich (1978) concluiu que os trabalhos mais estimulantes têm uma relação consistente entre a satisfação e o desempenho. Concluindo-se, desta forma, que se a natureza do trabalho em I&D for estimulante existem fortes probabilidades de estar associado a elevados desempenhos.

A literatura aponta para a existência de factores extrínsecos e intrínsecos de satisfação no trabalho (Gouldner, 1957; Kornhauser, 1962; Cotgrove e Box, 1970; Pelz e Andrews, 1976; Miller, 1986). Miller identificou os factores intrínsecos de satisfação no trabalho de I&D e traduz essa convicção da seguinte forma: “Os cientistas são normalmente, atraídos pela natureza do trabalho em si, pela liberdade de prosseguir os seus próprios interesses de investigação, e as pessoas com quem se associam” (Miller, 1986, p.235). O autor aponta a necessidade de motivação destes profissionais e para atingir tal objectivo, as organizações devem estabelecer ambientes nos quais o crescimento e desenvolvimento individual sejam importantes. Segundo o autor, a melhor forma de estabelecer a ligação indivíduo-organização ocorre quando a organização promove o que denominou de *income psychic*, ou seja o sentimento de retribuição do investimento energético realizado no trabalho de investigação. Este conceito surgiu da inspiração no trabalho de Hackman e Shuttle (1977), que indicava a necessidade do trabalho promover elevadas recompensas internas, ou seja, os trabalhadores deveriam receber um *feedback* do seu trabalho e deveriam ter responsabilidades pessoais sobre as tarefas que desenvolviam, o que contribuía para aumentar o interesse pelo trabalho de investigação.

O estudo realizado por Cotgrove e Box (1970) na indústria química, para determinar as razões de satisfação e insatisfação dos cientistas, revelou que a falta de autonomia relativamente à escolha dos projectos de investigação, aos prazos de realização e à prática de publicação constituíam factores de insatisfação. Por outro lado, os cientistas consideravam que o nível de reconhecimento da organização pelo esforço e tempo despendido na melhoria das qualificações era muito reduzido. A insatisfação revelava-se,

fundamentalmente, na incapacidade da organização reconhecer o valor da qualificação dos seus recursos humanos. Cotgrove e Box (1970), consideram que o facto de não se registarem elevados níveis de insatisfação dos cientistas na indústria se relacionava com o processo diferencial de socialização e de recrutamento e selecção destes profissionais. As condições de trabalho dos cientistas se não geram situações de insatisfação pelo menos contribuem para reduzir a satisfação, sobretudo, a motivação. Os factores associados pelos cientistas e engenheiros a situações de satisfação estavam relacionados com aspectos do trabalho em si, tais como o reconhecimento e a responsabilidade. Os factores associados à insatisfação eram aspectos relacionados com o contexto de trabalho, tais como política da organização, supervisão, salários e condições de trabalho.

3.3 NOTAS FINAIS

Em suma, este capítulo equaciona a importância da confiança nas equipas de I&D constatando que a literatura neste domínio apresenta ainda algumas lacunas. Portanto, identificadas estas lacunas na literatura este estudo procurou ancorar-se nos estudos da confiança noutras equipas de trabalho (Costa, 2000, 2001, 2003a e 2003b), sendo que estes se enquadram no modelo de *input-processo-output*, ou seja, consideram a confiança uma variável de processo determinada por determinados *inputs* e tendo implicações ao nível dos resultados da equipa e da organização. A relação entre a confiança e eficácia das equipas sugerida por muitos autores (Costa, 2000, 2001 e 2003a; Zand, 1972; Bromiley e Cummings, 1995; Butler, 1991; McAllister, 1995, Costa, Roe e Taillieu, 2001, Cohen e Bailey, 1997; Smith e Barclay, 1997; Dirks, 1999; Morgan e Hunt, 1994) é aqui equacionada ponderando-se o seu efectivo efeito nas equipas e na organização.

Não existe consenso na literatura quanto às medidas para avaliar a eficácia das equipas. Cohen e Bailey (1997) propõem uma forma de medir o desempenho da equipa, através das atitudes dos membros da equipa expressas pela satisfação, empenhamento, e *stress* dos membros da equipa. Apesar de apelativas, as medidas atitudinais não têm sido utilizadas por muitos estudos (Smith e Barclay, 1997; Costa, Roe e Taillieu, 2001).

Nos capítulos 2 e 3 foi revista a literatura relativamente à confiança organizacional, tendo-se verificado que apesar de ser um domínio em expansão existem algumas fragilidades. Com base nesta constatação, o presente estudo procura superar algumas das lacunas que persistem na literatura. A fragilidade é sobretudo sentida, de acordo com os

estudos que foram apresentados nos capítulos de revisão da literatura, no que toca às equipas de I&D. Este trabalho constitui, por isso, uma contribuição para uma melhor compreensão do conceito e da sua importância nas equipas de I&D. O capítulo seguinte apresenta a problemática do estudo, o modelo teórico e as hipóteses de trabalho.

Capítulo 4. MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES

A confiança nas organizações é um tópico que tem merecido muita atenção por parte de investigadores do comportamento organizacional, particularmente, a confiança ao nível interpessoal. À medida que as organizações se têm tornado mais flexíveis, mais horizontais e também mais centradas no trabalho em equipa que uma maior ênfase tem sido dada às dinâmicas interpessoais e de grupo, onde a confiança é tida como um elemento central. Não obstante a grande atenção que este conceito tem merecido, duas grandes questões continuam presentes na literatura: a difícil conceptualização e multidimensionalidade do constructo, por outro lado, a sua difícil operacionalização. Apesar dos esforços que têm sido feitos, algumas lacunas persistem na literatura, nomeadamente, no estudo da confiança na equipa. A fragilidade ainda é maior, de acordo, com os estudos que foram apresentados nos capítulos de revisão da literatura, no que toca às equipas de I&D. Este trabalho constitui, por isso, uma contribuição para uma melhor compreensão do conceito e da sua importância nas equipas de I&D.

Neste capítulo, é apresentado o modelo de análise e são formuladas as hipóteses a testar.

4.1 PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

A confiança nas organizações é um tópico que tem merecido muita atenção por parte de investigadores, particularmente, ao nível interpessoal (p.ex, Cook e Wall, 1980; Morgan e Hunt, 1994; McAllister, 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Cohen e Bailey, 1997; Smith e Barclay, 1997; Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998; Kramer, 1999; Lewicki, Mcallister e Bies, 1998; Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner, 1998). Não obstante a grande atenção que este conceito tem merecido foram identificadas algumas lacunas na literatura, nomeadamente, no estudo da confiança nas equipas de I&D.

Este estudo procura compreender melhor a problemática centrando-se na multidimensionalidade da confiança na equipa e na confiança nos líderes de equipas de I&D, contribuindo para uma definição mais aclarada do conceito nestas duas vertentes. Considera-se, porém, que estas duas vertentes da confiança apresentam diferentes dimensões. Isto é, as dimensões que constituem a confiança nos líderes de equipa são diferentes das que constituem a confiança nos colegas de equipa.

A definição de Sitkin e Roth (1993) parece paradigmática dado centrar a questão nas contingências ou circunstâncias nas quais ocorre a confiança. Para os autores “a confiança consiste em acreditar que determinada pessoa ou grupo é confiável em circunstâncias específicas” (1993, p. 373). Esta definição introduz um grau ainda maior de complexidade ao estudo do tema, sendo que se pode confiar de forma diferente de acordo com o estatuto existente entre as partes, ou seja, confia-se em determinados aspectos se a relação estabelecida for entre pares e noutros aspectos se a relação for entre superiores e subordinados. Por outro lado, os autores argumentam que se pode confiar em alguém para partilhar confidências mas não confiar nessa mesma pessoa para a realização de uma tarefa específica. Assim, pode-se confiar nas competências técnicas mas não confiar na integridade da pessoas.

Nalguns estudos a confiança nos supervisores é estudada juntamente com a confiança nos colegas (Bijlsma e Costa, 2003 e 2005; Dirks, 2000), outros estudos analisam a monitoria ou controlo exercido por colegas e supervisores (Henderson e Lee, 1992), o estudo de Bijlsma-Frankema, Jong e Costa (2005) analisa em simultâneo a confiança e o controlo em relações laterais e hierárquicas como antecedentes do desempenho da equipa. As vantagens de estudar múltiplas relações e o seu impacto no desempenho é sugerido pela literatura neste domínio (Bijlsma-Frankema, Jong e Costa, 2005). Os membros das equipas estão envolvidos em múltiplas relações de confiança, ou seja, confiam (ou não) nos colegas e nos supervisores, então, as equipas são contextos de estudo proficuos para analisar estes relacionamentos. No estudo de Costa, Roe e Taillieu (2001) concluiu-se que a confiança entre colegas de equipa estava positivamente relacionada com comportamentos cooperativos e negativamente com comportamentos de monitoria por parte dos colegas, indicando que a confiança é um substituto para o controlo ou vigilância. Porém, esta conclusão foi obtida quando analisada a confiança entre colegas. As conclusões dos estudos de Currall and Judge (1995) e de Smith e Barclay (1997) foram idênticas. Por outro lado, no estudo de Bijlsma-Frankema e Van de Bunt (2003) sobre as relações de confiança entre gestores e subordinados as conclusões foram diferentes. Este estudo concluiu que a confiança dos subordinados nos gestores estava positivamente relacionada com os comportamentos de monitoria dos gestores, indicando que a confiança não é um substituto do controlo, pelo menos na relação de subordinados em relação aos gestores. Estes resultados, aparentemente contraditórios, indicam que o que determina a confiança nos colegas é diferente do que o que determina a confiança nos superiores.

Por outro lado, apesar da distinção entre confiança no líder e confiança nos colegas ser implícita na literatura, para Dirks (2000) esta questão ainda não foi clarificada. Para o autor, existe um efeito da confiança da equipa na confiança no líder quando analisado o impacto no desempenho da equipa. Apesar do presente estudo não ambicionar estudar o efeito da confiança da equipa na confiança no líder, tem como objectivo contribuir para a compreensão desta problemática considerando ser necessário analisar a confiança no líder e a confiança entre os membros da equipa para se compreender o constructo de uma forma mais abrangente (Dirks, 2000) e para analisar o impacto de uma e de outra na eficácia na equipa. Porém, considera-se, na linha dos estudos apresentados, que os aspectos que determinam a confiança nos colegas são diferentes dos que determinam a confiança nos supervisores.

Tal como tem sido referido, a confiança tem sido definida de múltiplas formas na literatura (Kramer, 1999; Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998; Hosmer, 1995; Deutsch, 1958; Mellinger, 1956; Read, 1962). Apesar de muitos investigadores terem usado algumas variações, muitos estudos empíricos parecem conceptualizar e medir a confiança como uma expectativa ou crença de que uma pessoa pode confiar nas acções e nas palavras e que a pessoa tem boas intenções em relação aos outros (Simmel, 1964; Kramer, 1999; Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998; Hosmer, 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995). Esta definição aplica-se tanto à confiança no líder como à confiança na equipa.

Apesar de algumas diferenças de opinião, muitos aspectos parecem comuns às definições que estão presentes na literatura. Tal como referiram Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998), das teorias da psicologia (Lewicki e Bunker, 1995, 1996; McAllister, 1995; Zand, 1972) às abordagens sociais e económicas (Barber, 1983; Bromiley e Cummings, 1995), as expectativas positivas e disposição para uma situação de vulnerabilidade são elementos críticos para definir a confiança.

“A vontade para ser vulnerável” de Mayer, Davis e Schoorman (1995), é a definição mais citada de confiança e é a que ocupa um papel central em muitas conceptualizações, tal como a de Bromiley e Cummings (1995) e a de Mishra (1996). Noutras definições, outras palavras foram utilizadas para propor a mesma coisa, tal como “a vontade de acreditar em alguém” (Doney, Cannon e Mullen, 1998), “a vulnerabilidade de uma pessoa em relação a outra” (Deutsch, 1962; Zand, 1972), e “a intenção de aceitar a vulnerabilidade” (Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998).

Alguns autores enfatizam as expectativas associadas ao conceito. Por exemplo, para Elangovan e Shapiro (1998) a confiança é “um conjunto de expectativas positivas” e para

Lewicki e Bunker (1996) a confiança envolve “expectativas positivas sobre os outros”. Contudo, estas expectativas incluem também considerações acerca da situação e dos riscos associados (Lewicki e Bunker, 1996). Alguns autores têm proposto que a confiança pressupõe um “comportamento de risco” (Costa, 2003b) ou uma “predisposição para tal comportamento” (Cummings e Bromiley, 1996). De acordo com Zand (1972), subjacente à decisão de confiar está a predisposição dos indivíduos se tornarem vulneráveis, e a expectativa ou crença de que os outros agirão de uma forma que é benéfica ou, pelo menos, não prejudicial à relação (Gambetta, 1988).

Segundo Sitkin e Roth (1993) a confiança consiste em acreditar na competência de alguém para desempenhar uma tarefa específica e sob circunstâncias específicas. Esta definição introduz um grau ainda maior de complexidade ao estudo do tema. Assim, pode-se confiar em alguém para partilhar determinadas confidências (pessoais, por exemplo), mas não confiar nessa mesma pessoa para a realização de uma tarefa específica. Sendo o contrário igualmente verdadeiro, pode-se confiar na competência de alguém mas não lhe reconhecer determinados padrões morais (por exemplo). Esta definição é importante para se compreender melhor a confiança na equipa, e, sobretudo, a confiança nos líderes de equipa.

Este estudo conceptualiza a confiança no líder como a crença ou expectativa de que os membros da equipa acreditam nas acções e nas palavras do líder e que este manifesta boas intenções em relação à equipa. A confiança no líder é um conceito importante em muitas equipas dado que este assume o maior poder formal sobre a equipa e coloca os membros da equipa numa posição de vulnerabilidade em relação a si (Dirks, 2000). No entanto, Dirks (2000) refere que, dada a interdependência, existe também vulnerabilidade entre os membros da equipa. Assim, considera tal como outros autores (Mayer, Davis e Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Rousseau, 1995) que a confiança é mais significativa em situações em que uma das partes está numa situação de risco ou vulnerável a outra parte.

Todas estas definições e outras existentes na literatura convergem para um significado comum de confiança e foi com base nesta conceptualização que se estruturou o modelo teórico que se apresenta. Primeiro, a maior parte das definições indica que a confiança está relacionada com atribuições individuais das intenções e motivos inerentes aos comportamentos dos outros (Smith e Barclay, 1997). Segundo, estas atribuições influenciam e são influenciadas por crenças gerais e expectativas dos indivíduos acerca do tratamento que recebem dos outros (Mayer, Davis e Schoorman, 1995). Finalmente, estas

atribuições e crenças são contingentes a um determinado contexto, e não se restringem apenas a informações pessoais como também a informações não pessoais ou situacionais que servem para aumentar ou inibir o desenvolvimento da confiança (Morris e Moberg, 1994).

4.1.1 AS EQUIPAS DE I&D ENQUANTO DOMÍNIO DE INVESTIGAÇÃO

A delimitação de um domínio de investigação é importante para compreender o que é considerado trabalho de equipa. Assim, existem múltiplas definições de equipa (Hackman e Oldham, 1976; Gladstein, 1984; Hackman, 1987 e 1992; Ancona e Nadler, 1989; Sundstrom, DeMeuse e Futrell, 1990; Nadler e Ancona, 1992; Ancona, 1992; Guzzo e Dickson, 1996; Cohen e Bailey, 1997). A definição adoptada no trabalho de Hackman (1987) constitui uma das principais referências neste domínio, sendo construída com base no trabalho de Alderfer (1977) e usada de forma similar noutros estudos, nomeadamente, no estudo de Guzzo e Dickson (1996), no trabalho de Sundstrom, DeMeuse e Futrell (1990) e de Cohen e Bailey (1997). Assim, a equipa é definida como um conjunto de indivíduos que são interdependentes na sua tarefa, que partilham responsabilidades para atingir determinados objectivos, que se vêem e são considerados pelos outros como uma entidade social (grupo) fazendo parte de um sistema social mais alargado (unidade, ou departamento, por exemplo) e que gerem as suas relações dentro das fronteiras organizacionais. Porém a literatura é profícua nesta matéria (Goodman, Ravlin e Argote, 1986; Wellings, Byham e Wilson, 1991; Magjuka e Baldwin, 1991; Cohen, 1991; Katzenbach e Smith, 1993; Parker, 1994; Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon, e Scully, 1994; Mohrman, Cohen e Mohrman, 1995; O'Reilly e Pfeffer, 2000; Osterman, 2000; Ilgen e Sheppard, 2001; Clegg, Wall, Pepper, Stride, Woods, Morrison, 2002; Williams, 2002; Thamhaim, 2003 e 2004).

No presente trabalho, o domínio de investigação são as equipas de I&D. Ou seja, são conjuntos de indivíduos que trabalham em projectos de I&D, que partilham tarefas e responsabilidades no sentido de produzirem algo em comum, partilham objectivos, são interdependentes, têm consciência da sua existência enquanto equipa e de serem vistos como tal. Estas equipas podem ser limitadas no tempo, produzem produtos ou serviços para serem vendidos pela empresa. Grande parte das tarefas são por natureza não repetitivas e envolvem uma considerável aplicação de conhecimento. O trabalho pode envolver a criação de algo radicalmente novo ou o desenvolvimento de algo já existente.

Tem sido largamente aceite pela literatura que as equipas têm, sobretudo, impacto ao nível do indivíduo e, neste sentido, muitos estudos procuram analisar as respostas individuais a certos aspectos do trabalho, considerando por exemplo, as normas, crenças e orientações partilhadas ao nível da equipa. De acordo com esta linha de investigação, as equipas são uma parte do contexto em que o indivíduo trabalha, e portanto, são essenciais para compreender o seu comportamento. Assim, a literatura tem incidido na compreensão da equipa como unidade de desempenho nas organizações. Não obstante o enfoque na equipa como parte integrante do contexto de trabalho, as principais abordagens enfatizam, sobretudo, o desempenho colectivo e os factores que determinam o mesmo.

Hackman (1987) considerou que as equipas de trabalho são definidas de acordo com a identidade, tarefa e contexto. Assim, a sua existência baseia-se numa certa interdependência e diferenciação de papéis e tarefas das quais é possível reconhecer os seus membros. Segundo o autor, que constitui aliás uma das principais referências neste domínio, os membros da equipa são dependentes porque partilham objectivos e desenvolvem papéis especializados na equipa para atingir esses objectivos (Hackman, 1991). Assim, a tarefa ou tarefas desenvolvidas pela equipa são da responsabilidade de cada membro e de todos dado que trabalham de uma forma interdependente. A interacção entre os membros da equipa é fundamental para o processo produtivo, ou seja, é fundamental a troca de informação, partilha de recursos e coordenação entre os membros (Guzzo, 1995). Finalmente, as equipas operam em contextos organizacionais, significando que a equipa enquanto colectivo gere os seus relacionamentos com outros indivíduos ou grupos num largo sistema no qual o grupo opera.

4.1.2 O MODELO *INPUT-PROCESSO-OUTPUT* COMO MOLDURA TEÓRICA

O modelo que serviu de inspiração à construção do modelo de análise foi o modelo dominante de abordagem ao desempenho e eficácia das equipas de trabalho, ou seja, o modelo *input-processo-output* (Guzzo e Shea, 1992). O estudo da confiança nas equipas com utilização deste modelo foi sugerido por Cohen e Bayley (1997) e operacionalizado por Costa (1999, 2001 e 2003a). Destes estudos depreende-se que o modelo constitui uma boa base de trabalho, dado permitir sistematizar diversos aspectos que influenciam a confiança e sistematizar de que forma esta tem impacto ao nível da eficácia da equipa.

No modelo *input-processo-output* (Guzzo e Shea, 1992), o *input* refere-se às características dos membros tais como conhecimento, estatuto, personalidade, capacidades,

experiência e outras características demográficas. Nos modelos mais recentes, o *input* inclui também condições organizacionais e de trabalho. O processo refere-se à interação entre os membros da equipa, incluindo a troca social de informação, a influência, os esforços de liderança, e as expressões de aprovação ou desaprovação entre companheiros (Guzzo e Shea, 1992). O *output* refere-se aos produtos produzidos pela equipa, que podem incluir ideias, decisões, planos, desempenho e eficácia. A relação entre estes componentes é causal. O modelo mais simples considera que a natureza do *output* da equipa é o resultado da natureza do processo da equipa que é consequência das características dos membros, das condições organizacionais e de trabalho (Guzzo e Shea, 1992). Estes modelos representam em certa medida uma evolução da forma de pensar do trabalho em equipa.

A presente investigação, ao utilizar o modelo *input-processo-output* no estudo da confiança em equipas de I&D, procura colmatar uma lacuna encontrada na literatura no que toca a equipas de I&D. Assim, o modelo considera que as variáveis de *input* são variáveis de composição da equipa, variáveis de caracterização do trabalho em equipa e variáveis de contexto da equipa, ou seja, do clima de equipa. As variáveis de processo são a confiança na equipa e no líder de equipa. E as variáveis de *output*, são o empenhamento e a satisfação tomadas como medidas atitudinais da eficácia das equipas de I&D.

4.1.3 DIMENSÕES DA CONFIANÇA NA EQUIPA

Na literatura a confiança na equipa é conceptualizada como um constructo multidimensional reflectindo expectativas em relação aos outros, predisposições individuais e comportamentos (Costa, 2000; Costa, Roe e Taillieu, 2001). A definição proposta por Costa, Roe e Taillieu (2001) traduz esta ideia apresentando um modelo integrado de confiança na equipa. De acordo com os autores referidos, a confiança aglutina um estado psicológico que se manifesta nos comportamentos, expectativas construídas nos comportamentos dos outros, e intenções manifestas em situações onde ocorram riscos na relação com os outros. Consistente ainda com o modelo integrado de confiança proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995) e posteriormente desenvolvido por Gill, Boies, Finegan, McNally (2005), esta definição distingue o estado psicológico, das expectativas e comportamentos em relação aos outros, que são tidos como componentes distintos, mas relacionados da confiança. Esta conceptualização é semelhante a outras onde a confiança é

também vista como construção multidimensional e multifacetada (Costa, 2000; Cummings e Bromiley, 1996; Smith e Barclay, 1997).

Na perspectiva destes autores, a confiança é composta por diferentes dimensões que estão interrelacionadas. É, então, sugerido que a confiança é composta por diferentes factores de diferentes naturezas. Predisposições para confiar (quer ao nível do indivíduo quer do grupo), características dos indivíduos em quem se confia e as condições situacionais que podem determinar tanto o nível como a forma que a confiança assume (Costa, 2000). A importância destes factores que integram a confiança é determinada pelo tipo de relações que se mantêm. Com base nestes argumentos, é sugerido por Lewicki e Bunker (1996) que a definição teórica do conceito deve incluir tanto o estado psicológico como os comportamentos de escolha, como elementos importantes da configuração da confiança. Assim, reitera-se o que se referiu na revisão da literatura de que a confiança é vista como um fenómeno de grande complexidade teórica que deve ser analisado numa estrutura conceptual também complexa e multidimensional (Cummings e Bromiley, 1996; Wu e Laws, 2003; Costa, 2003a).

Também Kramer (1996) distinguiu as diferentes definições de confiança tendo como referência dois tipos de conceptualização, a saber, o estado psicológico e o comportamento de confiança. Confiança como estado psicológico tem sido definida em termos de processo cognitivo interrelacionado e de orientações para crenças ou estados de confiança em relação aos outros. A confiança vincula um estado de vulnerabilidade ou risco percebidos que deriva da incerteza dos motivos, intenções e acções dos outros, de quem se depende (Kramer, 1996). Algumas definições baseiam-se no contexto onde se identificam os outros, tal como é o caso de Mayer, Davis e Schoorman (1995, p.712) “a capacidade de uma parte se tornar vulnerável a outra com base em expectativas de que a outra desempenhará uma acção particularmente importante para quem confia”.

Noutras definições, a confiança surge como uma atitude mais geral ou expectativa acerca dos outros (Rotter, 1980) ou acerca do sistema social (Luhmann, 1988; Simmel, 1964; Granovetter, 1985). Comum a estas definições é a referência a estados de vulnerabilidade e expectativas positivas (Rousseau, Stikin, Burt e Camerer, 1998). Porém, a identificação de um significado comum não significa necessariamente que, quando operacionalizadas, as definições reflectam a mesma coisa. Quando a confiança é estudada em relações interpessoais ou de grupo, é obtida através de atribuições do carácter, dos motivos e intenções dos outros em situação de risco (Butler, 1991; Smith e Barclay, 1997).

Porém, estas abordagens são restritivas ao nível micro não incidindo em aspectos emocionais e sociais subjacentes às decisões de confiar (Kramer, Brewer, e Hanna, 1996; Kramer e Tyler, 1996). Diversos autores têm argumentado que a confiança nas organizações carece de conceptualização não só segundo uma orientação social em relação ao risco mas também como uma orientação calculista em relação às pessoas e sociedades como um todo (Kramer, 1996). Ou seja, por vezes, as pessoas arriscam quando confiam, sem deixar de avaliar as vantagens e desvantagens de confiar. O impulso inicial destes modelos residiu na teoria sociológica e o impacto social envolvido nas transacções económicas (Granovetter, 1995).

Apesar de diferentes, as abordagens da confiança como estado psicológico ou como comportamento de escolhas são conciliáveis. Muitos estudos referem que a confiança está relacionada com atributos individuais acerca das intenções e motivos dos outros subjacentes aos seus comportamentos (Smith e Barclay, 1995), e que esses atributos têm bases cognitivas e emocionais (McAllister, 1995), que influenciam e são influenciados por crenças e expectativas individuais gerais acerca do tratamento que recebem dos outros (Mayer, Davis e Schoorman, 1995). Finalmente, estes atributos e crenças são contingentes a determinados contextos e tendem a basear-se não só em informação pessoal como em atributos situacionais que servem para aumentar ou diminuir o desenvolvimento dessa confiança (Morris e Moberg, 1994).

Em suma, na literatura a confiança na equipa é analisada como uma construção multidimensional, cujas dimensões são a propensão para confiar, as percepções de confiabilidade e os comportamentos de confiança (Costa, 2000). A confiança é estudada nas suas múltiplas dimensões e é assumido que a sua natureza e importância pode variar de acordo com as relações de contexto, ou seja, varia de acordo com as tarefas, com as situações e com as pessoas em causa na relação de confiança (Hardy e Magrath, 1989).

Com base nestes pressupostos, a presente investigação considerou a confiança na equipa e no líder como um constructo multidimensional. As dimensões consideradas no modelo teórico constituem-se com base na literatura atendendo a que se teve em linha de conta o contexto no qual está a ser estudada a confiança. De seguida, apresentam-se as dimensões que serão consideradas para a confiança nos colegas de equipa.

4.1.3.1 Comportamentos de (não) confiança

Os comportamentos de confiança referem-se a acções que reflectem um estado de vulnerabilidade em relação a quem se confia e cujas acções não são controladas (Zand, 1972). Apesar da variedade de comportamentos que podem indiciar confiança, quatro categorias têm sido consistentemente encontradas na literatura, a saber, a comunicação aberta, a aceitação de influência, o evitar oportunismo no comportamento dos outros e a redução de controlo (Smith e Barclay, 1997). É argumentado na literatura que nas equipas, tais comportamentos ocorrem sempre em simultâneo ou um tipo de comportamento pode induzir a outro (Costa, 2000).

No estudo desenvolvido por Costa (2000), os comportamentos de confiança incluem a cooperação, largamente citada noutros estudos, e o controlo ou monitoria. Os comportamentos de cooperação referem-se à medida em que os membros da equipa comunicam abertamente acerca do seu trabalho, aceitam a influência dos outros no seu trabalho e sentem-se pessoalmente envolvidos com a equipa. Os comportamentos de controlo ou monitoria referem-se à medida em que os membros da equipa sentem uma necessidade de controlar o trabalho dos outros e de ser vigilantes. Esta distinção tem o propósito de referir o papel da monitoria na confiança. Em muitas perspectivas, a monitoria aparece quando não há confiança, como refere a autora. Por exemplo, se um membro da equipa confia nas capacidades do colega para desempenhar bem o trabalho, nenhum comportamento de monitoria é necessário. Ou seja, se existir confiança entre os membros da equipa é esperado que haja maior autonomia na condução do trabalho.

Cummings e Bromiley (1996) propõem três dimensões segundo as quais pode ser estudado o conceito nas equipas de trabalho, ou seja, a crença de que a pessoa ou grupo de trabalho faz esforços de boa-fé para se comportar de acordo com o que é esperado, a crença de que a outra pessoa ou grupo é honesta nas negociações e a crença de que a outra pessoa ou grupo não tira vantagem excessiva quando a oportunidade aparece.

É argumentado que os comportamentos são componentes importantes da confiança, já que reflectem o significado de uma decisão sobre confiar, ou não (Smith e Barclay, 1997). Portanto, é através da observação e interpretação desses comportamentos que os indivíduos conhecem os motivos e as intenções dos outros e são capazes de construir percepções de confiabilidade.

O presente estudo ancora-se na dimensão proposta por Costa (2000) e nas dimensões propostas por Cummings e Bromiley (1996), para definir a dimensão

comportamentos de (não) confiança considerando-se que a confiança na equipa resulta de comportamentos e expectativas em relação aos outros.

4.1.3.2 Cooperação

A confiança analisada como um comportamento de cooperação ancora-se no estudo de Costa (2000) e no estudo de Costa, Roe e Taillieu (2001). Nestes estudos, os comportamentos cooperativos referem-se à comunicação aberta entre os membros da equipa acerca do seu trabalho e à aceitação de influência dos outros na relação de trabalho. Esta dimensão integra-se numa linha de investigação que se centra na confiança como comportamento de escolha, ou seja, como a possibilidade de assumir riscos agindo segundo as palavras, acções ou decisões dos outros (McAllister, 1995). Algumas definições propõem a confiança como um comportamento de assumir riscos, outros como a possibilidade de se envolver em tais comportamentos (Cummings e Bromiley, 1996). Subjacente à decisão de confiar está a possibilidade do indivíduo se tornar vulnerável (Zand, 1972) e a expectativa ou crença de que os outros agirão de uma forma que é benéfica ou, pelo menos, não prejudicial para a relação (Gambetta, 1988).

A conceptualização da confiança como comportamento, ou seja, analisar a confiança como uma escolha entre assumir, ou não, determinados riscos dispõe já de um enquadramento bem desenvolvido pela literatura de implicações teóricas e empíricas. Nesta perspectiva, duas abordagens contrastantes têm dominado a investigação da confiança na teoria organizacional. Por um lado, a perspectiva da escolha racional sugerindo que a confiança é motivada primariamente pelo cálculo do risco e portanto, é analisada como um comportamento de assumir riscos e está sobretudo associada a estudos de carácter económico. Neste ponto de vista, a confiança consiste num cálculo da probabilidade da cooperação ser bem sucedida (Gambetta, 1988) e pode ser vista como a redução dos custos de transacção (Williamson, 1975). Estes modelos são úteis para compreender as decisões de cooperar ao nível da equipa. Esta dimensão considera a confiança como um comportamento e ancora-se no estudo de Costa (2000) e no estudo de Costa, Roe e Taillieu (2001). Esta dimensão refere-se aos comportamentos cooperativos que decorrem da partilha de conhecimentos e da comunicação aberta entre os membros da equipa.

4.1.3.3 A confiança como consideração e influência

Em relação à literatura este estudo sugere uma nova dimensão, as percepções de consideração e de influência - por se considerar que esta dimensão é pertinente em equipas de I&D. Todavia, a sua fundamentação encontra-se na literatura.

O argumento apresentado por Liebeskind e Oliver (1998) de que a reputação científica é considerada fundamental em comunidades científicas e de investigação é aqui considerado. O pressuposto é que um investigador é aceite pelos pares com maior facilidade, ou seja, são desenvolvidas relações de confiança se já tiver uma imagem de competência e de credibilidade. Assim, a credibilidade dos cientistas é influenciada, segundo as autoras, pela reputação, pela competência, pela justiça e pelo carácter. Neste sentido, considera-se importante como dimensão da confiança o nível de consideração que os outros elementos da equipa têm e na capacidade de influenciar os comportamentos dos outros.

Por outro lado, a literatura tem enfatizado a importância da consideração e influência nos comportamentos dos indivíduos nas organizações. Porém, as referências encontradas fazem, sobretudo, menção à relação com os líderes de equipa e o seu impacto no comportamentos dos colaboradores. Por exemplo, Kim e Mauborgne (1993) concluíram no seu estudo que as pessoas se preocupam não só com os resultados das suas decisões, mas também têm em linha de conta os processos usados para a tomada de decisões. E assim, são abordados pela literatura muitos factores relacionados com os procedimentos que são relevantes para a criação de percepções de justiça (Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd, 2000; Dirks e Ferrin, 2002; Kickul, Gundry e Posig, 2005;). Kim e Mauborgne (1993) apontam dois factores, a saber, a consideração pela contribuição dos membros e a influência numa decisão. A consideração é quando os membros são ouvidos mas não detêm o controlo da decisão, a influência é quando os membros tomam decisões conjuntas.

Os resultados do trabalho de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) indicaram também que quando o líder de equipa mostra maior consideração pela contribuição dos membros, estes consideram o processo mais justo e conseqüentemente manifestam maior envolvimento na decisão, maior ligação ao grupo e mais confiança no líder. Assim, ancorando-se nestes estudos, tendo, no entanto, em consideração que se trata de estudos sobre a confiança nos líderes de equipa, esta dissertação tem em linha de conta a consideração e influência como sendo também uma dimensão que deverá ser tida em conta quando se estuda a confiança na equipa. Esta dimensão encontra uma ancora teórica no

estudo de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) apesar deste estudo se ter centrado na confiança no líder de equipa.

A literatura existente e que incide em torno da discussão sobre o empenhamento, a ligação e a confiança, os factores procedimentais tais como a consideração e a influência são tidos em conta como interferências nas atitudes porque os procedimentos criam um sentimento de equidade. Procedimentos justos permitem aos indivíduos ter sentido de controlo directo sobre os resultados, promovendo o empenhamento nas decisões. Os procedimentos justos indicam também o estatuto dos membros e valores para o grupo e líder, através da promoção de atitudes positivas. Assim, esta questão está associada à credibilidade e ao reconhecimento de um estatuto (Korsgaard, Schweiger e Sapienza, 1995).

Muitos investigadores têm estabelecido esta relação entre percepções de tratamento justo e o comportamento organizacional (Lind e Tyler, 1988; Organ, 1990; Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro, 1990; Lind, Kanfer e Earley, 1991; Moorman, 1991, 1993; Moorman, Niehoff e Organ, 1993; Organ e Moorman, 1993; Konovsky e Cropanzano, 1994; Konovsky e Pugh, 1994; Moorman, Blakely e Niehoff, 1998; Menguc, 2000). Todavia, existem poucos investigadores que exploram em detalhe o processo através do qual os indivíduos se envolvem em relações de troca social que podem afectar a decisão de ter determinados comportamentos. Konovsky e Pugh (1994) concluíram que a relação entre a justiça e a cidadania é totalmente influenciada pela confiança dos colaboradores nos seus supervisores. Não obstante a existência de variados estudos sobre a matéria, a literatura existente tem recomendado que a investigação futura deverá incidir sobre as diferentes relações entre sentimentos de justiça, percepção do suporte organizacional e confiança interpessoal.

O modelo da troca social deve ser também aqui referido dado que tem sido frequentemente utilizado como enquadramento teórico neste domínio. A teoria da troca social refere-se, basicamente, à relação que vincula obrigações de comportamento não especificadas em relação ao futuro e que gera uma expectativa de retorno no futuro (Blau, 1964). As obrigações não são definidas e a troca ocorre sem preocupação com a compensação imediata e directa (Konovsky e Pugh, 1994). De particular interesse neste domínio, é o facto da troca social se basear na confiança e no sentido de interesse comum (Holmes, 1981) referindo-se a contratos relacionais. A confiança constitui o factor por excelência do surgimento e manutenção das relações de troca social (Konovsky e Pugh, 1994) e restitui a base para a existência de contratos relacionais (Blau, 1964). A confiança

é uma ferramenta necessária para manter a troca social especialmente em períodos curtos, onde assimetrias temporárias podem ocorrer. Assim, a confiança é vista como um tipo de expectativa que alivia o medo de comportamentos oportunistas por parte dos outros indivíduos. Por outro lado, a teoria do conhecimento social (Bandura, 1977) implica que os indivíduos estão mais aptos a imitar os comportamentos daqueles com elevado estatuto e considerados de confiança ou credíveis.

4.1.3.4 A confiança como percepções de confiabilidade

As percepções de confiabilidade referem-se à avaliação das características e ações de quem é confiado. Good (1988) define este conceito como a medida em que os indivíduos esperam que os outros sejam ou se comportem de acordo com as suas pretensões. Este julgamento tem fundamentos cognitivos e emocionais (Lewis e Weigert, 1985) e baseia-se em avaliações em relação ao carácter, competência, motivos e intenções da outra parte (McAllister, 1995).

A complexidade e multidimensionalidade do conceito levanta dificuldades na elaboração de uma tipologia da confiança. No entanto, o problema tem sido superado através do recurso a mais do que um atributo. Combinações da confiança cognitiva com a confiança baseada em valores ou emoções constituem uma solução (Barber, 1983; Lewis e Weigert, 1985) e uma combinação entre a confiança calculista com a confiança cognitiva ou com bases morais, uma outra (Dunn, 1988; Dasgupta, 1988). Muitos autores combinam as três dimensões. Sheppard e Tuchinsky (1996), por exemplo, falam na confiança baseada na punição, no conhecimento e na identificação que se aproximam da confiança calculista, baseada em valores e em atributos cognitivos.

O estudo do conceito resulta também dos seus diferentes conteúdos. Assim, Parsons (1951) distinguiu entre o conceito de confiança com base na integridade e confiança com base na competência, que na denominação de Barber consistia na confiança fiduciária e confiança de competência. Mishra (1996) introduziu quatro diferentes dimensões do conceito, a saber, a competência, a abertura, a demonstração de preocupação e a garantia de confiança. Dada a quantidade de estudos que fazem referência às percepções de confiabilidade, é uma tarefa árdua sistematizar os principais contributos teóricos neste domínio. Porém, três bases podem ser identificadas na avaliação da confiabilidade e foram consideradas como integrantes desta dimensão, a saber, a) o carácter, a integridade,

consistência, lealdade (Gabarro, 1979, Butler, 1991; Smith e Barclay, 1997); b) a competência, ou seja, a percepção de que os outros têm capacidades e conhecimentos necessários à execução das tarefas (Smith e Barclay, 1997; Costa, 2000); e c) e as intenções e motivos subjacentes a comportamentos justos ou injustos.

4.1.3.5 A confiança como informalidade

Esta dimensão da confiança na equipa ancora-se no modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) e no modelo de Costa (2000). Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995) as pessoas divergem na propensão para confiar, sendo que diferentes experiências de vida, tipos de personalidade, *background* educacional e cultural, entre outros factores, determinam a propensão para confiar ao nível individual. Porém, para este autor, a questão não deverá ser apenas analisada do ponto de vista disposicional assumindo que a confiança está apenas relacionada com factores individuais que predisõem os indivíduos a confiar. Segundo este autor, o conceito deveria integrar aspectos situacionais. Por exemplo, Rotter (1980) concluiu no seu estudo que determinadas situações de trabalho que se tornam pouco familiares para o trabalhador influenciam as disposições para confiar. Hardin (1993) concluiu que os indivíduos com menor propensão para confiar terão menor apetência para interagirem do que outros que apresentam maior propensão para confiar.

A propensão para confiar é frequentemente encontrada na literatura como uma dimensão da confiança que traduz a capacidade de confiar nos outros em geral. No estudo de Costa (2000) é sugerido que esta dimensão pode ser analisada como um tratamento individual ou de grupo (Costa, 2000). Nesse estudo é também argumentado que em relações como as de grupo, a propensão para confiar adquire um formato de clima e de influência.

Com base nestes argumentos, considerou-se que se houver maior informalidade nas equipas, ou seja, se os membros da equipas trocam entre si confidências, então significa que existe confiança entre os membros da equipa. Pelo contrário, se não se verificar um clima de informalidade e de grande familiaridade entre os seus membros, então, poderão não existir relações fortes de confiança na equipa. Todavia, esta dimensão resulta de uma alteração da dimensão do estudo de Costa (2000) enquadrando-se desta forma numa linha de investigação mais exploratória.

4.1.3.6 A confiança como frontalidade

A dimensão da confiança como frontalidade ancora-se na literatura da confiança baseada em sanções³ dado enfatizar considerações utilitárias que promovem relações de confiança e que asseguram que um indivíduo acredita na honestidade de outro quando o custo inerente às sanções de uma quebra de confiança excede todos os potenciais benefícios (Ring e Van de Ven, 1992, 1994; Shapiro, Sheppard e Cheraskin, 1992). A confiança não é um mecanismo de controlo mas um substituto do controlo, reflectindo atitudes positivas acerca dos motivos dos outros elementos envolvidos. Desta forma, esta dimensão refere-se à existência de um clima de frontalidade na equipa que não inibe os indivíduos de assumir as suas posições livremente sem medo de represálias mesmo que estas posições contrariem a opinião do grupo. Esta dimensão baseia-se na asserção de que os indivíduos confiam na sua equipa porque sabem que não irão receber represálias ou sanções se contrariarem a unanimidade da equipa. Todavia, esta dimensão, tal como a anterior, tem também uma natureza exploratória.

Segundo Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) uma confiança instrumental traduz-se numa consistência de comportamentos, que se repercutem no cumprimento de determinadas premissas devido ao medo das consequências das acções. De igual modo, Lewicki e Bunker (1996) denominaram de confiança baseada no cálculo. O sentimento associado não só ao medo pelo castigo por violar a confiança, mas também aos resultados que derivam da preservação da mesma. Sendo assim, é assumido que esta dimensão diz respeito à confiança plena no grupo na medida em que os seus membros acreditam que podem assumir as suas opiniões livremente sem medo de represálias quando estas opiniões contrariam a unanimidade do grupo. Sendo esta dimensão também exploratória resulta da intuição e experiência da investigadora na medida em que a sua experiência pessoal levou-a a constatar que, por vezes, é difícil estabelecer vínculos de confiança quando existem constrangimentos impostos pela equipa à emergência de opiniões divergentes.

4.1.4 DIMENSÕES DA CONFIANÇA NO LÍDER DE EQUIPA

Na literatura, a confiança no líder surge associada a percepções dos colaboradores acerca dos comportamentos de confiança dos seus supervisores (Whitener, Brodt,

³ *Deterrence-based trust*, no original

Korsgaard e Werner, 1998; Dirks e Ferrin, 2002). A consideração e apoio (Greenberg, 1978, 1986a, 1986b, 1987a, 1987b, 1993; Greenberg e Folger, 1983; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd, 2000; Dirks e Ferrin, 2002; Mayer e Norman, 2004; Kickul, Gundry e Posig, 2005), a competência e integridade (Gabarro, 1978; Ouchi, 1981; Atwater, 1988; Nanus, 1989; Whitener; Brodt, Korsgaard e Werner, 1998; Ellis e Shockley-Zalabak, 2001), e o oportunismo são dimensões consideradas em variados estudos. Estas dimensões da confiança no líder são consideradas importantes no contexto de I&D, como se apresenta de seguida.

4.1.4.1 Consideração e apoio do líder

A dimensão atinente à consideração do líder encontra-se com frequência na literatura (Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Mayer e Norman, 2004) ou seja, refere-se à demonstração de consideração e preocupação pelo bem-estar dos subordinados (McAllister, 1995; Mishra, 1996). Na literatura tem sido demonstrado que os supervisores podem promover níveis mais elevados de confiança demonstrando preocupação, interesse e respeito pelos colaboradores (Greenberg, 1978, 1986a, 1986b, 1987a, 1987b, 1993; Greenberg e Folger, 1983; Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd, 2000; Dirks e Ferrin, 2002; Kickul, Gundry e Posig, 2005).

Com base nestes estudos, considerou-se que a consideração e apoio do líder seria, tal como para a equipa, uma dimensão da confiança.

4.1.4.2 Oportunismo/tentativa de tirar vantagem

De acordo com o quadro teórico proposto por Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998), a participação dos colaboradores na tomada de decisões, traduzida na maior atribuição de controlo sobre as decisões, pode proteger os seus próprios interesses e reduzir o risco de oportunismo pelo supervisor. Assim, quando os supervisores partilham o controlo e demonstram confiança e respeito pelos seus colaboradores (Rosen e Jerdee, 1977) despoletam elevados níveis de confiança nos seus subordinados. Caso contrário, quando demonstram nas suas acções a tentativa de tirar vantagem da vulnerabilidade dos colaboradores, ou quando demonstram pouca partilha do controlo dando indicações de que os colaboradores deverão proteger-se contra as suas tentativas de oportunismo, então a confiança no líder pode estar comprometida.

4.1.4.3 Integridade

Na literatura, a integridade do líder é identificada como uma importante dimensão da confiança no líder. Por exemplo, Dasgupta (1988) concluiu no seu estudo que os colaboradores demonstravam maior confiança no líder quando o consideravam honesto e íntegro. Dizer a verdade e manter as promessas feitas são considerados comportamentos determinantes da confiança nos gestores (Butler, 1991; Gabarro, 1978; Giffin, 1967; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Ring e Van de Ven, 1992). Apesar dos dois conceitos (integridade e consistência) terem em comum a redução da percepção do risco pelos colaboradores, a integridade refere-se à consistência entre o que o supervisor diz e o que faz na prática, e reflecte percepções de honestidade com base em acções do passado.

Com base nestes pressupostos considerou-se a honestidade e integridade uma dimensão da confiança do líder. Quando existe percepção de que o líder é íntegro tenderão a verificar-se níveis de confiança mais elevados.

4.1.4.4 Competência/reputação científica

A dimensão da competência refere-se à medida em que os indivíduos têm confiança na competência do líder da equipa. A competência poderá ser entendida como a percepção generalizada da eficácia da organização e a sua capacidade de sobreviver no mercado.

Os estudos têm sugerido que os indivíduos tendem a fazer inferências acerca do líder de equipa com base em informações, nomeadamente, sobre a performance obtida no passado (Dirks, 2000). Destas atribuições resultam percepções que influenciam os níveis de confiança no líder.

Em suma, a confiança com base na reputação é um tipo de confiança que se baseia num processo cognitivo no qual a informação do passado se transfere para as percepções de confiança.

4.2 FACTORES DETERMINANTES DA CONFIANÇA NAS EQUIPAS DE I&D

Uma das questões que o presente estudo procura responder é: qual ou quais os factores que determinam a confiança nas equipas de trabalho, especificamente, nas equipas de I&D? Investigadores de diferentes áreas disciplinares têm reunido esforços no sentido de responder a esta questão. Têm, enfim, concordado que a confiança ocorre em condições de incerteza e vulnerabilidade para as partes envolvidas (Deutsch, 1962; Coleman, 1990). Porém, é certo que nas equipas, a vulnerabilidade e incerteza pode aumentar por diferentes razões. De acordo com a abordagem contingencial do comportamento de grupo, que constitui a abordagem adoptada, existem três factores que afectam o processo e resultados das equipas nas organizações, a saber, a composição da equipa, as características de trabalho e o contexto organizacional.

4.2.1 A COMPOSIÇÃO DA EQUIPA

Apesar da literatura apontar para o facto do trabalho em equipa variar de muitas maneiras e poder ser definido também de acordo com muitas características (Hackman, 1987), muitos estudos referem a composição da equipa como factor de diferenciação importante. Diferenças entre os membros da equipa poderão basear-se na antiguidade na organização e no trabalho de equipa, *background* funcional, conhecimento especializado, sexo, etc. Hackman (1987) diferenciou as equipas em termos de desenho de grupo que inclui variáveis tais como a composição da equipa, estrutura de tarefas e normas do grupo. Gladstein (1984) incluiu variáveis descritivas tais como a antiguidade na organização e na equipa, diferentes experiências profissionais e competências adequadas (Gladstein, 1984).

A literatura sobre a composição de grupo tem divergido em dois aspectos específicos. Um prende-se com a questão de como a heterogeneidade pode ser vantajosa para o grupo. A perspectiva teórica que guia muita da investigação nesta área inclui o modelo atracção-selecção-atrito (Schneider, 1987), a teoria da atracção (Byrne, 1971) e a teoria da auto-categorização (Turner, 1987). Uma premissa básica destas três abordagens é a de que os indivíduos são atraídos por aqueles que se assemelham. A segunda linha de investigação assume que a heterogeneidade é valiosa mas os grupos devem poder escolher os seus membros dado que existem determinadas combinações de pessoas que resultam melhor. Esta abordagem questiona que papéis, estilos ou competências se conjugam

particularmente bem e que tipos de pessoas são necessários nos grupos. A investigação nesta área foca-se na heterogeneidade de competências, capacidades e variáveis demográficas.

Tem sido reconhecida a importância da composição da equipa na eficácia das equipas (Guzzo e Dickson, 1996; Guzzo e Shea, 1992). O impacto da heterogeneidade do grupo depende claramente do tipo de grupo, da diversidade estudada, e da tarefa a ser desempenhada. A discussão incide no facto de que em equipas com tarefas complexas, uma elevada heterogeneidade de competências é vantajosa para a eficácia da equipa (Campion, Medsker e Higgs, 1993; Guzzo e Dickson, 1996). A diversidade de competências e de conhecimentos implica que cada membro da equipa traga diferentes perspectivas de conhecimento para a resolução de problemas.

Por outro lado, a investigação sobre a composição da equipa tem tentado identificar que tipo de pessoas trabalham melhor em equipa, e de que forma os membros da equipa podem ser compatíveis para trabalhar juntos eficazmente (Guzzo e Shea, 1992). Apesar de não haver uma perspectiva unificada sobre os factores pessoais considerados determinantes do processo de eficácia da equipa, existe a perspectiva de que uma certa combinação de pessoas resulta melhor, ou seja, num melhor desempenho. O trabalho de Janis (1982) enfatiza a importância da diversidade da equipa de trabalho para o aumento da qualidade da decisão. Assim, será de admitir que as equipas que maximizam as diferenças individuais tenham um melhor desempenho na resolução de problemas e na tomada de decisões (Guzzo, 1986). Porém, segundo Zucker (1986), a heterogeneidade das equipas de trabalho poderá constituir um problema para o desenvolvimento de relações de confiança. Tal como Tziner e Eden (1985) argumentaram, as pessoas com talentos semelhantes numa equipa podem ser mais eficazes quando as capacidades são elevadas. Por exemplo, Cartwright e Zander (1985) referiram a coexistência de motivos orientados para as pessoas e motivos orientados para os grupos.

Stankiewicz (1979) demonstrou que o sucesso da equipa de investigação depende da sua dimensão e da experiência do líder de equipa. Dewhirst, Arvey e Brown (1978) demonstraram que a relação entre a acessibilidade da informação e o desempenho ou satisfação diferiam em equipas de investigação em oposição a equipas de desenvolvimento. Ambos os exemplos ilustram a influência do contexto nos problemas de gestão e os comportamentos que os gestores precisam adoptar. Wu e Laws (2003) centraram o seu estudo no contexto das relações, ou seja, em vez de procurar responder à questão se o

indivíduo confia em determinada pessoa, a questão centra-se na construção de uma relação na qual as condições de contexto permitem o desenvolvimento de confiança.

Na literatura, é considerado que a interdependência ou a compatibilidade conduz os membros da equipa a comportamentos cooperativos ou competitivos. A presença de uma forte ou fraca orientação para o grupo está relacionada com a preferência individual de trabalhar em equipa. O estudo de Costa (2000) estabelece uma relação entre a caracterização da equipa e a confiança. Apesar de tudo, a investigação existente não incide muito nesta associação entre variáveis que medem a compatibilidade entre indivíduos e a confiança. Deve-se supor, todavia, que estas influenciam a confiança entre os membros da equipa de trabalho.

Neste estudo, as variáveis consideradas de composição da equipa são, a antiguidade na equipa e da equipa, as diferentes experiências profissionais, a experiência de trabalho em equipa, a preferência de trabalho em equipa e o grau académico. As diferentes experiências dizem respeito à agregação de pessoas com diferentes perfis académicos e à diversidade ao nível das experiências profissionais e de competências. A experiência de trabalho em grupo diz respeito à experiência efectiva de trabalho de grupo e à transferência de conhecimentos de uns membros para os outros.

4.2.2 CARACTERÍSTICAS DE TRABALHO EM EQUIPA

Na literatura, a definição de equipa inclui a noção de dependência estabelecida entre os membros e a capacidade de gerir essa dependência. A eficácia das equipas encontra-se, por vezes, associada ao processo de interacção entre os membros da equipa, incluindo a troca social de informação, a influência, os esforços de liderança, e as expressões de aprovação ou desaprovação entre colegas (Guzzo e Shea, 1992). As características da tarefa são factores importantes para o processo e eficácia das equipas de trabalho (Hackman e Morris, 1975; Hackman e Oldahm, 1980; Gladstein, 1984). Lawrence e Lorsh, (1967) e Galbraith (1977) são autores que se destacam neste domínio, considerando que a natureza das tarefas pode ser classificada de acordo com a abordagem informação-processamento. Esta abordagem distingue as tarefas de acordo com a complexidade, interdependência e ambiente de incerteza. Assim, dependendo do grau de complexidade das tarefas, do nível de interdependência que requerem, e das condições situacionais de maior ou menor incerteza, as estratégias a seguir no sentido de obter elevados níveis de eficácia são diversas (Hackman, Brousseau e Weiss, 1976). Morris e

Moberg (1994) descreveram no seu trabalho as condições que aumentam a incerteza e vulnerabilidade em relação aos outros. O estudo de Costa (2001) considerou como variáveis de *input* as características de trabalho associadas à dependência funcional e à ambiguidade de tarefa. A dependência funcional, segundo a autora e com base no trabalho de Morris e Steers (1980), diz respeito à medida em que o sucesso do desempenho de uma tarefa de um trabalhador depende directamente ou indirectamente das contribuições de outro. Assim, existe dependência funcional quando as tarefas estão divididas de forma que o produto ou serviço final incorpore a contribuição de vários trabalhadores. Desta forma, os trabalhadores estão em determinado grau dependentes do trabalho dos outros no sentido de desempenharem as suas tarefas. De uma forma geral, a dependência funcional pode ser vista como um facilitador da confiança já que encoraja a partilha de informação, discussão de possíveis estratégias, e abertura de comunicação, sendo possível estabelecer maior envolvimento pessoal. Assim, a dependência funcional é vista como uma forma de aumentar a proximidade e envolvimento pessoal nos grupos (Zand, 1972), que por sua vez são considerados importantes pré-requisitos para a confiança (Lewicki e Bunker, 1996, Costa, 2000). Neste trabalho, a dependência funcional diz respeito à dependência relativamente à contribuição dada pelos colegas e ao *feedback* recebido.

A ambiguidade de tarefas está relacionada com a falta de especificações ou procedimentos padrão provenientes da organização ou de colegas, que podem definir expectativas acerca de que recursos e acções serão requeridos para desempenhar as tarefas com sucesso (Morris e Moberg, 1994; Costa, 2000 e 2003a). Em certas situações, a vulnerabilidade em relação aos outros aumenta e a confiança torna-se muito importante, especialmente em relação à competência técnica e responsabilidade de quem confia (Morris e Moberg, 1994). Alguns estudos têm argumentado que a ambiguidade de papéis está associada a piores desempenhos. Por exemplo, Cohen (1980) demonstrou que a ambiguidade de tarefas e uma supervisão inconsistente aumenta a ansiedade entre os membros, diminuiu a produtividade e resulta numa atitude menos favorável face à chefia. Nestas situações, a falta de confiança pode aumentar os comportamentos de monitoria (Morris e Moberg, 1994). Assim, é esperado que condições de elevada ambiguidade de tarefa conduzam a uma menor confiança nas equipas.

Neste estudo, a ambiguidade é definida em termos de indefinição na atribuição de tarefas ou desadequação desta atribuição e o desconhecimento de como estas se enquadram no projecto de investigação, traduzindo-se em situações nas quais os indivíduos têm de

partilhar tarefas quando estas requerem apenas reflexão pessoal ou têm de desempenhar tarefas quando estas deveriam ser atribuídas ao grupo.

4.2.3 CLIMA DE EQUIPA/TAREFA

A mudança da discussão do processo intragrupo para o impacto do contexto organizacional na equipa terá sido porventura a maior mudança de ênfase na investigação das equipas nos últimos 15 anos.

Ancorado no estudo de Tannenbaum, Beard e Salas (1992) e nos estudos de Costa (2000, 2003a e 2003b), considerou-se como variável de contexto o clima de equipa. Porém, atendendo às especificidades dos profissionais de I&D (Zuckerman, 1977), considerou-se que a análise do clima de equipa/tarefa deveria atender a tais especificidades. A análise do contexto ajuda a revelar não que tipo de pessoas são melhor sucedidas em diferentes contextos, mas que contextos reúnem melhores condições para a criação de relações de confiança nas equipas.

Em colaboração com Alan Pearson e Roy Payne, Jabri utilizou o modelo teórico proposto por Epton, Payne e Pearson (1985) na investigação do *stress* ocupacional para estudar o clima e eficácia dos indivíduos e grupos de I&D (Payne, Pearson e Jabri, 1984; Payne, Jabri e Pearson, 1988; Payne, 1987).

Nestes estudos, os autores fazem a distinção entre aspectos que são tidos como negativos (*attributional demands* – “trabalho com pessoas que não consideram fácil trabalhar juntas como uma equipa”, “trabalho com pessoas com quem considero difícil comunicar”, “aceito trabalho que pode prejudicar a minha própria perspectiva de carreira”, “gerir projectos aos quais não é dada suficientemente elevada prioridade”) e aqueles que são tidos como positivos no trabalho em equipa (*attrational demands* – “trabalho em equipas interdisciplinares”, “trabalho em projectos que são excitantes cientificamente”, “trabalho com pessoas intelectualmente exigentes”).

Payne, Pearson e Jabri (1984) analisaram a relação entre as percepções das condições de trabalho e o nível de satisfação/insatisfação com essas mesmas condições de trabalho. As conclusões do estudo indicaram a existência de dois tipos de condições de atracção e de atrito, sendo que estas tinham impacto no bem-estar psicológico e no aumento do desempenho no trabalho. Existe já uma considerável base de trabalho na área do clima organizacional, que incide sobre as percepções que os indivíduos têm do seu ambiente de trabalho e que relaciona essas descrições com o nível de desempenho e com a

satisfação. Johannesson, em 1973, considerou que o clima organizacional é o mesmo que a satisfação no trabalho. No entanto, na linha de investigação do stress ocupacional, o clima tem sido abordado com base em descrições no sentido de prever situações nas quais os indivíduos com piores desempenhos e mais insatisfeitos são aqueles cujos trabalhos requerem mais tempo ou esforço físico e que trabalham em ambientes que são mais exigentes física e socialmente. As pessoas que consideram o seu clima de trabalho como mais exigente demonstram maior insatisfação e mais stress, e, por consequência, com piores desempenhos. Esta hipótese não se enquadra nas pessoas que gostam do seu trabalho apesar de o considerarem exigente.

O clima⁴ da equipa, tal como foi definido por Jabri, Payne e Pearson (1986) consiste numa construção que se relaciona com um diagnóstico organizacional e com a eficácia das equipas de I&D. O instrumento de medida desenvolvido pelo autor constitui uma ferramenta-diagnóstico das características do clima das equipas de I&D. Jabri (1984) desenvolveu uma medida do clima baseado no modelo do *stress* organizacional sugerido por Payne (1979). O modelo propõe que o ambiente organizacional impõe solicitações da função, constrangimentos através dos quais estas solicitações são encontradas, e suportes que ajudam a superar os constrangimentos. O questionário desenvolvido tem como propósito medir o clima ao nível da equipa e não da organização como um todo. O autor analisou as percepções do clima de tarefa/equipa dos membros da equipa incluindo o líder de equipa. O autor concluiu que determinadas dimensões do clima da equipa, tais como, as oportunidades de promoção, o suporte do líder de equipa e suporte da gestão de topo explicavam em larga proporção a variância da satisfação no emprego. O suporte concedido pela gestão de topo explicava em larga proporção a variância da eficácia percebida pela equipa. Concluiu de igual forma, que a autonomia constituía uma variável moderadora da relação entre satisfação no trabalho e desempenho.

Dill, Pearson e Jabri (1982) analisam também o clima organizacional na perspectiva dos líderes de equipa. O interesse pelo estudo do clima organizacional em I&D tem estado associado à investigação dos factores organizacionais que se associam positivamente ao desempenho científico. Por esta razão, muitos estudos nesta área incidem sobre a relação entre as percepções dos cientistas do seu ambiente de trabalho e os resultados comportamentais, tais como a inovação, a satisfação e o desempenho.

⁴ A investigação sobre clima organizacional tem já uma longa tradição e tem sido realizada em variados contextos (Joyce e Slocum, 1984; Schneider e Reicher, 1983; Moran e Volkwein, 1992; Schneider, 1983a e 1983b, 1987 e 1990).

Alguns estudos do clima organizacional apresentam lacunas quanto à natureza da ligação entre as variáveis situacionais e o comportamento no trabalho (Woodman e King, 1978). Por outro lado, a investigação em I&D tem sido dirigida exclusivamente a cientistas e pouca atenção tem sido dada aos efeitos dos atributos organizacionais nos gestores de I&D e líderes de equipas. O estudo de Dill, Pearson e Jabri (1982) procurou colmatar esta lacuna e neste sentido analisar o clima organizacional percebido pelos líderes de equipa. Tal como em estudos anteriores, a análise tem como base um modelo que relaciona atributos percebidos dos ambientes de I&D e o comportamento dos líderes de equipa. Segundo Payne (1979), exigências dizem respeito a condições do ambiente (natural, físico, intelectual, técnico, financeiro e social), suporte diz respeito aos recursos do ambiente (natural, físico, intelectual, técnico, financeiro e social) relevantes para as exigências do trabalho em equipas de I&D, e constrangimentos dizem respeito às limitações (naturais, físicas, intelectuais, técnicas, financeiras e sociais) impostas pelo ambiente que confinam as pessoas a determinadas condições.

O estudo de Kim e Lee (1995) analisou a relação entre o clima de equipas de projecto e o desempenho da equipa. Dada a fragmentação de resultados que têm sido obtidos em estudos realizados em diferentes países que exploram os efeitos das dimensões do clima da equipa no desempenho da equipa, este estudo tem enfoque sobretudo, nos efeitos de interacção de múltiplas dimensões do clima de equipa. Este estudo, explora as características do clima de trabalho que favorecem a inovação em equipas de I&D. Os autores concluem que quatro dimensões do clima de equipas de I&D, a saber, autonomia, coesão, orientação de mudança e pressão de trabalho, não se associavam positivamente com o desempenho da equipa. Relativamente à autonomia, verificava-se uma associação negativa significativa com o desempenho, em linha, aliás com outros estudos da literatura (Landfred, 2004).

No presente estudo, considerou-se, de acordo com a literatura neste domínio, que se deveria ter em linha de conta o clima da equipa de trabalho no estudo da confiança na equipa. Atendendo às especificidades do contexto de I&D, considera-se que o contexto de trabalho pode ser determinante da confiança nas equipas.

4.3 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NA EFICÁCIA DA EQUIPA

Apesar da confiança ser frequentemente citada como determinante do desempenho da equipa, constata-se que se trata de um pressuposto sem grande suporte empírico. A investigação empírica tem incidido nos principais efeitos da confiança numa grande variedade de variáveis dependentes, incluindo os comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff, Scott, Mackenzie, Moorman e Fetter, 1990; McAllister, 1995; Robinson, 1996), o esforço (Williams e Karau, 1991), o conflito (Ferrin, Dirks e Shah, 2003), a comunicação (Mellinger, 1959; Roberts e O'Reilly, 1974; Becerra e Gupta, 2005), e a tomada de decisão (Zand, 1972). Todavia, existem alguns estudos que conferem à confiança um papel importante na determinação do desempenho e eficácia da equipa (Cohen e Bailey, 1997; Dirks, 1999 e 2000; Costa, 1999, 2001 e 2003a; Costa, Roe e Taillieu, 2001; Adler, 2005; Bijlsma-Frankema, Jong e Costa, 2005).

Muita investigação neste domínio tem colocado a confiança como variável que tem um efeito directo (principal) nos processos de trabalho de grupo e desempenho. Por outras palavras, quando o nível de confiança aumenta é esperado que o grupo tenha processos de grupo superiores (elevados níveis de cooperação) e elevado desempenho, e quando a confiança diminui é esperado que o grupo tenha processos de grupo e desempenhos inferiores.

Esta ideia aparece na literatura de forma implícita e explícita (Golembiewski e McConkie, 1975; Mayer, Davis e Schoorman, 1995). Não obstante o carácter apelativo deste pressuposto não existe evidência suficiente para consubstanciá-lo. O domínio deste pressuposto, na literatura tem limitado a atenção de outros possíveis papéis da confiança. Embora o consenso entre investigadores aponte no sentido da confiança interpessoal ter efeitos ao nível da eficácia dos grupos (Dirks, 1999), os resultados empíricos do efeito da confiança no desempenho das equipas têm sido divergentes. Dois estudos suportam o efeito directo (Klimoski e Karol, 1976; Hughes, Rosenbach e Clover, 1983). Um estudo encontrou suporte para o efeito indirecto (Friedlander, 1970). E um outro estudo não encontrou qualquer efeito (Kimmel, Pruit, Magenau, Konan-Goldband e Carnevale, 1980). O estudo do impacto da confiança em variáveis comportamentais tem revelado baixas consistências. Por outro lado, os estudos sobre o desempenho de grupo têm sugerido que melhores relações interpessoais entre os membros das equipas não resultam necessariamente em melhores desempenhos (McGrath e Altman, 1966; Woodman e

Sherwood, 1980; McGrath, 1984 e 1991; Sundstrom, De Meuse e Futrell, 1990; Tannenbaum, Beard e Salas, 1992). Todavia, apesar da falta de consenso sobre esta matéria a confiança tem sido frequentemente citada como determinante do desempenho das equipas (Golembiewski e McConkie, 1975; Costa, 2003a; Aubert e Kelsey, 2003; Bijlsma-Frankema, Jong e Costa, 2005).

O argumento do efeito directo no desempenho é relativamente limitado (Dirks, 1999). É referido frequentemente que a confiança aumenta a capacidade dos membros da equipa para trabalhar melhor em conjunto. Uma vez que os grupos de trabalho requerem que os indivíduos trabalhem conjuntamente, a confiança é vista como sendo necessária para aumentar o desempenho da equipa. É suposto que a eficácia esteja relacionada positivamente com a confiança, uma vez que esta aumenta a cooperação e a motivação do trabalho em conjunto (Larson e Lafasto, 1989). É esperado que o desempenho aumente quando a confiança reduz a necessidade de controlo (monitoria de papeis) e aumente a capacidade de confrontar os problemas de desempenho. Ambos os factores facilitam a utilização de recursos de grupo (Larson e Lafasto, 1989; Bromiley e Cummings, 1995).

De acordo com a teoria predominante do desempenho de grupo, o modelo *input-processo-output* (Hackman e Morris, 1975), poderemos esperar um processo comportamental para estabelecer a relação entre a confiança e o desempenho da equipa. Dirks (1999), no seu estudo, pretendia identificar o processo comportamental chave que poderia mediar esta relação. O recurso à literatura da confiança serviu para identificar resultados da confiança que possam servir para afectar o desempenho de grupo. A cooperação (McAllister, 1995), a tomada de decisão (Zand, 1972), e o esforço (Ferrin e Shah, 1997) são três conceitos que preenchem este critério.

A cooperação é frequentemente associada à confiança, particularmente quando a cooperação coloca o indivíduo numa situação de risco (Mayer, Davis e Schoorman, 1995). Dirks (1999) propõe um efeito positivo da confiança em duas componentes da cooperação, a saber, a coordenação e a ajuda. A capacidade de combinar acções (coordenação) é contingente da dependência dos seus parceiros e de poder prever os seus comportamentos. Dependência e previsibilidade são componentes constituintes da confiança. O comportamento de ajuda poderá ser maior em grupos com elevada confiança, como acontece quando os indivíduos antecipam que os seus parceiros não tirarão vantagem da sua assistência.

Relativamente ao processo de decisão de grupo, os membros da equipa serão mais críticos em relação ao desempenho da equipa, expressam ideias para aumentá-la e

empenham-se num plano, se sentirem que os seus parceiros estão a tomar em conta os interesses da equipa. Então, grupos com níveis mais baixos de confiança terão menos atitudes críticas em relação ao desempenho, expressarão menos ideias e terão menor empenhamento na decisão. A confiança influencia as expectativas dos membros da equipa porque quando existem percepções de divergência em relação ao desempenho da equipa, o nível de esforço é reduzido.

Dada a importância das relações de confiança nas equipas de I&D, será de admitir que esta influencie a eficácia da equipa. De acordo com Cohen e Bailey (1997) a eficácia das equipas pode ser medida em termos de quantidade e qualidade dos resultados, em termos de atitudes dos membros da equipa e em termos de resultados comportamentais. Exemplos de eficácia de desempenho nas equipas são a produtividade, a qualidade, o desempenho de tarefas, a satisfação de clientes e a inovação. As atitudes dos membros pode ser expressa na satisfação, empenhamento, *stress*, conflito, entre outros aspectos. Os resultados comportamentais referem-se ao absentismo e ao *turnover*. Os investigadores organizacionais tentam compensar esta falta de informação com a inclusão de dimensões múltiplas de eficácia nos seus estudos. Cohen e Bailey (1997) sugeriram que a eficácia se refere à multiplicidade de resultados que são relevantes para a organização e que podem ser analisados em mais do que um nível de análise (Guzzo, 1995), designadamente ao nível de análise das percepções individuais (Adler, 2005).

Neste estudo, a eficácia é medida em termos atitudinais, ou seja, através dos níveis de empenhamento na equipa e da satisfação. Considera-se desta forma, que quando existe confiança nas equipas de I&D os seus membros manifestam maior empenhamento na equipa e mais elevados índices de satisfação.

4.4 MODELO DE ANÁLISE E QUESTÕES DE PARTIDA

Neste estudo, procura-se analisar as relações de confiança nas equipas de I&D, tendo como molduras teóricas o modelo *input-processo-output* (Hackman e Morris, 1975), e o modelo multidimensional da confiança em equipas, de Costa (2000). Seguindo esta última autora, considerou-se também que a confiança, enquanto processo comportamental, é afectada por variáveis de *input* (composição da equipa, características de trabalho e contexto organizacional) e tendo impacto ao nível da eficácia da equipa. Assim sendo, considerou-se a confiança como sendo uma variável de processo, influenciada por

variáveis de *input* (composição da equipa, as características de trabalho as variáveis de contexto) e com implicações ao nível das variáveis de *output*. Porém, apesar de se ter seguido o enquadramento proposto por Costa (2000) para as equipas de trabalho, este estudo ancorou-se também no estudo de Dirks (2000) ao considerar importante analisar a confiança nas equipas em duas vertentes (equipa e líder de equipa). E desta forma, considerou-se a mesma moldura teórica sugerida por Costa (2000) para a confiança no líder.

Apesar da distinção existente na literatura entre confiança no líder e confiança nos colegas, para Dirks (2000) esta questão ainda não foi suficientemente estudada. Considera-se, portanto, ser necessário analisar a confiança no líder e a confiança entre os membros da equipa para se compreender a confiança na sua plenitude (Dirks, 2000).

As dimensões da confiança na equipa consideradas são variadas, a saber, as percepções de confiabilidade (capacidades, benevolência, integridade, abertura e consistência), a informalidade e frontalidade ao nível da equipa, os comportamentos de não confiança (tirar vantagem da vulnerabilidade, oportunismo, aceitação de influência, vigilância do trabalho dos outros), a cooperação e a consideração e influência.

As dimensões da confiança no líder de equipa são a integridade, consideração e apoio, prepotência e reputação.

O modelo comporta ainda variáveis consideradas de *input*, tais como a caracterização da equipa (a antiguidade na equipa, a preferência pelo trabalho em equipa, a existência de diferentes experiências profissionais, a experiência de trabalho em equipa e o grau académico), características de trabalho (ambiguidade de tarefas e dependência funcional) e contexto organizacional (clima de equipa/tarefa). As variáveis consideradas de *output* pretendem avaliar atitudinalmente a eficácia da equipa (satisfação e empenhamento na equipa).

As questões de partida da presente dissertação são:

1. Assumindo que a confiança na equipa consiste num constructo multidimensional, tal como tem sido proposto pela literatura, que dimensões podem ser consideradas em contexto de I&D? Da mesma forma, assumindo que a confiança no líder de equipas de I&D é um constructo multidimensional, que dimensões podem ser consideradas?

2. Ancorando-se no modelo *input-processo-output* no estudo das equipas de I&D, quais as variáveis que determinam a confiança na equipa e no líder de equipa?
3. Finalmente, que impacto tem a confiança na equipa e no líder de equipa na eficácia da mesma, medida através do empenhamento e satisfação dos seus membros?

A resposta às questões enunciadas procura ser uma contribuição para a compreensão da problemática em estudo. A contribuição esperada para o conhecimento prende-se, em primeiro lugar, com a aplicação do modelo *input-processo-output* proposto por Costa (2000) ao estudo das equipas de I&D, considerando não apenas características da equipa e do trabalho como variáveis determinantes da confiança, mas também variáveis do contexto de trabalho em equipa. Em segundo lugar, partindo do pressuposto de que a confiança na equipa e a confiança no líder são constructos multidimensionais, procura-se com este estudo explorar outras dimensões que ainda não tenham sido consideradas pela literatura neste domínio. Por outro lado, considerando que as equipas de I&D apresentam determinadas especificidades, este estudo procura contribuir para uma compreensão mais aprofundada desta problemática incluindo também a confiança no líder de equipa. Considera-se, portanto, ser necessário analisar a confiança nas equipas de I&D como um processo que integra a confiança na equipa e a confiança no líder de equipa. O modelo teórico deste estudo apresenta-se na figura 2.

4.5 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO

O presente estudo pretende testar o efeito de um conjunto de variáveis na determinação da confiança na equipa e no líder de equipa, as dimensões da confiança na equipa e no líder de equipa e, finalmente, o efeito da confiança na equipa e líder de equipa no empenhamento e na satisfação. Para verificar a validade do modelo teórico, foram formuladas algumas hipóteses baseadas na revisão da literatura dos principais contributos para o estudo desta problemática. A revisão da literatura revelou claramente que a confiança deve ser estudada como um constructo multidimensional. Neste sentido as hipóteses que são formuladas procuraram identificar que dimensões integram a confiança na equipa e que dimensões integram a confiança no líder de equipa.

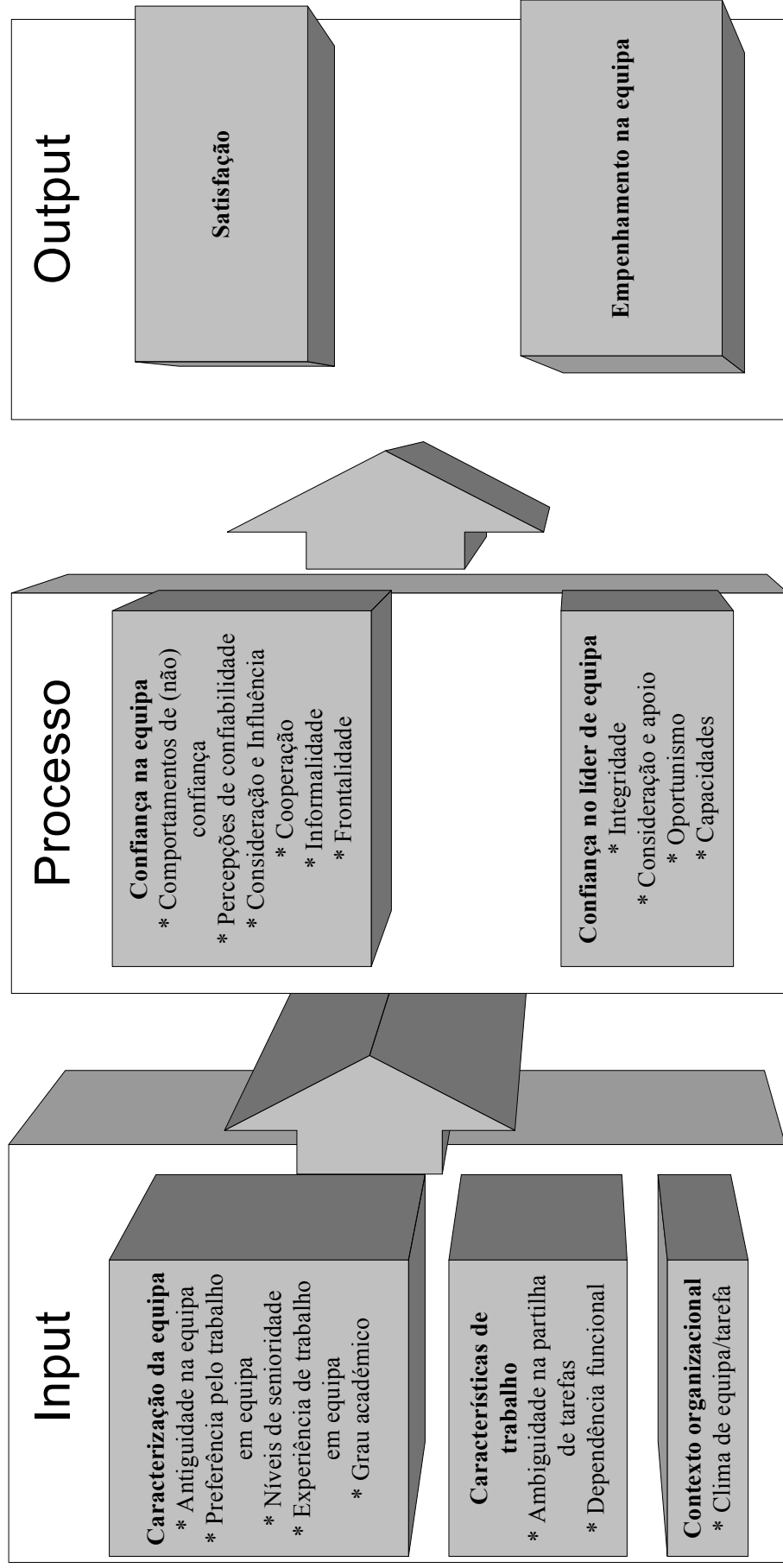


Figura 2 - Modelo teórico da confiança nas equipas de I&D

4.5.1 AS DIMENSÕES DA CONFIANÇA NA EQUIPA E NO LÍDER

Como tem sido referido pela literatura, a confiança é um constructo multidimensional que compreende diversas dimensões (Lewicki e Bunker, 1996; Bromiley e Cummings, 1996; Costa, 2000 e 2003a; Bijlsma-Frankema, Jong e Costa, 2005), designadamente, as propensões individuais, expectativas acerca dos outros e comportamentos em relação aos outros.

Esta construção teve como inspiração a literatura existente, sobretudo, o modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) e o modelo de Costa (2000, 2003a e 2003b), nos quais o acto de confiar está associado às propensões individuais e às expectativas em relação à forma como os outros se comportam. A propensão para confiar, assume no presente estudo uma configuração diferente daquela que é sugerida pela literatura. Na literatura, a propensão para confiar está normalmente associada à tendência para confiar nos outros em geral (Costa, 2000 e 2001; Wrigtsman, 1971). Neste trabalho, é assumido que um clima de frontalidade e de informalidade entre os colaboradores contribui para uma maior ou menor propensão para confiar na equipa. Assim, é assumido que havendo troca de confidências, ou conversas sobre assuntos que saem do âmbito do trabalho e se os indivíduos assumem as suas posições livremente sem medo de represálias, isso significa que o clima da equipa é propenso a uma maior confiança entre os seus membros. Portanto, a sua designação deverá indicar o significado que é atribuído às dimensões, ficando designado por clima de frontalidade e clima de informalidade.

Por outro lado, o presente estudo acrescenta a dimensão atinente à consideração pelo contributo dado à equipa e influência no trabalho dos outros. Considerando-se que se os indivíduos têm a percepção que os colegas da equipa reconhecem o seu trabalho e se têm a percepção que influenciam o trabalho e as opiniões dos outros então, nessas condições, haverá confiança da sua parte. Caso contrário, se tiver a percepção que os colegas não reconhecem a importância do seu trabalho e do seu contributo para a equipa então não desenvolverá, nessas condições, relações de confiança com os outros. Assim sendo, são formuladas as seguintes hipóteses de trabalho:

- 1. A confiança nas equipas de I&D é um constructo composto pelas dimensões: comportamentos de (não) confiança, cooperação, consideração/influência, percepções de confiabilidade, clima de informalidade e clima de frontalidade.**
- 2. A confiança no líder de equipa é um constructo composto pelas dimensões: integridade, consideração e apoio, prepotência e reputação.**

4.5.2 FACTORES QUE DETERMINAM A CONFIANÇA EM EQUIPAS DE I&D

A literatura sobre os processos de grupo alertam para o facto da confiança interpessoal não estar apenas limitada a atributos individuais mas também a condições de contexto. O modelo predominante é o modelo input-processo-output, no qual o *input* refere-se aos elementos que os membros trazem para o grupo, incluindo o conhecimento, o estatuto, os atributos de personalidade, competências, a experiência e as características demográficas. O modelo é explicitamente causal e determinista, ou seja, o resultado da produção do grupo é o resultado do seu processo de interacção que é uma consequência dos *inputs* dos membros.

O estudo de Costa segue também este modelo incluído factores contextuais ou organizacionais e não apenas características individuais como variáveis de *input* (Costa, 2000 e 2003a). As variáveis consideradas por Costa (2000) são a composição, as características do trabalho e o contexto organizacional.

O presente estudo segue o modelo sugerido por Costa (2000) mas tem em linha de conta a especificidade do contexto de I&D em que está a ser realizado o estudo. Para além de se considerar a importância da composição da equipa e de características de trabalho, considera-se também o clima de equipa que poderá ser relevante para a ocorrência de relações de confiança em I&D, justamente por se considerar um clima de trabalho cujas especificidades devem ser tidas em atenção. Assim, para a caracterização da equipa são consideradas as seguintes variáveis: a antiguidade na equipa, a preferência pelo trabalho em equipa, a existência de diferentes experiências profissionais, a experiência de trabalho em equipa e o grau académico. Finalmente, é considerada a caracterização do trabalho em equipa que integra a dependência funcional e a partilha de tarefas e o clima de equipa.

Assim, são formuladas as seguintes hipóteses:

3. A composição da equipa está relacionada com a confiança nas equipas de I&D.

3a) A antiguidade na equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D.

3b) A preferência pelo trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D.

3c) A existência de diferentes níveis de senioridade na equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D.

3d) A experiência de trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D.

3e) O grau académico está relacionado positivamente com a confiança nas equipas de I&D.

4. As características de trabalho estão relacionadas com a confiança nas equipas de I&D.

4a) A ambiguidade de tarefas está relacionada negativamente com a confiança na equipa.

4b) A dependência funcional está relacionada positivamente com a confiança na equipa.

5. O clima de equipa/tarefa está relacionado com a confiança nas equipas de I&D.

5a) O clima amigável está relacionado positivamente com a confiança nas equipas de I&D.

5b) O clima de reconhecimento e apoio do líder está relacionado positivamente com a confiança nas equipas de I&D.

5c) O clima de ambiguidade está relacionado negativamente com a confiança nas equipas de I&D.

5d) O clima de autonomia está relacionado positivamente com a confiança nas equipas de I&D.

6. A composição da equipa está relacionada com a confiança no líder de equipa.

- 6a) A antiguidade na equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder.
- 6b) A preferência pelo trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder.
- 6c) A existência de diferentes níveis de senioridade na equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder.
- 6d) A experiência de trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder.
- 6e) O grau académico está relacionado positivamente com a confiança no líder.

7. As características de trabalho estão relacionadas com a confiança no líder de equipa.

- 7a) A ambiguidade de tarefas está relacionada negativamente com a confiança no líder de equipa.
- 7b) A dependência funcional está relacionada positivamente com a confiança no líder.

8. O clima de equipa/tarefa está relacionado com a confiança no líder de equipa.

- 8a) O clima amigável está relacionado positivamente com a confiança no líder de equipa.
- 8b) O clima de reconhecimento e apoio do líder está relacionado positivamente com a confiança no líder de equipa.
- 8c) O clima de ambiguidade está relacionado negativamente com a confiança no líder de equipa.
- 8d) O clima de autonomia está relacionado positivamente com a confiança no líder de equipa.

4.5.3 EFEITOS DA CONFIANÇA NA EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE I&D

A terceira parte do modelo explora a importância das relações de confiança na eficácia das equipas. Seguindo o modelo de Cohen e Bailey (1997), e de acordo com o trabalho de Costa (2000), assume-se as medidas atitudinais (empenhamento na equipa e

satisfação) como medidas da eficácia das equipas de I&D. Vários estudos empíricos suportam o efeito positivo da confiança em várias dimensões da eficácia tais como a satisfação e o empenhamento (Smith e Barclay, 1995; Morgan e Hunt, 1994). Assim, procura-se responder à seguinte questão: A confiança na equipa é importante para a eficácia das mesmas?

A eficácia é um critério geral considerado para avaliar o funcionamento da equipa. De acordo com o estudo de Cohen e Bailey (1997), acima referido, a eficácia das equipas pode ser medida em termos de quantidade e qualidade dos resultados; atitudes dos membros da equipa; e resultados comportamentais. Considerar as atitudes dos membros da equipa como medida de análise traduz-se na utilização de medidas como a satisfação, o empenhamento, o *stress*, e o conflito dos membros da equipa. Neste trabalho, procura-se medir a eficácia das equipas através das atitudes dos membros da equipa relativamente à satisfação com o trabalho desenvolvido e empenhamento na equipa. Dadas as possíveis dimensões da eficácia das equipas, este estudo define eficácia da equipa como sendo a medida em que os membros da equipa se sentem satisfeitos e empenhados nas suas equipas. Assim sendo, a nona hipótese de trabalho é a seguinte:

9. A confiança nas equipas de I&D está relacionada positivamente com a eficácia da equipa.

Com base no estudo de Glisson e Durick (1988) considera-se que estes constructos devem ser considerados separadamente. Os autores consideram que embora muito próximos não significa, contudo, que trabalhadores com elevado nível de satisfação tenham necessariamente elevado empenhamento, devendo, por estes motivos, ser considerados como constructos distintos.

Assim, a hipótese central é desdobrada em duas hipóteses mais específicas:

9a) A confiança nas equipas de I&D está relacionada positivamente com o empenhamento na equipa.

9b) A confiança nas equipas de I&D está relacionada positivamente com a satisfação.

Tal como para a confiança na equipa, considera-se que a confiança no líder determina a eficácia das equipas. Assim, formulou-se a décima hipótese de trabalho.

10. A confiança no líder de equipa está relacionada positivamente com a eficácia da equipa.

Esta hipótese central pode ser desdobrada em duas hipóteses mais específicas:

10a) A confiança no líder de equipa está relacionada positivamente com o empenhamento na equipa.

10b) A confiança no líder de equipa está relacionada positivamente com a satisfação.

4.6 NOTAS FINAIS

O presente trabalho procura dar uma contribuição para uma maior compreensão da confiança nas equipas de I&D, procurando perceber quais as determinantes e implicações para a equipa. Apesar dos esforços que têm sido feitos, algumas lacunas persistem na literatura, particularmente, no estudo da confiança nas equipas de I&D. Este estudo, ancorado em diversos modelos aqui apresentados, procura analisar, por um lado a dimensionalidade dos constructos, os factores que o influenciam em contexto de equipa e finalmente, as implicações da confiança na equipa e no líder de equipa na eficácia da mesma. Neste estudo considerou-se a confiança na equipa e a confiança no líder como duas facetas da confiança em equipas de I&D. Considerou-se que os membros das equipas estão envolvidos em múltiplas relações de confiança, ou seja, confiam (ou não) nos colegas e nos supervisores e considerou-se que as dimensões destas duas facetas são diferentes. Em contextos como o que foi realizado o presente estudo, o líder de equipa assume um papel importante no funcionamento da equipa e no tipo de relacionamento que estabelece com os membros da equipa. Desta forma, considerou-se que as dimensões que integram a confiança entre colegas são diferentes das dimensões que integram a confiança no líder de equipa.

Em suma, neste capítulo foi apresentado o modelo teórico, tendo-se identificado as variáveis dependentes e independentes do estudo. A partir da revisão da literatura feita nos capítulos anteriores, reuniram-se algumas premissas fundamentais que serviram de base à formulação das hipóteses. Foram, então, apresentadas as hipóteses que se pretendem testar

na presente investigação. No próximo capítulo serão expostas as principais orientações metodológicas e opções tomadas no decurso da investigação.

Capítulo 5. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia seguida neste estudo e justificadas as opções tomadas na condução deste projecto de investigação, e os procedimentos seguidos. São ainda descritas as fases que envolveram o desenvolvimento do instrumento de medida, bem como os procedimentos estatísticos adoptados para testar o modelo e as hipóteses formuladas.

A escolha de uma metodologia quantitativa prende-se com o facto de melhor se ajustar aos objectivos do estudo, ou seja, encontrar relações entre variáveis e testar um modelo teórico definido a priori. Esta metodologia justifica-se quando os propósitos da investigação estão relacionados com a observação de fenómenos e o teste de hipóteses que explicam aqueles fenómenos. Trata-se, aliás, de um desenvolvimento dos estudos de Costa (2000, 2003a e 2003b), estes também com uma abordagem quantitativa. Note-se que a confiança é medida de forma indirecta, isto é, não se pretende medir se as equipas têm ou não confiança questionando os seus elementos directamente, mas inferir as suas dimensões e importância para as equipas de investigação e desenvolvimento.

O estudo é restrito ao meio não académico e dirigido a profissionais de I&D integrados em equipas na área da electrónica. Foi necessário conduzir a investigação em diferentes organizações para se obter um número suficiente de respostas para testar o modelo teórico e as hipóteses formuladas. As limitações encontradas são, sobretudo, decorrentes do reduzido número de equipas de investigação na indústria, em Portugal. Esta limitação agravou-se pela própria definição da população amostral, ou seja, procurou-se realizar o estudo em equipas permanentes cuja actividade principal fosse a investigação ou o desenvolvimento, e portanto, esta delimitação limitou ainda mais a capacidade de obter um maior número de respostas. Note-se que a investigação em Portugal está, sobretudo, limitada ao meio académico havendo poucas equipas de I&D em meio industrial. Por outro lado, a recessão económica anunciada durante o ano 2001, que coincidiu com o estabelecimento dos primeiros contactos com os líderes de equipas de investigação, foi a razão apresentada para a indisponibilidade das empresas para a realização deste tipo de estudos. Esta foi a razão apontada pela maior empresa de inovação no país para o facto de não estar disponível para a realização deste estudo, limitando as opções em termos de amostra.

A escassez de estudos sobre a confiança em Portugal e em equipas de investigação e desenvolvimento trouxe dificuldades adicionais nomeadamente as decorrentes da aplicação de escalas construídas por autores de origem anglo-saxónica. A aplicação de escalas disponíveis na literatura ao contexto português e ao contexto das equipas de I&D, em concreto, poderia revelar-se desajustada, obrigando ao desenvolvimento de novas escalas, embora baseadas na literatura.

5.1 O DESENVOLVIMENTO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Tendo em conta os objectivos da presente investigação, ou seja, encontrar relações entre variáveis e testar as hipóteses explicativas foi decidido recolher a informação através de um inquérito por questionário. Apesar das limitações que são apontadas ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica (Gill, 1999), a escolha recaiu sobre esta metodologia de recolha de dados tendo em consideração a natureza do estudo e do tipo de informação que se pretendia obter e o exemplo de outros estudos existentes na literatura neste domínio (Costa, 2000, 2003a e 2003b).

O primeiro passo dado na construção do instrumento de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas exploratórias. No trabalho de pré-teste, foram ainda realizadas algumas entrevistas no sentido de recolher informações sobre as temáticas em análise.

Para construir um instrumento de recolha de dados adequado à medição das variáveis consideradas pertinentes para a problemática em estudo, teve-se em consideração o trabalho de revisão da literatura e a análise crítica das escalas aí contempladas.

Na revisão da literatura sobre confiança foram detectadas diversas escalas já validadas (Costa, 2000 e 2001; Cummings e Bromiley, 1996; Smith e Barclay, 1997), que foram analisadas no sentido de verificar se essas medidas contemplavam as dimensões da confiança que se procuravam medir neste estudo. Neste exercício de análise foram rejeitadas as medidas que não se enquadravam nos propósitos da análise em equipas e que estivessem em consonância com as dimensão da confiança e que pudessem ser reformuladas ao nível das equipas de I&D. O estudo de Costa (2000), principal referência deste estudo, baseia-se em instrumentos já existentes e validados na literatura. Por exemplo, para medir a propensão para confiar, a autora usa dois instrumentos existentes (RPHNS_ Wrigtsman, 1964) e para medir as percepções de confiabilidade usa a escala

desenvolvida por Cummings e Bromiley (1996)⁵. Para medir a cooperação, a autora adaptou a escala de comunicação aberta de Smith e Barclay (1997) e para medir a monitoria utilizou três itens da escala de Curral e Jeudge (1995).

No presente estudo, optou-se pela construção de algumas escalas e pela adaptação de outras já existentes e validadas na literatura. As motivações que orientaram esta opção decorrem, por um lado, do esforço de fazer corresponder melhor o instrumento de medida às especificidades do ambiente de I&D e, por outro lado, da tentativa de evitar os problemas de aplicabilidade das escalas existentes na literatura, pensadas e validadas em diferentes contextos culturais. Em suma, esta opção resultou da tentativa de evitar dificuldades em termos de adequação das escalas originais à realidade do presente estudo.

5.1.1 DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS CONDUZIDOS ATÉ CHEGAR À VERSÃO FINAL

Para completar a informação recolhida na literatura, que se revelou insuficiente para os objectivos do presente estudo, realizou-se um conjunto de entrevistas exploratórias a indivíduos do universo do estudo, ou seja, a líderes e a membros de equipas de I&D. Estas entrevistas tiveram o intuito de permitir que os entrevistados apontassem linhas de investigação novas ou alternativas e que de alguma forma questionassem as dimensões que estavam a ser estudadas e incluídas no inquérito por questionário. A redacção do questionário revelou-se uma tarefa complexa decorrente da complexidade do tema e da ambição de construir algo de novo. Esta primeira versão do instrumento foi sujeita a um pré-teste. Nesta fase considerou-se ainda fundamental um contacto directo com alguns elementos das equipas onde se iria testar a primeira versão do instrumento de medida.

5.1.2 ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

Para completar a informação recolhida na literatura e para averiguar se as dimensões que estavam a ser consideradas correspondiam ao contexto das equipas de I&D, procedeu-se à realização de várias entrevistas exploratórias. Ao todo, foram realizadas oito entrevistas a líderes e a membros de equipas de investigação e desenvolvimento. Os propósitos da realização destas entrevistas eram diversos. Por um lado, procurava-se explorar o significado do conceito de confiança em ambiente organizacional e avaliar a

⁵ Organizational Trust Inventory (OTI), versão reduzida

pertinência de um estudo desta natureza num contexto específico, como é o contexto de I&D. Por outro lado, este primeiro contacto permitia avaliar as diferentes sensibilidades ao tema. Neste sentido, foi redigido um guião de entrevista (Anexo 2), com o intuito de compreender melhor o conceito em análise, entender em que medida fazia sentido restringir o estudo ao âmbito de I&D e permitir que os entrevistados sugerissem novas dimensões do problema. Por outro lado, procurava-se estabelecer um primeiro contacto com a população alvo deste estudo, no sentido de se obter autorização para a posterior aplicação do questionário nessas equipas.

As entrevistas decorreram em Janeiro e Fevereiro de 2002, e a transcrição das mesmas decorreu no final do mês de Fevereiro. Procurou-se que as entrevistas incidissem sobre indivíduos com responsabilidades de gestão ao nível das equipas para dessa forma se obter autorização para a aplicação dos questionários. Por outro lado, procurou-se entrevistar indivíduos que já tivessem alguns anos de experiência na organização (todos estavam há mais de 5 anos na empresa) e com alguns anos de direcção da equipa (pelo menos 2 anos). À excepção de uma mulher todos os outros entrevistados eram homens, sendo a formação de base era na área da engenharia. Todos trabalhavam em equipas de desenvolvimento de software em empresas de electrónica. A número de entrevistados é reduzido⁶, mas informação recolhida revelou-se suficiente para a redacção do inquérito por questionário.

As entrevistas foram conduzidas seguindo um formato semi-dirigido. O procedimento adoptado foi o seguinte: solicitava-se aos entrevistados que fizessem, uma breve caracterização da organização (actividade desenvolvida, dimensão e estrutura) e uma descrição das equipas de trabalho (dimensão, estrutura, historial da equipa, filiação disciplinar da equipa, relação com outras equipas em termos de tarefas ou dependência funcional, projectos a serem desenvolvidos). De seguida, lançaram-se algumas pistas de conversa no sentido de obter informações relevantes sobre as práticas e comportamentos da equipa, designadamente a interajuda, a definição de competências e a atribuição de responsabilidades, a adaptação das competências às tarefas, a definição de objectivos a atingir pela equipa, a cooperação, o espírito de competição, a assistência na resolução de problemas, a autonomia na condução e operacionalização do trabalho, o espírito de grupo,

⁶ Todos os entrevistados se mostraram interessados nos resultados deste estudo. Aliás, nalguns casos esta foi a contrapartida exigida para a obtenção de autorização para a realização do estudo nessas equipas. Dada a sensibilidade do tema, a confidencialidade dos resultados constituiu também outra preocupação tida em conta pelos entrevistados.

a partilha de informação, a troca de confidências, a vigilância e o controlo do trabalho dos pares, o cumprimento de obrigações, a honestidade e seriedade, oportunismo, a reputação profissional ou científica e finalmente, a comunicação aberta sobre assuntos profissionais e organizacionais. Os tópicos incluídos no guião de entrevista vieram a revelar-se muito ambiciosos dado que era difícil gerir tanta informação numa só entrevista. Por outro lado, o interesse das questões reflectiu-se nas respostas dadas.

Para além de uma caracterização das equipas e do trabalho por elas desenvolvido pretendia-se com estas entrevistas, inferir das respostas dos entrevistados dimensões relativas aos comportamentos de confiança, expectativas e percepções de confiabilidade. Era solicitado aos entrevistados que identificassem os aspectos que consideravam importantes para haver confiança nas equipas. Neste sentido, colocava-se as seguintes questões como por exemplo: “como descreve as pessoas em quem confia?”, “como caracteriza um líder de equipa de confiança?” e “age de forma diferente em relação a quem confia e a quem não confia?” Para avaliar a pertinência do estudo da confiança nas equipas e em particular nas equipas de I&D foram também colocadas questões como: “considera a confiança entre os membros da equipa uma questão crucial ao nível do comportamento dos indivíduos na equipa?” e também “considera a confiança uma questão importante ao nível das equipas de desenvolvimento?”

É por vezes difícil estabelecer uma distinção entre os factores que suscitam confiança na organização e os que originam confiança nos líderes. O mesmo se aplica à equipa, onde a distinção entre os factores que suscitam confiança na equipa e os que suscitam confiança nos superiores são, por vezes, difíceis de destringir. Na verdade, a confiança na equipa resulta das percepções que cada membro da equipa forma acerca dos colegas e dos líderes de equipa. Assim, decidiu-se questionar os inquiridos sobre que comportamentos deveriam assumir os líderes de equipa para serem considerados de confiança.

Deve reconhecer-se que o líder da equipa representa a face mais visível da equipa. Consequentemente, os seus actos podem produzir efeitos marcantes no modo como os membros da equipa perspectivam os seus comportamentos e atitudes. Com base neste pressuposto, era lançada uma questão final sobre a importância da confiança entre os membros da equipa e entre os membros da equipa e o líder de equipa na eficácia das equipas.

A condução destas entrevistas exploratórias, e respectiva transcrição deram origem a uma versão provisória do questionário. A primeira versão do questionário, resultante da

informação recolhida na revisão da literatura e das entrevistas exploratórias foi submetido a um pré-teste.

5.1.3 PRÉ-TESTE

O questionário foi sujeito a um pré-teste realizado em instituições universitárias entre Setembro e Dezembro de 2002. Embora não seja esta a população do estudo, procurou-se aplicar o questionário a indivíduos com características sócio-demográficas e profissionais muito semelhantes aos indivíduos que compõem o universo deste estudo. Procurou-se que os indivíduos seleccionados para o pré-teste fossem típicos do universo de estudo, no sentido de garantir a eficácia do mesmo (Gil, 1999). Por outro lado, recorreu-se a esta amostra por razões de ordem prática, por um lado, para não se recorrer aos indivíduos que tinham sido contactados e que iriam ser objecto de análise no estudo final e por outro lado, por ser o universo mais próximo da investigadora tornava o processo mais rápido e mais iterativo. Assim, procurou-se, sempre que possível, que a sua entrega fosse feita directamente à investigadora. Nos casos em que isso foi possível, a entrega em mãos fez-se acompanhar de uma pequena entrevista, destinada a recolher dos inquiridos algumas dúvidas, críticas e sugestões a introduzir no instrumento de recolha de dados.

A amostra do pré-teste foi composta de 71 inquiridos. A distribuição é equilibrada por sexos, ou seja, 45,8% são do sexo masculino e 54,2% do sexo feminino. 40% dos inquiridos tem idade igual ou inferior a 30 anos, 35% tem idade compreendida entre os 31 e 40 anos, 20% entre 41 e 50 anos e apenas 5% insere-se no grupo etário dos 51-60 anos. Quanto ao tempo de trabalho na instituição, o leque é variado, desde indivíduos que trabalhavam há pelo menos um ano na instituição e indivíduos que trabalhavam há menos de 22 anos na instituição. 16% dos inquiridos trabalhavam há 1 ano na instituição, cerca de 10% trabalhavam há 10 anos e cerca de 2% trabalhavam há 22 anos na instituição. O número médio de anos é de 5,6 anos. 40,4% dos inquiridos possuía apenas a licenciatura, 43,9% possuía o grau de mestre, 14% possuía o grau de doutor e apenas 1,8% possuía a agregação.

Este estudo piloto teve dois objectivos distintos. O primeiro, foi avaliar a compreensão dos itens, a sua relevância e centralidade na análise. Com base nos comentários e sugestões proferidos, alguns itens foram reescritos e outros retirados de forma a obter melhoramentos no instrumento de medida. O segundo objectivo deste estudo

preliminar foi proceder à depuração das escalas, sendo para isso submetidas a uma análise factorial de componentes principais.

A subordinação das escalas a uma análise factorial de componentes principais seguiu o método de extracção com valores próprios superiores a um (Kim e Mueller, 1978). Fez-se depender a realização da análise factorial da confirmação Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett ($sign.< 0,001$). De acordo com os resultados, em cada escala foram seleccionados para cada factor itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989), sendo eliminados itens cujas saturações fossem superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Para avaliar a consistência interna dos factores teve-se em consideração valor do α de Cronbach.

A escala da confiança na equipa foi subordinada a uma análise de componentes principais (Kim e Mueller, 1978) donde foram retirados 17 itens dado que estes não se integraram nos factores considerados. As análises factoriais efectuadas no sentido de aferir uma dimensionalização do constructo, sugeriram uma estrutura multidimensional composta por seis dimensões da confiança na equipa, agrupando os 47 itens remanescentes. A primeira dimensão correspondia aos comportamentos de (não) confiança e integrava 20 itens e um valor do α de Cronbach de 0,95. O segundo factor agrupou 13 itens ($\alpha= 0,94$) referentes à dimensão da consideração e influência. Os itens com *loadings* mais elevados são “sei que os meus colegas de equipa têm em conta a minha opinião” e “sinto que o meu trabalho é tido em consideração pelo grupo”. O terceiro factor emergente apresenta um valor de consistência interna também elevado ($\alpha= 0,86$) no entanto, agrupa 4 itens referentes à monitoria e 2 referentes à cooperação. Porém, considerou-se que esta associação se devia ao facto deste pré-teste ter em conta apenas 71 respostas, insuficientes quando se considera dimensão das escalas apresentadas. O quarto factor agrupa 3 itens referentes ao clima de frontalidade e apresenta um valor do α de Cronbach de 0,70. Optou-se por dar uma nova redacção a um item deste factor pelo facto de ter sido considerado pouco claro pelos inquiridos e pelo facto de apresentar um *loading* mais baixo do que os outros ($r=0,592$). Assim, o item “as pessoas dizem a verdade quando seria preferível mentir” foi reescrito e substituído pelo item “as pessoas expõem as suas opiniões mesmo sabendo que os outros podem discordar”.

O quinto factor apresenta um α de Cronbach de 0,67 e corresponde ao clima de informalidade. Este factor agrupa 3 itens, a saber, “nesta equipa as pessoas trocam confidências” e “nesta equipa as pessoas não falam apenas de trabalho” e o item inverso de

“nesta equipa as pessoas falam apenas de trabalho”. E finalmente, o último factor emergente agrupou 2 itens referentes à confiança com base no conhecimento e reputação científica. Este último factor apresenta um valor do α de *Cronbach* de 0,66. Os dois últimos factores foram considerados por se revelaram importantes do ponto de vista semântico para a análise. Por outro lado, apesar de ser unanimemente aceite na literatura o patamar 0,70 como valor do α de *Cronbach*, Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) afirmam que o valor pode baixar até 0,60 em estudos de natureza exploratória.

O estudo de validação desta escala resultou em seis componentes da confiança na equipa sendo que o critério seguido para a consideração destes componentes foi o valor assumido pelo α de *Cronbach* (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998).

Os mesmos procedimentos foram seguidos para a escala da confiança no líder. Da análise factorial emergiram quatro factores. O primeiro factor agrupa 9 itens e apresenta um α de *Cronbach* de 0,93. Este factor refere-se à consideração e apoio do líder de equipa. O segundo factor emergente agrupa 7 itens e apresenta um α de *Cronbach* de 0,92. Foi retirado um item deste factor uma vez que se constatou pela análise de consistência interna que tal significaria um acréscimo na sua consistência interna. Este factor diz respeito à benevolência e integridade do líder. O terceiro factor integra 5 itens e diz respeito à tentativa de tirar vantagem e prepotência por parte do líder de equipa ($\alpha = 0,87$). O quarto factor agrupa 2 itens e diz respeito à confiança com base no reconhecimento de competência ($\alpha = 0,68$). Foi retirado um item que não se incluiu em nenhum dos factores e foi dada uma nova redacção a outro item para melhor se adequar no contexto ou amostra alvo do estudo.

Utilizaram-se os mesmos procedimentos para a escalas do clima da equipa. Assim, considerou-se os valores obtidos no teste KMO e subordinou-se a escala do clima a uma análise de componentes principais sem rotação nesta fase da investigação. Dos resultados desta análise emergiram cinco factores com alfas de *Cronbach* acima do patamar 0,60 (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998). Porém, a diversidade na associação dos itens e as sugestões e recomendações dos inquiridos deste pré-teste conduziram a uma estratégia diferente na depuração desta escala. Assim, foram feitas diversas alterações resultantes do pré-teste: retiraram-se 3 itens da escala, reescreveram-se 6 itens e decidiu-se manter na análise 5 itens que deveriam ser excluídos se se tomasse em consideração a análise factorial e os valores do α de *Cronbach*. Foi tomada a decisão de os manter com base no fundamento de que, apesar de se reconhecer pouca aplicabilidade destes itens no contexto

académico, onde foi realizado o pré-teste, reconhece-se serem importantes no contexto empresarial. Deste processo, resultou uma escala com 46 itens, 11 dos quais respondidos apenas pelos membros da equipa excluindo, assim, os líderes de responder a essas questões que se reportavam à dimensão do clima marcada pelo próprio líder.

A aplicação desta técnica à escala do empenhamento na equipa foi possível, uma vez que o teste KMO obteve valores bastante razoáveis permitindo que a análise de componentes principais pudesse ser feita. Procedeu-se à análise de componentes principais sem rotação. Obtiveram-se três factores correspondentes às três dimensões do empenhamento. Assim, o primeiro factor corresponde ao empenhamento afectivo ($\alpha = 0,89$), a segunda dimensão integra 2 itens e diz respeito ao empenhamento normativo ($\alpha = 0,73$) e finalmente, o terceiro factor integra 3 itens e diz respeito ao empenhamento instrumental ($\alpha = 0,60$). Este último factor foi considerado de acordo com a justificação de Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) que defendem que o valor do α de Cronbach pode baixar até 0,60 em estudos de natureza exploratória. Deste exercício resultou que um item deste factor foi reescrito no sentido de expressar mais claramente o conteúdo instrumental do empenhamento na equipa, e outro item foi eliminado por não se agregar nos factores considerados.

Deste exercício de depuração resultou um questionário composto pelas escala da confiança na equipa, escala da confiança no líder de equipa, escala da clima da equipa, escala do empenhamento e escala da satisfação.

O receio de não captar o essencial da problemática em estudo esteve na origem de um inquérito por questionário bastante extenso. Ter-se-á, porventura, caído no exagero de criar um questionário demasiado ambicioso, com um número excessivo de itens, sobretudo nas escalas da confiança e do clima da equipa. Efectivamente, uma das críticas apontadas pelos indivíduos que responderam ao pré-teste foi precisamente a extensão do questionário. Deste processo de afinamento do instrumento de medida resultou a versão final do questionário.

5.20 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO – MEDIDAS USADAS

A elaboração do inquérito por questionário, que se apresenta em Anexo (Anexo I), resulta, como já se referiu, de uma combinação de itens recolhidos da literatura e de

informações obtidas nas entrevistas exploratórias. A primeira versão do instrumento de medida foi submetida a um pré-teste e das alterações sugeridas neste processo resultou a versão final do questionário.

O questionário é composto por quatro partes. A primeira parte refere-se à caracterização da equipa e da organização. Nesta secção, são incluídas questões referentes à caracterização da equipa (dimensão, antiguidade da equipa e na equipa, estatuto do membro da equipa e tipo de organização) e questões de caracterização do clima da equipa. Esta escala de caracterização do clima está subdividida em duas partes. A primeira é composta por 46 itens, 11 dos quais dirigem-se exclusivamente aos membros das equipas. Ao todo, esta escala do clima integra 54 itens. A secção II do questionário integra as escalas da confiança na equipa (47 itens) e as escalas da confiança no líder da equipa (24 itens). Nesta secção, os líderes de equipa respondem apenas às questões referentes à equipa. A secção III subdivide-se também em duas partes. A primeira contempla questões referentes ao empenhamento na equipa (17 itens) e a segunda contempla questões referentes à satisfação com o trabalho e equipa (45 itens). A IV e última secção do instrumento de medida ficou reservada para os dados biográficos (sexo, idade, categoria profissional, anos de serviço na actual organização, anos de exercício da actividade profissional e grau académico). No final do questionário é reservado um espaço para comentários e sugestões consideradas pertinentes sobre o tema em estudo.

De seguida, são apresentadas as medidas usadas no inquérito por questionário.

5.2.1 ESCALA DA CONFIANÇA NA EQUIPA

Diferentes abordagens empíricas podem ser encontradas na literatura quanto à problemática do estudo da confiança, diferindo, sobretudo, nas opções de medição do constructo. O método mais indirecto é aquele que procura estudar a confiança através de outras formas de comportamento organizacional. Um exemplo deste procedimento pode ser encontrado no trabalho de Rosen e Jerdee (1977) no qual a confiança é inferida da receptividade das pessoas em posições de poder a envolverem os subordinados na participação da tomada de decisão. Neste caso, a confiança dos superiores é medida com base na sua capacidade de liderança mais participativa. A segunda abordagem consiste na criação de uma situação em que a confiança ao nível do grupo é essencial para o desempenho de uma tarefa. Esta abordagem é, sobretudo, mais evidente nas aplicações da teoria dos jogos. A terceira abordagem consiste em medir a confiança como uma reacção

avaliativa ou afectiva, observada através do discurso directo (Cook e Wall, 1980). Esta última abordagem foi a escolhida na presente investigação procurando-se obter informações através das reacções avaliativas e afectivas dos inquiridos. Todavia, como já se referiu, o método utilizado é indirecto sendo a confiança aferida através das dimensões da confiança. Assim, não é questionado se os indivíduos confiam ou não na sua equipa e no líder de equipa, mas procura-se inferir através dos comportamentos e das percepções dos indivíduos as dimensões que compõem a confiança da equipa e as dimensões que compõem a confiança no líder de equipa.

Existem na literatura algumas escalas validadas para medir a confiança organizacional. É possível encontrar algumas escalas para medir a confiança ao nível individual, ou seja, o grau de confiança do respondente noutra pessoa em geral, ou em grupos sociais e instituições (Herbiniak e Alutto, 1972; Wrightsman, 1991; Rotter, 1967), e para medir a confiança na equipa (Costa, 2000; Cummings e Bromiley, 1996; Cook e Wall; 1980).

A escala de Cook e Wall (1980) constitui uma boa base de trabalho e uma importante referência na literatura, na medida em que reconhece que em grupos de trabalho mutuamente dependentes, a confiança pode ser operacionalizada em duas diferentes dimensões: a) fé nas intenções de confiança dos outros; e b) a confiança na capacidade dos outros. As escalas apresentadas pelos autores acima referidos procuram medir a confiança e o empenhamento e seu impacto nas realizações pessoais. A escala de Cummings e Bromiley (1996) constitui, também, uma importante referência dado constituir uma das poucas escalas da confiança do indivíduo no seu grupo de trabalho, sendo por isso aplicada em estudos posteriores (Costa, 2000).

Na presente investigação utilizaram-se itens das escalas desenvolvidas por Cummings e Bromiley (1996), por Costa (2000), por Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995), e por Mishra (1996) para construir a escala da confiança nas equipas de I&D. São consideradas as escalas desenvolvidas por Rempel, Holmes e Zanna (1985) e McAllister (1995). Contudo, não se enveredou pela tradução literal das afirmações originais e procurou adequar-se a formulação semântica à particularidade da língua portuguesa e ao estudo em questão. Todavia, apesar da escala da confiança integrar alguns itens desenvolvidos a partir destes estudos consultados na literatura integra também outros itens construídos a partir das informações obtidas nas entrevistas exploratórias.

Na literatura, a confiança é analisada como resultado de componentes distintos, embora, por vezes relacionados (Costa, 2000). Estes pressupostos foram considerados na

construção do instrumento de medida. Assim, a escala da confiança na equipa integra 47 itens que procuram avaliar a confiança dos respondentes em relação às dimensões que são propostas. Utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (5. ‘concordo totalmente’ ; 1. ‘discordo totalmente’), foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar a relação de confiança dos indivíduos em relação à equipa de trabalho.

De acordo com o modelo bem conhecido de Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança é um estado psicológico que se manifesta nos comportamentos em relação aos outros, e nos motivos percebidos e intenções dos outros em situações que impliquem risco. Porém, esta definição é paralela a outras definições onde a confiança é vista como construção multidimensional (Cummings e Bromiley, 1993; Smith e Barclay, 1997). No presente estudo, a confiança é também analisada segundo uma estrutura multidimensional, sendo porém original no agrupamento das dimensões consideradas e no instrumento de medida construído para o efeito. Assim, admite-se que sendo uma variável de natureza individual é determinada por variáveis de contexto, ou seja, pelo clima de informalidade e pelo clima de frontalidade ao nível da equipa, por percepções de confiabilidade, por comportamentos de (não) confiança, pela cooperação e por percepções de consideração e influência, tal como foi referido no capítulo anterior.

A literatura refere que a confiança é uma construção cuja complexidade assume diversas configurações em diferentes situações, tarefas, pessoas e actividades (Costa, 2000). Neste sentido, optou-se por esta linha de orientação dado se pretender estudar equipas de I&D e, portanto, se considerar que esta estrutura é a que melhor se aplica em equipas com tal especificidade. Por exemplo, a propensão para confiar é frequentemente encontrada na literatura como uma dimensão da confiança que traduz a capacidade de confiar nos outros em geral, podendo, no entanto, ser analisada como um tratamento individual ou de grupo (Costa, 2000). As pessoas divergem na propensão para confiar, sendo que diferentes experiências de vida, tipos de personalidade, *background* educacional e cultural, entre outros factores, determinam a propensão para confiar (Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005). Em relações como as de grupo, a propensão para confiar adquire um formato de clima e de influência (Costa, 2000).

No presente estudo considerou-se o clima de informalidade como sendo um aspecto contextual que contribui para uma maior ou menor propensão para haver confiança nas equipas de trabalho. Assim, para medir o clima de informalidade foram considerados os três itens da escala desenvolvida por Costa (2000). Os itens considerados expressam o

nível de proximidade entre os membros da equipa, designadamente, “nesta equipa as pessoas não falam apenas de trabalho” (e o seu inverso) ou “nesta equipa as pessoas trocam confidências”.

Para medir o nível de frontalidade foram também considerados dois itens propostos por Costa (2000). Assim, os itens “as pessoas expõem as suas opiniões mesmo sabendo que os outros podem discordar” ou “as pessoas demonstram nas suas acções aquilo em que acreditam realmente” procuram medir a frontalidade na tomada de decisões sem receios de represálias e de abertura ao confronto de ideias.

Neste estudo é assumido que quando se verifica um ambiente de informalidade nos relacionamentos entre os indivíduos na equipa e quando se verifica um clima de confronto positivo de ideias, a confiança está presente nas relações interpessoais ao nível da equipa.

Na literatura, as percepções de confiabilidade referem-se à avaliação das características e acções do sujeito em quem se confia. Na presente investigação considera-se que estas percepções estão relacionadas com o carácter, com a competência e com os motivos e intenções dos outros membros da equipa (Mishra, 1996; Korsgaard, Schweiger e Sapienza, 1995; Shockley-Zalabak, 2001; Whitener; Brodt, Korsgaard e Werner, 1998).

Pode-se constatar da revisão da literatura que grande parte dos estudos da confiança organizacional tem incidido sobre as percepções individuais em relação às acções e aos atributos das partes confiadas (Rempel, Holmes e Zanna, 1985; McAllister, 1995; Korsgaard, Schweiger e Sapienza, 1995). Good (1988) define este conceito como a medida em que os indivíduos esperam que os outros sejam ou se comportem de acordo com as suas pretensões. Para Lewis e Weigert (1985), este julgamento tem fundamentos cognitivos e emocionais e baseia-se em avaliações em relação ao carácter, à competência, aos motivos e às intenções da outra parte (McAllister, 1995). Não serão apresentados todos os estudos sobre esta problemática dado que foram analisados exhaustivamente nos capítulos de revisão da literatura. Todavia, é imperativo fazer-se uma breve referência aos estudos que inspiraram a construção dos itens para medir as dimensões da confiança.

A literatura tem apontado para a natureza da confiança organizacional como sendo complexa, baseada na comunicação (Becerra e Gupta, 2005), dinâmica e multi-facetada. De acordo com estes pressupostos, o modelo de confiança organizacional apresentado por Mishra (1996) identifica quatro dimensões distintas profundamente ancoradas na literatura, a saber, a competência, a abertura, a preocupação e a confiabilidade. Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) acrescentaram ao modelo de Mishra uma quinta dimensão, a identificação. Mishra (1996), na sua construção do modelo de confiança tanto para os

indivíduos como para as organizações, definiu a confiança como “a possibilidade de uma parte ser vulnerável a outra baseada na crença de que a última é competente, aberta, preocupada, e confiável” (p.265). Também Fukuyama (1996) ao analisar a confiança organizacional em trocas internacionais, aduziu o conceito como uma expectativa relativamente a um comportamento regular, honesto e cooperante, baseado na partilha de normas por parte dos membros da comunidade.

A primeira dimensão das percepções de confiabilidade ou confiabilidade percebida é, segundo Mishra (1996), a competência. A dimensão da competência refere-se à medida em que os indivíduos têm confiança na competência da liderança, na gestão de topo e nos colegas. A competência poderá ser entendida como a percepção generalizada da eficácia da organização e a sua capacidade de sobreviver no mercado. A segunda dimensão definida pelo autor é a abertura e honestidade (Gabarro, 1978; Ouchi, 1981). Os indivíduos confiam mais se considerarem a liderança como sendo aberta e honesta (Atwater, 1988; Ellis e Shockley-Zalabak, 2001; Nanus, 1989; Whitener; Brodt, Korsgaard e Werner, 1998). Ellis e Shockley-Zalabak (2001) concluíram que as percepções de abertura e de sinceridade eram importantes a todos os níveis, ao nível da gestão de topo, dos supervisores e dos colegas sendo estes preditores da confiança na organização como um todo.

O modelo de Mishra constitui uma boa base de trabalho dado que o seu modelo permite considerar variadas categorias das percepções de confiabilidade na compreensão do conceito. O presente estudo inspirou-se nas dimensões apresentadas por Mishra (1996), sendo estas agrupadas como percepções de confiabilidade. A dimensão da confiabilidade, também aqui designada como confiabilidade percebida, integra a expectativa relativamente a comportamentos consistentes e congruentes por parte de colegas. Com base na informação coligida na literatura, sobretudo, a inspiração dada pelo trabalho de Mishra (1996), foram redigidos 4 itens. Os exemplos são: “posso afirmar que em muitas circunstâncias tenho que ser prudente no relacionamento com os outros elementos da equipa”, “nunca estou certo(a) que os meus colegas não farão algo que não gosto ou que me prejudique profissionalmente”, “confio nesta equipa porque o seu modo de actuação na resolução de problemas é constante e previsível” e finalmente “não confio nesta equipa de trabalho porque considero que actua de forma arbitrária”.

Assim, admite-se que a consistência e congruência entre palavras e acções aumentem a confiança entre colegas nas equipas de I&D e que a inconsistência e incongruência signifique que não existe confiança na equipa.

Para medir as percepções de confiabilidade foram também recolhidos outros itens na literatura (Rempel, Holmes e Zanna, 1985; McAllister, 1995). Contudo, não se enveredou pela tradução literal das afirmações originais e procurou-se adequar a formulação semântica à particularidade da língua portuguesa e ao estudo em questão. Os itens construídos, sob inspiração de variados estudos empíricos (Rempel, Holmes e Zanna, 1985; McAllister, 1995; Korsgaard, Schweiger e Sapienza, 1995), traduzem as percepções relativamente ao carácter, à competência, aos motivos e às intenções dos colegas de grupo no sentido de avaliar as impressões que os indivíduos nutrem em relação aos seus colegas de grupo.

Assim, foram considerados 7 itens para avaliar o carácter dos colegas de equipa. As expressões consideradas incluem “confio nos meus colegas porque os considero, na sua globalidade, íntegros”, “confio nos meus colegas porque de uma forma geral cumprem a palavra dada”, “nem sempre confio nos meus colegas de equipa porque por vezes têm comportamentos que considero pouco honestos”, “considero que os meus colegas de equipa cumprem a palavra dada” e outros exemplo é “tenho a certeza que na minha equipa as pessoas olham para os interesses dos outros com honestidade”.

Para medir a confiança com base em percepções de competência foram considerados 4 itens. Procurou-se adequar a formulação semântica à particularidade das equipas de I&D. Os exemplos são: “confio nos meus colegas porque lhes reconheço competência” ou “confio nas capacidades dos meus colegas”, “confio, sobretudo, nos membros séniores da equipa” e “confio, sobretudo, nos colegas que têm maior reputação científica”. Para avaliar as intenções foram construídos itens que expressavam a congruência entre as palavras e as acções e a sua constância no tempo.

Em suma, foram considerados 4 itens para avaliar a consistência e congruência dos comportamentos, 7 itens para avaliar a honestidade e integridade e foram considerados mais 4 itens para avaliar a confiança na competência. Ao todo, a dimensão atinente às percepções de confiabilidade era medida através de 15 itens.

Os comportamentos de (não) confiança constituem outra dimensão considerada no modelo teórico como sendo determinante da confiança nas equipas. Estes comportamentos têm sido considerados na literatura como referentes a acções que reflectem estados de vulnerabilidade em relação a quem se confia (Zand, 1972). Apesar da variedade de comportamentos que podem indiciar confiança ou falta dela e que estão presentes na literatura, quatro categorias têm sido consistentemente encontradas, a saber, a comunicação

aberta, a aceitação de influência, o evitamento do oportunismo no comportamento dos outros e a redução de controlo (Smith e Barclay, 1997).

Neste trabalho foram considerados o evitamento do oportunismo do comportamentos dos outros, o tirar vantagem da vulnerabilidade, a aceitação de influência, e a vigilância e redução de controlo como aspectos integrantes desta dimensão (Costa, 2000; Smith e Barclay, 1997; Cummings e Bromiley, 1996). Assim, foram utilizados ao todo 12 itens para medir os comportamentos de (não) confiança. Sendo 6 itens adaptados da escala de Cummings e Bromiley (1996) para medir o evitamento do oportunismo do comportamentos dos outros e de tirar vantagem da vulnerabilidade, 2 itens resultantes das entrevistas exploratórias para avaliar também o oportunismo dos colegas, 2 itens adaptados da escala desenvolvida por Costa (2000) para medir o controlo e vigilância, e 2 itens adaptados da escala de Smith e Barclay (1997) para avaliar a aceitação de influência.

O trabalho de Cummings e Bromiley (1996) constitui uma importante referência dado ter inspirado a construção de alguns destes itens. A escolha deste trabalho como inspiração da geração de itens fundamenta-se essencialmente em duas ordens de razões. A escala desenvolvida por Cummings e Bromiley (*OTI-Organizational Trust Inventory*) constitui uma das poucas escalas validadas presentes na literatura para a confiança nas equipas. Apesar desta medida não estar projectada para equipas de I&D, foi proposta pelos autores para avaliar as três dimensões segundo as quais pode ser estudada a confiança em equipas de trabalho, a saber, crença de que a pessoa ou grupo de trabalho faz esforços de boa-fé para se comportar de acordo o grupo, a crença de que a outra pessoa ou grupo é honesta nas negociações e finalmente, a crença de que a outra pessoa ou grupo não tira vantagem excessiva quando surge a oportunidade. Por outro lado, esta escala já foi utilizada e validada noutros estudos para medir a confiança nas equipas de trabalho (Costa, 2000 e 2003a).

O evitamento do comportamento oportunista e a tentativa de tirar vantagem da vulnerabilidade traduz-se nas seguintes afirmações “alguns colegas de equipa tentam tirar vantagem dos que estão numa posição vulnerável” ou “nesta equipa as pessoas tiram proveito próprio dos problemas dos outros” ou ainda “não confio nos meus colegas de equipa porque considero que aqui cada um tem em principal linha de conta os seus próprios interesses”. Estes itens aparecem no questionário com a semântica invertida.

Para comportamentos de vigilância e redução de controlo, apesar de se terem considerado as propostas de Smith e Barclay (1997), a definição de itens teve por base os itens propostos por Costa (2000). Assim, foram gerados 2 itens referentes à necessidade de

alguns membros da equipa controlarem o trabalho dos outros e de serem vigilantes. Esta distinção tem o propósito de referir o papel da monitoria na confiança. Admite-se que estes comportamentos aparecem quando não há confiança, por exemplo se um membro da equipa confia no colega para desempenhar bem o trabalho, nenhum comportamento de vigilância é necessário. Ou seja, se existir confiança entre os membros da equipa é esperado que haja menor vigilância e controlo na condução do trabalho. Portanto, os itens que procuram medir a vigilância e o seu reverso são por exemplo, “nesta equipa as pessoas têm a tendência de controlar o trabalho dos outros” ou “nesta equipa as pessoas mantêm o trabalho dos outros sob vigilância” ou ainda “tenho sempre a sensação que determinadas pessoas na equipa tentam mandar nos outros”.

Para avaliar a aceitação de influência incluíram-se 2 itens adaptados a partir de Smith e Barclay (1997) “nesta equipa as pessoas não aceitam interferências dos outros no seu trabalho” e “tenho sempre a sensação que determinadas pessoas na equipa tentam mandar nos outros”.

Para além de comportamentos como o oportunismo relativamente ao comportamento dos outros, a tentativa de tirar vantagem da vulnerabilidade, a aceitação de influência e a vigilância, a cooperação é também considerada por alguns estudos como sendo um comportamento de confiança, englobando a comunicação aberta ao nível da equipa (Smith e Barclay, 1997). Este estudo, tal como os estudos de Costa (2000, 2003a e 2003b), considera a cooperação como sendo uma outra dimensão da confiança na equipa. Referindo-se à medida em que os membros da equipa comunicam abertamente acerca do seu trabalho, cooperam e partilham informações. Porém, para estes itens não se seguiu nenhum estudo em particular, apenas se elaboraram itens a partir das próprias designações atribuídas às categorias e das informações obtidas através das entrevistas exploratórias. Assim, foram construídos 7 itens que traduzem a cooperação ao nível das equipas de I&D.

São considerados os seguintes itens: “confio nos meus colegas de equipa porque sei que me disponibilizam toda a informação que necessito”, “confio nas pessoas com quem trabalho para me darem uma mão quando preciso”, “é do interesse de todos a partilha de ideias e informações úteis ao serviço”, “não posso considerar os meus colegas de equipa de confiança porque sei que fazem “caixinha” de informações úteis”, “sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com os meus colegas de equipa”, “na minha equipa as pessoas partilham informação relevante” e finalmente “a maior parte dos colegas de equipa não hesita em parar o que está a fazer para ajudar os outros quando estes precisam”.

Tabela 4 - Dimensões da confiança na equipa

Dimensões teóricas	Itens considerados (exemplos)
Clima de informalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Nesta equipa as pessoas trocam confidências. - Na minha equipa as pessoas não valorizam a “conversa de corredores”. - Nas reuniões as pessoas não expõem as suas ideias com franqueza.
Clima de frontalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Nesta equipa, as pessoas expõem as suas opiniões mesmo sabendo que os outros podem discordar delas. - Nesta equipa as pessoas demonstram nas suas ações aquilo que acreditam realmente
Percepções de confiabilidade (carácter, competência, motivos e intenções)	<ul style="list-style-type: none"> - Confio nos meus colegas de equipa porque os considero, na sua globalidade, íntegros. - Posso afirmar que em muitas circunstâncias tenho que ser prudente no relacionamento com os outros elementos da equipa. - Nunca estou certo(a) que os meus colegas não farão algo que não gosto ou que me prejudique profissionalmente. - Confio nesta equipa porque o seu modo de actuação na resolução de problemas é constante e previsível. - Confio nos meus colegas de equipa porque lhes reconheço competência. - Não confio nesta equipa de trabalho porque considero que actua de forma arbitrária. - Confio, sobretudo, nos colegas que têm maior reputação científica.
Comportamentos de não confiança (a aceitação de influência, o evitamento de comportamentos oportunistas, vigilância e a redução de controle)	<ul style="list-style-type: none"> - A maior parte das pessoas nesta equipa tenta tirar vantagem dos erros dos colegas quando as ocasiões se proporcionam. - Confio nos meus colegas de equipa porque acredito na sua preocupação em respeitar os interesses de terceiros. - Na minha equipa as pessoas, quando podem, induzem os outros em erro. - Tenho sempre a sensação que determinadas pessoas na equipa tentam mandar nos outros. - Nesta equipa as pessoas não aceitam interferências dos outros no seu trabalho. - Nesta equipa as pessoas mantêm o trabalho dos outros sob vigilância.
Percepções de consideração e influência	<ul style="list-style-type: none"> - Sei que os meus colegas de equipa têm em conta a minha contribuição. - Sinto que tenho a oportunidade de influenciar as decisões do grupo. - Na minha equipa, quando se tomam decisões têm-se em consideração as opiniões de todos os membros.
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Confio nos meus colegas de equipa porque sei que me disponibilizam toda a informação que necessito. - Confio nas pessoas com quem trabalho para me darem uma mão quando preciso. - Não posso considerar os meus colegas de equipa de confiança porque sei que fazem “caixinha” de informações úteis - A maior parte dos colegas de equipa não hesita em parar o que está a fazer para ajudar os outros quando estes precisam.

Relativamente às percepções de consideração e influência utilizaram-se 5 itens construídos a partir da escala desenvolvida por Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995). As expressões procuram traduzir as percepções individuais relativamente ao reconhecimento da equipa pelo seu trabalho, ao reconhecimento da equipa pela contribuição prestada ao projecto, as oportunidades de influenciar as decisões ao nível da equipa e as percepções relativamente à aceitação da opinião nas decisões finais da equipa. A construção destes itens foi inspirada no trabalho de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995). Estas expressões foram traduzidas no seguinte: “sei que os meus colegas de equipa têm em conta a minha contribuição” ou “sinto que tenho a oportunidade de influenciar as decisões do grupo”, ou ainda, “sinto que o meu trabalho é tido em consideração pelo grupo”.

O produto final deste trabalho resultou numa escala constituída por 47 itens. A tabela 4 inclui as dimensões teóricas subjacentes ao modelo teórico e alguns exemplos dos itens considerados no questionário.

5.2.2 ESCALA DA CONFIANÇA NO LÍDER DE EQUIPA

A investigação tem sugerido que os fluxos de informação têm fortes relações com a confiança nos supervisores (Roberts e O’Reilly, 1974 e 1977; O’Reilly, 1991). As explicações adequadas e *feedback* oportuno nas decisões estão associados a elevados níveis de confiança (Folger e Konovsky, 1989; Konovsky e Cropanzano, 1993a e 1993b; Sapienza e Korsgaard, 1996). Butler (1991) referiu que os gestores que trocam livremente pensamentos e ideias com os seus colaboradores aumentam as percepções de confiança. Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998) concluíram que existiam cinco categorias de comportamentos que influenciam as percepções dos colaboradores, a saber, a consistência de comportamentos, a integridade comportamental, a partilha e delegação de controlo, a comunicação, e a demonstração de preocupação pelos seus colaboradores.

Da literatura, conclui-se que existe um conjunto de factores potencialmente indutores da confiança nos gestores, a saber, o carácter, a integridade, a lealdade, a competência e a reputação, a boa-fé nas acções, a benevolência, a consistência, a comunicação franca e aberta, a discrição, o cumprimento de promessas, a adopção de comportamentos interaccionalmente justos e os comportamentos de liderança situacional

(liderar pelo exemplo, servir de modelo de comportamento ao grupo, encorajar o espírito de equipa, colocar elevadas expectativas e mostrar consideração).

O modelo de Mishra (1996), acima referido, emerge também como fonte de inspiração da escala da confiança no líder. Tal como se referiu, o autor identifica quatro dimensões distintas tais como a competência, a abertura, a preocupação e a confiabilidade. Uma dimensão adicional é a identificação que é proposta como adição ao modelo de Mishra (1996). Esta quinta dimensão enfatiza a associação dos membros organizacionais com os objectivos, valores, normas e crenças. Se os indivíduos se associam ou identificam com os objectivos e valores organizacionais vão atribuir níveis mais elevados de confiança.

Ao nível organizacional, a competência relaciona-se com a forma como os indivíduos vêem a organização como eficaz e como sendo capaz de competir e sobreviver. A dimensão da competência organizacional refere-se também à medida em que os colaboradores têm confiança na competência da liderança (Barnes, 1981) e acreditam nas capacidades dos seus superiores. Ao nível organizacional, as percepções de abertura e honestidade têm estado ligadas à confiança (Gabarro, 1978; Ouchi, 1981). Os colaboradores estão mais dispostos a confiar na sua organização quando vêem a sua liderança como aberta e honesta (Whitener, Brodt e Werner, 1998; Atwater, 1988). Esta dimensão ocorre quando os membros organizacionais sentem da liderança preocupação para consigo e com o seu trabalho. Cummings e Bromiley (1996) trataram a preocupação como sendo o comportamento de alguém que demonstra não tirar vantagem própria da outra parte vulnerável. Esta dimensão está relacionada com expectativas de comportamento de consistência e dependência. Admite-se que a consistência e congruência de palavras e acções contribuem para a construção da confiança dos membros das equipas no seu líder. Por exemplo Gabarro (1987), explica como a confiança se desenvolve nas relações de trabalho como resultado de um padrão de confiança histórico entre eventos e experiências. Quando estudados os comportamentos de executivos e gestores de topo, os investigadores vêem a congruência entre o que eles fazem e o que esperam e perguntam aos seus colaboradores como tendo impacto na credibilidade e confiança organizacional. O conceito de identificação diz respeito à forma como os indivíduos gerem o paradoxo da separação e associação como membros organizacionais. Se os membros se identificam com a organização, estão mais aptos a ter níveis de confiança e de eficácia superiores. Existem diversas categorias que se podem considerar quando se estuda a confiabilidade percebida. Neste estudo, optou-se por considerar quatro dimensões da confiança no líder. Assim

definiram-se, com base nos estudos acima citados, a integridade, a consideração, o oportunismo ou prepotência, e a competência ou reputação científica.

Existem na literatura algumas escalas de confiança na gestão e no supervisor (Roberts e O'Reilly, 1974; Cook e Wall, 1980). Neste estudo, tomou-se como ponto de partida as escalas de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) e Folger e Konovsky (1989). Utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (5. 'concordo totalmente'; 1. 'discordo totalmente'), foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar a confiança dos indivíduos no líder de equipa. A escala integra 24 itens, sendo 10 itens destinados a medir a integridade, 7 itens para medir a consideração e apoio, 4 itens para medir o oportunismo ou prepotência, e 3 itens para medir a competência ou reputação científica.

Assim, para medir a integridade foram considerados, entre outros, os seguintes itens: "o líder de equipa é sincero no relacionamento com os seus colaboradores", "confio no meu líder de equipa porque o considero íntegro", "confio plenamente nas acções do líder de equipa porque acredito no seu desejo de proteger os interesses dos outros". Para medir a consideração e apoio do líder são considerados os seguintes itens: "sei que a minha opinião é tida em conta pelo líder de equipa quando tem que tomar decisões que me afectam profissionalmente", "sinto que o líder de equipa tem consideração pelo meu trabalho", "sinto que o líder de equipa me tratará sempre de forma justa". Para medir o oportunismo e tentativa de tirar vantagem são considerados itens como "sou cauteloso(a) na relação que estabeleço com o meu líder de equipa porque receio que me prejudique profissionalmente", "considero o líder de equipa oportunista, dado procurar tirar vantagem dos comportamentos de terceiros", e "não confio em ninguém na equipa, nem mesmo no líder de equipa, porque considero que aqui cada um tem apenas em linha de conta os seus interesses pessoais".

Finalmente, para medir a competência foram considerados os seguintes itens: "tenho total confiança nas capacidades do líder de equipa", "confio no líder de equipa porque lhe reconheço competência", "confio no líder de equipa devido à sua reputação científica".

A tabela 5 inclui alguns exemplos dos diferentes itens que integram as quatro dimensões da escala da confiança no líder de equipa.

Tabela 5 - Dimensões da confiança no líder

Dimensões Teóricas	Itens considerados (exemplos)
Integridade	<ul style="list-style-type: none"> - O líder de equipa é sincero no relacionamento com os seus colaboradores. - Confio no meu líder de equipa porque o considero integro. - Confio no meu líder de equipa porque até à data nunca me deixou ficar mal. - Não confio no líder de equipa porque considero que não estabelece claramente as regras de actuação. - Confio plenamente nas acções do líder de equipa porque acredito no seu desejo de proteger os interesses dos outros.
Competência	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho total confiança nas capacidades do líder de equipa. - Confio no líder de equipa porque lhe reconheço competência - Confio no líder de equipa devido à sua reputação científica
Oportunismo/tentativa de tirar vantagem	<ul style="list-style-type: none"> - Considero o líder de equipa oportunista dado procurar tirar vantagem dos comportamentos de terceiros. - Na relação com o líder de equipa tenho sempre que ser muito cauteloso(a).
Consideração/Apoio do líder	<ul style="list-style-type: none"> - Confio no líder de equipa porque sei que me disponibiliza toda a informação. - Se tiver dificuldades no meu trabalho sei que o líder de equipa me tentará ajudar. - Sinto que o líder de equipa tem consideração pelo meu trabalho.

5.2.3 ESCALA DE CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPA

Utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (5. ‘concordo totalmente’ ; 1. ‘discordo totalmente’), foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações destinadas a fazer uma caracterização da equipa de trabalho. Procurou-se que estes itens traduzissem as diferentes experiências profissionais, a experiência de trabalho em equipa e a preferência de trabalho em equipa. Porém, para estes itens não se seguiu nenhum estudo em particular, apenas se elaboraram itens a partir das informações obtidas através das entrevistas exploratórias. Optou-se por seguir esta via pelo facto de se considerar que desta forma os itens traduziam de uma forma clara a realidade em estudo. Para medir a distintividade da equipa, ou seja, os diferentes níveis de senioridade consideraram-se os itens “a equipa integra pessoas de diferentes níveis académicos/hierárquicos” e “trabalho numa equipa que integra pessoas com experiências profissionais distintas”. Quanto à experiência de trabalho em equipa consideraram-se 2 itens “trabalho numa equipa integrada por pessoas com muita experiência de trabalho em

grupo” e “trabalho numa equipa onde se verifica uma transferência de conhecimentos de uns membros para os outros”.

Relativamente à preferência de trabalho em equipa foram considerados dois itens: “prefiro trabalhar em equipa do que sozinho(a)” e “adapte a minha forma de trabalhar às necessidades e ao estilo desta equipa”. Relativamente à percepção que cada indivíduo tem da satisfação dos colegas relativamente ao trabalho que realizam foi construído o seguinte item: “tenho a certeza que os colegas de equipa estão satisfeitos com o trabalho realizado”.

Quanto às variáveis de caracterização do trabalho, a saber, a dependência funcional foi considerado apenas 1 item da escala de Jabri, Payne e Pearson (1986) utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (5. ‘concordo totalmente’ ; 1. ‘discordo totalmente’), “para o desempenho das minhas funções dependo da contribuição de outros”. Quanto à ambiguidade de tarefas foram considerados 2 itens da escala de Jabri, Payne e Pearson (1986) “tenho de partilhar tarefas com um ou mais membros da equipa quando estas requerem reflexão e iniciativas pessoais” e “tenho frequentemente que desempenhar tarefas que me são atribuídas somente a mim, quando de facto, deveriam ser atribuídas ao grupo”.

5.2.4 ESCALA DO CLIMA DE EQUIPA

A escala referente ao clima da equipa inspirou-se inicialmente no instrumento construído por Jabri, Payne e Pearson (1986)⁷, muito embora o resultado final seja substancialmente diferente. A adopção deste instrumento como referência teve duas motivações. Em primeiro lugar, este instrumento permite fazer uma caracterização das tarefas e sua distribuição pela equipa bem como uma caracterização do clima de equipa, ou seja, variáveis consideradas no modelo teórico como sendo determinantes da confiança na equipa. Em segundo lugar, constitui uma forma de operacionalização do clima das equipas de I&D.

O instrumento original foi desenvolvido como sendo uma ferramenta-diagnóstico das características do clima das equipas de I&D e um meio de promover a discussão do

⁷ O professor M. M. Jabri foi contactado via Email no sentido de se obter a versão integral do questionário. O *workingpaper* tinha sido publicado na R&D Management Unit de Manchester Business School e não se encontrava disponível na Universidade de Manchester dado que a unidade de investigação já não existia. O professor Jabri gentilmente enviou o questionário e mostrou-se muito interessado em conhecer os resultados da aplicação do questionário ao contexto português.

tema entre líderes de equipas de I&D. O desenvolvimento e uso do instrumento, segundo Jabri, Payne e Pearson (1986), e a sua forma associada de *feedback* é visto como um meio de aumentar o sentimento de pertença dos membros da equipa, gestores de projectos e líderes de equipa e como ferramenta útil para iniciar um processo de mudança. No estudo de Jabri, Payne e Pearson (1986), o questionário foi aplicado a 270 cientistas e técnicos de organizações com I&D, integrando 18 equipas.

A literatura no domínio do clima organizacional e especificamente do clima de equipas tem incidido, sobretudo, na discussão sobre o consenso ou concordância perceptiva entre os membros organizacionais ou os membros grupais, respectivamente. Guion (1973) e Johansson (1973) esboçam alguns argumentos interessantes a este propósito. Estes dois autores focalizam a atenção em dois aspectos particulares da investigação do clima organizacional. Em primeiro lugar, apontam para duas questões que têm sido sistematicamente debatidas na literatura, ainda inconclusivas, o nível de análise no qual o clima deve ser estudado e a relação entre o clima e a satisfação no trabalho. Guion (1973), numa perspectiva mais crítica, advoga que o critério se baseia numa questão estatística e, portanto, não deve ser muito diferente dos 100%. No entanto, Payne, Fineman e Wall (1976) comentaram, a este propósito, que o grau de consenso requerido para se fazer uma avaliação do clima organizacional não deve ser visto como uma mera questão empírica fixada por uma definição estatística. Esta questão da agregação tem suscitado alguma controvérsia. De resto, a maior parte dos estudos empíricos do clima agregado apresentam resultados nos quais o consenso entre os membros da equipa estava presente e onde existiam pequenas variações na média das respostas.

Roberts, Hulin e Rousseau (1978) apontaram para o facto de que a agregação *a priori* dos dados, ou seja, antes da sua análise, torna imperativo que a interpretação dos significados agregados seja realizada no momento da conceptualização, isto é, numa fase inicial da investigação. Joyce e Slocum (1979), levantaram ainda a questão da agregação que é compreendida para significar a necessidade de um nível aceitável de clareza conceptual (pouca variação entre as respostas médias reflectida no *score* médio de respostas).

No estudo de Jabri, Payne e Pearson (1986), apesar de restringir a questão do consenso a uma mera alternativa estatística, a decisão foi tomada no sentido de considerar o problema da falta de consenso como inevitável e fazer uso da concordância/discordância como veículo para categorizar os respondentes e/ou situações.

A escala desenvolvida por Jabri (1984) do clima baseia-se no modelo do stress organizacional sugerido por Payne (1979). O modelo admite que o ambiente organizacional impõe determinadas exigências de tarefa, constrangimentos e suportes. Usando este enquadramento, Jabri desenvolveu esta medida do clima para ser aplicada em equipas de I&D.

No presente estudo, apenas foi considerada a parte da caracterização da tarefa/equipa, por duas ordens de razões. Por um lado, porque apenas interessava fazer uma caracterização das tarefas desenvolvidas por equipas de I&D, e uma caracterização do clima de equipa, para se avaliar o seu impacto na confiança na equipa e na confiança no líder de equipa. Por outro lado, a utilização da escala na íntegra, não obstante o manancial de informação que produziria seria, por razões óbvias, impraticável. Assim, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos (5. 'concordo totalmente' ; 1. 'discordo totalmente') e foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar o clima de trabalho da sua equipa. A escala do clima foi adaptada, porém, sujeita a muitas transformações resultantes do pré-teste. Esta foi reduzida a 46 itens e alguns dos itens remanescentes foram reescritos. Desta forma, algumas reservas devem ser tidas em consideração nas comparações com a escala original.

5.2.5 ESCALA DO EMPENHAMENTO

O empenhamento constitui uma variável muito versátil, surgindo na literatura tanto como variável dependente ou como variável independente. Como variável dependente (Mowday, Steers e Porter, 1979; Buchanan, 1974; Mathieu e Zajac, 1990; Bateman e Strasser, 1984; Baugh e Roberts, 1994; Coopey e Hartley, 1991), surge como resultado de características individuais (demográficas e de personalidade), de características organizacionais (estruturais) e de experiências de trabalho, amplitude e características da função, relacionamento com a chefia, relações de confiança (O'Reilly e Caldwell, 1981; O'Reilly, Caldwell e Barnett, 1989)..

Na presente investigação foi considerada como variável dependente das relações de confiança na equipa. Para tal foi utilizada a escala revista do empenhamento organizacional de Meyer e Allen (1991) aplicada à equipa de trabalho. A escolha recaiu sobre a escala de Meyer e Allen (1991) porque estes autores analisam o empenhamento organizacional como um constructo multidimensional que incorpora três componentes atitudinais, a saber, o empenhamento afectivo (querer), o empenhamento instrumental

(obrigação ou necessidade) e o empenhamento normativo (dever), indo de encontro às tendências mais recentes apontadas pela literatura (Allen e Meyer, 1996; Mathieu e Zajac, 1990; Legge, 1995; Griffin e Bateman, 1986; Griffin, 1981 e 1983; Becker e Billings, 1993; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Meyer, Herscovitch e Topolnytsky, 2002; Swailes, 2004).

Aquilo a que Mowday, Steers e Porter (1979) se referiram inúmeras vezes como empenhamento constituiu um exemplo para a definição de empenhamento afectivo de Meyer e Allen (1984). Mowday, Steers e Porter (1979), incluíam três factores na sua definição: a) uma forte aceitação dos objectivos organizacionais; b) a vontade de fazer esforços para o bem da organização, c) e um forte desejo de se manter membro da organização. A formulação de Meyer e Allen (1991) é muito semelhante. Os indivíduos identificam-se com, estão envolvidos e desejam continuar membros da organização. Em segundo lugar, Meyer e Allen (1991) baseiam a sua formulação no trabalho desenvolvido por Becker (1960, 1992) de empenhamento instrumental ou de continuidade. Becker (1960) definiu empenhamento como a tendência de permanecer na organização baseado na percepção dos custos inerentes ao seu abandono.

Dada a popularidade assumida pelo constructo e o seu potencial explicativo de múltiplas variáveis do comportamento organizacional, as escalas de Meyer e Allen têm sido utilizadas em diversos estudos. Apesar da evidente validade e consistência interna das escalas de Allen e Meyer (1996), a literatura contém recorrentes críticas aos itens contidos nas escalas. Ou seja, não obstante o suporte empírico das escalas como um todo, alguns estudos identificaram itens problemáticos (McGee e Ford, 1987; Dunham, Grube e Castañeda, 1994; Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994). Culpepper (2000), tal como muitos outros autores, aduziu no seu estudo que a utilização das escalas revistas pode ser vantajosa dado discriminarem melhor o empenhamento afectivo do normativo. A exclusão de alguns itens da escala original, na opinião deste autor, é também benéfica porque a medida reduzida pode encorajar um teste do modelo teórico mais rigoroso do que apenas correlacionar o constructo com os antecedentes e resultados propostos.

Outros estudos têm sugerido que o empenhamento instrumental pode ocorrer através de dois fenómenos separados: a) a falta de alternativas de emprego; e b) elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização (Meyer e Allen, 1991; McGee e Ford, 1987; Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira, 2004). A evidência relativamente à existência destas subescalas de empenhamento instrumental é algo confusa. Por exemplo, Hackett, Bycio e Hausdorf (1994) consideraram que subdividir a escala em dois

componentes melhora a associação de dados, apesar das fracas alternativas e dos elevados sacrifícios pessoais estarem muito correlacionados e não estarem relacionados de uma forma muito diferente com as outras variáveis. Estes dados equacionam a separação dos dois componentes do empenhamento instrumental.

No presente estudo foram adaptadas as escalas revistas de Meyer e Allen (1991) dos três componentes do empenhamento (18 itens), ou seja, partiu-se a escala do empenhamento organizacional e adaptou-se ao empenhamento na equipa (Bishop e Scott, 2000). A opção pelas escalas revistas de Meyer e Allen (1991) ficou a dever-se à tentativa de aplicar uma escala com propriedades psicométricas confirmadas em vários estudos (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989; Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Allen e Meyer, 1990; Meyer, Allen e Smith, 1993).

Por outro lado, a opção pelas escalas revistas de Meyer e Allen (1991) deveu-se às melhorias introduzidas em termos de consistência interna (*α de Cronbach*). Por exemplo, na componente afectiva do empenhamento, os autores retiraram 2 itens em virtude dos fracas *loadings* obtidos na análise factorial confirmatória. Na componente instrumental, retiraram três itens com o objectivo de clarificar o conceito, tendo acrescentado um novo item. Na componente normativa, as alterações foram maiores, visto os itens terem sido reescritos para conferirem um sentido de obrigação na ligação do indivíduo à equipa.

Tabela 6 - Dimensões do empenhamento na equipa

Dimensões teóricas	Itens considerados (exemplos)
Empenhamento Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta equipa. - Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à minha equipa. - Ser-me-ia muito custoso abandonar a minha equipa neste momento, mesmo que eu quisesse.
Empenhamento Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Sinto verdadeiramente os problemas desta equipa como se fossem os meus. - Esta equipa merece a minha lealdade. - Neste momento, não abandonaria a minha equipa de trabalho porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham
Empenhamento Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> - Se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta equipa, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutro sítio. - Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta equipa seria a escassez de alternativas disponíveis - Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta equipa.

Assim, utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos (5. ‘concordo totalmente’; 1. ‘discordo totalmente’), solicitando aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de itens destinados a avaliar a relação de empenhamento afectivo, normativo e instrumental em relação à sua equipa de trabalho.

Da análise exploratória realizada no pré-teste foi retirado um item que não se aplicava em concreto ao empenhamento da equipa. Daqui resultou uma escala composta por 17 itens. A tabela 6 apresenta alguns exemplos.

5.2.6 ESCALA DA SATISFAÇÃO

A satisfação no trabalho constitui outra dimensão de output. Na literatura, esta variável traduz uma avaliação que o indivíduo faz do seu contexto de trabalho (Weiss e Cropanzano, 1996, Weiss, 2002; Williams e Hazer, 1986; Glisson e Durick, 1988; Invancevich, 1976 e 1977; London e Oldham, 1976). A satisfação no trabalho tem sido vista como redutora do absentismo e do *turnover* e como promotora da cidadania organizacional. A criação de uma força de trabalho satisfeita apresenta-se como um desafio importante para a organização e para os profissionais de recursos humanos. Os estudos que analisam os antecedentes da satisfação no trabalho têm sugerido que as causas da satisfação se dividem em duas dimensões distintas: eventos e agentes. Os eventos incluem o nível de responsabilidade que é atribuído ao trabalho e a confiança e os agentes incluem aspectos inerentes aos colegas de trabalho ou ao supervisor.

Existem na literatura variadas escalas de satisfação no trabalho perfeitamente validadas. A escala desenvolvida por Smith, Kendall e Hullin (1969) constitui disso exemplo e tem sido uma das escalas mais utilizadas (*Job descriptive index*) dado considerar a satisfação em função do trabalho em si, das pessoas que integram o ambiente de trabalho, da supervisão, salários e promoções. Porém, outros estudos sugerem que uma abordagem multi-facetada da satisfação no trabalho requer uma escala mais robusta que não se limite apenas aquelas cinco facetas da satisfação (Brown e Peterson, 1993). Para além disso a satisfação dos profissionais de I&D tem determinadas especificidades que os distingue dos outros profissionais (Allen e Ralph, 1986; Allen, 1977), pelo que se considerou mais avisado construir uma escala de satisfação que reunisse todas as facetas consideradas importantes para avaliar a satisfação e ter também em conta a especificidade inerente às equipas de I&D e à natureza do trabalho desenvolvido. Deste modo, construiu-se uma escala que agrupa variadas dimensões consideradas pertinentes para o estudo de

cinco facetas da satisfação, a saber, a carreira, a equipa, o trabalho, a organização e a supervisão. A escala foi construída no sentido de avaliar o nível de concordância dos inquiridos relativamente a determinadas afirmações referentes ao nível de satisfação, utilizando para o efeito uma escala de Likert de 5 pontos (5. ‘concordo totalmente’; 1. ‘discordo totalmente’).

Relativamente à carreira consideraram-se 3 itens, ou seja, procurava-se medir a satisfação em relação às oportunidades de progressão, à possibilidade de progredir sem aumentar a carga administrativa e à possibilidade de assumir responsabilidades de gestão.

Relativamente à equipa, procurava-se medir o nível de satisfação face à dedicação dos membros da equipa ao projecto, ao cumprimento de boas práticas científicas, à relação interpessoal estabelecida entre os membros da equipa, à relação interpessoal com o líder de equipa, à facilidade de comunicação, ao ambiente de trabalho, à sua eficácia, ao cumprimento rigoroso dos objectivos e prazos estabelecidos, e à interdisciplinariedade de competências e conhecimentos. Para medir esta faceta da satisfação consideraram-se 9 itens.

Relativamente a factores de satisfação intrínseca e extrínseca face ao trabalho em si, procurava-se medir a satisfação face à possibilidade de contribuir para o conhecimento independentemente da sua aplicação, a possibilidade de manter contacto estreito com clientes e fornecedores, a possibilidade de escolher com quem trabalhar, a possibilidade de desenvolver trabalhos que representassem desafios, a flexibilidade de horários, a remuneração salarial auferida, a estabilidade de emprego, o tempo livre para a família e amigos, o grau de autonomia na escolha dos temas, o grau de autonomia na condução operacional da investigação, o contacto com colegas da mesma área, as oportunidades de aprender, a possibilidade de tomar decisões, a possibilidade de discutir e questionar instruções pelo trabalho realizado, a possibilidade de influenciar a opinião de outros, e a possibilidade de ver comercializado o resultado da investigação. Para medir esta faceta da satisfação utilizaram-se 18 itens.

Relativamente à organização consideraram-se 8 itens para medir o nível de satisfação face às condições materiais de trabalho, à assistência na resolução de problemas técnicos, administrativos e pessoais, às oportunidades de publicação dos resultados, à comunicação sobre os assuntos técnicos e desenvolvimentos organizacionais, à exigência de rendibilidade da investigação desenvolvida, ao encorajamento à participação em encontros científicos, ao encorajamento da obtenção de novas competências e finalmente, a satisfação em relação às perspectivas de desenvolvimento futuro. Relativamente às chefias

consideraram-se 7 itens para avaliar a satisfação relativamente à definição de objectivos e resultados a atingir pela equipa, definição de tarefas e responsabilidades ao nível da equipa, o planeamento oportuno e realista dos compromissos e prazos estabelecidos, o feedback pelos resultados obtidos, a possibilidade de trabalhar sem supervisão constante, e a avaliação exclusivamente realizada por gestores/executivos ou exclusivamente realizada pelos pares.

5.3 PROCEDIMENTOS ADOPTADOS NA RECOLHA DE DADOS

Os questionários foram respondidos por profissionais de I&D a trabalhar na indústria electrónica e em laboratórios de Estado na área da engenharia. Tratando-se de inquéritos auto-administrados, o questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação. Nela, eram brevemente explicados os objectivos e importância da pesquisa. Os inquiridos eram informados da autorização da respectiva instituição para a realização do estudo, sendo ainda dadas garantias de anonimato das respostas e confidencialidade dos dados.

Os questionários foram aplicados entre Janeiro e Março de 2003. No meses que antecederam a aplicação dos questionários foram realizados diversos contactos com as empresas e os laboratórios onde se aplicou o questionário. Estes contactos foram conseguidos informalmente através de colegas da investigadora. A favorabilidade destas diligências informais traduziram-se em encontros com os líderes de equipas de I&D e com indivíduos que trabalhavam nas equipas. Nesta fase, foram então contactadas as instituições e procedeu-se ao pedido de autorização para a realização do estudo. No caso das empresas onde foram realizadas as entrevistas a aplicação dos questionários ficou ao cargo dos líderes das equipas. Nos outros casos, era referido o número de elementos que compunha as equipas e os questionários eram entregues nas instituições em mão. A sua devolução foi, na maior parte dos casos também efectuada através dos líderes das equipas ou de algum elemento da equipa. E noutros casos eram recolhidos num local na organização (numa urna deixada na recepção) ou enviados por correio directamente. Assim, foram considerados válidos 243 questionários dos 500 questionários aplicados a profissionais de I&D, perfazendo uma taxa de resposta de quase 50%. Esta taxa de resposta foi obtida devido à metodologia seguida na aplicação dos questionários, em particular aos diversos contactos feitos previamente à aplicação do questionário.

Os questionários recebidos foram primeiramente submetidos a um trabalho de revisão, no sentido de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação. Este escrutínio permitiu apurar as respostas válidas, tendo levado à exclusão de alguns questionários recebidos. Decidiu-se excluir da análise os questionários, que estando bastante incompletos, não seriam passíveis de tratamento estatístico. Depois de revistos, os questionários foram submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados.

5.4 AMOSTRA

Foram recebidas 243 respostas válidas do questionário aplicado a cientistas e profissionais de I&D integrados em equipas e a trabalhar em empresas industriais e em laboratórios na área da electrónica. A condição para a escolha da população amostral consistiu na existência de equipas permanentes cuja actividade principal fosse a investigação ou o desenvolvimento, em organizações que aceitaram participar no estudo. De entre as considerações que podem ser tecidas como forma de justificar a percentagem de respostas obtida no inquérito por questionário, destaca-se a particularidade da amostra.

Do total de indivíduos inquiridos 70% são do sexo masculino e 29,2% do sexo feminino. 55,4% dos inquiridos tem idade igual ou superior a 30 anos, 33,9% idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 9,5% com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e finalmente, apenas 1,2% com idades no grupo etário dos 51 e 60 anos.

O número médio de anos a trabalhar na organização é de 5,6 anos e o número médio de anos a exercer uma actividade é de 7,7 anos, concluindo-se que os inquiridos já tinham experiência de trabalho noutra organização. A longevidade média da equipa é de 5 anos, oscilando entre um mínimo de 1 ano e um máximo de 30 anos. A longevidade média do trabalho na actual equipa é de 3,6 anos. Conclui-se que grande parte dos indivíduos integrou a sua equipa de trabalho quando esta já havia sido constituída. A antiguidade na actual equipa de trabalho varia entre os 20 anos, no máximo, e 1 ano, no mínimo. Consideraram-se apenas na população amostral indivíduos que já trabalhavam há pelo menos um ano na organização dado se pretender avaliar algumas questões que implicavam a percepção de uma realidade já experimentada na organização. O número médio de elementos por equipa é de 10 elementos oscilando entre um máximo de 60 e um mínimo de 2. Foram inquiridos 50 líderes de equipa (20,6%) e 192 membros da equipa (79%). No

entanto, apenas os membros da equipas responderam às questões relativas à confiança no líder. Quanto ao grau académico, 60,5% dos inquiridos eram licenciados, 12,8% possuíam o grau de mestre, 9,9% doutoramento e 2,1% agregação.

Tabela 7 - Distribuição da amostra por grupo etário, sexo, estatuto na equipa e grau académico

Grupo etário	Frequência	%
<=30	134	55,4
31-40	82	33,9
41-50	23	9,5
51-60	3	1,2
Total	242	100,0
NR	1	0,4
Total	243	100,0
Sexo	Frequência	%
Masculino	170	70,0
Feminino	71	29,2
Total	241	99,2
NR	2	0,8
Total	243	100,0
Estatuto na equipa	Frequência	%
Líder de equipa	50	20,6
Membro de equipa	192	79,0
Total	242	99,6
NR	1	0,4
Total	243	100,0
Grau académico	Frequência	%
Bacharelato	17	7,0
Licenciatura	147	60,5
Mestrado	31	12,8
Doutoramento	24	9,9
Agregação	5	2,1
Total	224	92,2
NR	19	7,8
Total	243	100,0

Em traços largos, a população inquirida é maioritariamente jovem, masculina, com relativamente poucos anos de trabalho na actual organização e equipa, não obstante alguns membros terem tido previamente outras experiências de trabalho noutras organizações.

5.5 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Os dados foram inseridos numa base de dados para serem submetidos a um tratamento estatístico, recorrendo para o efeito ao programa SPSS 10.0⁸. Os dados considerados são os resultantes da aplicação do questionário a uma amostra de 243 inquiridos cuja caracterização foi feita acima.

Para testar a dimensionalidade da confiança na equipa e no líder de equipa e as hipóteses 1 e 2 é efectuada a análise factorial de componentes principais com rotação *varimax* seguindo o método de extracção com valor próprio superior a 1 (Kim e Mueller, 1978), verificando a confirmação do teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett (*sign.* < 0,001). São seleccionados para cada factor itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989), sendo eliminados itens cujas saturações sejam superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Para avaliar a consistência interna dos factores é tido em conta o valor do α de Cronbach, sendo considerados apenas os factores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnally, 1978).

O poder explicativo das variáveis de *input* (composição da equipa, características de trabalho e clima de equipa/tarefa) e as variáveis de processo – confiança na equipa e líder de equipa, ou seja, para testar as hipóteses 3 (a, b, c, d, e), 4 (a, b), as hipóteses 5 (a, b, c, d) e 6 (a, b, c, d, e), 7 (a e b), 8 (a, b, c, d) procede-se à análise de regressão linear múltipla seguindo o método *Stepwise*⁹.

Para testar a hipótese 9 (a e b) e a hipótese 10 (a e b), ou seja, para avaliar o poder preditivo das variáveis de processo nas variáveis de *output* (empenhamento na equipa e satisfação) proceder-se-á à análise de regressão linear múltipla com o método *Stepwise*. A utilização desta técnica revelou-se indispensável dado permitir uma combinação ponderada de variáveis independentes (que se designa por estimativa de variáveis dependentes) para predizer os valores da variável dependente (Pereira, 2003).

Com esta metodologia pretende-se testar o modelo de análise e avaliar a variabilidade explicada da variável dependente. Ou seja, pretende-se testar o potencial

⁸ A utilização deste programa deve-se ao facto de ser o que é disponibilizado aos investigadores pela instituição onde foi realizada a dissertação.

⁹ Este método permite que cada variável seja analisada separadamente, e por outro lado, garante que não haja multicolinearidade nas variáveis que entram nos modelos de regressão múltipla.

preditivo das variáveis de *input* na confiança na equipa e no líder de equipa. Por outro lado, pretende-se testar o poder explicativo da confiança na equipa e no líder no empenhamento e satisfação, definidas como indicadoras da eficácia da equipa.

Em suma, neste capítulo foram descritas as opções metodológicas e etapas de construção e desenvolvimento do instrumento de medida. Foram igualmente expostos os procedimentos utilizados na construção da amostra. Foi justificada a opção por uma metodologia quantitativa de recolha da informação. O instrumento foi construído a partir da literatura e da realização de entrevistas exploratórias aos líderes de equipas de investigação em empresas industriais e em laboratórios de Estado. Nestas entrevistas, procurou-se explorar o significado do conceito de confiança em ambiente organizacional, e concretamente ao nível das equipas de I&D e avaliar a pertinência de um estudo desta natureza, bem como analisar as diferentes sensibilidades ao tema.

Com base na informação obtida através das entrevistas exploratórias e da análise da literatura construiu-se um questionário que integra uma escala do clima de equipa/tarefa, uma escala da confiança na equipa, uma escala da confiança no líder de equipa, uma escala de empenhamento na equipa e uma escala de satisfação.

No capítulo seguinte, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

Capítulo 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados obtidos no trabalho de campo e o tratamento estatístico efectuado, recorrendo ao programa SPSS 10.0. Assim, na primeira parte, apresenta-se a análise factorial de componentes principais das escalas que integram o instrumento de análise, e na segunda parte apresentam-se os modelos explicativos da confiança na equipa e na confiança no líder de equipa tendo como variáveis explicativas as variáveis de caracterização da equipa, as variáveis de caracterização do trabalho por esta desenvolvido e as variáveis de contexto. Para estes modelos explicativos procede-se à análise multivariada e bivariada. Para a análise multivariada procede-se à análise de regressão múltipla com o método *stepwise*. Para a análise bivariada procede-se à análise do coeficiente de correlação (*r* de *Pearson*) entre as variáveis da confiança na equipa e confiança no líder de equipa e todas as variáveis que são consideradas no modelo teórico. Apresentam-se também os modelos explicativos do empenhamento e satisfação tendo como variáveis explicativas a confiança na equipa e a confiança no líder. Para esta análise procede-se também à análise multivariável e à análise bivariada. Será avaliada a possibilidade de existência de multicolinearidade entre as variáveis através da análise das estatísticas *tolerance* e *VIF* (*variance inflation factor*).

6.1 ANÁLISE FACTORIAL DAS ESCALAS QUE INTEGRAM O INSTRUMENTO

As várias escalas foram submetidas a uma análise factorial de componentes principais com rotação ortogonal *varimax*¹⁰ com o objectivo de usar os *scores* factoriais daí resultantes nas análises estatísticas posteriores. Nestas análises factoriais de componentes principais utilizou-se o método de regressão e escolheu-se a opção que permite guardar os factores como variáveis.

A construção da solução factorial obedeceu ao critério de *Kaiser*, habitualmente referido como o mais indicado (Ford, MacCallum e Trait, 1986). Foi tido em consideração o valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett que avaliam a viabilidade da prossecução da análise factorial. O procedimento adoptado

¹⁰ A rotação *varimax* reforça a tendência para que se formem factores não correlacionados, ou seja, perpendiculares (Nunnally, 1978). A rotação é aplicada para transformar os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura simplificada cujo objectivo é dividir o conjunto de variáveis iniciais em subconjuntos com maior grau de independência (Pereira, 2003).

consistiu na selecção para cada factor dos itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989), sendo eliminados itens cujas saturações eram superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Foram considerados apenas os factores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnally, 1978) e que agregavam pelo menos dois itens¹¹.

6.1.1 CONFIANÇA NA EQUIPA

Os dados referentes à escala da confiança na equipa foram subordinados a uma análise de componentes principais com rotação *varimax*, uma vez verificada a sua adequação pelo teste apropriado (KMO: 0,946; teste de esfericidade de Bartlett: 5726,9; *sign.* < 0,001). A estrutura factorial a que se chegou de uma escala composta por 47 itens, foi uma estrutura composta por quatro factores, com *alphas* acima do patamar 0,70. A restrição do número de factores resultou da indicação obtida no pré-teste e resultou na solução factorial mais inteligível e da tentativa de encontrar factores interpretáveis¹². Esta opção baseou-se na sugestão de vários autores (Kim e Mueller, 1978; Hakstian, Rogers e Cattell, 1982) que propõem que se analisem diferentes estruturas factoriais até se encontrar uma solução que seja a mais interpretável. Neste processo, eliminaram-se da análise os itens com saturações abaixo de 0,50 obedecendo aos critérios psicométricos estabelecidos.

O primeiro componente ($\alpha=0,94$) ficou designado de “comportamentos de (não) confiança”. Este componente agrega itens referentes aos comportamentos de oportunismo e “tentativa de tirar vantagem da vulnerabilidade” ($r= 0,834$), “proveito próprio dos problemas dos outros” ($r= 0,759$), ao sucesso “passando por cima dos outros” ($r= 0,743$), a comportamentos pouco honestos ($r= 0,726$), ao controlo do trabalho dos outros ($r= 0,725$), vigilância sobre o trabalho dos outros ($r= 0,702$), à “caixinha” de informações ($r= 0,692$), à tentativa de mandar nos outros ($r= 0,691$), e à não aceitação de interferências dos colegas no trabalho ($r= 0,588$).

Este componente contribui para explicar 43,7% da variância, tal como se pode constatar na tabela 8. Portanto, nesta dimensão encontram-se itens referentes aos comportamentos de oportunismo, de tentativa de tirar vantagem da situação, de crença na

¹¹ O *alpha* de Cronbach é uma das medidas mais usadas na determinação da consistência interna de um grupo de variáveis. Esta medida permite apurar se os itens de uma escala medem a mesma realidade (Nunnally, 1978).

honestidade do grupo, e de controlo do comportamento dos outros. Relativamente ao controlo, procurava-se saber em que medida a equipa controla o trabalho dos seus membros ou é vigilante sobre o que estes fazem, em que medida se observam comportamentos de tentativa de “mandar nos outros” e se os indivíduos aceitam interferências dos colegas no seu trabalho.

Em suma, os comportamentos de (não) confiança, tal como foi referido no capítulo 4, constituem uma dimensão da confiança nas equipas (Cummings e Bromiley, 1996; Smith e Barclay, 1997). Estes comportamentos têm sido considerados na literatura, e no presente estudo, como referentes a acções em relação a estados de vulnerabilidade. Apesar da variedade de comportamentos de confiança que são descritos na literatura, quatro categorias têm sido frequentemente encontradas em diversos estudos, a saber, a comunicação aberta, a aceitação de influência, o evitamento do oportunismo no comportamento dos outros e a redução de controlo (Smith e Barclay, 1997). Os itens agrupados neste factor correspondem à definição teórica proposta, ou seja, tal como foi referido este factor tem em consideração a aceitação de influência, o evitamento do oportunismo no comportamento dos outros e a redução de controlo.

O segundo componente foi designado de “percepções de confiabilidade” ($\alpha=0,92$). As percepções de confiabilidade referem-se à avaliação das características e acções de quem é confiado. Este segundo componente agrupa dez itens referentes ao reconhecimento da competência ($r=0,696$), confiança na integridade ($r=0,681$), confiança na previsibilidade e constância ($r=0,655$), confiança com base na preocupação pelos interesses de terceiros ($r=0,645$), cumprimento de promessas ($r=0,605$), ter em conta os interesses do grupo ($r=0,562$), cumprimento da palavra dada ($r=0,559$) e das obrigações para com a equipa ($r=0,554$). Este factor contribui para explicar 7,2% da variabilidade da confiança na equipa, e no conjunto, estes dois primeiros factores contribuem em cerca de 51% da variância explicada.

Grande parte dos estudos da confiança organizacional têm incidido sobre as percepções individuais em relação às acções e aos atributos dos indivíduos em quem se confia. De resto, este conceito tem sido definido como a medida através da qual os indivíduos esperam que os outros sejam ou se comportem de acordo com as suas

¹² Fez-se a experiência limitando o valor próprio, mas a solução revelou-se menos inteligível do que a extracção com limitação de factores.

pretensões. Estas avaliações baseiam-se em atributos cognitivos e emocionais, tais como, o carácter, a competência, os motivos e as intenções da outra parte (McAllister, 1995).

O terceiro componente ($\alpha=0,84$) agrupa quatro itens. Estes itens designaram-se de consideração e influência. Este componente contribui em cerca de 5% da variância e está relacionado com a confiança resultante de percepções de reconhecimento por parte da equipa. Estas percepções traduziram-se nos seguintes itens: “sinto que o meu trabalho é tido em consideração pelo grupo” ($r=0,813$), “sei que os meus colegas têm em conta a minha contribuição” ($r=0,797$), “sinto que a minha opinião é tida em conta” ($r=0,761$), e “tenho oportunidade de influenciar as decisões dos meus colegas” ($r=0,732$).

A confiança organizacional é o resultado de um processo de interacção entre duas partes, podendo traduzir-se em recompensas sociais para ambas ou para uma das partes. A confiança na equipa foi aqui entendida também nesta óptica. Por exemplo, o trabalho de Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998) considerou que neste processo de interacção entre gestores e colaboradores, as percepções de um tratamento justo pelos colaboradores aumenta a possibilidade destes contribuírem e confiarem mais na gestão, pelo que se pode inferir que ao confiarem na gestão acreditam que tal lhes será vantajoso (Whitener, 2001). O que, de resto, poderá também ser extrapolado para a análise da confiança na equipa. Ou seja, o reconhecimento do trabalho, a demonstração de consideração ou a percepção de que a opinião é tida em conta e que existe a possibilidade de influenciar a opinião dos colegas traduzir-se-á em maior confiança na equipa.

O quarto componente designou-se por cooperação ($\alpha=0,77$). Este componente agrupa três itens, a saber, a partilha de ideias e informações úteis ao nível da equipa ($r=0,615$), a disponibilização de informação ($r=0,596$), e a colaboração quando surgem dificuldades ($r=0,570$). Este factor contribui em cerca de 4% da variância, tal como se pode constatar da leitura da tabela 8. Esta dimensão surge por vezes associada a outros comportamentos de confiança como se referiu no capítulo do modelo teórico. Porém, de acordo com o modelo de análise, esta dimensão foi considerada isoladamente, como se veio a constatar na análise. A ideia subjacente à cooperação é a de que quando os elementos da equipa partilham informação e disponibilizam essa informação no desempenho das tarefas, isso contribui para a confiança na equipa.

Desta análise foram extraídos mais dois factores, o clima de informalidade ($\alpha=0,68$) e o clima de frontalidade ($\alpha=0,66$), apresentando todavia alphas abaixo do patamar 0,70. Estes factores são rejeitados em virtude de apresentarem níveis de

consistência interna inferiores ao padrão mínimo de 0,70 genericamente aceite (Numally, 1978). Aliás, estes factores já se tinham revelado problemáticos nas análises realizadas no pré-teste. O clima de frontalidade apresentava na análise de componentes principais realizada no pré-teste uma consistência interna aceitável ($\alpha=0,70$), muito embora situando-se no limite mínimo. O clima de informalidade apresentou na análise de componentes principais realizada no pré-teste uma consistência interna abaixo do patamar 0,70 ($\alpha=0,66$), não obstante, fora aceite seguindo as recomendações de Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) que consideram que o valor de consistência interna dos factores pode baixar até 0,60 em estudos de natureza exploratória. Estes resultados podem estar relacionados com a amostra utilizada para este procedimento, dado que o clima de frontalidade nos resultados do pré-teste apresentou um valor mais elevado do *alpha de Cronbach*, sendo de admitir que numa amostra de equipas de investigação em ambiente académico o clima de frontalidade pode fazer mais sentido do que em equipas de investigação em meio não académico. Por outro lado, contribuem muito pouco para a variância explicada. O clima de informalidade contribuiu em apenas 3,3% e a frontalidade em 2,9% da variância explicada.

O primeiro destes factores procurava medir o clima de informalidade entre os colaboradores, por se considerar que tais condições contribuíam para elevar os níveis de confiança na equipa. Neste estudo final, este componente agregou apenas três itens referentes à informalidade dos relacionamentos na equipa, a saber, a existência de conversas sobre assuntos fora do âmbito do trabalho e a troca de confidências. O factor referente à frontalidade referia-se à abertura para assumir convicções mesmo quando estas não reúnem o apoio da equipa. Este factor indica a franqueza e honestidade intelectual no assumir de determinadas posições sem medo de represálias. Este factor agregou apenas dois itens “as pessoas expõem as suas opiniões mesmo sabendo que os outros podem discordar” e “as pessoas demonstram nas suas acções aquilo em que acreditam”.

Este resultado abre pistas para uma investigação futura, sendo necessário averiguar em trabalhos posteriores se estas dimensões podem ou não contribuir para a compreensão da confiança na equipa.

Assim, concluiu-se que a primeira hipótese de trabalho não se confirma. Ou seja, a confiança na equipa é composta por quatro dimensões. As dimensões identificadas neste estudo são: os comportamentos de (não) confiança ($\alpha=0,94$), as percepções de confiabilidade ($\alpha=0,92$), a consideração e influência ($\alpha=0,84$), e a cooperação ($\alpha=0,77$). À excepção da consideração e influência, as outras dimensões já tinham sido identificadas na

literatura neste domínio (Costa, 2000). Note-se, porém, que neste estudo se chegou a uma configuração diferente das dimensões propostas por Costa (2000, 2001, 2003a e 2003b). Por outro lado, este estudo confirma a expectativa da existência de uma dimensão atinente à consideração e influência, pelo menos em equipas de I&D. Por outro lado, de acordo com os estudos de Costa (2000) este trabalho confirma a incorporação dos comportamentos nos modelos da confiança nas equipas.

Tabela 8 - Estrutura factorial da confiança na equipa, após rotação varimax

ESCALA E ITENS	LOADINGS DOS FACTORES			
	1	2	3	4
Comportamentos de (não) confiança				
29.Tirar vantagem da vulnerabilidade(1)	,834	-,190	-,106	-,123
19.Proveito próprio dos problemas(1)	,759	-,280		-,162
24.Sucesso "passando por cima dos outros"(1)	,743	-,373		
4.Comportamento pouco honestos(1)	,726	-,393	-,124	
37.Controlo do trabalho dos outros(1)	,725	-,199	-,128	-,226
47.Vigilância sobre o trabalho dos outros(1)	,702		-,230	
16."Caixinha de informações"(1)	,692	-,295	-,196	-,340
28.Tentativa de mandar nos outros(1)	,691	-,235	-,209	-,235
2.Oportunismo dos erros de colegas (1)	,687	-,206		,205
6.Incerteza quanto aos colegas(1)	,651	-,431*		-,252
5.Prudente no relacionamento com os outros(1)	,613	-,282	-,119	-,222
11.Principal linha de conta pelos seus interesses(1)	,613	-,257		-,379
21.Indução em erro(1)	,589	-,373		
38.Não aceitação de interferências(1)	,588		-,319	-,285
Percepções de Confiabilidade				
8.Reconhecimento de competência	-,298	,696	,144	,111
1.Confiança na integridade	-,353	,681	,223	
7.Confiança no modo de actuação constante e previsível	-,240	,655	,168	,147
9.Preocupação de respeito pelos interesses de terceiros	-,422*	,645	,122	,180
3.Cumprimento de promessas	-,300	,605	,181	,256
31.Devida conta os interesses do grupo	-,254	,562	,321	,223
44.Cumprimento da palavra dada	-,324	,559	,147	,445*
23.Cumprimento das obrigações para com a equipa	-,236	,554	,428*	
27.Olham com honestidade para os interesses dos outros	-,323	,548	,243	,376
Consideração e Influência				
25.Consideração pelo meu trabalho	-,161	,335	,813	
22.Consideração pela contribuição	-,185	,325	,797	
20.Opinião tida em conta	-,188	,102	,761	,284
26.Oportunidade de influenciar as decisões	-,101		,732	,257
Cooperação				
15.Partilha de ideias e informações	-,154	,176	,199	,615
13.Disponibilização de informação	-,404*	,311	,190	,596
14."Uma mão quando preciso"	-,279	,379	,174	,570
Valores próprios	15,7	2,6	1,8	1,4
Variância explicada	43,7%	7,2%	4,9%	3,8%
Alpha de Cronbach	0,94	0,92	0,84	0,77

*Nestes casos transgride-se a regra da eliminação de itens cujas saturações são superiores a .40 em mais do que um factor, no entanto a margem é tão reduzida que não se justificava perder essa informação.

(1) Para cálculo do *alpha de Cronbach* foram invertidas as pontuações.

A tabela 9 resume os dados obtidos na análise factorial e apresenta as médias e desvios-padrão para as quatro dimensões da confiança na equipa. Para o cálculo destes valores procedeu-se à computação de médias referentes a cada factor.

Tabela 9 - Tabela resumo da confiança na equipa

Factores	Estatística descritiva				
	N	No	Média	Desvio-padrão	Alpha
Comportamentos de (não) confiança	241	14	3,8457	,7497	0,94
Percepções de confiabilidade	241	9	3,8861	,5391	0,92
Consideração e Influência	241	4	3,9263	,5229	0,84
Cooperação	240	3	4,0069	,6522	0,77

No número de itens de cada factor

Em suma, a análise factorial da confiança na equipa permitiu extrair quatro factores que serão considerados nas análises posteriores. Os comportamentos de (não) confiança ($\alpha=0,94$), dimensão mais significativa desta análise, agrega 14 itens e contribui para cerca de 43% da variância da confiança na equipa. As percepções de confiabilidade, segundo factor emergente conta com um *alpha* igualmente elevado ($\alpha=0,92$) e agrupa 9 itens. Este factor contribui com mais 7,2% da variância. O terceiro factor, designado por consideração e influência agrega quatro itens e conta com um *alpha* de 0,84. A dimensão da cooperação emergiu como quarto factor desta análise com um *alpha* de 0,77, contando com a média de respostas mais elevada. Os quatro factores da confiança explicam cerca de 60% da variância da confiança na equipa.

A tabela 10 indica as médias comparativas dos factores, em função de duas sub-amostras, referentes ao sexo e estatuto na equipa. Encontraram-se algumas diferenças com significância estatística. Assim, as mulheres atribuem menos importância aos comportamentos de (não) confiança na equipa. De igual modo, são, sobretudo, os líderes que referem os comportamentos de (não) confiança na caracterização do nível de confiança na equipa. São, também os líderes que denotam mais percepções de confiabilidade, percepções de consideração, e maior importância atribuem à cooperação para a criação de confiança na equipa. Considerando a amplitude escalar da confiança na equipa (1-5) podem considerar-se bastante positivos os níveis de confiança na equipa, sendo esta asserção, sobretudo válida, para a cooperação. Estes resultados sugerem que a cooperação assume um papel importante na confiança em equipas de I&D, todavia, esta consideração é

tida em conta, sobretudo, pelos líderes da equipa. De uma forma geral, os líderes apresentam valores mais elevados, em todas as dimensões, do que os membros das equipas.

Tabela 10 - Médias comparativas da confiança na equipa

	Sexo		Estatuto	
	Masculino (N=170)	Feminino (N=69)	Líder (50)	Membro (190)
Comportamentos de (não) confiança	3,9 (0,7)	3,6* (0,7)	4,0 (0,5)	3,7* (0,7)
Percepções de confiabilidade	3,8 (0,4)	3,9 (0,6)	4,0 (0,4)	3,8* (0,5)
Consideração e Influência	3,9 (0,5)	3,9 (0,5)	4,1 (0,4)	3,8* (0,5)
Cooperação	4,0 (0,6)	4,0 (0,6)	4,2 (0,4)	3,9* (0,6)

Entre parêntesis: desvio padrão

Os asteriscos significam que existem diferenças significativas nas médias comparativas (teste t)

(a) Questões destinadas exclusivamente aos membros da equipa

6.1.2 CONFIANÇA NO LÍDER DE EQUIPA

A análise de componentes principais com rotação *varimax* dos itens que integram a escala da confiança no líder de equipa permitiu extrair quatro componentes com valor próprio superior a 1. Esta análise revelou-se pertinente (KMO: 0,938; teste de esfericidade de Bartlett: 3099,9; *sign.* < 0,001). Da leitura da tabela 11, constata-se que os coeficientes de consistência interna obtidos em cada factor são elevados, ultrapassando largamente os mínimos recomendados pela literatura (Nummaly, 1978).

O primeiro componente integra nove itens com *loadings* superiores a 0,50 e contribui com 50,8% da variância. Este componente foi designado por integridade ($\alpha=0,92$). Os itens que apresentam *loadings* mais elevados são: “o desejo manifestado pelo líder em proteger o interesse de terceiros” ($r=0,747$), “a preocupação manifestada pelo bem-estar de todos” ($r=0,702$), “a sinceridade no relacionamento” ($r=0,694$), “o cumprimento de promessas” e a “integridade” ($r=0,618$).

O segundo componente ficou designado por consideração e apoio do líder. Este componente integra seis itens, contribui com 5,7% da variância e apresenta um *alpha* de 0,88. Os principais itens são: “o líder de equipa tem em conta a minha opinião” ($r=0,781$), “sinto que o líder de equipa tem consideração pelo meu trabalho” ($r=0,657$), “sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com o líder de equipa” ($r=0,614$) ou “se tiver dificuldades no meu trabalho sei que o líder de equipa me tentará ajudar” ($r=0,614$).

Tabela 11 - Estrutura factorial da confiança no líder equipa, após rotação varimax

Escala e Itens	Loadings dos Factores			
	1	2	3	4
Integridade	,747	,214	,166	,154
14.Preocupação pelo bem-estar de todos	,702	,235	,217	
1.Sinceridade no relacionamento	,694	,197	,366	,259
6.Cumprimento das promessas	,618	,285	,241	,344
3.Integridade	,614	,275	,333	,354
10."Até à data nunca me deixou ficar mal"	,596	,467*	,173	,110
22.Tratamento justo	,530	,508*	,379	,181
8.Franqueza do líder de equipa	,522	,294	,431*	,291
11.Previsibilidade e constância na resolução de problemas	,510	,280	,232	,353
Consideração e apoio do líder				
20.O líder de equipa tem em conta a minha opinião	,342	,781	,156	,160
21.Consideração pelo meu trabalho	,222	,657	,250	,231
16.Atitudes positivas	,357	,642	,284	,141
19.À vontade na discussão de problemas e dificuldades	,254	,614	,293	,194
18.O líder de equipa tentará ajudar no caso de ocorrerem dificuldades	,140	,614	,246	,456*
17.Disponibilização de toda a informação	,387	,508	,264	,308
Prepotência				
4.Tentativa de tirar vantagem (1)	-,310		-,777	-,187
9.Receio que prejudique profissionalmente (1)	-,168	-,351	-,699	
7.Cauteloso(a) na relação com o líder de equipa (1)	-,172	-,420*	-,684	
15.Preocupação pelos interesses pessoais (1)	-,179	-,285	-,622	
12.Não estabelecimento das regras de actuação (1)	-,392	-,262	-,615	-,341
5.Não cumprimento dos compromissos profissionais (1)	-,314		-,587	-,360
Reputação Científica				
2.Reputação científica	,153	,125		,834
23.Confiança nas capacidades	,283	,347	,276	,711
24.Reconhecimento de competência	,380	,332	,245	,640
Valores próprios	5,5	2,3	1,4	1,0
Variância explicada	50,8%	5,7%	4,5%	4,2%
Alpha de Cronbach	0,92	0,88	0,86	0,82

*Nestes casos transgride-se a regra da eliminação de itens cujas saturações são superiores a .40 em mais do que um factor, no entanto a margem é tão reduzida que não se justificava perder essa informação.

(1) Para cálculo do *alpha de Cronbach* foram invertidas as pontuações.

O terceiro componente foi designado de oportunismo ($\alpha=0,86$) justamente porque os principais itens se referem a estes comportamentos no sentido do líder tirar vantagem do comportamento de terceiros, ou de receio que o líder prejudique os colaboradores, ou ainda que o líder tenha apenas em linha de conta os seus interesses pessoais. Este componente agrega seis itens e contribui em 4,5% da variância.

O quarto componente agrupa três itens e foi designado como reputação científica ($\alpha=0,82$). Este componente agrupa itens que atribuem a confiança à reputação científica ($r=0,834$), às capacidades do líder de equipa ($r=0,711$) e ao reconhecimento da sua competência ($r=0,640$). Os quatro factores, no seu conjunto, contribuem para explicar 65% da variância total.

Conclui-se destes resultados que a hipótese 2 se confirma dado se constatar que a confiança no líder de equipa é composta por quatro dimensões, ou seja, é composta pela integridade ($\alpha=0,92$), pela consideração ($\alpha=0,88$), pelo oportunismo ($\alpha=0,86$), e pelo

reconhecimento de competência ($\alpha=0,82$). A escala da confiança no líder revelou-se menos problemática do que a escala da confiança na equipa. Aliás, esta conclusão já foi possível através dos resultados do pré-teste. Assim, todos os factores extraídos revelaram uma consistência interna elevada e todos os itens que faziam parte da escala integraram-se nos factores resultantes.

Para uma mais cuidada análise dos dados, são apresentadas as médias relativas a cada factor. Assim, os factores foram submetidos a uma operação de computação de médias como se pode constatar na tabela 12 que resume os dados obtidos na análise factorial e apresenta as médias e desvios-padrão para as quatro dimensões emergentes da escala da confiança no líder de equipa. A dimensão que contou com uma média de respostas mais elevada, foi a dimensão referente às percepções de oportunismo, embora os valores das médias sejam bastante próximos.

Tabela 12 - Tabela resumo da confiança no líder

Factores	Estatística descritiva				
	N	No	Média	Desvio-padrão	Alpha
Integridade	193	9	3,65	,729	0,92
Consideração e apoio	192	6	3,89	,646	0,88
Oportunismo	192	6	3,94	,755	0,86
Reputação/Competência	192	3	3,81	,839	0,82

No número de itens de cada factor

Procedeu-se a uma análise comparativa com base na divisão da amostra em duas sub-amostras com base no sexo. O estatuto na equipa não foi aqui considerado porque estas questões eram apenas respondidas pelos membros da equipa. Como se pode constatar na tabela 13 são as mulheres que confiam mais no líder de equipa tendo em conta a consideração e tratamento justo e quanto à confiança baseada nas capacidades e competências. Considerando a amplitude escalar (1-5) verificam-se, de uma forma geral, atitudes bastante positivas na interacção com os superiores, asserção que é, sobretudo, válida, no reconhecimento de competência e da existência de um tratamento justo.

Tabela 13 - Médias comparativas da confiança no líder de equipa

	Sexo	
	Masculino (N=170)	Feminino (N=69)
Integridade	3,6 (0,7)	3,7 (0,7)
Consideração e Apoio	3,8 (0,6)	4,0* (0,7)
Oportunismo	3,9 (0,7)	3,9 (0,7)
Reputação/Competência	3,6 (0,8)	4,1* (0,6)

Entre parêntesis: desvio padrão

Os asteriscos significam que existem diferenças significativas nas médias comparativas (teste t)

6.1.3 CLIMA DE EQUIPA/TAREFA

Os dados referentes à escala do clima de tarefa/equipa foram subordinados a uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*, uma vez que a aplicação desta técnica se revelou pertinente (KMO: 0,885; teste de esfericidade de Bartlett: 2295,296; *sign.* < 0,001). Enveredou-se, então, por um processo destinado a obter uma estrutura factorial clara e concisa. Não obstante, o método de extracção com valor próprio, ou seja, escolha de factores superiores a 1, ser o mais frequentemente utilizado e considerado o mais apropriado em diversos estudos (Kim e Mueller, 1978), o seu uso revelou dificuldades na obtenção da matriz rodada. A solução encontrada para esta dificuldade foi sugerida por variados autores (Kim e Mueller, 1978; Hakstian, Rogers e Cattell, 1982) que propõem que se analisem diferentes estruturas factoriais até se encontrar uma solução que seja a mais interpretável. Seguindo este procedimento, obteve-se uma estrutura factorial com quatro componentes.

O primeiro factor contribui com 35,7% da variância e contém 10 itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989). Relativamente aos itens com saturações de 0,40 em dois factores, a literatura esclarece que pode ser incluído no factor correspondente ao *loading* superior e cujo significado fosse mais significativo para o respectivo factor. Tal como foi referido por Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997), a decisão acerca da inclusão ou exclusão dos itens com saturações em dois factores é assumidamente um processo subjectivo. Foi cogitada essa possibilidade, todavia, atendendo à dificuldades psicométricas reveladas no pré-teste para esta escala considerou-se que se deveriam remover os itens com saturações superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1986).

O primeiro componente obtido designou-se por reconhecimento e apoio do líder ($\alpha=0,91$). Tal como se pode constatar através da tabela 14, os três itens com *loadings* mais elevados são: a apreciação manifestada pelo líder relativamente ao esforço ($r=0,805$), encorajamento e apoio prestado pelo líder no desempenho das funções ($r=0,799$), e a oportunidade de receber *feedback* por parte do líder ($r=0,751$).

O segundo factor designou-se de clima amigável e de colaboração e permite explicar 11,3% da variância. Integra sete itens ($\alpha=0,86$) que traduzem a designação que foi atribuída ao factor. Os exemplos são: “prevalece um clima amigável entre os membros da equipa” ($r=0,825$), “trabalho com pessoas com as quais tenho dificuldade em colaborar” ($r=-0,758$), “a equipa caracteriza-se por um ambiente de trabalho descontraído e agradável” ($r=0,720$), “trabalho com pessoas com quem considero difícil comunicar” ($r=-0,715$).

O terceiro componente contém três itens ($\alpha=0,64$) e explica 7% da variância. Exemplos são: “a realização de tarefas sem ter uma ideia de como estas se enquadram no projecto” ($r=0,697$), “a colaboração em projectos de baixa prioridade” ($r=0,643$), “indefinição dos objectivos dos projectos a serem desenvolvidos” ($r=0,539$). Este clima ficou designado de clima de indefinição e de ambiguidade. Apesar do *alpha de Cronbach* apresentar valores abaixo do patamar 0,70, a sua manutenção na análise revelou-se importante dado o valor da variância explicada.

O quarto componente integra apenas dois itens. Apesar de ter apenas dois itens, foi considerado na análise devido ao *alpha de Cronbach* encontrado ($\alpha=0,78$). Os itens que integram o componente são: “tenho oportunidade de desempenhar tarefas do início ao fim” ($r=0,780$) e “tenho oportunidade de completar o trabalho que inicio” ($r=0,761$). Ficou designado de independência funcional. Este componente contribui em 5,6% da variância e os quatro factores no seu conjunto, contribuem em 59,8% da variância total.

A tabela 14 apresenta a estrutura factorial resultante da análise do clima de equipa, após rotação varimax.

Tabela 14 – Estrutura factorial do clima de equipa/tarefa, após rotação varimax

Escala e Itens	Loadings dos Factores			
	1	2	3	4
Reconhecimento e Apoio do Líder				
49.O líder manifesta a sua apreciação pelo meu esforço	,805	,126	-,119	,158
51.O líder dá-me encorajamento e apoio nas minhas funções	,799	,105	-,130	,239
47.Tenho oportunidade de receber Feedback do líder de equipa	,751	,131	-,107	-,184
44.O líder de equipa é sensível às diferenças	,723	,413*		
54.O líder reconhece as minhas contribuições	,716	,118		,144
52.O líder permite-me saber em que nível estou no desempenho das minhas funções	,705			
53.O líder demonstra confiança nas minhas capacidades	,703			,348
45.O líder demonstra entusiasmo e voluntarismo a arriscar novas ideias	,685	,278	-,151	,115
50.As novas ideias ganham apoio do líder com facilidade	,664	,135	-,291	,124
46.Tenho autonomia para decidir como desempenhar as minhas funções	,581	,155		,308
Amigável/ colaboração				
9.Clima amigável		,825		
10.Dificuldade de colaborar(1)		-,758	,357	,101
2.Ambiente de trabalho	,334	,720		
25.Dificuldade de comunicação(1)	-,235	-,715	,335	
20.Dificuldade de trabalhar em equipa(1)	-,108	-,694	,386	
32.Posso contar com a assistência de colegas	,107	,645	,242	,256
12.Novas ideias e soluções	,257	,627		,190
Indefinição/ Ambiguidade do projecto				
22.Falta de especificações(1)	-,174		,697	-,261
13.Projectos de baixa prioridade(1)		-,161	,643	-,291
11.Indefinição de objectivos(1)	-,273	-,249	,539	-,327
Clima de autonomia				
16.Completar trabalho iniciado	,257	,114	-,122	,780
4.Fazer o trabalho completo	,288		-,175	,761
	Valores próprios	8,5	2,7	1,6
	Variância explicada	35,7%	11,3%	7%
	Alpha de Cronbach	0,91	0,84	0,64

*Nestes casos transgride-se a regra da eliminação de itens cujas saturações são superiores a .40 em mais do que um factor, no entanto a margem é tão reduzida que não se justificava perder essa informação.

(1) Para cálculo do *alpha de Cronbach* foram invertidas as pontuações.

Não se verificam diferenças significativas quanto à percepção do clima quando se analisam separadamente as respostas de acordo com o sexo e o estatuto dos membros da equipa.

Tabela 15 - Médias comparativas do clima de equipa

	Sexo		Estatuto	
	Masculino (N=170)	Feminino (N=69)	Líder (50)	Membro (190)
Reconhecimento e apoio do líder	3,5 (0,7)	3,9 (0,6)	(a)	(a)
Amigável/Colaboração	3,9 (0,6)	4,0 (0,6)	4,0 (0,6)	3,9 (0,7)
Ambiguidade	3,5 (0,7)	3,6 (0,7)	3,6 (0,6)	3,5 (0,7)
Independência Funcional	3,8 (0,7)	4,0 (0,7)	3,9 (0,7)	3,9 (0,7)

Entre parêntesis: desvio padrão

Os asteriscos significam que existem diferenças significativas nas médias comparativas (teste t)

(a) Questões destinadas exclusivamente aos membros da equipa

6.1.4 EMPENHAMENTO NA EQUIPA

Procedeu-se à análise de componentes principais com rotação *varimax* dos itens que integram a escala do empenhamento na equipa adaptada da escala revista de Allen e Meyer (1996). Inicialmente, limitou-se a extracção a três componentes para se encontrar correspondência às componentes afectiva, normativa e instrumental. Tal procedimento não se revelou muito vantajoso dado que o terceiro factor apresentava um valor do *alpha de Cronbach* bastante abaixo do mínimo aceitável. Portanto, optou-se por proceder à extracção com valor próprio superior a 1. A extracção livre de factores demonstrou ser mais vantajosa para esta escala. Dos quatro factores extraídos apenas três factores revelaram possuir um *alpha* aceitável. Assim, a estrutura factorial a que se chegou, de uma escala composta inicialmente por 17 itens, foi de três componentes principais (KMO: 0,853; teste de esfericidade de Bartlett: 1603,5; *sign.* < 0,001). O primeiro componente integra oito itens ($\alpha=0,87$) e contribui com 32,6% da variância, correspondendo à dimensão afectiva. Não foi excluído o item “feliz por fazer o resto da carreira nesta equipa”, com saturações de 0,40 em mais do que um factor uma vez que a sua inclusão não contribuía para aumentar o *alpha*. “Não me sinto emocionalmente ligado(a) a esta equipa” ($r=-0,815$), e “não me sinto como parte da família” ($r=-0,815$) são os dois itens que apresentaram os *loadings* mais elevados.

O segundo componente corresponde à dimensão normativa e agrega três itens ($\alpha=0,80$), contribuindo com 13,6% da variância. O sentimento do dever para com a equipa, ou seja, o empenhamento normativo agregou os itens: “mesmo que fosse vantajoso, sinto que não seria correcto abandonar a minha equipa” ($r=0,803$), “sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha equipa” ($r=0,802$) e “neste momento, não abandonaria a minha equipa de trabalho porque tenho um sentimento de obrigação” ($r=0,733$). Neste factor foi removido um item dado prejudicar o valor do *alpha* e não corresponder à dimensão normativa mas à instrumental do empenhamento na equipa (“a minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a minha equipa de trabalho”).

O terceiro componente corresponde à dimensão instrumental. Este factor agrega apenas dois itens ($\alpha=0,64$) e apresenta um valor do *alpha* relativamente baixo, mas ainda aceitável (Nunnally, 1978). Os itens que integram o factor são: “sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta equipa” ($r=0,871$) e “uma das poucas consequências negativas de abandonar esta equipa seria a escassez de

alternativas disponíveis” ($r=0,698$). Esta dimensão do empenhamento apenas inclui itens referentes ao empenhamento com base na escassez de alternativas possíveis, sendo excluído desta dimensão a outra vertente do empenhamento instrumental, ou seja, a vertente relativa ao sacrifício pessoal inerente a uma eventual mudança. Este factor já se tinha revelado problemático no pré-teste efectuado. Os resultados exploratórios tinham dado indicação, através do valor do *alpha* e através da necessidade de reescrever um item, que a faceta instrumental do empenhamento poder-se-ia revelar mais difícil de medir do que as outras duas. Apesar do *alpha* estar abaixo do patamar 0,70 optou-se por manter este factor na análise tendo em consideração a percentagem de variância explicada (8,3%). Todavia, serão tidas em conta reservas quanto às conclusões a retirar.

Tabela 16 - Estrutura factorial do empenhamento na equipa, após rotação varimax

Escala e Itens	Loadings dos Factores		
	1	2	3
Afectivo			
4.Não me sinto emocionalmente ligado(a) a esta equipa (1)	-,815		,236
5.Não me sinto como parte da família(1)	-,815		,209
11.Esta equipa tem um grande significado para mim	,801	,260	
3.Não tenho um forte sentimento de pertença(1)	-,715		,268
13.Esta equipa merece a minha lealdade	,704	,197	
10.Sinto verdadeiramente os problemas desta equipa	,679	,268	,133
15.Devo muito a esta equipa	,639	,283	
1.Feliz por fazer o resto da carreira	,505	,408*	-,182
Normativo			
16.Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto abandonar a minha equipa	,103	,803	
17.Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha equipa	,119	,802	
14.Neste momento, não abandonaria a minha equipa de trabalho porque tenho um sentimento de obrigação	,163	,733	-,171
Instrumental			
9. Sinto que tenho muito poucas alternativas			,871
6.Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta equipa seria a escassez de alternativas disponíveis	-,401*		,698
Valores próprios	5,5	2,3	1,4
Variância explicada	32.6%	13.6%	8.3%
Alpha de Cronbach	0.87	0.80	0.63

*Nestes casos transgride-se a regra da eliminação de itens cujas saturações são superiores a .40 em mais do que um factor, no entanto a margem é tão reduzida que não se justificava perder essa informação.

(1) Para cálculo do *alpha de Cronbach* foram invertidas as pontuações.

No seu conjunto estes factores contribuem em cerca de 55% da variância total. O último factor, que foi removido devido ao baixo valor do *alpha* correspondia também à dimensão instrumental e agregava itens referentes ao sacrifício pessoal inerente ao abandono da equipa.

Da tabela 17 conclui-se ser mais elevado o nível de empenhamento afectivo e normativo do que o instrumental na equipa. Para obter estes resultados teve-se em consideração a computação de médias por factor, permitindo desta forma obter uma ideia mais aclarada das respostas obtidas.

Tabela 17 - Tabela resumo do empenhamento na equipa

Factores	Estatística descritiva				
	N	No	Média	Desvio-padrão	Alpha
Empenhamento afectivo	241	8	3,55	,683	0,87
Empenhamento normativo	241	3	3,03	,845	0,80
Empenhamento Instrumental	241	2	2,84	,913	0,63

No, número de itens de cada factor

Fazendo um balanço geral atendendo à subdivisão de respostas por sexo e estatuto na equipa, constata-se que são os líderes que manifestam maior empenhamento afectivo e que são os membros da equipa que manifestam maior escassez de alternativas disponíveis. Não sendo surpreendente, a dimensão que cifra valores mais baixos é a instrumental, como se pode constatar na tabela seguinte.

Tabela 18 - Médias comparativas do empenhamento na equipa

	Sexo		Estatuto	
	Masculino (N=170)	Feminino (N=69)	Líder (50)	Membro (190)
Afectivo	3,4 (0,6)	3,6 (0,7)	3,8 (0,4)	3,4* (0,7)
Normativo	3,0 (0,8)	3,0 (0,8)	3,1 (0,8)	2,9 (0,8)
Instrumental	2,8 (0,9)	2,7 (0,9)	2,6 (0,7)	2,9* (0,9)

Entre parêntesis: desvio padrão

Os asteriscos significam que existem diferenças significativas nas médias comparativas (teste t)

6.1.5 SATISFAÇÃO

Procedeu-se à análise factorial da escala da satisfação que integrava 45 itens, e desta extraíram-se seis factores principais (KMO: 0,804; teste de esfericidade de Bartlett: 3139,7; *sign.* < 0,001). A extracção de seis factores justifica-se pelo facto de se agruparem itens mais interpretáveis. No seu conjunto, estes factores contribuem com 57,3% da variância total.

O primeiro componente ($\alpha=0,83$) designou-se por satisfação com o funcionamento da equipa. Este componente agrupa itens referentes à satisfação com o cumprimento rigoroso dos objectivos e prazos estabelecidos ($r=0,780$), o cumprimento de boas práticas científicas ($r=0,737$), a dedicação da equipa ao projecto ($r=0,678$), a sua eficácia ($r=0,647$), a definição de tarefas e responsabilidades ao nível da equipa ($r=0,514$). Este factor agrega sete itens e contribui para 32,1% da variância.

O segundo componente ($\alpha=0,80$) foi designado por satisfação intrínseca ou com o trabalho em si e agrupa os seguintes itens: “oportunidades de aprender” ($r=0,790$), “contacto com colegas da mesma área” ($r=0,755$), “possibilidade de desenvolver trabalhos que representem desafios” ($r=0,660$), “grau de autonomia na condução operacional da investigação” ($r=0,589$), “comunicação sobre assuntos técnicos e desenvolvimentos organizacionais” ($r=0,560$), e as “oportunidades de publicação dos resultados” ($r=0,531$). Estes seis itens contribuem em 7,2% da variância.

O terceiro componente ($\alpha=0,70$) agrupa os seguintes itens: “avaliação exclusiva por gestores/executivos” ($r=0,609$), “condições materiais de trabalho” ($r=0,590$), “tempo livre para a família e amigos” ($r=0,557$), “remuneração salarial” ($r=0,555$), “estatuto que a profissão permite obter” ($r=0,544$), “feedback obtido” ($r=0,512$), e “assistência na resolução de problemas técnicos, administrativos e pessoais” ($r=0,506$). Este factor integra sete itens e foi designado por satisfação extrínseca, contribuindo em 5,5% da variância.

O quarto componente ($\alpha=0,87$) consiste na satisfação com a relação interpessoal com os membros da equipa ($r=0,847$), facilidade de comunicação ($r=0,828$), ambiente de trabalho ($r=0,786$) e relação interpessoal com o líder da equipa ($r=0,633$). Estes quatro itens explicam 4,2% da variância.

O quinto componente ($\alpha=0,76$) foi designado por nível de intervenção e agrupa itens como “a possibilidade de discutir e questionar instruções de trabalho” ($r=0,673$), “a possibilidade de influenciar a opinião dos outros” ($r=0,623$), “a possibilidade de ver comercializado o resultado da investigação” ($r=0,623$) e “a possibilidade de tomar decisões” ($r=0,534$). Estes quatro itens que integram o factor contribuem para explicar 4,1% da variância.

Tabela 19 - Estrutura factorial da satisfação, após rotação varimax

Escalas e Itens	Loadings dos Factores					
	1	2	3	4	5	6
Equipa						
11.Cumprimento rigoroso dos objectivos e prazos estabelecidos	,780	,195		,118		,237
5.Cumprimento de boas práticas científicas	,737	,300		,249		
4.Dedicção ao projecto	,678	,196		,416*		
10.Eficácia	,647		,121	,453*	,162	
2.Possibilidade de progredir sem aumentar a carga administrativa	,524	,121	,385		,233	
1.Oportunidades de progressão	,523		,484*		,292	
40.Definição de tarefas e responsabilidades ao nível da equipa	,514	,169	,445*	,271	,179	,192
Intrínseca						
25.Oportunidades de aprender	,129	,790		,105	,211	
24.Contacto com colegas da mesma área	-,134	,755	,182	,225	,115	
16.Possibilidade de desenvolver trabalhos que representam desafios	,235	,660	-,152		,200	,122
23.grau de autonomia na condução operacional da investigação	,190	,589			,102	,548*
34.Comunicação sobre os assuntos técnicos e desenvolvimentos organizacionais	,196	,560	,243	,154	,256	,143
33.Oportunidades de publicação dos resultados	,350	,531	,146		,258	,234
Extrínseca						
44.Ser avaliado(a) exclusivamente por gestores/executivos	,187	,126	,609			,291
31.Condições materiais de trabalho		,418*	,590		,116	
21.Tempo livre para a família e amigos	-,164	,130	,557	,101	-,164	,104
19.Remuneração salarial	,202	-,134	,555	,148		
18.Estatuto que a profissão permite obter na vida social			,544			,280
42.Feedback pelos resultados obtidos	,410*	,250	,512	,188	,365	,180
32.Assistência na resolução de problemas técnicos, administrativos e pessoais	,148	,373	,506		,302	
Relações Interpessoais						
6.Relação interpessoal entre os membros da equipa	,205			,847		
8.Facilidade de comunicação	,197			,828		,171
9.Ambiente de trabalho	,112	,219		,786		,113
7.Relação interpessoal com o líder de equipa	,245	,205	,174	,633	,199	
Intervenção						
27.Possibilidade de discutir e questionar instruções	,242	,243			,673	,297
29.Possibilidade de influenciar a opinião dos outros		,124		,100	,623	,115
30.Ver comercializado o resultado da investigação		,317	,185	,206	,623	
26.Possibilidade de tomar decisões	,320	,382			,534	,372
Autonomia/Flexibilidade						
43.Possibilidade de trabalhar sem supervisão constante				,118	,261	,704
22.Grau de autonomia na escolha dos temas em que faz investigação	,207	,506	,238			,601
15.Possibilidade de escolher com quem trabalhar	,460*		,236			,569
17.Flexibilidade de horários	-,115		,200	,157	,167	,513
Valores próprios	14,5	3,3	2,5	1,9	1,8	1,7
Variância explicada	32,1%	7,2%	5,5%	4,2%	4,1%	3,8%
Alpha de Cronbach	0,82	0,80	0,70	0,87	0,76	0,60

*Nestes casos transgride-se a regra da eliminação de itens cujas saturações são superiores a .40 em mais do que um factor, no entanto a margem é tão reduzida que não se justificava perder essa informação.

O último factor agrupa itens referentes à autonomia e flexibilidade. Os itens que resultaram foram: a possibilidade de trabalhar sem supervisão constante ($r=0,70$), o grau de autonomia na escolha dos temas em que faz investigação ($r=0,601$), a possibilidade de escolher com quem trabalhar ($r=0,569$) e a flexibilidade de horários ($r=0,513$). Não obstante o *alpha de Cronbach* ficar abaixo do patamar 0,70 ($\alpha=0,60$), assumiu-se que se deveria considerar a dimensão da autonomia dada a sua pertinência nas equipas de investigação. Reservando para este item cautelas redobradas tal como para a dimensão instrumental do empenhamento. A decisão de manter estes factores na análise é acompanhada de prudência na análise dos resultados.

No seu conjunto, estes seis factores explicam 57,3% da variância total. O último factor agrupa itens referentes à autonomia e flexibilidade. Os itens que resultaram foram: a possibilidade de trabalhar sem supervisão constante ($r=0,70$), o grau de autonomia na escolha dos temas em que faz investigação ($r=0,601$), a possibilidade de escolher com quem trabalhar ($r=0,569$) e a flexibilidade de horários ($r=0,513$). No seu conjunto, estes seis factores explicam 57,3% da variância total.

Da análise factorial efectuada emergiram seis factores da satisfação, a saber, a satisfação com o funcionamento da equipa, a satisfação intrínseca, a satisfação extrínseca, a satisfação com as relações interpessoais, a satisfação com o nível de intervenção e finalmente, a satisfação com o nível de autonomia e flexibilidade. Porém, apesar da relevância teórica da dimensão em equipas de I&D, desta análise emergiu um factor com um *alpha* bastante modesto. Não obstante, as restantes dimensões apresentam *alphas* bastante aceitáveis.

Atendendo à amplitude da escala de respostas, a satisfação com o ambiente de trabalho apresenta uma média mais elevada enquanto a satisfação extrínseca apresenta a média mais baixa. Ou seja, o que mais satisfaz os profissionais de I&D são aspectos relacionados com o ambiente da equipa e a facilidade de comunicação. De igual forma, o que menos satisfaz estes profissionais são as condições de trabalho, remunerações e tempo livre para a família, tal como se pode constatar pela tabela 20.

Tabela 20 - Tabela resumo da satisfação

Factores	Estatística descritiva				
	N	No	Média	Desvio-padrão	Alpha
Equipa	241	7	3,31	,661	0,82
Intrínseca	241	6	3,61	,647	0,80
Extrínseca	241	7	2,79	,615	0,70
Relações Interpessoais	241	4	3,96	,733	0,87
Nível de intervenção	241	4	3,57	,701	0,76
Autonomia e flexibilidade	241	4	3,34	,733	0,60

No número de itens de cada factor

Atendendo à subdivisão da amostra por sexo e estatuto na equipa, constata-se que são, sobretudo, as mulheres e os líderes de equipa que demonstram maior satisfação com as relações interpessoais. Quanto à satisfação relativamente ao nível de intervenção no trabalho em equipa são os líderes de equipa que denotam uma média mais elevada. Atendendo, novamente à amplitude da escala (1-5), a satisfação extrínseca é a que cifra valores mais baixos, sendo as relações interpessoais o que mais satisfaz os inquiridos das duas sub-amostras.

Tabela 21 - Médias comparativas da satisfação

	Sexo		Estatuto	
	Masculino (N=170)	Feminino (N=69)	Líder (50)	Membro (190)
Equipa	3,2 (0,6)	3,3 (0,7)	3,3 (0,6)	3,2 (0,6)
Intrínseca	3,5 (0,6)	3,7 (0,5)	3,6 (0,5)	3,5 (0,6)
Extrínseca	2,8 (0,5)	2,7 (0,6)	2,7 (0,5)	2,7 (0,6)
Relações Interpessoais	3,9 (0,7)	4,1* (0,7)	4,1 (0,4)	3,9* (0,7)
Nível de intervenção	3,5 (0,6)	3,5 (0,7)	3,7 (0,6)	3,5 (0,7)
Autonomia	3,3 (0,7)	3,3 (0,7)	3,4 (0,7)	3,3 (0,7)

Entre parêntesis: desvio padrão

Os asteriscos significam que existem diferenças significativas nas médias comparativas (teste t)

6.2 MODELOS EXPLICATIVOS DA CONFIANÇA NA EQUIPA E NO LÍDER

Para medir o poder explicativo das variáveis de *input* (composição da equipa, características de trabalho e clima de equipa/tarefa) e as variáveis de processo – confiança na equipa e líder de equipa, ou seja, para testar as hipóteses 3 (a, b, c, d, e), 4 (a, b), as hipóteses 5 (a, b, c, d) e 6 (a, b, c, d, e), 7 (a e b) e 8 (a, b, c, d) procedeu-se à análise de

regressão linear múltipla seguindo o método *Stepwise*. Utilizou-se esta técnica para avaliar o potencial preditivo das variáveis de *input* na confiança na equipa e no líder de equipa.

Porém, convém recordar que as variáveis explicativas que entram nos modelos explicativos são as variáveis de caracterização da equipa (dimensão, longevidade da equipa, antiguidade na equipa e organização), a preferência pelo trabalho em equipa (“prefiro trabalhar em equipa do que sozinho(a)”) e a distintividade da equipa que inclui as diversidade de experiências/competências e a diversidade hierárquica da equipa. Para a distintividade da equipa foi efectuada uma análise factorial, donde resultaram dois factores. O primeiro designado por diferentes experiências de trabalho em equipa agrupa 3 itens, a saber, “trabalho numa equipa integrada por pessoas com muita experiência de trabalho em grupo” ($r=0,827$) e “trabalho numa equipa onde se verifica uma transferência de conhecimentos de uns membros para os outros” ($r=0,827$) e “trabalho numa equipa que dispõe de uma diversidade de competências” ($r=0,749$). O segundo ficou designado diferentes níveis de senioridade e inclui 2 itens, a saber, “a equipa integra pessoas de diferentes níveis académicos/hierárquicos” ($r=0,832$) e “trabalho numa equipa que integra pessoas com experiências profissionais distintas” ($r=0,755$).

Para as variáveis de caracterização do trabalho em equipa, a saber, a dependência funcional (“para o desempenho das minhas funções dependo da contribuição de outros” (item 24) e a ambiguidade na partilha de tarefas (“tenho de partilhar tarefas com um ou mais membros da equipa quando estas requerem reflexão e iniciativas pessoais” (item 29) e “tenho frequentemente que desempenhar tarefas que me são atribuídas somente a mim, quando de facto, deveriam ser atribuídas ao grupo” (item 33), serão utilizados os *scores* factoriais dos itens.

Tentou-se, através de análise de componentes principais, encontrar uma solução factorial interpretável, passível de ser usada nas análises posteriores. Todavia, tal procedimento não permitiu extrair factores interpretáveis e com valores de consistência interna aceitáveis. Por este motivo, os itens que constituem a escala da dependência funcional e da ambiguidade de partilha de tarefas serão considerados individualmente. As hipóteses de trabalho formuladas no âmbito do impacto das variáveis de caracterização do trabalho em equipa serão, por isso, testadas com base na análise do comportamento dos vários itens relativamente às variáveis. Assim, para estes itens, consideram-se os *scores* factoriais.

E finalmente, foram consideradas as variáveis de contexto, a saber, as variáveis do clima de tarefa/equipa (reconhecimento e apoio do líder, clima amigável e de colaboração, clima de indefinição e ambiguidade e clima de autonomia).

Procedeu-se também a uma análise bivariada no sentido de explorar associações entre variáveis que não entrem nos modelos explicativos. Assim, do cálculo dos coeficientes de correlação (r de *Pearson*), procurou-se identificar os padrões de associação – força e direcção – entre as variáveis de *input* e as variáveis da confiança na equipa e no líder de equipa.

6.2.1 MODELO EXPLICATIVO DA CONFIANÇA NA EQUIPA

Nesta secção, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão para a confiança na equipa. Para avaliar o poder preditivo das variáveis de caracterização da equipa, do trabalho da equipa e do clima de confiança na equipa, procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla, através do método *stepwise*. Primeiro, procedeu-se à análise de regressão múltipla para a confiança na equipa, sendo esta considerada como variável unidimensional, isto é extraído-se para o efeito apenas um factor na análise factorial. Para compreender as diferentes dimensões da confiança na equipa, e numa tentativa de identificar quais os factores que apresentam potencial preditivo das diferentes dimensões da confiança na equipa analisou-se cada uma das separadamente.

Para cada modelo de regressão, foram utilizadas as variáveis de *input* apresentadas no modelo teórico como possíveis predictoras da confiança na equipa e das suas dimensões. Dado que o modelo de regressão linear múltipla carece da verificação da não multicolinearidade, isto é, da independência das variáveis explicativas, foi analisado o VIF (*variance inflation factor*) para cada uma das variáveis independentes. Segundo Pestana e Gageiro (2000), o valor habitualmente considerado como o limite acima do qual existe multicolinearidade é 10. Foram utilizadas as estatísticas “*tolerance*” e “VIF” como abordagem para avaliar a multicolinearidade, concluindo-se que as variáveis independentes têm correlações baixas entre si, portanto o problema da multicolinearidade não traz problemas à regressão múltipla. Assim, os valores de tolerância são todos bastante elevados aproximando-se de 1 e os valores da estatística VIF são baixos, ou seja, nenhuma variável independente considerada tem um valor perto de 10,00 concluindo-se, portanto, que o problema de multicolinearidade não se coloca neste caso.

A tabela 22 reflecte os resultados das análises de regressão efectuadas. Os valores sugerem que as variáveis de *input* consideradas no modelo explicam cerca de 65% da variabilidade da confiança na equipa.

Os montantes da variância explicada neste modelo atingem cifras bastante elevadas e as variáveis independentes consideradas pelo modelo acrescentam valor significativo à variância total. Assim, constata-se que a dimensão amigável do clima explica 47% da variância da confiança na equipa. A inclusão na equação da variável diferentes experiências de trabalho em equipa aumenta a variância em cerca de 6% e a inclusão das diferentes níveis de senioridade em cerca de 3%. O clima marcado pelo relacionamento com o líder incrementa a fasquia em 3%, a preferência de trabalhar em equipa em cerca de 2% e a antiguidade na equipa e o clima de ambiguidade incrementam o valor, ambos num ponto percentual.

Tabela 22 - Modelo explicativo da Confiança global na equipa

Modelo explicativo da confiança global ao nível da equipa	R	R ²	R ² ajustado	β
Clima amigável/colaboração	,0,689	,0,475	0,471	,0,488**
Experiências de trabalho em equipa	,0,739	,0,546	0,539	,0,176*
Níveis de senioridade	,0,757	,0,573	0,564	-0,244**
Reconhecimento e apoio do líder	,0,779	,0,607	0,594	,0,250**
Preferência de trabalhar em equipa	,0,796	,0,634	0,620	,0,188**
Antiguidade na equipa	,0,808	,0,652	0,636	,0,136*
Clima de ambiguidade	,0,815	,0,665	0,646	-0,113*

*p<0,05 **p<0,01

Os coeficientes estandardizados b permitem concluir que quanto mais se verificar um clima do tipo amigável maior a confiança na equipa ($b=0,488$; $p<0,01$). Sendo igualmente de concluir que quanto maior a experiência de trabalho em equipa ($b=0,176$; $p<0,05$), o clima de reconhecimento e apoio do líder ($b=0,250$; $p<0,01$), e o nível de preferência de trabalho em equipa ($b=0,188$; $p<0,01$), maior a confiança nela depositada. No entanto, quanto maior a diversidade em termos de níveis de senioridade, menor a confiança na equipa ($b=- 0,244$; $p<0,01$).

A forma de avaliar a importância das variáveis independentes é através do valor da correlação “*part*” que é a correlação entre a variável dependente e o resíduo da variável independente. Assim conclui-se que a variável mais importante para se prever a confiança na equipa é a existência de um clima amigável na equipa, um bom relacionamento com o líder e a própria equipa integrar pessoas que prefiram trabalhar em grupo.

Desta análise é possível confirmar a hipótese 3. Ou seja, a caracterização da equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D. Fica também

confirmada a hipótese 3a, ou seja, a antiguidade na equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D ($b=0,136$; $p<0,05$). É também confirmada a hipótese 3b, ou seja, a preferência pelo trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D ($b=0,188$; $p<0,01$). A existência de diferentes experiências de trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D, logo aceita-se a hipótese 3c. Rejeita-se a hipótese 3d, ou seja, os diferentes níveis de senioridade estão relacionados negativamente com a confiança nas equipas de I&D ($b=-0,244$; $p<0,01$). Não se confirma a hipótese 3e, dado que a não inclusão do grau académico como variável explicativa significa que esta variável não está relacionada com a confiança nas equipas.

Não se encontra na análise confirmação para a hipótese 4, ou seja, constata-se que as características de trabalho não estão relacionadas com a confiança nas equipas de I&D. Desta forma, rejeita-se a hipótese 4a e 4b dado que a ambiguidade de partilha de tarefas e a dependência funcional não estão relacionadas com a confiança na equipa.

Quanto à hipótese 5 encontra-se confirmação na análise. Ou seja, o clima de equipa/tarefa está relacionado com a confiança nas equipas de I&D (hipótese 5). Concretamente, o clima do tipo amigável relaciona-se positivamente com a confiança na equipa ($b=0,488$; $p<0,01$), logo aceita-se a hipótese 5a. O clima marcado pelo relacionamento com o líder relaciona-se também positivamente com a confiança na equipa ($b=0,250$; $p<0,01$), logo aceita-se a hipótese 5b. O clima marcado pela ambiguidade ($b=-0,113$; $p<0,05$) está relacionado negativamente com a confiança nas equipas, logo aceita-se a hipótese 5c. Não se encontra, todavia, confirmação para a hipótese 5c.

Procedeu-se à análise bivariada e através do cálculo dos coeficientes de correlação (r de *Pearson*), e procurou-se identificar os padrões de associação entre a confiança na equipa e as variáveis de *input*. Dos dados expostos na tabela 23 conclui-se que existe uma forte associação entre a confiança na equipa e a existência de diferentes experiências de trabalho em equipa ($r=0,607$; $p<0,01$), e entre aquela e um clima amigável ($r=0,697$; $p<0,01$). Constata-se que a existência de diferentes níveis de senioridade ($r=-0,221$; $p<0,01$) se correlaciona negativamente. Todavia, estas variáveis entraram nos modelos apresentando potencial preditivo sobre a confiança na equipa. Constata-se, porém, que a partilha ambígua de tarefas ($r=-0,297$; $p<0,01$), apesar de não contribuir para a sua explicação, correlaciona-se negativamente com a confiança na equipa.

Tabela 23 - Matriz de correlações da confiança na equipa com as variáveis de input

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Confiança na equipa	0,036											
2 Antiguidade da equipa	0,041	,739(**)										
3 Antiguidade na equipa	,156(*)	,278(**)	,337(**)									
4 Grau académico	,607(**)	-0,064	-0,069	,125(*)								
5 Diferentes experiências de trabalho em grupo	-,221(**)	0,050	-0,059	,161(**)	0,000							
6 Diferentes níveis de senioridade	,361(**)	-0,047	0,050	0,101	,216(**)	-0,020						
7 Preferência de trabalho em equipa	-,297(**)	-0,092	-0,024	-,119(*)	-,143(*)	0,015	-0,027					
8 Ambiguidade na partilha de tarefas	0,089	-0,093	-0,025	0,018	0,033	0,043	,167(**)	0,075				
9 Dependência funcional	,256(**)	-,138(*)	-0,072	,203(**)	,346(**)	,180(**)	-0,014	-0,094	0,016			
10 Clima de reconhecimento	,697(**)	0,007	-0,011	0,084	,587(**)	-,151(*)	,199(**)	-,301(**)	-0,041	0,000		
11 Clima amigável	-0,115	-0,015	0,033	-,196(**)	-0,091	-,172(*)	0,001	,329(**)	,175(*)	0,000	0,000	
12 Clima de ambiguidade	,136(*)	,213(**)	,137(*)	0,087	,149(*)	,159(*)	0,103	0,023	-0,020	0,000	0,000	0,000
13 Clima de autonomia												

**Correlação a um nível de significância de 1%

*Correlação a um nível de significância de 5%

N 161-24

6.2.2 MODELOS EXPLICATIVOS DAS DIMENSÕES DA CONFIANÇA NA EQUIPA

Nesta secção, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão para cada uma das dimensões da confiança na equipa. Embora não tenham sido formuladas hipóteses específicas para as várias dimensões da confiança uma análise dos modelos explicativos de cada dimensão parece importante para melhor compreender a problemática em estudo. Para avaliar o poder preditivo das variáveis de caracterização da equipa, do trabalho da equipa e do clima sobre as dimensões comportamentos de (não) confiança, percepções de confiabilidade, consideração e cooperação, procedeu-se a análises de regressão múltipla, utilizando o método *stepwise*.

6.2.2.1 Modelo explicativo dos comportamentos de (não) confiança

Na tabela 24 estão expostos os resultados das análises de regressão efectuadas para a dimensão dos comportamentos de (não) confiança, com as variáveis de *input* como variáveis independentes. Assim, os dados sugerem que no seu conjunto, as variáveis de contexto explicam cerca de 28,5% da variabilidade dos comportamentos de (não) confiança.

A primeira variável incluída no modelo, o clima amigável e de colaboração na equipa explica 20,5% da variância dos comportamentos de (não) confiança. A cifra eleva-se para 25,2% quando é considerada a também partilha ambígua de tarefas (“tenho frequentemente que desempenhar tarefas que me são atribuídas somente a mim, quando de facto, deveriam ser atribuídas ao grupo”). A variável “diferentes experiências profissionais” incrementa a variância explicada pelo modelo em cerca de 3 pontos percentuais.

Foram utilizadas as estatísticas “*tolerance*” e “VIF” como abordagem para avaliar a multicolinearidade, sabendo que quando as variáveis independentes têm correlações elevadas entre si, a multicolinearidade pode trazer problemas à regressão múltipla. Neste teste o valor oscila entre 0 e 1 sendo que quanto mais próximo estiver de 1, menor a multicolinearidade entre a variável e as restantes variáveis independentes. O valor usualmente considerado como limite abaixo do qual a multicolinearidade é inaceitável é 0,1 para a tolerância e 10 para a estatística VIF, assumindo-se que variáveis com valores de tolerância muito reduzidos devem ser excluídos.

Os valores obtidos de tolerância são todos bastante elevados aproximando-se de 1. Assim, as variáveis consideradas no modelo apresentam valores bastante aceitáveis. A tolerância de uma variável independente significa a proporção de variância não explicada pelas outras variáveis independentes na análise e um conjunto de valores pequenos indica um grau elevado de multicolinearidade. Para avaliar o grau de multicolinearidade utilizou-se em simultâneo a estatística VIF concluindo-se que nenhuma variável independente considerada tem um valor VIF perto de 10,00, concluindo-se portanto, que o problema de multicolinearidade não se coloca neste modelo.

Tabela 24 - Modelo explicativo dos comportamentos de(não) confiança

Modelo explicativo dos comportamentos de(não) confiança	R	R ²	R ² ajustado	B
Clima amigável/colaboração	0,459	0,211	0,205	-0,333**
Ambiguidade na partilha de tarefas	0,513	0,263	0,252	0,267**
Diferentes níveis de senioridade	0,548	0,301	0,285	0,205**

*p<0,05 **p<0,01

A leitura da coluna onde são exibidos os valores *b* põe em destaque o clima amigável ($b=-0,333$; $p<0,01$) enquanto variável explicativa dos comportamentos de (não) confiança. Assim, da leitura dos coeficientes estandardizados Beta é possível concluir que quanto mais se verificar um clima do tipo amigável menor a incidência de comportamentos de (não) confiança, dado se ter verificado um sinal negativo. Anote-se que esta conclusão é interessante visto que os comportamentos de (não) confiança referem-se às tentativas de tirar vantagem da vulnerabilidade dos outros ou à tentativa de “mandar” nos colegas de equipa. Conclui-se destes resultados que a partilha ambígua de tarefas ($b=0,267$; $p<0,01$) e a existência de alguma diversidade de níveis de senioridade ($b=0,205$; $p<0,01$) constituem-se como variáveis importantes na explicação dos comportamentos de (não) confiança. Curiosamente a variável ambiguidade na partilha de tarefas entrou neste modelo explicativo mas não integrou o modelo onde foi analisada a confiança globalmente.

Em suma, a variável com maior potencial preditivo dos comportamentos de (não) confiança é a ausência de um clima amigável, todavia, o sinal negativo indica que em climas amigáveis serão menos prováveis, agravado quando a este se adiciona a partilha ambígua de tarefas e a senioridade.

6.2.2.2 Modelo explicativo das percepções de confiabilidade

A tabela 25 reflecte os resultados das análises de regressão efectuadas para a dimensão das percepções de confiabilidade, com as variáveis de *input* como variáveis explicativas, utilizando-se também o método *Stepwise*. Constatou-se, novamente, que as variáveis de *input* consideradas no modelo têm valores preditivos significativos da confiança na equipa, neste caso, em particular, da dimensão das percepções de confiabilidade. Concretamente, as variáveis de *input* explicam cerca de 35% da variabilidade da confiança na equipa com base na dimensão das percepções de confiabilidade. Para avaliar os problemas de multicolinearidade na análise de regressão foram também considerados os valores de tolerância e VIF. Considerou-se como limite 0,1 para a tolerância e 10 para a estatística VIF. As variáveis que entraram no modelo apresentam valores de tolerância bastante elevados, aproximando-se de 1, sendo neste caso baixa a multicolinearidade entre as variáveis consideradas.

Tabela 25 - Modelo explicativo das percepções de confiabilidade

Modelo explicativo das Percepções de confiabilidade	R	R ²	R ² ajustado	B
Diferentes experiência de trabalho em equipa	0,550	0,302	0,297	0,317**
Clima amigável e de colaboração	0,585	0,343	0,333	0,274**
Preferência de trabalhar em equipa	0,603	0,363	0,348	0,158*

*p<0,05 **p<0,01

A primeira variável incluída no modelo, a variável experiência de trabalho em equipa (“trabalho numa equipa onde se verifica uma transferência de conhecimentos de uns membros para os outros”) contribui, por si só para explicar 29,7% da variância. A consideração da variável clima, eleva a variância explicada para 33,3%. Sendo incrementada em apenas 1,3% quando é considerada a preferência de trabalhar em equipa.

No seu conjunto, estas variáveis consideradas como variáveis de *input* explicam cerca de 35% da variância da confiança na equipa de trabalho e de acordo com os valores *b* é a experiência de trabalho em equipa ($b=0,317$; $p<0,01$) e o clima amigável ($b=0,274$; $p<0,01$) que melhor explicam a confiança com base em percepções de confiabilidade.

As percepções de confiabilidade dizem respeito à percepção relativamente a comportamentos honestos e íntegros, à actuação não arbitrária da equipa, à preocupação demonstrada pelos interesses do grupo, ao cumprimento de obrigações na equipa e ao

cumprimento da palavra dada entre colegas de equipa. É de admitir que quem confia mais na equipa, com base nestas percepções, sejam indivíduos que têm uma perspectiva pró-activa em relação ao seu trabalho em equipa. Ou seja, são indivíduos que consideram que a equipa é promotora de uma transferência de conhecimentos, que a equipa desenvolve um clima de colaboração, que preferem trabalhar em equipa e que valorizam o comportamento ético, confiando, sobretudo, nos atributos éticos dos colegas de trabalho.

Da análise bivariável (tabela 28) conclui-se que o grau académico ($r=0,196$; $p<0,01$) e o clima de reconhecimento e apoio ($r=0,185$; $p<0,01$) apesar de não integrarem o modelo explicativo das percepções de confiabilidade estão positivamente correlacionadas com esta dimensão da confiança na equipa.

6.2.2.3 Modelo explicativo da consideração e influência

Da tabela 26 conclui-se que os valores obtidos para esta dimensão da confiança na equipa são mais modestos do que nas análises anteriores. Porém, no seu conjunto as variáveis de *input* explicam cerca de 14% da variabilidade da dimensão relativa à consideração e influência.

Da análise de regressão efectuada não foram identificados problemas de multicolinearidade relativamente às estatísticas de colinearidade: tolerância e VIF. Concluiu-se que nenhuma variável coloca problemas de multicolinearidade, inserindo-se os valores nos limites considerados, inclusive muito próximos de 1 para a tolerância e para a estatística VIF.

Os resultados reflectem um poder preditivo mais baixo destas variáveis de *input* para a dimensão de consideração e influência. Contrariamente às duas dimensões anteriores, não são as dimensões do clima que assumem maior valor preditivo mas antes as variáveis relativas à composição da equipa ($b=0,239$; $p<0,01$). Assim, a antiguidade na equipa explica cerca de 6% da variância da consideração e influência. Adicionando as dimensões do clima, designadamente, o reconhecimento e apoio do líder, a variância explicada sobe para cerca de 10%. Porém, a cifra eleva-se para cerca de 14% quando é incluída a autonomia do clima de trabalho em equipa, que se refere à oportunidade que é dada ao colaborador de iniciar um determinado trabalho e vê-lo concluído. Sendo, então, de registar que esta condição é importante para a confiança na equipa com base nas consideração e influência ($b=0,213$; $p<0,01$).

Tabela 26 - Modelo explicativo da consideração e influência

Modelo explicativo da Consideração e influência	R	R ²	R ² ajustado	B
Antiguidade na equipa	0,256	0,066	0,059	0,239**
Reconhecimento e apoio do líder	0,338	0,114	0,101	0,218**
Clima de autonomia	0,398	0,159	0,139	0,213**

*p<0,05 **p<0,01

Os resultados obtidos através do coeficiente estandardizado Beta, indicam valores positivos quanto à antiguidade na equipa, concluindo-se que a consideração e influência são sobretudo sentidas pelos membros mais séniores da equipa, podendo significar que esta dimensão assume maior importância no final de alguns anos de trabalho na equipa ($b=0,239$; $p<0,01$). Sendo os elementos com maior antiguidade na equipa os que mais confiam com base na consideração e influência, o contexto de trabalho marcado pelos climas de reconhecimento e apoio do líder ($b=0,218$; $p<0,01$), pelo clima de autonomia ($b=0,213$; $p<0,01$) são igualmente importantes na predição da confiança na equipa baseada nas percepções de consideração e influência.

Da análise bivariável (tabela 28) conclui-se que a antiguidade da equipa ($r=0,166$; $p<0,01$) e a preferência de trabalho em equipa ($r=0,190$; $p<0,01$) apesar de não contribuírem para a variância explicada das percepções de consideração, encontram-se, todavia, associadas com esta dimensão da confiança na equipa.

Em suma, conclui-se que a antiguidade na equipa é a variável com maior valor preditivo da confiança com base na consideração e influência significando que esta dimensão assume maior importância no final de alguns anos de trabalho na equipa. Ou seja, são os elementos com maior antiguidade na equipa que mais confiam com base na consideração e influência, sobretudo em contextos de trabalho marcados pelos climas de reconhecimento e apoio do líder e pela autonomia relativamente à concretização dos trabalhos.

6.2.2.4 Modelo explicativo da cooperação

Da leitura da tabela 27 constata-se que a experiência de trabalho em equipa explica 13,7% da variabilidade da confiança com base na cooperação. Esta variável diz respeito à transferência de conhecimentos entre os membros que integram a equipa de trabalho. O modelo considera ainda o clima de reconhecimento e apoio do líder. No seu conjunto, as

variáveis de *input* explicam 17,2% da variabilidade da dimensão atinente à cooperação da confiança na equipa.

Relativamente a este modelo explicativo também não foram identificados problemas de multicolinearidade quando se consideraram as estatísticas de colinearidade: tolerância e VIF. Concluindo-se que nenhuma destas variáveis coloca problemas de multicolinearidade, inserindo-se os valores nos limites considerados, inclusive muito próximos de 1 para a tolerância e para a estatística VIF.

Tabela 27 - Modelo explicativo da cooperação

Modelo explicativo da Cooperação	R	R ²	R ² ajustado	β
Diferentes experiências de trabalho em equipa	0,380	0,145	0,137	0,303**
Reconhecimento e apoio do líder	0,431	0,186	0,172	0,218**

*p<0,05 **p<0,01

A leitura da coluna dos valores *b* põe em destaque a experiência de trabalho em equipa ($b=0,303$; $p<0,01$) enquanto variável com maior poder explicativo da cooperação. Destes resultados conclui-se que quanto maior a dinâmica de partilha de conhecimentos maior a confiança com base na cooperação, e quanto melhor o relacionamento com o líder de equipa maior a confiança com base na cooperação ($b=0,218$; $p<0,01$).

A tabela 28 indica que apenas as variáveis que entram no modelo se correlacionam significativamente com esta dimensão da confiança nas equipas.

Em suma, a confiança na equipa que se baseia na cooperação é possível quando os membros da equipa valorizam a experiência de trabalho em equipa sendo considerada importante a partilha de conhecimentos e quando a equipa tem um clima marcado pelo reconhecimento e apoio do seu líder.

Tabela 28 - Matriz de correlações das dimensões da confiança na equipa e as variáveis de input

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Comportamentos de (não) confiança															
2 Percepções de confiabilidade	0,000														
3 Percepções de consideração	0,000	0,000													
4 Cooperação	0,000	0,000	0,000												
5 Antiguidade da equipa	0,006	-0,058	,166(***)	,126(*)											
6 Antiguidade na equipa	-0,022	-0,105	,254(**)	0,013	,739(**)										
7 Dependência funcional	-0,065	0,004	0,023	0,036	-0,093	-0,025									
8 Ambiguidade na partilha de tarefas	,337(**)	-0,051	-0,051	-,141(*)	-0,092	-0,024	0,075								
9 Preferência de trabalhar em equipa	-,163(**)	,259(**)	,190(**)	0,079	-0,047	0,050	,167(**)	-0,027							
10 Grau académico	0,047	,196(**)	0,086	,143(*)	,278(**)	,337(**)	0,018	-,119(*)	0,101						
11 Clima de reconhecimento e apoio	0,040	,185(**)	,202(**)	,253(**)	-,138(*)	-0,072	0,016	-0,094	-0,014	,203(**)					
12 Clima amigável	-,447(**)	,510(**)	0,093	,168(*)	0,007	-0,011	-0,041	-,301(**)	,199(**)	0,084	0,000				
13 Clima de ambiguidade	,184(**)	-0,006	-0,071	-0,027	-0,015	0,033	,175(*)	,329(**)	0,001	-,196(**)	0,000	0,000			
14 Clima de autonomia	0,020	0,016	,248(**)	0,113	,213(**)	,137(*)	-0,020	0,023	0,103	0,087	0,000	0,000	0,000		
15 Diferentes experiências de trabalho em equipa	-,256(**)	,483(**)	,154(*)	,180(**)	-0,064	-0,069	0,033	-,143(*)	,216(**)	,125(**)	,346(**)	,587(**)	-0,091	,149(*)	
16 Diferentes níveis de senioridade	,158(**)	-0,108	-,124(*)	-0,053	0,050	-0,059	0,043	0,015	-0,020	,161(**)	,180(**)	-,151(*)	-,172(*)	,159(*)	0,000

**Correlação a um nível de significância de 1%

*Correlação a um nível de significância de 5%

N 161-242

6.2.3 MODELO EXPLICATIVO DA CONFIANÇA NO LÍDER DE EQUIPA

Nesta secção, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão com método *stepwise* para a confiança no líder da equipa. Tal como se procedeu para avaliar o poder preditivo das variáveis de caracterização da equipa, do trabalho da equipa e do clima sobre a confiança na equipa, foram seguidos os mesmos procedimentos para a confiança no líder de equipa.

Para a análise de regressão múltipla da confiança no líder, extraiu-se apenas um factor na análise factorial. Como potenciais predictoras da confiança no líder foram utilizadas as variáveis de *input* apresentadas no modelo teórico.

Os dados da tabela 29 indicam que as variáveis de input explicam 72% da variabilidade da confiança no líder da equipa. Dada a proporção da variância explicada pelas dimensões de *input* para a confiança no líder considera-se necessário uma verificação da não multicolinearidade, ou seja, da independência das variáveis explicativas. Para tal, foram utilizadas as estatísticas “*tolerance*” e “VIF”, concluindo-se que as variáveis independentes têm correlações baixas entre si. Os valores de tolerância são todos bastante elevados aproximando-se de 1 e os valores da estatística VIF são bastante baixos, ou seja, nenhuma variável independente considerada tem um valor perto de 10,00, concluindo-se portanto que o problema de multicolinearidade não se coloca nesta análise.

Os valores da coluna referente aos valores *b* indicam que são, sobretudo, o clima de equipa, ou seja, o clima de reconhecimento e apoio do líder ($b=0,479$; $p<0,01$) e o clima amigável/colaboração ($b=0,455$; $p<0,01$) que melhor explicam a confiança no líder. Estes valores indicam que a diversidade de experiências e de competências ($b=0,175$; $p<0,01$) e a preferência de trabalhar em equipa ($b=0,152$; $p<0,01$) contribuem também para a explicação da confiança no líder de equipa. A existência de diferentes níveis de senioridade ($b=-0,166$; $p<0,01$) e o clima de ambiguidade na equipa ($b=-0,133$; $p<0,01$) explicam a confiança na equipa, porém, de forma negativa. A confiança do líder poderá estar comprometida em equipas caracterizadas por uma maior heterogeneidade na sua composição em termos de senioridade. Por outro lado, o clima de ambiguidade poderá também comprometer a relação de confiança estabelecida com o líder de equipa. A antiguidade na equipa contribui também para a determinação da confiança no líder ($b=0,177$; $p<0,01$).

A literatura reconhece a importância da composição da equipa na eficácia das equipas (Allen, Ralph, Grady e Slavin, 1988; Guzzo e Shea, 1992; Guzzo e Dickson, 1996). O impacto da heterogeneidade no grupo depende claramente do tipo de grupo, da diversidade estudada, e da tarefa a ser desempenhada. A discussão incide no facto de que em equipas com tarefas complexas, uma elevada heterogeneidade de competências é vantajosa para a equipa e sua eficácia (Campion, Medsker e Higgs, 1993; Guzzo e Dickson, 1996). A diversidade de competências e de conhecimentos implica que cada membro da equipa traga diferentes perspectivas de conhecimento para a resolução de problemas. Estes resultados têm indicado, de acordo com a literatura, que a existência de diferentes experiências contribui para haver confiança, todavia, a diversidade hierárquica tem um efeito contrário na confiança. Esta questão tinha sido equacionada no estudo de Zucker (1986), segundo o qual a heterogeneidade das equipas de trabalho poderá constituir um problema para o desenvolvimento de relações de confiança. O presente estudo parece apontar também neste sentido.

Tabela 29 - Modelo explicativo da confiança no líder de equipa

Modelo explicativo da confiança global no líder de equipa	R	R ²	R ² ajustado	β
Diferentes experiências de trabalho em equipa	0,678	0,460	0,456	0,175**
Reconhecimento e apoio do líder	0,735	0,540	0,533	0,479**
Clima amigável/colaboração	0,819	0,670	0,663	0,455**
Preferência de trabalhar em equipa	0,830	0,689	0,679	0,152**
Diferentes níveis de senioridade	0,839	0,704	0,693	-0,166**
Clima de ambiguidade	0,850	0,722	0,708	-0,133**
Antiguidade na equipa	0,857	0,735	0,720	0,117**

*p<0,05 **p<0,01

Procedeu-se à análise bivariável (tabela 30) e constatou-se que a partilha ambígua de tarefas se correlaciona negativamente com a confiança no líder ($r=-0,275$; $p<0,01$) e que o grau académico ($r=0,258$; $p<0,01$) se correlaciona positivamente com a confiança no líder. Todavia, estas variáveis não integraram o modelo de regressão múltipla.

Destes resultados conclui-se que a hipótese 6 se confirma, ou seja, a caracterização da equipa está relacionada com a confiança no líder de equipa. Assim confirma-se a hipótese 6a na medida em que a antiguidade na equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder. Fica de igual modo confirmada a hipótese 6b na medida em que se constatou através do modelo que a preferência de trabalhar em equipa está relacionada

positivamente com a confiança no líder. Destes resultados rejeita-se a hipótese 6c na medida em que se encontrou uma relação negativa entre a existência de diferentes níveis de senioridade na equipa e a confiança no líder. Dos resultados é possível confirmar a hipótese 6d na medida em que a experiência de trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder. Nada se pode concluir em relação à hipótese 6e, ou seja, a não inclusão do grau académico no modelo indica que esta variável não apresenta potencialidades preditivas sobre a confiança no líder de equipa.

Não se encontra confirmação para a hipótese 7 (a e b) na medida em que se verificou que as características de trabalho não estavam relacionadas com a confiança no líder.

Quanto à hipótese 8 encontrou-se confirmação para a alínea a, b e c. Ou seja, o clima amigável está relacionado positivamente com a confiança no líder de equipa. O clima de reconhecimento e apoio do líder está relacionado positivamente com a confiança no líder de equipa. E o clima de ambiguidade está relacionado negativamente com a confiança no líder de equipa. Não se encontra confirmação para a hipótese 8d, ou seja, o clima de autonomia não está relacionado positivamente com a confiança no líder de equipa.

6.2.4 MODELOS EXPLICATIVOS DAS DIMENSÕES DA CONFIANÇA NO LÍDER

Na expectativa de poder identificar os factores que contribuem para explicar cada uma das dimensões da confiança no líder, são desenvolvidas análises de regressão múltipla. Assim, procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla, por método *stepwise* para avaliar o poder preditivo das variáveis independentes, ou seja, da caracterização da equipa, do trabalho da equipa e do clima sobre as dimensões da confiança no líder (integridade, consideração, oportunismo e capacidades). Tal como para as dimensões da confiança na equipa, optou-se por não formular hipóteses detalhadas para cada uma das dimensões da confiança no líder. Todavia, a análise de cada dimensão parece importante para melhor compreender a problemática em estudo.

Tabela 30 - Matriz de correlações da confiança no líder e as variáveis de input

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Confiança no líder												
2 Antiguidade da equipa	-0,066											
3 Antiguidade na equipa	-0,056	,739(**)										
4 Dependência funcional	0,037	-0,093	-0,025									
5 Partilha ambígua de tarefas	-,275(**)	-0,092	-0,024	0,075								
6 Preferência de trabalhar em equipa	,146(*)	-0,047	0,050	,167(**)	-0,027							
7 Grau académico	,258(**)	,278(**)	,337(**)	0,018	-,119(*)	0,101						
8 Clima de reconhecimento e apoio do líder	,737(**)	-,138(*)	-0,072	0,016	-0,094	-0,014	,203(**)					
9 Clima amigável	,401(**)	0,007	-0,011	-0,041	-,301(**)	,199(**)	0,084	0,000				
10 Clima de ambiguidade	-,164(*)	-0,015	0,033	,175(*)	,329(**)	0,001	-,196(**)	0,000	0,000			
11 Clima de autonomia	0,096	,213(**)	,137(*)	-0,020	0,023	0,103	0,087	0,000	0,000	0,000		
12 Diferentes experiências de trabalho em equipa	,572(**)	-0,064	-0,069	0,033	-,143(*)	,216(**)	,125(*)	,346(**)	,587(**)	-0,091	,149(*)	
13 Diferentes níveis de senioridade	,124(*)	0,050	-0,059	0,043	0,015	-0,020	,161(**)	,180(**)	-,151(*)	-,172(*)	,159(*)	0,000

**Correlação a um nível de significância de 1%

*Correlação a um nível de significância de 5%

N 161-242

6.2.4.1 Modelo explicativo da integridade

A leitura dos resultados exibidos na tabela 31 permite constatar o poder explicativo das variáveis de input nesta dimensão da confiança no líder. No seu conjunto, estas variáveis explicam 32% da variabilidade da dimensão atinente à confiança na integridade do líder de equipa. Assim, o reconhecimento e apoio do líder contribui para explicar cerca de 21% da variância da confiança no líder com base nos seus atributos de honestidade e integridade. Se se tiver em linha de conta os valores exibidos na coluna referente aos valores b constata-se que o clima de reconhecimento surge como tendo o maior potencial preditivo da integridade ($b=0,177$; $p<0,01$). A antiguidade na organização apresenta também um potencial explanatório de registo ($b=0,238$; $p<0,01$), traduzindo a ideia de que a antiguidade é importante para se estabelecer relações de confiança que se baseiam na integridade do líder da equipa. A dependência funcional, ou seja, a dependência da contribuição dos outros para a realização do trabalho, e o clima amigável integra também modelo sendo que no conjunto, estas variáveis apresentam um poder explanatório de 32,4% da variância da confiança no líder da equipa.

Para avaliar o grau de multicolinearidade utilizou-se em simultâneo os valores de tolerância e a estatística VIF. Sabendo que a tolerância de uma variável independente significa a proporção de variância não explicada pelas outras variáveis independentes na análise e tendo conhecimento que um conjunto de valores pequenos indica um grau de multicolinearidade entre as variáveis, verificou-se os valores de tolerância das variáveis independentes e constatou-se que são todos bastante elevados, aproximando-se de 1. Utilizou-se em simultâneo a estatística VIF concluindo-se que nenhuma variável independente considerada tem um valor VIF perto de 10,00 concluindo-se portanto, que o problema de multicolinearidade não é relevante nesta análise.

Tabela 31 – Modelo explicativo da integridade

Modelo explicativo da Integridade	R	R ²	R ² ajustado	B
Reconhecimento e apoio do líder	0,457	0,209	0,203	0,473**
Antiguidade na organização	0,508	0,258	0,247	0,238**
Dependência funcional	0,547	0,299	0,284	0,212**
Clima amigável	0,586	0,343	0,324	0,210**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tendo em conta a evidência empírica, conclui-se que são as dimensões do clima que melhor predizem a confiança no líder com base na integridade. Os elementos que valorizam o clima marcado pelo reconhecimento e apoio do líder e o clima amigável, os membros mais antigos na organização e que nas funções que desempenham estão interdependentes são os que mais contribuem para a confiança no líder com base em atributos de integridade.

A análise bivariável (tabela 35) indica que esta dimensão da confiança no líder se correlaciona ainda positivamente com as diferentes experiências de trabalho ($r=0,276$; $p<0,01$) e com o grau académico ($r=0,257$; $p<0,01$).

6.2.4.2 Modelo explicativo da consideração e apoio do líder

Conforme exposto na tabela 32, as variáveis que entram no modelo explicam cerca de 30% da variabilidade da confiança no líder com base em percepções de consideração e apoio. Assim, o clima de equipa, ou seja, a dimensão referente ao reconhecimento e apoio do líder contribui, por si só para explicar cerca de 26,8% da variância desta dimensão. Quando é considerada a dimensão do clima referente à autonomia, ou seja, a possibilidade de completar o trabalho iniciado a variância explicada ascende a 29,5%. Quando se centra a atenção nos valores exibidos na coluna do b concluiu-se que a confiança no líder com base na disponibilidade por si manifestada depende, sobretudo, do clima de reconhecimento ($b=0,519$; $p<0,01$).

As medidas de multicolinearidade consideradas indicam que a correlação existente entre as variáveis independentes do modelo não é capaz de influenciar o comportamento da variável dependente, ou seja, a consideração e apoio do líder, dimensão da confiança no líder de equipa. Neste caso, e à semelhança das análises anteriores, não se verificam problemas de multicolinearidade na análise efectuada.

Tabela 32 - Modelo explicativo da consideração e apoio do líder

Modelo explicativo da Consideração e apoio do líder	R	R ²	R ² ajustado	β
Reconhecimento e apoio do líder	0,523	0,274	0,268	0,519**
Clima de autonomia	0,552	0,305	0,295	0,176**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Da análise bivariável (tabela 35) conclui-se que a existência de diferentes experiências de trabalho em equipa, apesar de não integrar este modelo explicativo, se correlaciona positivamente com a confiança baseada na consideração e apoio do líder ($r=0,297$; $p<0,01$).

Em suma, constata-se que os membros das equipas que mais confiam no seu líder são aqueles indivíduos que consideram que o clima da equipa é fortemente marcado pela intervenção do líder e pelo seu relacionamento. São também, embora com menor potencial preditivo, os elementos que consideram o clima de autonomia os que mais confiança depositam no líder.

6.2.4.3 Modelo explicativo do (não) oportunismo

Os resultados expostos na tabela 33 apresentam o modelo explicativo da confiança no líder de equipa baseado na percepção de ausência de comportamentos oportunistas. A partilha ambígua de tarefas, medida pelo item “tenho que desempenhar tarefas sozinho(a) quando estas deveriam ser atribuídas ao grupo” explica cerca de 17% da variabilidade da confiança no líder. Adicionando o clima do tipo amigável a variância da confiança no líder de equipa com base no (não) oportunismo sobe para 24%. Os valores expostos na coluna dos valores b indicam que ambas as variáveis apresentam um poder explanatório semelhante. Todavia, a partilha ambígua de tarefas apresenta uma relação negativa com esta dimensão da confiança no líder ($b=-0,310$; $p<0,01$).

Foi avaliada a possibilidade de existência de multicolinearidade, através da análise tolerance e VIF (*variance inflation factor*). O teste permitiu concluir que as variáveis explicativas são linearmente independentes, visto que os valores de tolerância estão muito próximos de 1 e quanto aos valores VIF são largamente inferiores a 10, ou seja, estão muito longe do valor limite considerado para haver multicolinearidade.

Tabela 33 – Modelo explicativo o oportunismo

Modelo explicativo do oportunismo	R	R ²	R ² ajustado	β
Ambiguidade na partilha de tarefas	0,418	0,174	0,168	-0,310**
Clima amigável/cooperação	0,509	0,259	0,248	0,310**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Da análise bivariável (tabela 35) conclui-se que a diversidade de experiências de trabalho em equipa, apesar de não integrar este modelo explicativo, correlaciona-se positivamente com a confiança baseada no oportunismo ($r=0,252$; $p<0,01$).

Em suma, os resultados indicam que os climas de equipa caracterizados pelo relacionamento amigável e cooperante são determinantes da confiança com base no (não) oportunismo. Ou seja, os climas amigáveis determinam a existência de relações de confiança onde os membros da equipa confiam no seu líder por considerarem que este não é oportunista, nem tenta tirar vantagem das situações. Porém, os indivíduos que consideram estar sobrecarregados com tarefas que deviam ser atribuídas ao grupo e não meramente a si, são os que menos confiam no líder com base nesta consideração.

6.2.4.4 Modelo explicativo das capacidades

Os resultados expostos na tabela 34 indicam que as variáveis de *input* contribuem em cerca de 23% da variância explicada da confiança no líder com base no reconhecimento das suas capacidades e reputação científica. Os resultados indicam que a composição da equipa, designadamente a existência na equipa de membros com vasta experiência de trabalho em grupo e com diferentes níveis de senioridade contribuem para explicar 21,3% da variabilidade da confiança no líder de equipa. Os valores expostos na coluna dos valores *b* indicam que ambas apresentam um poder explanatório significativo. Todavia, a variável diferentes experiências de trabalho ($b=0,401$; $p<0,01$) exhibe um potencial explanatório superior. O modelo inclui também a preferência de trabalhar em equipa na explicação da confiança no líder com base no reconhecimento da sua competência e reputação.

Também nesta análise se procedeu à avaliação da possibilidade de existir multicolinearidade, através da análise tolerance e VIF (*variance inflation factor*). O teste permitiu concluir que as variáveis explicativas que entraram no modelo são linearmente independentes, visto que os valores de tolerância estão muito próximos de 1 e quanto aos valores VIF são largamente inferiores a 10, ou seja, estando muito longe do valor limite considerado para haver multicolinearidade.

Tabela 34 - Modelo explicativo da reputação/competência capacidades

Modelo explicativo da reputação/competência	R	R ²	R ² ajustado	β
Diferentes experiências de trabalho em grupo	0,340	0,116	0,109	0,401**
Diferentes níveis de senioridade	0,474	0,224	0,213	0,325**
Preferência de trabalho em equipa	0,496	0,246	0,229	-0,153*

*p<0,05 **p<0,01

Dos resultados da análise bivariável conclui-se que, apesar de não entrarem no modelo explicativo, o clima de reconhecimento ($r=0,309$; $p<0,01$) e o clima amigável ($r=0,209$; $p<0,01$) correlacionam-se positivamente com esta dimensão da confiança no líder (tabela 35).

Dos resultados conclui-se que são os indivíduos que caracterizam a sua equipa como sendo composta por elementos com larga experiência de trabalho em grupo e que apresenta uma configuração mais heterogénea em termos de senioridade as que mais confiam nos líderes com base no reconhecimento da sua competência e capacidades.

6.3 SÍNTESE DOS MODELOS EXPLICATIVOS DA CONFIANÇA NA EQUIPA E NO LÍDER

Os modelos apresentados permitiram testar as hipóteses de trabalho. O modelo explicativo da confiança na equipa indica que o clima amigável e de colaboração se destaca do conjunto das variáveis de *input*, assumindo maior valor preditivo da confiança na equipa. Por outro lado, concluiu-se do modelo que existem determinadas características da equipa e do contexto de trabalho em equipa que contribuem para a confiança nas mesmas. Estas condições são a existência de um clima de reconhecimento e apoio, a composição da equipa com pessoas que valorizam a experiência de trabalho em equipa, e que preferem trabalhar em equipa e o facto das equipas apresentarem alguma longevidade. Todavia, o modelo apresenta duas variáveis que explicam negativamente a confiança na equipa: os diferentes níveis de senioridade na composição das equipas e o clima de ambiguidade.

Tabela 35 - Matriz de correlações das dimensões da confiança no líder e as variáveis de input

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Benevolência/integridade															
2 Consideração	0,000														
3 Oportunismo	0,000	0,000													
4 Capacidades	0,000	0,000	0,000												
5 Antiguidade da equipa	-0,076	-0,029	-0,032	0,021											
6 Antiguidade na equipa	-0,010	0,059	-0,059	-,130(*)	,739(**)										
7 Dependência funcional	,204(**)	-0,044	-0,090	-0,028	-0,093	-0,025									
8 Ambiguidade na partilha	-0,031	-0,073	-,373(**)	-0,088	-0,092	-0,024	0,075								
9 Preferência de trabalho em equipa	0,087	0,109	0,106	-0,033	-0,047	0,050	,167(**)	-0,027							
10 Grau académico	,257(**)	0,107	0,026	0,113	,278(**)	,337(**)	0,018	-,119(*)	0,101						
11 Clima de reconhecimento	,444(**)	,535(**)	,159(*)	,309(**)	-,138(*)	-0,072	0,016	-0,094	-0,014	,203(**)					
12 Clima amigável	,161(*)	0,034	,420(**)	,209(**)	0,007	-0,011	-0,041	-,301(**)	,199(**)	0,084	0,000				
13 Clima de ambiguidade	0,000	-0,080	-0,118	-,160(*)	-0,015	0,033	,175(*)	,329(**)	0,001	-,196(**)	0,000	0,000			
14 Clima de autonomia	-0,015	,189(**)	-0,078	0,110	,213(**)	,137(*)	-0,020	0,023	0,103	0,087	0,000	0,000	0,000		
15 Diferentes experiências de trabalho em grupo	,276(**)	,297(**)	,252(**)	,340(**)	-0,064	-0,069	0,033	-,143(*)	,216(**)	,125(*)	,346(**)	,587(**)	-0,091	,149(*)	
16 Diferentes níveis de senioridade	0,044	0,050	-0,077	,279(**)	0,050	-0,059	0,043	0,015	-0,020	,161(**)	,180(**)	-,151(*)	-,172(*)	,159(*)	0,000

**Correlação a um nível de significância de 1%

*Correlação a um nível de significância de 5%

Relativamente ao modelo explicativo da confiança no líder constata-se que as variáveis que entram neste modelo são exactamente as mesmas que entram no modelo da confiança na equipa. Todavia, o poder explicativo das variáveis é diferente. Para a explicação da confiança no líder destacam-se os climas de reconhecimento e apoio e o clima amigável. A composição da equipa é também importante na predição da confiança no líder, verificando-se que a diversidade de experiências e a preferência de trabalhar em equipa são condições que explicam a confiança no líder. Verificou-se também que a diversidade hierárquica e o clima de ambiguidade explicavam negativamente a confiança no líder.

Em suma, conclui-se que as variáveis que explicam a confiança na equipa são as que explicam a confiança no líder. Será então pertinente analisar se os efeitos nas variáveis de output são também semelhantes.

6.4 MODELOS EXPLICATIVOS DO EMPENHAMENTO E SATISFAÇÃO

Nas secções seguintes, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão para o empenhamento na equipa e satisfação tendo como variáveis independentes a confiança na equipa e no líder. Desta forma, procura-se confirmação para a hipótese 9 (a e b) e para a hipótese 10 (a e b). Para avaliar o poder preditivo confiança sobre o empenhamento e a satisfação, procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla, por método *stepwise*. Primeiro, procede-se à análise de regressão múltipla para o empenhamento na equipa. Depois para compreender as diferentes dimensões do empenhamento na equipa, e numa tentativa de identificar quais as dimensões da confiança que conduzem ao empenhamento afectivo, normativo e instrumental, cada uma destas dimensões é analisada separadamente. De seguida, procede-se à análise de regressão múltipla para a satisfação. Para compreender melhor as diferentes dimensões da satisfação, e numa tentativa de identificar quais as dimensões da confiança que conduzem à satisfação, cada uma destas dimensões será analisada separadamente. No sentido de melhor compreender a relação entre dimensões da confiança e o empenhamento e satisfação, foi ainda conduzida uma análise bivariável para todas as variáveis consideradas no modelo teórico.

6.4.1 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NA EQUIPA NO EMPENHAMENTO NA EQUIPA

Procedeu-se à análise de regressão múltipla seguindo o método *stepwise*, tendo como variáveis independentes as dimensões da confiança na equipa e como variável dependente o empenhamento.

Os resultados exibidos na tabela 36 indicam que as dimensões da confiança na equipa apresentam um elevado poder preditivo sobre o empenhamento na equipa. Os valores expostos na coluna dos valores b indicam que a dimensão atinente às percepções de confiabilidade exibe um poder explanatório superior ($b=0,414$; $p<0,01$), e que a dimensão atinente aos comportamentos de (não) confiança exibe um valor negativo. Com um ligeiro destaque para a dimensão relativa às percepções de confiabilidade (16,7%), conclui-se que as restantes exibem valores preditivos muito semelhantes. No seu conjunto, as dimensões da confiança na equipa explicam 48% da variabilidade do empenhamento na equipa.

Tabela 36 - Modelo explicativo do empenhamento

Modelo explicativo do Empenhamento	R	R ²	R ² ajustado	β
Percepções de confiabilidade	0,413	0,171	0,167	0,414**
Percepções de consideração	0,540	0,292	0,286	0,346**
Comportamentos de (não) confiança	0,628	0,394	0,386	-0,318**
Cooperação	0,701	0,491	0,481	0,311**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tendo em conta o valor da variância explicada procedeu-se à análise das estatísticas *tolerance* e VIF. O teste permitiu concluir que as variáveis explicativas são linearmente independente, visto que os valores de tolerância estão muito próximos de 1 e quanto aos valores VIF são largamente inferiores a 10, ou seja, estando muito longe do valor limite considerado para haver multicolinearidade.

Com base neste resultados confirma-se a hipótese 9a, ou seja, a confiança nas equipas de I&D está relacionada positivamente com o empenhamento na equipa.

6.4.2 IMPLICAÇÕES DAS DIMENSÕES DA CONFIANÇA NA EQUIPA NAS DIMENSÕES DO EMPENHAMENTO

Nesta secção, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão para cada uma das dimensões do empenhamento na equipa. No

modelo teórico considerou-se apenas a hipótese genérica do impacto da confiança na equipa sobre o empenhamento. Todavia considera-se importante conhecer as implicações da confiança na equipa sobre cada uma das dimensões do empenhamento. Assim, para avaliar o poder preditivo da confiança na equipa procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla, por método *stepwise*.

6.4.2.1 Modelo explicativo da dimensão afectiva do empenhamento

Da leitura da tabela 37 conclui-se que as dimensões referentes à confiança na equipa explicam 44% da variância do empenhamento afectivo. Não se verificaram grandes oscilações relativamente à análise efectuada para o empenhamento global. A dimensão relativa às percepções de confiabilidade ($b=0,421$; $p<0,01$), destaca-se na coluna dos valores b . Todavia, quer as percepções de confiabilidade ($b=0,318$; $p<0,01$), quer a cooperação ($b=0,304$; $p<0,01$), quer os comportamentos de (não) confiança ($b=-0,291$; $p<0,01$) apresentam valores significativos. Os comportamentos de (não) confiança explicam negativamente o empenhamento afectivo na equipa.

Sendo de admitir que o empenhamento afectivo poderá diminuir se aumentarem os comportamentos de (não) confiança, ou seja, se os elementos da equipa considerarem que os colegas são mais vigilantes do seu trabalho ou que tiveram comportamentos considerados oportunistas é de esperar menor empenhamento afectivo.

Tabela 37 - Modelo explicativo do empenhamento afectivo

Modelo explicativo do Empenhamento	R	R ²	R ² ajustado	β
Percepções de confiabilidade	0,418	0,175	0,171	0,421**
Percepções de consideração	0,526	0,277	0,270	0,318**
Cooperação	0,608	0,370	0,361	0,304**
Comportamentos de (não) confiança	0,674	0,454	0,444	-0,291**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Em suma, diversas dimensões da confiança na equipa contribuem para explicar o empenhamento afectivo. A importância das percepções de confiabilidade indica que o vínculo afectivo à equipa decorre, em grande parte, destas percepções. Por outro lado, a

precariedade deste vínculo poderá decorrer dos comportamentos de (não) confiança na equipa.

Relativamente às dimensões normativa e instrumental do empenhamento não se encontrou nenhuma relação significativa com a confiança na equipa. Todavia considerou-se as correlações entre as dimensões da confiança na equipa e as dimensões do empenhamento. A tabela 38 resume as correlações encontradas entre estas variáveis. Os resultados indicam que a dimensão afectiva do empenhamento se correlaciona positivamente, a um nível de significância de 1%, com a confiança com base em percepções de confiabilidade, com base na consideração e influência e com base na cooperação. Sendo de admitir que os indivíduos que confiam mais na equipa com base nestas dimensões são aqueles que estão também mais empenhados afectivamente na equipa. Quando os comportamentos de (não) confiança aumentam (tirar vantagem da vulnerabilidade e monitoria) diminui o empenhamento afectivo, dado que estes se correlacionam negativamente ($r=-0,292$).

O sentimento de obrigação/dever para com a equipa ou seja, o empenhamento normativo correlaciona-se positivamente com a confiança com base na cooperação ($r=0,161$; $p<0,05$). Ou seja, os indivíduos que consideram que a confiança se deve à interajuda e cooperação são aqueles que, provavelmente, sentem que devem mais à equipa de trabalho.

A dimensão do empenhamento instrumental na equipa correlaciona-se positivamente com a confiança com base nos comportamentos de (não) confiança ($r=0,260$; $p<0,01$). Ou seja, os indivíduos que consideram que os outros elementos da equipa tiram vantagem dos colegas ou que devem ser vigilantes dos seus comportamentos tendem a achar que a saída da equipa só não é possível devido às escassas oportunidades disponíveis. Por outro lado, a dimensão da confiança baseada na consideração e influência correlaciona-se negativamente, a um nível de significância de 5%, com o empenhamento instrumental. A dimensão instrumental é menos assumida por aqueles que consideram que a confiança na equipa se deve à consideração e ao tratamento justo que domina as relações ao nível da equipa. Por outro lado, os inquiridos que não mudam dado não terem tido oportunidades são os que têm menores percepções de consideração e influência ao nível da equipa. Estas conclusões estão na linha, aliás, das conclusões anteriores de que as percepções de consideração se associam à antiguidade na equipa.

Tabela 38 - Correlações entre dimensões da confiança e as dimensões do empenhamento

Confiança na equipa	Empenhamento		
	Afectivo	Normativo	Instrumental
Comportamentos de (não) confiança	-,292**	,006	,260**
Percepções de confiabilidade	,418**	,104	-,006
Consideração e influência	,322**	,042	-,194**
Cooperação	,300**	,161*	,045

** Correlação a um nível de significância de 1%

* Correlação a um nível de significância de 5%

N=222

6.4.3 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NO LÍDER NO EMPENHAMENTO NA EQUIPA

Procedeu-se a uma análise de regressão, seguindo o método *stepwise*, para encontrar modelos explicativos do empenhamento com base nas quatro dimensões da confiança no líder. Os resultados expostos na tabela 39 indicam ser a dimensão referente à integridade a que exhibe um poder explanatório superior ($b=0,377$; $p<0,01$). Apesar deste destaque, verifica-se uma distribuição equilibrada em relação à variância explicada das outras dimensões da confiança no líder.

Foram utilizadas as estatísticas “*tolerance*” e “*VIF*” como abordagem para avaliar a multicolinearidade entre a variável dependente e as variáveis independentes. Assim, constatou-se que os valores de tolerância oscilavam entre 0 e 1 entre a variável dependente e as restantes variáveis independentes concluindo-se que seriam aceitáveis. O valor usualmente considerado como limite abaixo do qual a multicolinearidade é inaceitável é 0,1 para a tolerância e 10 para a estatística VIF. O valores da estatística VIF foram também considerados aceitáveis.

Tabela 39 - Modelo explicativo do empenhamento global

Modelo explicativo do Empenhamento	R	R ²	R ² ajustado	β
Integridade	0,366	0,134	0,129	0,377**
Capacidades/competência	0,472	0,223	0,215	0,304**
Consideração e apoio	0,559	0,313	0,301	0,302**
Oportunismo	0,616	0,380	0,366	0,258**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Em suma, as dimensões da confiança no líder explicam o empenhamento global na equipa. Com base neste resultados confirma-se a hipótese 9b, ou seja, a confiança no líder está relacionada positivamente com o empenhamento na equipa.

A favorabilidade é atribuída à dimensão referente à integridade indicando que o vínculo afectivo à equipa decorre das percepções de integridade e honestidade do líder de equipa.

6.4.4 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NO LÍDER NAS DIMENSÕES DO EMPENHAMENTO NA EQUIPA

Nesta secção, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão para cada uma das dimensões do empenhamento na equipa. No modelo teórico considerou-se apenas a hipótese do impacto da confiança no líder sobre o empenhamento (hipótese 9b). Todavia considera-se importante conhecer estas implicações sobre cada uma das dimensões do empenhamento. Assim, para avaliar o poder preditivo da confiança no líder sobre a componente afectiva, normativa e instrumental procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla, por método *stepwise*.

6.4.4.1 Modelo explicativo da dimensão afectiva

Da leitura da tabela 40 conclui-se que as dimensões da confiança no líder explicam cerca de 27% da variância do empenhamento afectivo. Verifica-se uma pequena oscilação relativamente à análise efectuada para a variância unidimensional do empenhamento. A dimensão relativa às capacidades ($b=0,315$; $p<0,01$), destaca-se na coluna dos valores b . Todavia, a consideração e apoio ($b=0,280$; $p<0,01$), o oportunismo (ou seu inverso) ($b=0,273$; $p<0,01$), e a integridade ($b=0,203$; $p<0,01$) apresentam valores significativos.

Tabela 40 - Modelo explicativo do empenhamento afectivo

Modelo explicativo do Empenhamento afectivo	R	R ²	R ² ajustado	β
Capacidades/competência	0,303	0,092	0,087	0,315**
Consideração e apoio	0,408	0,166	0,157	0,280**
Oportunismo	0,490	0,240	0,228	0,273**
Integridade	0,531	0,282	0,266	0,203**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Foram utilizadas as estatísticas “tolerance” e “VIF” para despistar o problema de multicolinearidade entre a variável dependente e as variáveis independentes. Constatou-se que os valores de tolerância seriam aceitáveis dado oscilarem entre 0 e 1 e os valores da estatística VIF foram também considerados aceitáveis.

Em suma, conclui-se dos resultados apresentados que as dimensões da confiança no líder contribuem para explicar o vínculo afectivo estabelecido com a equipa.

6.4.4.2 Modelo explicativo da dimensão normativa

Dos resultados expostos na tabela 41 conclui-se que as dimensões da confiança no líder explicam cerca de 13% da variância do empenhamento normativo. A dimensão relativa à integridade ($b=0,339$; $p<0,01$), destaca-se na coluna dos valores β e revela ser a mais importante na explicação da vertente normativa do empenhamento. Também nesta análise se procedeu à verificação da multicolinearidade. De acordo com as estatísticas “tolerance” e “VIF” constatou-se não haver suspeição quanto à multicolinearidade entre as variáveis consideradas no modelo.

Tabela 41 - Modelo explicativo do empenhamento normativo

Modelo explicativo do Empenhamento	R	R ²	R ² ajustado	β
Integridade	0,338	0,114	0,109	0,339**
Consideração e apoio	0,371	0,137	0,128	0,153*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Em suma, apesar de apresentar um valor mais modesto quando comparado com o modelo explicativo da dimensão afectiva conclui-se que a confiança no líder ajuda a explicar o empenhamento normativo na equipa. Relativamente ao empenhamento instrumental, os valores de variância explicada são muito reduzidos para serem considerados nesta análise. Procedeu-se, todavia, à análise bivariável entre as dimensões da confiança no líder e as dimensões do empenhamento. Os resultados são expostos na tabela 42.

Assim, verificou-se que a dimensão afectiva do empenhamento correlaciona-se positivamente com todas as dimensões da confiança no líder. O empenhamento afectivo correlaciona-se positivamente a um nível de significância de 1% com a dimensão da integridade ($r=0,192$), com a dimensão da consideração e apoio do líder ($r=0,267$), com a dimensão do oportunismo ($r=0,266$) e com a dimensão da reputação/competência

($r=0,303$). A dimensão normativa correlaciona-se positivamente com a confiança baseada na integridade ($r=0,338$; $p<0,01$), e com a dimensão relativa à consideração e apoio do líder ($r=0,149$; $p<0,05$). A dimensão instrumental correlaciona-se negativamente com a integridade e com a prepotência. Portanto, os inquiridos que afirmam que a permanência na equipa se deve à escassez de alternativas disponíveis tendem a confiar menos no carácter e integridade do líder e a considerar o líder de equipa prepotente no relacionamento com os colaboradores. Ou seja, é de admitir que o empenhamento afectivo na equipa se deve, sobretudo, à confiança na equipa e no líder de equipa, sendo igualmente de admitir que o empenhamento instrumental, ou seja, a permanência devida à mera inexistência de alternativas se deva à falta de confiança no líder.

Tabela 42 – Tabela resumo das correlações entre dimensões da confiança no líder e as dimensões do empenhamento

Confiança no líder	Empenhamento		
	Afectivo	Normativo	Instrumental
Integridade	,192**	,338**	-,210**
Consideração e apoio do líder	,267**	,149*	-,038
Prepotência	,266**	-,127	-,232**
Reputação/competência	,303**	,113	,103

N=184

** Correlação a um nível de significância de 1%

* Correlação a um nível de significância de 5%

6.4.5 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NA EQUIPA NA SATISFAÇÃO

Procedeu-se à análise de regressão múltipla com o método *stepwise*, para encontrar modelos explicativos da satisfação com base nas quatro dimensões da confiança na equipa.

Os resultados exibidos na tabela 43 indicam que as dimensões da confiança na equipa explicam 28,4% da variabilidade da satisfação. Os valores expostos na coluna dos valores *b* indicam que a dimensão atinente às percepções de consideração exhibe um poder explanatório superior ($b=0,369$; $p<0,01$), não obstante muito próximo dos valores para as outras duas dimensões. Assim, a cooperação ($b=0,339$; $p<0,01$) e as percepções de confiabilidade ($b=0,334$; $p<0,01$) exibem valores preditivos muito semelhantes. Os comportamentos de (não) confiança não entram no modelo e portanto não explicam a satisfação.

Tabela 43 - Modelo explicativo da satisfação

Modelo explicativo da satisfação	R	R ²	R ² ajustado	β
Percepções de consideração	0,303	0,092	0,083	0,369**
Cooperação	0,440	0,194	0,178	0,339**
Percepções de confiabilidade	0,552	0,304	0,284	0,334**

*p<0,05 **p<0,01

Tendo em vista avaliar o efeito de multicolinearidade procedeu-se à análise das estatísticas *tolerance* e VIF. O teste permitiu concluir que as variáveis não apresentam problemas de multicolinearidade à análise de regressão.

Com base neste resultados confirma-se a hipótese 10a, ou seja, a confiança nas equipas de I&D está relacionada positivamente com a satisfação.

6.4.6 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NA EQUIPA NAS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO

Nesta secção, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão para cada uma das dimensões da satisfação. Considerou-se importante conhecer as implicações da confiança na equipa sobre cada uma das dimensões da satisfação. Assim, para avaliar o poder preditivo da confiança na equipa procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla, por método *stepwise*.

6.4.6.1 Modelo explicativo da satisfação com a equipa

Os resultados exibidos na tabela 44 indicam que as dimensões da confiança na equipa explicam cerca de 22% da variabilidade da satisfação com a equipa. Os valores expostos na coluna dos valores *b* indicam que a dimensão atinente às percepções de confiabilidade exibe um valor explanatório ($b=0,430$; $p<0,01$) superior à dimensão atinente às percepções de consideração ($b=0,262$; $p<0,01$). Apesar de se verificar uma variância explicada relativamente modesta neste modelo procedeu-se igualmente à análise das estatísticas *tolerance* e VIF tendo em vista avaliar o efeito de multicolinearidade. O teste permitiu concluir que as variáveis não apresentam problemas de multicolinearidade à análise de regressão.

As dimensões referentes à cooperação e aos comportamentos de (não) confiança não entram no modelo e portanto não explicam a satisfação com a equipa.

Tabela 44 - Modelo explicativo da satisfação com a equipa

Modelo explicativo da satisfação com a equipa	R	R ²	R ² ajustado	β
Percepções de confiabilidade	0,408	0,167	0,158	0,430**
Percepções de consideração	0,484	0,235	0,218	0,262**

*p<0,05 **p<0,01

Em suma, a satisfação com a equipa decorre das percepções de confiabilidade e de consideração existentes nas equipas.

6.4.6.2 Modelo explicativo da satisfação com o ambiente de trabalho

Dos resultados expostos na tabela 45 conclui-se que as dimensões da confiança na equipa explicam cerca de 43% da variância da satisfação relativamente ao ambiente de trabalho. A dimensão relativa aos comportamentos de (não) confiança ($b=-0,413$; $p<0,01$), destaca-se na coluna dos valores β e revela ser a mais importante na explicação da satisfação com o ambiente de trabalho. Também nesta análise se procedeu à verificação da multicolinearidade. De acordo com as estatísticas “tolerance” e “VIF” constatou-se não haver suspeição quanto à multicolinearidade entre as variáveis consideradas no modelo.

Tabela 45 - Modelo explicativo da satisfação com a equipa

Modelo explicativo da satisfação com o ambiente de trabalho	R	R ²	R ² ajustado	β
Comportamentos de (não) confiança	0,430	0,185	0,176	-0,413**
Percepções de confiabilidade	0,568	0,322	0,307	0,362**
Cooperação	0,641	0,411	0,392	0,351**
Consideração	0,673	0,452	0,428	0,212**

*p<0,05 **p<0,01

Através de análise bivariável, constata-se que a satisfação com as relações interpessoais correlaciona-se negativamente ($r=-0,430$; $p<0,01$) com os comportamentos de (não) confiança e positivamente com as percepções de confiabilidade ($r=0,369$; $p<0,01$) e cooperação ($r=0,383$; $p<0,01$). Ou seja, os inquiridos que consideram que os colegas

tentam tirar vantagem e são oportunistas nos relacionamentos estão menos satisfeitos, naturalmente, com o relacionamento interpessoal ao nível da equipa. Assim, a satisfação com o relacionamento interpessoal eleva-se quando são reduzidos os comportamentos de (não) confiança. A satisfação extrínseca e a satisfação com o nível de autonomia e flexibilidade não se correlacionam com nenhuma dimensão da confiança na equipa.

Os inquiridos que estão mais satisfeitos com as relações interpessoais confiam mais com base em percepções de confiabilidade e também porque consideram que existe cooperação entre os membros da equipa. Os indivíduos satisfeitos com o funcionamento da equipa demonstram confiança com base em percepções de confiabilidade ($r=0,408$; $p<0,01$).

A confiança com base na consideração e influência correlaciona-se positivamente com a satisfação relativamente ao nível de intervenção. Provavelmente, os indivíduos que estão mais satisfeitos com a possibilidade de discutir e questionar instruções de trabalho, influenciar a opinião dos outros e a possibilidade de tomar decisões são os que confiam na equipa com base na consideração e influência.

6.4.7 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NO LÍDER NA SATISFAÇÃO

Procedeu-se à análise de regressão múltipla com o método *stepwise*, para encontrar modelos explicativos da satisfação com base nas quatro dimensões da confiança no líder.

Da tabela 46 conclui-se que as dimensões integridade, capacidades e consideração e apoio apresentam um levedo poder explicativo sobre a satisfação. A variável que apresenta maior potencial preditivo é a integridade ($b=0,441$; $p<0,01$), seguida das capacidades ($b=0,357$; $p<0,01$) e da consideração e apoio ($b=0,330$; $p<0,01$). Destes resultados confirma-se a hipótese 10b, ou seja, verifica-se uma relação positiva entre a confiança no líder e a satisfação.

Tabela 46 - Modelo explicativo da satisfação

Modelo explicativo da satisfação	R	R ²	R ² ajustado	β
Integridade	0,593	0,352	0,344	0,441**
Capacidade	0,667	0,445	0,432	0,357**
Consideração e apoio	0,740	0,548	0,532	0,330**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

6.4.8 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NO LÍDER NAS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO

Nesta secção, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão para cada uma das dimensões da satisfação tendo como variáveis explicativas as dimensões da confiança no líder. No modelo teórico considerou-se apenas a hipótese do impacto da confiança no líder sobre a satisfação (hipótese 10b). Todavia considera-se importante conhecer estas implicações sobre cada uma das dimensões da satisfação. Assim, para avaliar o poder preditivo da confiança no líder sobre as dimensões da satisfação procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla, por método *stepwise*. Procedeu-se também à análise bivariável no sentido de compreender melhor a associação entre as variáveis mesmo quando estas não integram os modelos explicativos.

6.4.8.1 Modelo explicativo da satisfação intrínseca

Na tabela 47 são exibidos os valores relativos à satisfação com o trabalho em si. As suas dimensões da confiança que integram o modelo explicativo explicam cerca de 22% da variabilidade da satisfação intrínseca. A variável que detém maior poder preditivo sobre a satisfação com o trabalho em si é a dimensão atinente às capacidades e competências ($b=0,404$; $p<0,01$).

Tabela 47 - Modelo explicativo da satisfação intrínseca

Modelo explicativo da satisfação intrínseca	R	R ²	R ² ajustado	B
Capacidades	0,389	0,151	0,140	0,404**
Consideração e apoio	0,489	0,239	0,219	0,297**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

A análise bivariável sugere que a dimensão intrínseca da satisfação ou seja, do trabalho em si correlaciona-se com a dimensão da integridade ($r=0,242$; $p<0,01$), com a consideração e apoio do líder ($r=0,275$; $p<0,01$) e com o reconhecimento da reputação/competência do líder ($r=0,389$; $p<0,01$). A matriz de correlações revela que apesar de baixas, as correlações indicam que esta faceta da satisfação correlaciona-se também com a integridade. É de admitir que quando existe confiança no líder com base em

atributos de honestidade, com base na consideração de que este é competente e que demonstra consideração e apoio, os membros da equipa manifestam maior satisfação relativamente ao trabalho que executam.

6.4.8.2 Modelo explicativo da satisfação com o ambiente

Da tabela 48 conclui-se a satisfação com o ambiente de trabalho é explicada em cerca de 37% por todas as dimensões da confiança no líder. A leitura dos valores exibidos na coluna dos valores β revela que a integridade ($b=0,377$; $p<0,01$) é a dimensão mais importante na explicação da satisfação com o ambiente. A dimensão referente às capacidades ($b=0,304$; $p<0,01$), a consideração e apoio ($b=0,302$; $p<0,01$), e o oportunismo ou o seu inverso ($b=0,258$; $p<0,01$) revelam também importância na explicação desta vertente da satisfação.

Tabela 48 - Modelo explicativo da satisfação com o ambiente

Modelo explicativo da satisfação com o ambiente	R	R ²	R ² ajustado	β
Integridade	0,366	0,134	0,129	0,377**
Capacidades/competência	0,472	0,223	0,215	0,304**
Consideração e apoio	0,559	0,313	0,301	0,302**
Oportunismo	0,616	0,380	0,366	0,258**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Através do cálculo dos coeficientes de correlação (r de *Pearson*), procurou-se identificar os padrões de associação entre as variáveis. Não se vislumbra desta análise nenhuma conclusão que complemente os resultados obtidos através dos modelos de regressão. Ou seja, verificou-se uma correlação positiva da satisfação com o ambiente com todas as dimensões da confiança no líder, a saber, com a integridade ($r=0,346$; $p<0,01$), com a dimensão da consideração e apoio do líder ($r=0,346$; $p<0,01$), com a dimensão do oportunismo ($r=0,284$ $p<0,05$) e com a dimensão atinente às capacidades/competências ($r=0,244$; $p<0,05$). Todavia, apesar da referência aos resultados das correlações, optou-se por não incluir as matrizes de correlações. Considerou-se que a natureza subsidiária destas análises dispensavam a sua inclusão.

6.4.8.3 Modelo explicativo da satisfação com o nível de intervenção

A satisfação decorrente do nível de intervenção no trabalho da equipa é explicada pela dimensão referente à integridade ($b=0,303$; $p<0,05$) e pela dimensão referente à consideração e apoio prestados pelo líder de equipa ($b=0,239$; $p<0,05$).

Tabela 49 - Modelo explicativo da satisfação com o nível de intervenção

Modelo explicativo da satisfação com nível de intervenção	R	R ²	R ² ajustado	β
Integridade	0,353	0,124	0,113	0,303*
Consideração e apoio	0,423	0,179	0,158	0,239*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Da análise bivariável, confirma-se uma correlação positiva da satisfação com o nível de intervenção com a integridade ($r=0,353$; $p<0,01$), e com a consideração e apoio do líder ($r=0,353$; $p<0,01$).

Em suma, apesar dos montantes da variância explicada registarem valores mais modestos, considerou-se ainda importante registar estes valores, assinalando a integridade como dimensão importante na determinação da satisfação dos membros da equipa em relação ao seu nível e capacidade de intervenção nos assuntos da equipa.

6.5 SÍNTESE DOS TESTES DE HIPÓTESES E DOS MODELOS EXPLICATIVOS

Neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos nas análises efectuadas. Em termos gerais, pode considerar-se que o instrumento utilizado no presente estudo denota propriedades psicométricas aceitáveis. Os modelos factoriais encontrados ajustam-se aos dados e as consistências internas são, de uma forma geral, superiores a 0,70, tal como é sugerido pela literatura. Utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla e o método *stepwise* para prever os valores da variável confiança na equipa e da variável confiança no líder tendo como variáveis explicativas as variáveis de input. Procedeu-se a estas análises primeiro tendo em consideração a variável “confiança” e depois tendo em consideração as dimensões de cada um dos constructos. Por outro lado, procedeu-se à

mesma análise para avaliar o potencial preditivo da confiança na equipa e no líder sobre o empenhamento e a satisfação.

Dos resultados obtidos concluiu-se que a primeira hipótese de trabalho não se confirma. Ou seja, a confiança na equipa é composta por quatro dimensões e não por seis como inicialmente se previa. As dimensões identificadas neste estudo são: os comportamentos de (não) confiança ($\alpha=0,94$); as percepções de confiabilidade ($\alpha=0,92$); a consideração e influência ($\alpha=0,84$); e a cooperação ($\alpha=0,77$).

Conclui-se dos resultados que a hipótese 2 se confirma, dado se constatar que a confiança no líder da equipa é composta por quatro dimensões: integridade ($\alpha=0,92$), pela consideração ($\alpha=0,88$); oportunismo ($\alpha=0,86$); e reconhecimento de competência ($\alpha=0,82$).

Os resultados permitiram confirmar a hipótese 3. Ou seja, a caracterização da equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D. Fica também confirmada a hipótese 3a, ou seja, a antiguidade na equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas. É confirmada a hipótese 3b, ou seja, a preferência pelo trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas. A existência de diferentes experiências de trabalho na equipa está relacionada positivamente com a confiança nas equipas de I&D, logo aceita-se a hipótese 3c. Rejeita-se a hipótese 3d, ou seja, os diferentes níveis de senioridade não estão relacionados positivamente com a confiança nas equipas de I&D. Não se encontrou confirmação para a hipótese 3 e.

Não se encontra confirmação para a hipótese 4, ou seja, constata-se que as características de trabalho não estão relacionadas com a confiança nas equipas de I&D. Desta forma, rejeita-se a hipótese 4a e 4b dado que a ambiguidade de tarefas e a dependência funcional não estão relacionadas com a confiança na equipa.

Confirma-se a hipótese 5. Ou seja, o clima de equipa/tarefa está relacionado com a confiança nas equipas de I&D (hipótese 5). Concretamente, o clima do tipo amigável relaciona-se positivamente com a confiança na equipa, logo aceita-se a hipótese 5a. O clima marcado pelo relacionamento com o líder está relacionado positivamente com a confiança na equipa, logo aceita-se a hipótese 5b. O clima marcado pela ambiguidade está relacionado negativamente com a confiança nas equipas, logo aceita-se a hipótese 5c. Não se encontra, todavia, confirmação para a hipótese 5d.

Destes resultados confirmou-se a hipótese 6, ou seja, a caracterização da equipa está relacionada com a confiança no líder de equipa. Assim confirma-se a hipótese 6a na

medida em que a antiguidade na equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder. Ficou confirmada a hipótese 6b na medida em que se verificou que a preferência de trabalhar em equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder. Confirmou a hipótese 6c na medida em que a experiência de trabalho em equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder. Rejeitou-se a hipótese 6d, ou seja, os diferentes níveis de senioridade na equipa não se relacionam positivamente com a confiança no líder. Não se encontrou confirmação para a hipótese 6e, ou seja, a não inclusão do grau académico no modelo significou que esta variável não apresenta potencialidades preditivas sobre a confiança no líder de equipa.

Não se confirmou as hipóteses 7 (a e b) na medida em que se verificou que as características de trabalho não estavam relacionadas com a confiança no líder.

Quanto à hipótese 8 encontrou-se confirmação para a alínea a, b e c. Ou seja, o clima amigável, o clima de reconhecimento e apoio do líder estão relacionados positivamente com a confiança no líder de equipa e o clima de ambiguidade está relacionado negativamente com a confiança no líder de equipa. Não se encontra confirmação para a hipótese 8d, ou seja, o clima de autonomia não está relacionado com a confiança no líder de equipa.

Dos resultados foi possível confirmar as hipóteses 9a e 9b. Ou seja, concluiu-se que a confiança na equipa e a confiança no líder são determinantes do empenhamento na equipa. Verificou-se que a confiança na equipa denota um valor preditivo mais elevado do que a confiança no líder. Todavia, quando realizada a análise pelas dimensões do empenhamento constatou-se que a confiança na equipa detém apenas poder preditivo sobre a faceta afectiva enquanto que a confiança no líder apresenta poder preditivo sobre a faceta afectiva e sobre a faceta normativa do empenhamento na equipa.

Com base nos modelos explicativos foi possível confirmar as hipóteses 10a e 10b. Assim, verificou-se que a confiança na equipa e a confiança no líder são determinantes da satisfação. Todavia, dos resultados conclui-se que a confiança no líder denota maior poder preditivo sobre a satisfação do que a confiança na equipa.

Em suma, conclui-se que a confiança na equipa apresenta valores preditivos mais elevados sobre o empenhamento e a confiança no líder apresenta um potencial preditivo mais elevado sobre a satisfação.

No capítulo seguinte serão discutidos os resultados obtidos.

Capítulo 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os objectivos deste estudo consistem em analisar a multidimensionalidade da confiança na equipa e da confiança no líder, avaliar as determinantes (características da equipa, trabalho em equipa e contexto) da confiança na equipa e no líder e estudar as implicações da confiança no empenhamento e satisfação.

Neste capítulo, procede-se à discussão dos resultados, tendo em conta as principais evidências empíricas e proposições teóricas existentes na literatura.

7.1 MULTIDIMENSIONALIDADE DOS CONSTRUCTOS

Este estudo procurou explorar as dimensões da confiança na equipa, em linha, aliás, com alguns estudos existentes neste domínio (Costa, 2000, 2003a e 2003b). A literatura sobre esta matéria recomenda que a confiança, sendo um fenómeno complexo, deve ser entendido como um estado psicológico, e simultaneamente, deve ser entendido como um fenómeno que está relacionado com comportamentos e com variáveis situacionais (Costa, 2000). O modelo conceptual de Costa (1999, 2000, 2003a e 2003b) serviu de moldura à presente investigação, dado que propõe a partição da confiança na equipa em diferentes componentes. Assim sendo, este estudo considerou que a confiança, analisada ao nível da equipa, é composta por diferentes dimensões. Todavia, apesar deste enquadramento teórico considerou-se que dadas as especificidades das equipas de I&D se poderiam considerar configurações diferentes para o contexto no qual foi realizado o estudo.

Os resultados obtidos indicaram que a confiança em equipas de I&D é composta por quatro dimensões, a saber, os comportamentos de (não) confiança, as percepções de confiabilidade, as percepções de consideração e influência e a cooperação. Apesar da inspiração e do suporte nos estudos existentes na literatura, não se poderá estabelecer uma comparação directa com outros resultados, por exemplo, com os estudos conduzidos por Costa (2001 e 2003a), por variadas razões. Primeiro, o instrumento de medida foi construído em parte pela inspiração na literatura e, por outro lado, como resultado do estudo exploratório conduzido nas organizações onde foi realizado o estudo. Segundo, por se tentar ajustar ao contexto de I&D, foi dado enfoque a determinados aspectos, que sendo relevantes para estas equipas, se cogitou não terem expressão semelhante noutros contextos. Por outro lado, de acordo com a literatura, diferentes componentes da confiança

podem ter pesos diferentes em diferentes contextos (Bigley e Pearce, 1998, Costa , 2003a) dependendo dos níveis de familiaridade entre os indivíduos que compõem a amostra e dependendo dos níveis de dependência estabelecidos ao nível da equipa. Neste sentido, assumiu-se que a confiança assume configurações diferentes em diferentes contextos de análise.

A literatura tem indicado que a confiança é necessária em determinadas condições, ou seja, quando existe interdependência e incerteza (Deutsch, 1962; Larzelere e Huston, 1986). Relativamente a esta questão, as conclusões de um estudo desenvolvido por Ruppel e Harrington (2000) confirmam a importância das relações de confiança nos colaboradores e as percepções de empenhamento e inovação. Se a confiança for definida como a probabilidade de assumir riscos, aumentar a confiança significa aumentar a possibilidade dos colaboradores arriscarem e desenvolverem comportamentos de maior criatividade e inovação (Isaksen e Lauer, 2002; Kwaśniewska e Edward, 2004; Bassett-Jones, 2005). Comportamentos menos defensivos e de menor monitoria por parte dos gestores e comportamentos mais entusiastas por parte dos colaboradores são mecanismos da confiança que influenciam a inovação. Assim, este estudo sugere que o estabelecimento da confiança nas organizações constitui um esforço a ter em conta quando a inovação constitui um objectivo da mesma. Desta forma, a questão da confiança em equipas de inovação torna-se particularmente importante. Por outro lado, dada a importância da interdependência entre os elementos das equipas de I&D para atingirem os resultados, a importância da confiança no relacionamento nestas equipas torna-se uma questão central.

Por se considerar que o contexto de I&D é específico e que existem especificidades no funcionamento das equipas de I&D, considerou-se que as dimensões da confiança poderiam reflectir essas diferenças. Nesta medida, é pertinente afirmar que as conclusões obtidas neste estudo, para equipas de I&D não são válidas para equipas em geral, não se podendo extrapolar tendências para outros contextos.

Explanadas as razões pelas quais os resultados deste estudo não podem ser comparados directamente com os resultados de outros estudos existentes na literatura, será pertinente discutir os principais resultados obtidos no que diz respeito à dimensionalidade deste constructo. Assim, a principal dimensão da confiança na equipa encontrada neste estudo ficou designada por comportamentos de (não) confiança. Esta dimensão agrega itens referentes aos comportamentos de oportunismo e tentativa de tirar vantagem (Cummings e Bromiley, 1996), à vigilância e controlo do trabalho dos outros (Smith e Barclay, 1997), e à aceitação ou não de interferências dos colegas no trabalho.

Concluiu-se dos resultados que esta dimensão é a que mais contribui para explicar a confiança nas equipas de I&D. Esta dimensão emergiu como sendo a mais importante em contexto de I&D, provavelmente este destaque deve-se à especificidade do trabalho de I&D. Neste contexto, foram valorizados os comportamentos de oportunismo ou tentativa de evitar tais comportamentos, a tentativa de tirar vantagem, os comportamentos referentes à crença de que o grupo é honesto nas negociações e o controlo do comportamento dos outros. Quanto ao controlo, procurava-se saber em que medida a equipa controla o trabalho dos outros ou é vigilante sobre o que os outros fazem, em que medida se verifica a tentativa de mandar nos outros e se os indivíduos aceitam interferências dos outros no seu trabalho.

Esta questão revelou-se central na análise da confiança ao nível da equipa provavelmente pela natureza do próprio trabalho de I&D. A literatura tem indicado que em contextos propícios à investigação, a confiança substitui os mecanismos de controlo e de autoridade (Burns e Stalker, 1961; Pugh, Hickson e Hinings, 1969; Blau, Falbe, Kckinley e Tracy, 1976; Abbey e Dickson, 1983; Keller e Holland, 1983; Keller, 1994; Pelz e Andrews, 1976). Será de concluir que qualquer tipo de controlo, mesmo que exercido pela própria equipa, seja encarado como um aspecto negativo para o trabalho de investigação e daí a valorização desta dimensão para a confiança nas equipas de I&D. No estudo de Costa (2000), a monitoria emergiu como sendo a terceira dimensão da confiança nas equipas, todavia, é pertinente referir que este estudo não incidiu sobre equipas de I&D.

Por outro lado, a literatura relativamente à questão da autonomia em equipas de I&D (Kornhauser, 1962; Debackere e Rappa, 1994; Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott e Trow, 1994; Caudron, 1994; Coleman, 1995; Jones, 1996) apresenta resultados um pouco diferentes dos obtidos noutros contextos de trabalho. Enquanto a autonomia está associada a elevados desempenhos nas equipas de trabalho em geral, a evidência empírica indica o contrário nas equipas de I&D. Henderson e Lee (1992) concluíram no seu estudo que as equipas com maior sucesso eram aquelas em que os gestores detinham o controlo, designavam o trabalho a desempenhar pelos membros da equipa e desenvolviam procedimentos de tarefa. Também Kim e Lee (1995), nesta linha de investigação, concluíram que a autonomia tinha uma associação negativa com o desempenho em 80 equipas de I&D. A autonomia tinha um impacto positivo no desempenho da equipa apenas quando o clima favorecia a inovação e a pressão no trabalho era elevada. Ancona (1990), no seu estudo, conclui também que as equipas de I&D com maior autonomia não eram as que detinham melhores desempenhos. Estes resultados

parecem indicar que nas equipas de I&D é aceite o controlo exercido pelos líderes de equipa mas o controlo exercido pelos colegas e as suas interferências não são “vistas com bons olhos”.

Perante tais resultados, importa questionar porque motivo as equipas de I&D dão enfoque aos comportamentos de não confiança, ou seja, aos comportamentos de oportunismo ou tentativa de evitar tais comportamentos, à tentativa de tirar vantagem, aos comportamentos referentes à crença de que o grupo é honesto nas negociações e ao controlo do comportamento dos outros. Como foi referido, este componente traduz as três dimensões de Cummings e Bromiley (1996), ou seja, a crença de que o grupo faz esforços de boa-fé para se comportar de acordo com o que é esperado, a crença de que o grupo é honesto nas negociações e a crença de que o grupo não tira vantagem quando tem oportunidade de o fazer. Os resultados do presente estudo traduziram a importância destas questões para a confiança na equipa. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995) a confiança depende de princípios éticos considerados fundamentais no estabelecimento de uma relação. A consistência nos padrões éticos revela-se uma dimensão fundamental para a existência de relações de confiança entre indivíduos, ou seja, funciona como um mapa de orientação de comportamentos e a identificação com esses valores éticos permite formar uma relação de confiança. Os resultados indicam que a dimensão dos comportamentos de (não) confiança são importantes para a confiança na equipa pela partilha de uma ética e de um mapa de orientação dos indivíduos ao nível do grupo, sendo que este mapa dá indicações sobre os comportamentos que deverão ser evitados nas equipas de I&D para que haja confiança. Esses comportamentos são o oportunismo, a monitoria e a interferência indevida no trabalho dos outros colegas da equipa.

Os resultados obtidos indicaram que as percepções de confiabilidade constituem a segunda dimensão da confiança nas equipas de I&D. Esta dimensão diz respeito à avaliação das características e acções de quem é confiado. Ou seja, incide sobre as percepções individuais em relação às acções e aos atributos dos indivíduos em quem se confia. Estas avaliações baseiam-se em atributos cognitivos e emocionais, tais como o carácter, a competência, os motivos e as intenções da outra parte (McAllister, 1995). Esta dimensão traduz a forma pela qual os indivíduos esperam que os outros sejam ou se comportem de acordo com as suas pretensões. Conclui-se que nas equipas de I&D, a confiança depende do reconhecimento da competência e capacidades, da integridade, da preocupação pelos interesses de terceiros, do cumprimento de promessas, da actuação constante e previsível, do cumprimento da palavra dada, das obrigações para com a equipa,

e da honestidade relativamente aos interesses manifestados pelos colegas. A literatura empírica tem muitas vezes identificado esta dimensão como sendo a principal dos estudos da confiança em equipas (Costa, 2003a). Neste estudo, a autora faz referência ao facto dos membros da equipa já se conhecerem bem (média da antiguidade de 4,3 anos) para o facto da confiança entre os membros da equipa se basear, sobretudo, em atribuições de confiabilidade referindo também que uns componentes são mais importantes nuns contextos do que noutros dependendo do grau de familiaridade entre os membros da equipa (Bigley e Pearce, 1989) e dependendo da natureza da tarefa.

A terceira dimensão da confiança nas equipas de I&D emergente no presente estudo ficou designada por consideração e influência. Esta dimensão traduz-se na percepção de reconhecimento pelo trabalho realizado na equipa, pela consideração que o grupo demonstra pela opinião e a percepção relativa à oportunidade de influenciar as decisões dos colegas de equipa. Daqui pode inferir-se que a confiança na equipa pelo reconhecimento do trabalho realizado, pela demonstração de consideração ou percepção de que a opinião é tida em conta traduzir-se-á em maior confiança na equipa.

A literatura tem reconhecido a importância da consideração, sobretudo, no estudo da confiança no líder. Os resultados do trabalho de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995), indicaram que quando o líder de equipa mostra maior consideração pela contribuição dos membros, estes manifestam maior confiança no líder. Konovsky e Pugh (1994) concluíram que existia uma relação entre as percepções de consideração e a confiança dos colaboradores nos seus supervisores. Outros estudos têm analisado a relação entre estas percepções e a confiança nos gestores como influência em determinados comportamentos (Menguc, 2000; Organ, 1990), sugerindo que os colaboradores percebem o tratamento de que são alvo por parte da organização ou dos gestores e, conseqüentemente, têm desempenhos superiores ou inferiores que beneficiam ou prejudicam a organização (Ball, Trevino e Sims, 1994; DeLuga, 1994). Ancorando-se nesses estudos, esta dissertação sugere a consideração e influência como sendo também uma dimensão da confiança na equipa, constatando-se, pela variância explicada, que é uma dimensão importante em contextos de I&D. Neste sentido, recomenda-se que estudos posteriores contemplem esta dimensão no estudo da confiança em equipas de I&D. Considera-se, de resto, esta a principal contribuição teórica deste estudo dado avançar com uma dimensão que não tem sido contemplada pela literatura neste domínio.

O argumento apresentado por Liebeskind e Oliver (1998) de que a reputação científica é fundamental em comunidades científicas e de investigação é aqui tido em

consideração dado que um investigador é aceite pela comunidade científica com maior facilidade, se já tiver uma imagem de competência e de credibilidade. Assim, credibilidade dos cientistas é influenciada, segundo as autoras, pela reputação e competência mas também pela justiça e carácter. De acordo com este estudo, considerou-se importante como dimensão da confiança o nível de consideração que os outros elementos da equipa têm e é considerado também a capacidade de influenciar os comportamentos dos outros.

A cooperação emergiu como quarta dimensão da confiança na equipa, traduzindo-se na confiança que se cria com base na partilha de ideias e informações úteis ao nível da equipa, com base na disponibilização de informação, e na colaboração quando surgem dificuldades. Desta forma, os resultados divergem de alguns estudos neste domínio, onde esta dimensão surge associada a outros comportamentos de confiança e por outro lado, convergem em relação a outros onde a cooperação surge como uma dimensão autónoma (Costa, 2003a). No estudo de Costa (2003a), a cooperação nas equipas surgiu como sendo a segunda dimensão mais importante e a monitoria a terceira, o que segundo a autora suporta a incorporação dos comportamentos no modelo da confiança. No presente estudo, os comportamentos de monitoria emergiram associados a outros comportamentos tais como evitar o oportunismo e evitar que os outros tirem vantagem. A principal ilação retirada, relativamente à cooperação, é a de que quando os elementos da equipa partilham informação e disponibilizam essa informação no desempenho das tarefas da equipa isso traduz-se em confiança na equipa, em linha, aliás, com as conclusões apresentadas pela literatura.

Assim, conclui-se que o contexto de I&D apresenta contornos específicos sendo que apesar da confiança não conduzir necessariamente à cooperação, cria condições para que a troca de informações tenha lugar e para a existência de alguma proximidade entre os membros das equipas de I&D. O que distingue o contexto de I&D de outros contextos e por isso o torna particular é a própria natureza do trabalho de I&D, ou seja, os resultados da investigação dependem de relações de confiança e para atingir os objectivos da investigação os membros das equipas necessitam cooperar e, desta forma dependem mais uns dos outros para atingir os resultados. Por outro lado, só são atingidos determinados resultados se houver capacidade de assumir riscos, sendo que esta capacidade depende da existência de confiança.

Dos resultados da análise factorial emergiram mais duas dimensões, designadas por informalidade ($\alpha=0,68$) e frontalidade ($\alpha=0,66$). Por vários motivos, estes dois factores não foram considerados nas análises posteriores. Estas dimensões revelaram uma faceta

mais exploratória neste estudo do que as restantes dimensões encontradas. A sua natureza exploratória decorre da introdução de alterações nas dimensões consideradas por Costa (2000) e decorre dos resultados obtidos no estudo exploratório, que tinha já dado indicação que deveriam ser considerados como componentes da confiança na equipa. Assim, foi considerado que existiam determinadas situações contextuais que induziam a um maior ou menor nível de confiança, ou seja, uma maior informalidade e frontalidade nos relacionamentos na equipa seria reveladora de maior confiança. Estas dimensões foram rejeitadas da análise e foi rejeitada a hipótese de se verificar uma estrutura composta por seis dimensões para a confiança na equipa, dado que os resultados indicaram a existência de apenas quatro dimensões.

Estes factores foram rejeitados em virtude de apresentarem níveis de consistência interna inferiores ao padrão mínimo de 0,70 genericamente aceite pela literatura (Nunnally, 1978). Aliás, estes factores já se tinham revelado problemáticos nas análises realizadas no pré-teste. O clima de frontalidade apresentava na análise de componentes principais realizada no pré-teste uma consistência interna aceitável ($\alpha=0,70$), muito embora situando-se no limite mínimo. O clima de informalidade apresentou na análise de componentes principais realizada no pré-teste uma consistência interna abaixo do patamar 0,70 ($\alpha=0,66$), não obstante, fora aceite seguindo as recomendações de Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) que consideram que o valor de consistência interna dos factores pode baixar até 0,60 em estudos de natureza exploratória.

Estes resultados merecem algumas considerações. Por um lado, se fosse realizado o estudo nouro contexto que não o contexto de I&D, provavelmente os resultados poderiam ter tido uma expressão diferente. O facto do clima de frontalidade, nos resultados do pré-teste, ter apresentado um valor mais elevado do *alpha de Cronbach*, poderá traduzir uma expressão diferente em ambiente académico. No entanto, esta indicação dada pelos resultados demonstra uma possível existência de outras componentes da confiança e esta matéria carece de investigação. Por outro lado, verificou-se que estas dimensões contribuíam muito pouco para a variância explicada da confiança na equipa. O clima de informalidade contribuía em apenas 3,3% e a frontalidade em 2,9% da variância explicada. Em suma, os resultados obtidos poderão abrir pistas para uma investigação futura apesar de não revelarem consistência suficiente para serem considerados nesta análise.

A dimensão atinente à informalidade foi considerada no modelo teórico como sendo importante na compreensão da confiança nas equipas de I&D, dado que se tratava de equipas com alguma longevidade onde os membros partilham de alguma familiaridade.

Porém, existem estudos na literatura que concluem exactamente o contrário e que indicam que a existência de comunicação de cariz pessoal não se associava à confiança. O estudo de Butler e Cantrell (1984), conclui que apenas a comunicação relacionada com a tarefa, carreira e responsabilidades assumidas estava associada à confiança, e portanto, excluía a comunicação de cariz pessoal. Assim, interações frequentes e abertas, relacionadas com o trabalho são férteis para a geração de confiança, e especificamente, para a geração de confiança sustentada em contactos e diálogos frequentes (Bradach e Eccles, 1989; Powell, 1996; Ring e Van de Ven, 1994).

A primeira hipótese de trabalho formulada neste estudo, foi assim rejeitada, dado que emergiram quatro dimensões da confiança na equipa e não seis como se tinha cogitado. Confirma-se que a confiança nas equipas de I&D consiste num constructo multidimensional, todavia composto por quatro dimensões, a saber, comportamentos de (não) confiança, percepções de confiabilidade, consideração e influência, e cooperação.

A confiança no líder é também composta por quatro dimensões, ou seja, a integridade, a consideração, o oportunismo e o reconhecimento de competência, sendo corroborada a hipótese 2. O componente com maior relevância no estudo da confiança no líder é a integridade. Esta dimensão só por si contribui para explicar grande parte da variância da confiança no líder de equipa. A literatura, aliás, tem dado indicações nesse sentido. Gabarro (1978) constatou que para haver confiança do subordinado no superior é sobretudo importante o nível de integridade, lealdade e abertura. A literatura refere que a integridade é, sobretudo, importante na confiança diáde, na medida em que sem haver percepções do carácter moral relativamente ao subordinado ou relativamente ao supervisor, as outras dimensões da confiança perdem significado.

A literatura tem indicado que a confiança nos líderes tem impacto na confiança na organização como um todo, sobretudo, quando os colaboradores têm percepções de honestidade relativamente ao líder (Whitener, Brodt e Werner, 1998; Atwater, 1988). À semelhança da confiança na equipa também para a confiança no líder é fundamental a honestidade e integridade. Ruppel Harrington (2000), concluíram, a este propósito, que os gestores estabelecem relações de confiança através do encorajamento de comportamentos íntegros mas também, indirectamente, através do clima ético de princípios, e ambos, tal como o estudo conclui, aumentam a comunicação dos colaboradores. Assim, os gestores podem influenciar o clima ético da organização e a comunicação conduzindo à confiança. O modelo proposto por Hosmer (1995), equaciona também as percepções de comportamentos correctos, justos e sérios dos gestores e as suas implicações ao nível da

confiança. De igual modo, outros autores (Wimbush e Shepard, 1994) têm proposto modelos que estabelecem a ligação entre as políticas e práticas organizacionais e o clima ético mais propenso à confiança. De acordo com Hosmer (1995), é possível medir a forma como os gestores constroem a confiança, e uma vez construída, como gerem os seus comportamentos de acordo com critérios de tratamento justo, honesto e correcto. Hosmer tal como Mayer, Davis e Schoorman (1995) apresenta uma abordagem de como a confiança pode ser construída atendendo ao contexto. A existência de um contexto organizacional marcado por padrões de comportamento ético assegura a existência de confiança interpessoal. Então, um clima organizacional pode ser definido como um conjunto de percepções partilhadas de eventos, práticas e procedimentos e de comportamentos esperados (Victor e Cullen, 1988; Cullen, Victor e Bronson, 1993). Estas percepções partilhadas são conducentes a comportamentos de confiança e desta forma ao empenhamento, inovação e criatividade (Isaksen e Lauer, 2002; Kwaśniewska e Edward, 2004; Bassett-Jones, 2005; Hosmer, 1995; Ring e Van de Ven, 1989).

O segundo componente ficou designado de consideração e apoio do líder e traduz a confiança resultante de um comportamento apoiante por parte do líder resultante da troca livre de informações, bem como a consideração demonstrada pelo trabalho dos colaboradores. A literatura tem sugerido que quando existe troca de informações entre subordinados e supervisores existe confiança nos supervisores (O'Reilly, 1997; Roberts e O'Reilly, 1974 e 1977). Explicações adequadas e *feedback* oportuno nas decisões estão associados a elevados níveis de confiança (Folger e Konovsky, 1989; Konovsky e Cropanzano, 1991; Sapienza e Korsgaard, 1996). Butler (1991) referiu que os gestores que trocam livremente pensamentos e ideias com os seus colaboradores aumentam as percepções de confiança. Whitener, Brodt, Korsgaard e Wener (1998) concluíram que a partilha e a demonstração de preocupação constituem dimensões da confiança no líder.

O terceiro componente da confiança no líder foi designado de oportunismo, e traduz percepções relativamente a comportamentos do líder, ou seja, está relacionado com a tentativa de tirar vantagem do comportamento de terceiros, e com a demonstração de que tem apenas em linha de conta os seus interesses pessoais. O quarto componente designou-se como reputação científica e traduz-se na confiança resultante da reputação científica, das capacidades e do reconhecimento da sua competência. A credibilidade dos investigadores é também uma componente importante da confiança no líder de equipa. Segundo Liebeskind e Oliver (1998), um determinado contributo é aceite com maior facilidade se o investigador já tiver uma imagem de competência. Segundo as autoras, a

aceitação de novas ideias é tanto maior quanto maior for a reputação na equipa e fora dela. Sendo, então, de admitir que não é apenas a integridade e o apoio mas também a sua reputação que determina a confiança no líder de equipa.

7.2 DETERMINANTES DA CONFIANÇA NA EQUIPA

Dos resultados obtidos neste estudo conclui-se que as variáveis referentes à caracterização da equipa e ao contexto de equipa contribuem significativamente para explicar a confiança na equipa. Verificou-se que um clima do tipo amigável e de colaboração é a variável que melhor explica a confiança na equipa. Sendo igualmente de concluir que quanto maior a experiência de trabalho em equipa, a preferência de trabalho em equipa, o clima de reconhecimento e apoio do líder e quanto maior o nível de preferência de trabalho em equipa maior o grau de confiança nela depositado. No entanto, quanto maiores os níveis de senioridade na equipa menor a confiança na mesma. Assim conclui-se, que a variável mais importante para se prever a confiança na equipa é a existência de um clima amigável na equipa, um bom relacionamento com o líder e a própria equipa integrar pessoas que preferam trabalhar em grupo.

Os resultados do estudo de Costa (2003b) revelaram que as variáveis de composição da equipa, a coesão da equipa e a existência de competências adequadas à função apresentavam uma relação mais forte com a confiança na equipa. Os resultados obtidos neste estudo quanto à antiguidade são diferentes dos resultados apresentados pela literatura relativamente a esta questão (Costa 2000 e 2003b). O estudo de Costa (2000) revelou que a antiguidade não tinha um efeito significativo sobre a confiança, apesar da autora considerar a possibilidade da confiança se desenvolver e mudar ao longo do tempo como consequência dos membros possuírem uma história de interação. Os resultados do estudo concluíram que a antiguidade na organização e na função estava positivamente relacionada com o empenhamento instrumental e com os comportamentos de monitoria, e negativamente relacionados com as percepções de confiabilidade na equipa (Costa, 2000). Os resultados do estudo de Costa (2003b) indicam que a antiguidade apresenta uma relação negativa com a confiança na equipa e com a preferência de trabalhar em equipa. Os dados do estudo de Costa (2003b) revelam que os indivíduos que trabalham há mais anos na organização demonstram menos confiança nas equipas como também preferem trabalhar sozinhos. Este estudo indicou que o clima, a dependência funcional e a influência dos

membros se correlacionavam positivamente com a confiança na equipa. Os resultados deste estudo da autora indicam também uma associação positiva entre a ambiguidade de tarefas e a dependência funcional com a confiança, sugerindo que a ambiguidade de tarefas pode ser uma condição para a confiança entre os membros da equipa.

O presente estudo indica que não existe uma associação entre a dependência funcional e a ambiguidade na partilha de tarefas. Este resultado poderá traduzir alguma fragilidade nos itens utilizados para medir estas variáveis. Os itens considerados para cada uma destas escalas revelaram-se problemáticos dado não se terem associado em factores e para ultrapassar esta dificuldade utilizaram-se os scores factoriais dos itens nas análises de regressão. Estes constrangimentos na medição destas variáveis poderão explicar a inexistência de uma associação destas variáveis com a confiança na equipa.

Tal como nos estudos de Costa (2000 e 2003b), os resultados da presente investigação indicam que a composição da equipa pode aumentar a confiança na mesma. Assim, em consonância com a literatura concluiu-se que as equipas compostas por indivíduos que preferem trabalhar em grupo e que possuem competências adequadas à tarefa são equipas onde poderão ocorrer níveis mais elevados de confiança. Contrariamente aos estudos de Costa (2000 e 2003b), os resultados deste estudo indicam que a confiança muda com o tempo, ou seja, os resultados indicaram que a antiguidade tem uma relação positiva com a confiança na equipa. Costa (2003b) explica a associação negativa da antiguidade com a confiança com o declínio de perspectivas de promoção e de carreira que se podem verificar com a passagem dos anos. Esse efeito, não foi detectado no presente estudo.

Roberts e Hunt (1991) consideraram no seu estudo que a idade pode gerar uma relação mais instrumental com a organização. No entanto, nas equipas de I&D, a antiguidade tem-se revelado uma variável importante (Katz, 1978 e 1982), nomeadamente, na sua relação com a produtividade das equipas. Allen, Katz e Slavin (1988), analisaram a relação entre a antiguidade das equipas de investigação e a produtividade científica. Apesar dos estudos sobre o tema serem pouco conclusivos, os autores encontraram, todavia, alguma evidência na relação entre as equipas de investigação constituídas há mais tempo e o seu desempenho superior e de maior sucesso. Em termos de composição do grupo não existe ainda uma perspectiva unificada na literatura sobre que factores individuais devem ser considerados como determinantes da eficácia nas tarefas. Não obstante, é aduzida a ideia de que existem certas combinações de pessoas que resultam num melhor desempenho de grupo do que outras. Um dos exemplos é o estudo de Fiedler (1966) sobre o

desempenho dos grupos com *backgrounds* culturais semelhantes. Igualmente, Zenger e Lawrence (1989) concluíram que a idade e antiguidade no grupo afectava a ocorrência de comunicações técnicas entre os membros do grupo.

Quanto aos resultados obtidos e de acordo com a problematização da questão na literatura, é possível identificar certas combinações de pessoas que resultam numa maior confiança na equipa. Assim, equipas compostas por pessoas com vasta experiência de trabalho em grupo, que manifestam preferência em trabalhar em equipa, com alguns anos de trabalho na equipa e relativamente homogêneas em termos de senioridade, são as equipas onde é mais provável desenvolver-se confiança. Todavia, a condição mais importante para haver confiança na equipa é a existência de um clima de trabalho que privilegia a cooperação e a colaboração entre os seus membros e um clima de reconhecimento e apoio do líder.

Em suma, a composição da equipa e o contexto de trabalho revelaram ser aspectos importantes na determinação da confiança nas equipas de I&D. A literatura existente revela que apesar dos factores situacionais serem importantes no estudo da confiança, a composição da equipa tem demonstrado maior influência na confiança do que os factores de trabalho e organizacionais (Costa, 2000). Neste estudo, concluiu-se que são sobretudo os factores contextuais que determinam a confiança na equipa tendo em consideração que as variáveis de caracterização da equipa apresentam também algum grau de determinação da confiança nas equipas de I&D.

Relativamente às dimensões da confiança na equipa, a dimensão comportamentos de (não) confiança é explicada, sobretudo, pelas variáveis de contexto. Assim, o clima amigável explica de forma negativa esta dimensão da confiança na equipa. Todavia, a ambiguidade na partilha de tarefas e a existência de diferentes níveis de senioridade explicam positivamente os comportamentos de (não) confiança. A evidência empírica põe em destaque o clima amigável enquanto variável explicativa dos comportamentos de (não) confiança. Assim, quanto mais se verificar um clima do tipo amigável menor a incidência de comportamentos de (não) confiança. Por outro lado, a partilha ambígua de tarefas e a existência de alguma diversidade de níveis de senioridade constituem-se como variáveis importantes na explicação dos comportamentos de (não) confiança.

A literatura não apresenta uma perspectiva consistente sobre o perfil de pessoas que melhor se ajustam ao trabalho em equipa. As conclusões da presente investigação vão de encontro aos estudos que indicam que uma maior diversidade na equipa, sobretudo de níveis de senioridade está associado a um nível mais baixo de confiança na equipa. O

estudo de Zucker (1986) conclui que equipas mais heterogéneas são menos capazes de confiar com base na semelhança interpessoal, *background* comum ou experiências no sentido de desenvolver a confiança. O estudo de Hirschfeld, Jordan, Feild, Giles e Armenakis (2005) indica que a diversidade na equipa não interfere na confiança da mesma. Da mesma forma, Powell e Graves (2003) teorizaram que a diversidade demográfica tem, sobretudo, benefícios para a equipa na medida em que permite uma melhor resolução de problemas. Por outro lado, o estudo de Janis (1982) conclui o contrário, ou seja, enfatiza a importância da heterogeneidade da equipa, admitido que as equipas que maximizam as diferenças individuais contribuem para uma melhor performance na resolução de problemas e na tomada de decisões (Guzzo, 1986). A literatura sobre esta matéria é divergente, todavia este estudo enquadra-se na linha das conclusões de Zucker (1986), indicando que a homogeneidade em termos de distribuição de poder na equipa parece influenciar a confiança entre os membros da equipa.

Relativamente às percepções de confiabilidade, os resultados são consistentes com o paradigma dominante na literatura. A experiência de trabalho em equipa, ou seja, o facto de trabalhar numa equipa onde se verifica uma transferência de conhecimentos de uns membros para os outros, contribui em larga medida para a explicação desta dimensão da confiança em equipas de I&D. As variáveis de caracterização do trabalho em equipa, ou seja, a valorização da experiência acumulada e a preferência por trabalhar em equipa, são importantes na predição desta dimensão. É de admitir que quem confia mais na equipa com base na percepção de que esta é íntegra e honesta demonstra uma perspectiva pró-activa em relação ao trabalho em equipa. Ou seja, são os indivíduos que consideram que a equipa promove a transferência de conhecimentos e a partilha de uma experiência acumulada e que a equipa desenvolve um clima de colaboração, que afirmam preferir trabalhar em equipa do que individualmente. A literatura indica que a confiança na equipa é criada essencialmente por interacções positivas entre os membros (Costa, 2000). O estudo de Costa (2000), permitiu concluir que a preferência de trabalhar em equipa é o principal determinante da interacção interpessoal na equipa, o que favorece, segundo a autora, o trabalho por esta desenvolvido.

A dimensão referente à consideração e influência é determinada pela antiguidade na equipa, pelo reconhecimento e apoio do líder e pelo clima de autonomia. A variável referente ao clima de autonomia traduz a oportunidade de concluir o trabalho iniciado, ou seja, a oportunidade que é dada ao colaborador de iniciar um determinado trabalho e vê-lo concluído. Sendo que um clima mais propenso a alguma autonomia na condução dos

trabalhos é também mais propenso à confiança com base na consideração. No entanto, o estatuto na equipa e a senioridade parecem ser atributos importantes na conquista de relações de confiança com base na consideração e influência. O estudo de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) tinha já indicado que a percepção de procedimentos justos se correlaciona com o estatuto dos membros das equipas uma vez que são estes que promovem atitudes positivas na equipa. Assim, esta questão está associada à credibilidade e ao reconhecimento de um estatuto dos membros das equipas.

Assim, pode concluir-se que o tempo de permanência na equipa, em particular, é determinante para o desenvolvimento de percepções de consideração e influência. Sendo de concluir que a confiança com base na consideração e influência aumenta com o tempo de permanência na organização e na equipa. Todavia, era já esperado, de acordo com o perspectiva dominante na literatura, que a antiguidade e a idade tivessem um efeito positivo na confiança. Tal como já tinha sido referido no estudo de Mowday, Porter, e Steers (1982), os indivíduos quanto mais tempo estão na equipa e na organização melhor se conhecem e mais envolvidos estão com a equipa e com a organização. Também Roberts e Hunt (1991) consideraram que o tempo de permanência reduz a possibilidade de surgirem alternativas de mudança e, portanto, o comportamento do indivíduo ajusta-se de uma forma diferente à organização.

Os resultados quanto à cooperação indicam que quanto maior a dinâmica de partilha de conhecimentos e quanto melhor o relacionamento com o líder de equipa maior a confiança com base na cooperação. Em suma, a confiança na equipa que se baseia na cooperação é possível quando os membros da equipa valorizam a experiência de trabalho em equipa sendo considerada importante a partilha de conhecimentos e um clima marcado pelo reconhecimento e apoio do seu líder.

A literatura tem indicado uma associação entre a confiança e a partilha de informações. Por exemplo, Larson e LaFasto (1989) consideraram que uma norma aceite em equipas com elevada confiança é a de que os membros da equipa devem ter capacidade de partilhar informação, mesmo quando essa informação é negativa, sendo que esconder informação pode afectar os resultados da equipa. Os resultados de Yeatts e Hyten (1998) indicaram que a confiança aparecia como indutora de determinadas normas ao nível da equipa com implicações em determinados comportamentos, designadamente, na comunicação aberta e na partilha livre de erros e falta de conhecimento. Outro exemplo é o estudo de Kouzes e Posner (1997 e 2003), que conclui que a confiança correlaciona-se negativamente com a competição entre os membros da equipa. Estes autores concluíram

que todo o comportamento que tiver como suporte a falta de confiança não é permeável à troca de informação nem à reciprocidade de influência.

Os resultados obtidos quando analisada a confiança no líder indicam que é sobretudo o clima de reconhecimento e apoio do líder e o clima amigável e de colaboração que melhor explicam a confiança no líder. Os resultados também indicaram que a diversidade de experiências e de competências e a preferência de trabalhar em equipa contribuem também para a explicação da confiança no líder de equipa. A diversidade em termos de senioridade e o clima de ambiguidade na equipa explicam a confiança no líder da equipa, porém de forma negativa. A confiança do líder poderá estar comprometida em equipas caracterizadas por uma maior heterogeneidade na sua composição. Por outro lado, o clima de ambiguidade poderá também comprometer a relação de confiança estabelecida com o líder de equipa. A antiguidade na equipa contribui também para a determinação da confiança no líder. O rol de variáveis que integra os modelos explicativos da confiança na equipa é o mesmo que integra o modelo explicativo da confiança no líder de equipa. Este resultado merece algumas considerações.

A distinção entre confiança no líder e confiança nos colegas é implícita na literatura (Dirks, 2000). O presente estudo partiu deste pressuposto, ou seja, que se trata de dois constructos diferentes. Considerou-se que a compreensão desta problemática deveria atender à confiança no líder e à confiança entre os membros da equipa como constructos separados mas que contribuíam para se compreender a “confiança” de uma forma mais abrangente (Dirks, 2000) e para se analisar o impacto de uma e de outra na eficácia na equipa. Porém, atendendo a que os resultados revelam que o que determina a confiança nos colegas é o que determina a confiança nos supervisores será de admitir que a confiança na equipa poderia ser medida como um constructo integrador, composto pela confiança nos membros da equipa e pela confiança no líder. Esta questão carece de ser investigada, ou seja, estudos futuros deverão tentar compreender se se pode analisar a confiança globalmente ou se se deverá atender às duas facetas separadamente. No entanto, os resultados indicaram que apesar das variáveis de input serem as mesmas para as duas facetas da confiança na equipa o seu impacto no empenhamento e na satisfação é diferente.

Tendo em conta a evidência empírica relativamente às dimensões da confiança no líder, conclui-se que são as dimensões do clima que melhor predizem a confiança no líder com base na integridade. A confiança no líder com base em atributos de integridade é explicada pelo clima marcado pelo reconhecimento e apoio do líder e pelo clima amigável. Por outro lado, é explicada pela antiguidade na organização e pela dependência funcional.

Curiosamente, a dependência funcional só contribui para explicar esta dimensão da confiança, não incorporando mais nenhum modelo explicativo da confiança no líder. A explicação desta inclusão poderá estar relacionada com o facto de se verificar uma liderança de tipo situacional caracterizada pelo encorajamento do espírito de grupo e pela elevação das expectativas em relação ao trabalho da equipa. A dependência da contribuição de outros elementos da equipa poderá ser conducente à confiança no líder com base em considerações de integridade.

A literatura tem sugerido que a existência de mais informação determina o nível de confiança nos supervisores (Roberts e O'Reilly 1974 e 1977; Butler, 1991; O'Reilly 1991; O'Reilly e Pfeffer, 2000). As explicações adequadas e *feedback* oportuno nas decisões estão associados a elevados níveis de confiança (Folger e Konovsky, 1989; Konovsky e Cropanzano, 1993a e 1993b; Sapienza e Korsgaard, 1996). Isto é, é de admitir com base nestes resultados que a dependência funcional determina a confiança nos líderes de equipa quando a liderança estabelece a necessidade de haver contribuições de uns no trabalho dos outros.

Quando analisado o modelo explicativo da confiança no líder com base em percepções de consideração e apoio verifica-se que a dimensão referente ao clima de reconhecimento e apoio do líder contribui para explicar grande parte da variabilidade desta dimensão. Conclui-se que a confiança no líder com base na disponibilidade por si manifestada depende, sobretudo, do contexto de trabalho, ou seja, depende do clima de reconhecimento e do clima de autonomia.

Quanto à confiança no líder com base no (não) oportunismo, os resultados indicam que os climas de equipa caracterizados pelo relacionamento amigável e cooperante se relacionam positivamente com esta dimensão. Porém, a partilha ambígua relaciona-se negativamente com o oportunismo. Ou seja, os climas amigáveis determinam a existência de relações de confiança onde os membros da equipa confiam no seu líder por considerarem que este não é oportunista, nem tenta tirar vantagem das situações. Porém, os indivíduos que consideram estar sobrecarregados com tarefas que deviam ser atribuídas ao grupo e não meramente a si, são os que menos confiam no líder com base nesta consideração.

Quanto à confiança no líder com base no reconhecimento de competências, os resultados do modelo indicam as características da equipa como determinantes desta dimensão. Assim, a experiência de trabalho em equipa e a existência de diferentes níveis de senioridade relacionam-se positivamente com esta dimensão e a preferência de trabalho

em equipa relaciona-se negativamente. Com base nestes resultados, conclui-se que a confiança que deriva do estatuto do líder é tida em consideração em equipas mais heterogéneas, ou seja, com base na diversidade de experiências e níveis de senioridade, não sendo determinada por indivíduos que preferem trabalhar em equipa.

7.3 IMPLICAÇÕES DA CONFIANÇA NA EFICÁCIA DA EQUIPA

Neste estudo, foi assumido que a confiança na equipa tinha implicações ao nível da eficácia da mesma, aqui medida em termos atitudinais (Cohen e Bailey, 1997) ou seja, em termos de empenhamento na equipa e satisfação relativamente à equipa, carreira, trabalho em si, supervisão e organização, ou seja, variáveis de *output*. De acordo com os resultados obtidos neste estudo é possível concluir que de facto existe uma relação positiva entre a confiança na equipa e no líder de equipa na eficácia da mesma, ou seja, no empenhamento e na satisfação. De acordo com a literatura, os resultados da equipa reflectem-se não apenas na sua produtividade, mas também em termos de atitude dos membros em relação à organização (Costa, 2000 e 2003a; Cohen e Bailey, 1997).

Os resultados obtidos no modelo explicativo do empenhamento, quando foram consideradas as dimensões da confiança na equipa, indicam que estas apresentam um elevado poder preditivo sobre o empenhamento na equipa. A análise indicou que as percepções de confiabilidade apresentaram um poder explanatório superior às outras dimensões da confiança na equipa e que a dimensão atinente aos comportamentos de (não) confiança exhibe um valor negativo. Com um ligeiro destaque para a dimensão relativa às percepções de confiabilidade, conclui-se que as restantes dimensões exibem valores preditivos muito semelhantes. Destes resultados conclui-se que, de facto, a confiança na equipa contribui para o empenhamento na equipa. Sendo igualmente de concluir que as relações de confiança com base em percepções de confiabilidade da equipa contribuem para a existência de empenhamento e que a existência de comportamentos de (não) confiança contribui para um enfraquecimento do empenhamento na equipa. Com base neste resultados foi possível confirmar que a confiança nas equipas de I&D está relacionada positivamente com o empenhamento na equipa.

Quando analisada apenas a dimensão afectiva do empenhamento conclui-se dos resultados que as dimensões referentes à confiança na equipa explicam o vínculo afectivo à equipa. Também neste modelo se destacam as percepções de confiabilidade. Todavia,

todas as dimensões apresentam valores significativos. Os comportamentos de confiança explicam negativamente o empenhamento afectivo na equipa. Admite-se que o empenhamento afectivo poderá diminuir se aumentarem os comportamentos de (não) confiança, ou seja, se os elementos da equipa considerarem que os colegas são mais vigilantes do seu trabalho ou que tiveram comportamentos considerados oportunistas. Quanto às dimensões normativa e instrumental do empenhamento não se encontrou nenhuma relação significativa com a confiança na equipa, concluindo-se que esta contribui para o estabelecimento de laços afectivos com a equipa, porém, não contribui para o estabelecimento de relações normativas e instrumentais.

A literatura quanto a esta questão tinha revelado também uma associação positiva entre algumas dimensões da confiança na equipa, nomeadamente a cooperação e a ligação afectiva à organização e tinha constatado uma relação negativa entre os comportamentos de monitoria e o empenhamento afectivo. O estudo de Costa (2000) concluiu que as equipas que estão mais empenhadas afectivamente com a organização revelam menos comportamentos de monitoria e mais comportamentos cooperantes, e os membros das equipas tendem a perceber os colegas como sendo mais confiáveis.

Relativamente aos modelos explicativos do empenhamento com base nas quatro dimensões da confiança no líder, os resultados indicaram que todas as dimensões da confiança no líder contribuem para o empenhamento na equipa. Apesar de tudo, verifica-se um ligeiro destaque da dimensão referente à integridade dado que exibe um poder explanatório superior às outras dimensões. Todavia, verifica-se uma distribuição equilibrada em relação à variância explicada pelas outras dimensões da confiança no líder.

Quanto ao modelo explicativo do empenhamento afectivo, verifica-se uma pequena oscilação relativamente à análise efectuada para o empenhamento global. A dimensão relativa às capacidades destaca-se relativamente às outras dimensões, sendo de admitir que o vínculo afectivo depende, sobretudo, da confiança no líder que decorre das percepções dos restantes membros da equipa quanto às capacidades e ao reconhecimento científico do líder.

A teoria da liderança que se baseia nos atributos dos indivíduos confere uma explicação para estes resultados. De acordo com Lord e Maher (1991), as pessoas tendem a assumir que a principal função dos líderes é conseguir um bom desempenho, e tendem a construir imagens do líder com base no conhecimento do sucesso no desempenho de algumas tarefas ou mesmo do desempenho organizacional. Os estudos revelam que, por vezes, existe ambiguidade na atribuição de desempenho às equipas ou mesmo às

organizações e que os indivíduos tendem a fazer inferências acerca do líder com base em informações do seu desempenho passado (Lord e Maher, 1991). Qualidades positivas tendem a estar associadas a um elevado desempenho da equipa e qualidades negativas tendem a estar associadas a um desempenho mais baixo da equipa (Staw, 1975). Dirks (2000) concluiu, no seu estudo, que a confiança no líder de equipa consiste num processo cognitivo através do qual o desempenho do passado se traduz no desempenho futuro.

Nas equipas de I&D esta informação traduz-se em reputação científica. Por exemplo, segundo Liebeskind e Oliver (1998), a reputação científica constitui um aspecto fundamental em comunidades científicas e de investigação uma vez que os investigadores são aceites ou não pela comunidade de pares se já tiverem uma imagem de competência e de credibilidade construída. Assim, a credibilidade dos cientistas é influenciada, segundo as autoras, pela reputação e pela competência. A confiança entre investigadores a trabalhar em equipas de investigação pode resultar da imagem de credibilidade e de informação obtida através de uma terceira pessoa. Uma relação de confiança com base na reputação e no reconhecimento de capacidades do líder envolve provavelmente maior cálculo de interesse do que uma relação estabelecida com base noutros aspectos. Finalmente, a confiança resultante do reconhecimento das capacidades resulta de um processo de socialização informal e do controlo social. Hagstrom (1965) considerou que entrar numa comunidade de investigação constitui um processo lento de aprendizagem e socialização que implica uma coesão de valores e de comportamentos, e que este processo une os cientistas a um “colégio invisível” de partilha de conhecimentos.

Verificou-se que a confiança na equipa e a confiança no líder determinam a satisfação. Todavia, dos resultados concluiu-se que a confiança no líder denota maior poder preditivo sobre a satisfação do que a confiança na equipa.

Em geral, a literatura tem indicado correlações significativas entre o comportamentos dos líderes e a satisfação dos seus colaboradores. A literatura sobre esta matéria tem indicado que uma equipa eficaz tem efeitos motivacionais e de satisfação no trabalho. Contudo, a satisfação dos membros das equipas aparece na literatura como sendo determinada por múltiplos factores, tais como a composição da própria equipa, como o processo de grupo e a natureza do trabalho em si (Gladstein, 1984) e sendo determinada pela confiança. O estudo de Griffin, Patterson e West (2001), explora a relação entre as alterações nos papéis de liderança e a satisfação ao nível da equipa de trabalho. Este estudo concluiu que o apoio e consideração dos supervisores é um forte determinante da satisfação no trabalho. As relações entre a satisfação no trabalho e a liderança têm sido

alvo de continuado interesse por parte de vários investigadores indicando uma relação entre a liderança e a confiança nela depositada e a satisfação em relação à equipa e organização.

Em suma, conclui-se que a confiança na equipa apresenta valores preditivos mais elevados sobre o empenhamento e a confiança no líder apresenta um potencial preditivo mais elevado sobre a satisfação. Este fenómeno já tinha de alguma forma sido identificado na literatura, ou seja, a confiança na equipa e a confiança no líder têm diferentes implicações nos comportamentos dos indivíduos. O estudo de Park, Gowan e Hwang (2002) analisou a relação entre a confiança interpessoal e o empenhamento na organização em diferentes empresas internacionais. Uma das conclusões interessantes do estudo, em linha aliás, com as conclusões do estudo de Cook e Wall (1980), residem no facto de haver necessidade de escalas de confiança distintas para os colegas e para os gestores, dado que têm implicações diferentes ao nível do comportamento organizacional. Cook e Wall (1980) tinham inclusivamente sugerido que estes dois tipos distintos de confiança deveriam ser considerados em medidas separadas dadas as diferenças ao nível do efeito diferenciado no comportamento dos indivíduos.

Este estudo analisou o impacto da confiança no empenhamento e esta tem sido a via mais comum na literatura (Morgan e Hunt, 1994). Conclui-se dos resultados que a confiança na equipa e no líder de equipa explicam de uma forma significativa o empenhamento e a satisfação dos membros da equipa, tidas como dimensões atitudinais da eficácia da equipa. Todavia, a relação inversa não seria de excluir, ou seja, poderá haver uma influência do empenhamento e da satisfação na confiança na equipa e na confiança no líder de equipa. A este propósito, Porter e Lilly (1996) consideraram que o empenhamento na tarefa tem uma influência positiva na confiança estabelecida pelo grupo e no desempenho do mesmo. O modelo desenvolvido por Porter e Lilly (1996) procura estabelecer a ligação entre o empenhamento na tarefa e a confiança no desempenho do grupo. Os autores entendem que o empenhamento na tarefa se refere à determinação do grupo de trabalho em ter um bom desempenho relativamente a determinados padrões (Porter e Lilly, 1996). As relações de confiança estabelecidas ao nível do grupo repercutem-se na qualidade dos processos de tarefa, ou seja, na aceitação de ideias e contribuições dos outros colegas de trabalho.

De uma forma geral, os resultados indicaram que a confiança na equipa e no líder de equipa tem importantes implicações ao nível da sua eficácia. Conclui-se desta forma que estes resultados se revelam importantes para a gestão de equipas de I&D e se revelam

importantes para o país dada importância de inovação. A literatura sobre o impacto da confiança na eficácia das equipas tem sugerido que a confiança é particularmente importante, em momentos de mudança ou de inovação. Hosmer (1995) concluiu que a confiança conduz ao empenhamento, e que este por sua vez conduz a esforços cooperativos e de inovação. Somente a confiança assegura que os colaboradores não sejam penalizados pelo falhanço de novas ideias, ou sejam livres de criar sob o improvisado que, por vezes, conduz a produtos inovadores. Também Ring e Van de Ven (1989) consideraram a este propósito que o empenhamento aumenta com o nível de confiança. Da mesma forma, McAllister (1995) sugeriu que a complexidade e incerteza inerente ao trabalho de gestão requer confiança no sentido de obter acção coordenada. Assim, a literatura tem sugerido que a confiança conduz ao efectivo funcionamento das organizações, à melhor resolução de problemas e à consideração de um elevado número de soluções em situações nas quais os decisores se protegem de comportamentos que potencialmente possam ser considerados oportunistas.

A literatura, neste domínio tem reconhecido a importância da confiança para o grupo e para a organização. Quando se analisa o impacto da confiança no desempenho das equipas, emerge o problema da falta de argumentação teórica desta relação (Bijlsma-Frankema e Costa, 2005), se bem que muitos autores têm concordado que a confiança “lubrifica” as relações organizacionais e tem impacto positivo no desempenho das equipas. Não obstante, os estudos empíricos existentes revelam alguma inconsistência nesta relação (Dirks, 1999). Uma explicação possível para a inexistência de resultados consistentes sobre esta matéria poderá residir no facto da confiança ser sempre estudada como único factor determinante do desempenho das equipas, negligenciando outros factores que poderiam ter um impacto maior no desempenho das mesmas. Aliás, esta ideia foi lançada no estudo de Bijlsma-Frankema e Costa (2005), quando as autoras consideraram também os comportamentos de monitoria como antecedentes do desempenho de equipas temporárias. No entanto, alguns autores propõem que a confiança e o controlo são realidades substitutas (Sitkin e Roth, 1993), mas para outros autores é equacionada a hipótese de haver complementaridade (Poppo e Zenger, 2002), para outros autores ainda a relação entre estas variáveis depende do tipo de relação existente, sendo diferente o impacto numa relação hierárquica ou numa relação lateral (Bijlsma-Frankema e Costa, 2005).

Neste estudo, considera-se a monitoria como sendo um comportamento de confiança, que estando presente nas relações entre indivíduos reduz a confiança na equipa e, por consequência, reduz a eficácia da mesma. Dada a importância que esta dimensão

assumiu na compreensão da confiança na equipa, este estudo avança com a ideia de que a existência de comportamentos vigilantes entre colegas de equipa significa a inexistência de confiança nessa relação. Não obstante se considerar que esta conclusão consiste num importante contributo do presente estudo, considera-se, no entanto, que esta dimensão teve esta expressão devido ao contexto onde foi realizado o estudo. Neste sentido, recomenda-se que investigação futura deverá atender à forma como é analisada a confiança e os comportamentos de monitoria e deverá ser tido em conta o seu impacto em variáveis como o desempenho da equipa.

Das conclusões deste estudo e das recomendações da literatura, fica a ideia de que o estudo da confiança nas organizações, nas equipas ou entre indivíduos tem vantagens em considerar múltiplas relações (Dirks e Skarlicki, 2004), dado que da combinação de vários factores poderá encontrar-se uma explicação mais válida das relações de confiança e que as equipas são contextos ricos para esta análise. Desta forma, esta dissertação contribuiu também para enfatizar a necessidade de se considerar as duas facetas da confiança - na equipa e no líder na medida em que permite analisar de forma independente o impacto de uma e de outra na eficácia da equipa.

Este contributo resulta da consideração de que a confiança na equipa resulta da confiança entre colegas e da confiança no líder de equipa. Considera-se, portanto, que ficaria comprometida a compreensão da confiança na equipa se não se considerasse também a confiança no líder de equipa. Um dos contributos deste estudo, em linha aliás, com as conclusões do estudo de Cook e Wall (1980), residem no facto de haver necessidade de escalas de confiança distintas para os colegas e para os gestores. Cook e Wall (1980) tinham, inclusivamente, sugerido que estes dois tipos distintos de confiança deveriam ser considerados com medidas separadas. No entanto, o presente estudo avança, em relação à literatura, que apesar de se poder considerar duas medidas separadas, a compreensão da confiança na equipa deverá considerar as duas dimensões.

Em suma, neste capítulo foram discutidas as determinantes e implicações da confiança na equipa e da confiança no líder tendo em linha de conta a multidimensionalidade dos constructos. Os resultados deste estudo, particularmente, do estudo da confiança na equipa, indicaram que a confiança é um constructo multidimensional (Costa, Roe e Taillieu, 2001; Costa 1999, 2000, 2003a e 2003b), cujas dimensões estão associadas aos comportamentos de (não) confiança, às percepções de confiabilidade, às percepções de consideração e influência e à cooperação.

A confiança nas equipas foi analisada atendendo às suas múltiplas dimensões cuja natureza e importância relativa pode variar, tal como tem sugerido a literatura, de acordo com as relações de contexto. Ou seja, varia de acordo com as tarefas, com as situações e com as pessoas. Foi discutida a importância da composição da equipa, das características de trabalho e do contexto organizacional como determinantes da confiança entre os membros da equipa e no líder de equipa. Finalmente, foram discutidos os resultados obtidos na relação entre a confiança e as variáveis atitudinais que mediram a eficácia das equipas – o empenhamento e a satisfação. Concluiu-se que a confiança na equipa e no líder de equipa explicam o empenhamento e a satisfação dos membros da equipa. Os resultados deste estudo revelaram que a confiança está relacionada com o empenhamento afectivo e com a satisfação, resultados consistentes com alguns estudos da literatura (Costa, 2000, 2003a e 2003b; Smith e Barclay, 1997).

Neste momento é pertinente enfatizar que a principal contribuição deste estudo para o conhecimento consiste na análise da confiança em contexto de I&D acrescentando a dimensão consideração e influência ao estudo da confiança em equipas de I&D.

No capítulo seguinte são apresentadas as principais conclusões e contributos para o conhecimento e prática.

Capítulo 8. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO E PRÁTICA

Transcorrido um longo percurso, é chegado o momento de procurar responder às questões que orientaram esta pesquisa. A indagação orientadora desta pesquisa, centrou-se na multidimensionalidade da confiança na equipa e da confiança no líder de equipas de I&D, na avaliação dos efeitos de certas dimensões referentes à caracterização da equipa, de caracterização do trabalho da equipa e do contexto de equipa sobre a confiança na equipa e no líder, e na avaliação das implicações da confiança sobre a eficácia da equipa, medida em termos atitudinais, ou seja, através do empenhamento e satisfação dos seus membros. Apresentam-se, de seguida, as principais conclusões obtidas no estudo e as implicações para a gestão. São ainda apresentadas as principais limitações da investigação, bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

8.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO

A literatura sobre a problemática em estudo recomenda que a confiança, sendo um fenómeno complexo, deve ser entendido como um estado psicológico, e simultaneamente, deve ser entendido como um fenómeno que está relacionado com comportamentos e com variáveis situacionais (Costa, 2000). A presente investigação constituiu-se como uma resposta a este apelo da literatura.

O objectivo deste estudo consistiu na análise das variáveis que determinam a confiança nas equipas de I&D e na análise do impacto desta na eficácia da equipa, medida através do empenhamento na equipa e satisfação com a equipa. Adoptando o modelo *input-processo-output*, a confiança nas equipas de I&D foi perspectivada como uma variável multidimensional, ou seja, composta por diferentes factores. Este estudo procurou explorar as dimensões da confiança na equipa, em linha, aliás, com alguns estudos existentes neste domínio (Costa, 2000, 2003a e 2003b). O modelo conceptual de Costa (1999, 2000, 2003a e 2003b) serviu de moldura à presente investigação, dado que propõe a partição da confiança na equipa em diferentes componentes.

Dos resultados obtidos neste estudo concluiu-se que a confiança na equipa é um constructo multidimensional composto por quatro dimensões, a saber, comportamentos de

(não) confiança, percepções de confiabilidade, percepções de consideração e influência e cooperação.

Concluiu-se que a principal dimensão da confiança nas equipas de I&D é a dimensão atinente aos comportamentos de (não) confiança. Aliás, dos resultados obtidos concluiu-se que esta dimensão é a mais relevante no estudo da confiança nas equipas de I&D. Tal como foi discutido no capítulo anterior, revelou-se importante para a confiança em equipas de I&D pela partilha de uma ética e de um mapa de orientação dos indivíduos ao nível do grupo dando indicações sobre os comportamentos que deverão ser evitados nas equipas de I&D para que haja confiança. Esses comportamentos são o oportunismo, a monitoria e a interferência indevida no trabalho dos outros colegas da equipa.

A segunda dimensão da confiança identificada em equipas de I&D diz respeito às percepções de confiabilidade. Esta dimensão centra-se na avaliação das características e acções de quem é confiado. Ou seja, incide sobre as percepções individuais em relação às acções e aos atributos dos indivíduos em quem se confia. Estas avaliações baseiam-se em relação a atributos cognitivos e emocionais, tais como o carácter, a competência, os motivos e as intenções da outra parte (McAllister, 1995). Esta dimensão traduz-se em expectativas em relação aos comportamentos dos outros. Conclui-se, assim, que nas equipas de I&D, a confiança depende do reconhecimento da competência e capacidades, da integridade, da preocupação manifestada pelos interesses dos outros elementos do grupo, do cumprimento de promessas e da palavra dada, da actuação constante e previsível e do cumprimento dos compromissos estabelecidos na equipa.

As percepções de consideração e influência constituem a terceira dimensão da confiança nas equipas de I&D. Relativamente à literatura, este estudo avança com esta dimensão e, portanto, é original na sugestão desta nova dimensão em contextos de I&D. Aliás, esta é a contribuição teórica mais importante desta dissertação. Esta dimensão traduz-se na percepção de reconhecimento dos colegas pelo trabalho realizado na equipa, na percepção de consideração que o grupo manifesta e na percepção relativa à oportunidade de influenciar as decisões dos colegas de equipa.

A cooperação foi identificada como sendo a quarta dimensão da confiança na equipa, traduzindo-se na confiança que se cria com base na partilha de ideias e informações úteis ao nível da equipa, concluindo-se, portanto, que se trata de uma dimensão importante em contexto de I&D.

Assim, concluiu-se que a primeira hipótese de trabalho não se confirma. A confiança na equipa é composta por quatro dimensões e não por seis como se cogitou no

modelo de análise. À exceção da consideração e influência, as outras dimensões já tinham sido identificadas na literatura neste domínio (Costa, 2000). A originalidade deste estudo reside na apresentação de uma configuração diferente das dimensões propostas por Costa (2000, 2001, 2003a e 2003b). Por outro lado, este estudo confirma a expectativa da existência de uma dimensão atinente à consideração e influência, relevante em equipas de I&D. Desta forma conclui-se que a principal contribuição desta dissertação para o conhecimento consiste no estudo do contexto de I&D e na consideração que esta é uma dimensão importante em equipas de I&D.

Dos resultados que foram apresentados confirma-se que a confiança no líder de equipa é composta por quatro dimensões, ou seja, é composta pela integridade, pela consideração, pelo oportunismo e pelo reconhecimento de competência.

O componente com maior relevância no estudo da confiança no líder é a integridade. O segundo componente ficou designado de consideração e apoio do líder e traduz-se na confiança resultante de um comportamento apoiante por parte do líder, bem como da consideração demonstrada pelo trabalho dos colaboradores. O terceiro componente foi designado de oportunismo e traduz-se em percepções relativamente a comportamentos do líder, ou pelo facto de tentar tirar vantagem do comportamento de terceiros, ou por demonstrar nos seu actos ter apenas em linha de conta os seus interesses pessoais. O quarto componente designou-se de reputação científica e traduz-se na confiança resultante da reputação científica, das capacidades e do reconhecimento da sua competência.

Em síntese, os resultados obtidos através dos modelos apresentados no capítulo 6 permitiram testar as hipóteses de trabalho. O modelo explicativo da confiança na equipa indicou que o clima amigável e de colaboração se destaca do conjunto das variáveis de *input*, assumindo maior valor preditivo da confiança na equipa. Por outro lado, concluiu-se do modelo que existem determinadas características da equipa e do contexto de trabalho em equipa que contribuem para a confiança nas mesmas. Estas condições são a existência de um clima de reconhecimento e apoio, a composição da equipa com pessoas que valorizam a experiência de trabalho em equipa, e a preferência de trabalhar em equipa e o facto das equipas apresentarem alguma longevidade. Todavia, o modelo apresenta duas variáveis que explicam negativamente a confiança na equipa: a diversidade em termos de senioridade e o clima de ambiguidade.

Relativamente à confiança no líder constata-se que as variáveis que entram neste modelo são exactamente as mesmas que entram no modelo da confiança na equipa. Para a explicação da confiança no líder destacam-se os climas de reconhecimento e apoio e o clima amigável. A composição da equipa é também importante na predição da confiança no líder, verificando-se que a diversidade de experiências e a preferência de trabalhar em equipa são condições que explicam a confiança no líder. Verificou-se também que a diversidade em termos de senioridade e o clima de ambiguidade explicavam negativamente a confiança no líder.

Concluiu-se dos resultados que o clima de reconhecimento e apoio do líder e o clima amigável e de colaboração são as variáveis que melhor explicam a confiança no líder. Os resultados permitiram concluir que a diversidade de experiências e de competências e a preferência de trabalhar em equipa contribuem também para a explicação da confiança no líder de equipa. A diversidade em termos de senioridade e o clima de ambiguidade na equipa contribuem de forma negativa para a confiança no líder. A confiança do líder poderá estar comprometida em equipas caracterizadas por uma maior heterogeneidade na sua composição em termos de senioridade. De resto, esta conclusão seria aplicável também para a confiança na equipa. Por outro lado, o clima de ambiguidade poderá também comprometer a relação de confiança estabelecida com o líder de equipa.

As hipóteses de trabalho elaboradas no âmbito do modelo de análise quanto ao líder foram genericamente confirmadas. Ficou comprovado que a caracterização da equipa está relacionada com a confiança no líder de equipa, na medida em que se verificou que a antiguidade na equipa está relacionada positivamente com a confiança no líder. Esta ideia se analisada à luz da literatura, permite constatar que a confiança, sendo um constructo dinâmico (Costa, 2003b), vai-se construindo ao longo do tempo.

Conclui-se, assim, que a confiança muda e desenvolve-se ao longo do tempo (constrói-se, declina e renova-se). Aliás, Lewicki e Bunker (1996) apresentam um estudo no qual a confiança é analisada como algo em transformação, ou seja, que se altera se uma relação se desenvolve plenamente até à maturação. Estas noções servem para compreender melhor a problemática e servem para enfatizar a importância da confiança em equipas, particularmente em equipas de I&D, pela sua duração, sendo de presumir que as relações se estabelecem e se desenvolvem até atingir uma maturidade.

Dos resultados constatou-se também que a preferência de trabalhar em equipa e a experiência de trabalho em equipa estavam relacionadas positivamente com a confiança no

líder e que a existência de diferentes níveis de senioridade na equipa estava relacionada negativamente com a confiança no líder.

As hipóteses de trabalho elaboradas quanto à relação entre o clima de equipa e a confiança no líder foram genericamente confirmadas. O clima amigável, o clima de reconhecimento e apoio do líder estavam relacionados positivamente com a confiança no líder de equipa. E o clima de ambiguidade estava relacionado negativamente com a confiança no líder de equipa. Não se encontrou, todavia, confirmação para o clima de autonomia.

Outros resultados que merecem ser destacados neste capítulo prendem-se com a relação entre a confiança na equipa e a confiança no líder no empenhamento na equipa. Verificou-se que a confiança na equipa denota um valor preditivo mais elevado sobre o empenhamento do que a confiança no líder. Todavia, quando realizada a análise pelas dimensões do empenhamento constatou-se que a confiança na equipa detém apenas poder preditivo sobre a faceta afectiva enquanto que a confiança no líder apresenta poder preditivo sobre a faceta afectiva e sobre a faceta normativa do empenhamento na equipa. Verificou-se também que a confiança na equipa e a confiança no líder determinam a satisfação. Todavia, dos resultados conclui-se que a confiança no líder denota maior poder preditivo sobre a satisfação do que a confiança na equipa. Por outro lado, estes resultados empíricos conferem maior vigor à argumentação de que é necessário analisar a confiança na equipa e no líder como constructos independentes e desta forma, sublinha-se a importância de estudar mais aprofundadamente estas duas vertentes da confiança.

Destes resultados retira-se a conclusão de que havendo mais confiança na equipa e no líder haverá maior eficácia traduzida em maior empenhamento e satisfação.

8.2 CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO E PRÁTICA

Neste ponto, importa discutir em que medida a presente investigação pode contribuir para o conhecimento desta problemática e pode ser útil para as organizações, particularmente para a gestão de equipas de I&D, um domínio pouco estudado na literatura.

Relativamente à literatura, este estudo avança com uma dimensão atinente à consideração e influência. A consideração emergiu como sendo uma dimensão da

confiança em equipas de I&D, na medida em que indicou ser relevante considerar-se o reconhecimento dos colegas de equipa pela contribuição prestada ao projecto, as oportunidades de influenciar as decisões ao nível da equipa e as percepções relativamente à aceitação da opinião nas decisões finais da equipa. Como contribuição teórica deste estudo sugere-se que deverá ser tida em atenção considerando-se também esta uma dimensão da confiança em equipas de I&D.

Os resultados aqui encontrados poderão revelar-se úteis aquando da formulação/elaboração de práticas e políticas de gestão de recursos humanos destinadas a potenciar o desenvolvimento da confiança em equipas de trabalho. Os dados sugerem algumas áreas de intervenção. A contribuição prática resultante da conclusão de que existe uma relação positiva entre a confiança na equipa e a eficácia da equipa, obtida no presente estudo, é a de que para aumentar a eficácia das equipas de I&D, os gestores de I&D deverão atender, sobretudo, aos níveis de confiança na equipa e no líder de equipa. Sendo que para aumentar o empenhamento, designadamente, o empenhamento afectivo deverá atender sobretudo, aos níveis de confiança na equipa e para aumentar a satisfação, sobretudo, com o ambiente da equipa e satisfação intrínseca deverá atender aos níveis de confiança no supervisor. Os resultados revelaram também que os comportamentos de (não) confiança são a única dimensão da confiança na equipa que pode prejudicar a eficácia da equipa dado que esta diminui quando aumentam os comportamentos oportunistas e de monitoria.

Uma contribuição deste estudo foi o de considerar que a confiança em contextos de I&D é afectada pela composição das equipas. Ou seja, é afectada negativamente pela existência de diferentes níveis de senioridade. Estas conclusões contrariam, em parte, a literatura neste domínio. No entanto, é sugerido pelo presente estudo que equipas mais homogéneas em termos de diferenças hierárquicas são mais permeáveis à existência de relações de confiança na equipa. Sendo de admitir que a homogeneidade hierárquica da equipa favorece a criação de relações de confiança. Por outro lado, é afectada positivamente pela diversidade de experiências de trabalho em equipa, e pela composição da equipa por pessoas que preferem trabalhar em equipa do que individualmente.

No contexto no qual este estudo foi realizado, ou seja equipas de I&D em meio não académico, défices na confiança reduzem a sua eficiência. No entanto, os riscos associados a um baixo desempenho pode variar de organização para organização. Em contextos como o que foi realizado o estudo, em que um mau desempenho da equipa se reflecte no desempenho da organização, faz sentido que os comportamentos de confiança ou de não

confiança tenham emergido como a principal dimensão da confiança na equipa, uma vez que traduzem comportamentos de rejeição em relação ao oportunismo e à tentativa de tirar vantagem e traduzem comportamentos de vigilância relativamente ao trabalho dos outros. Sendo então de admitir que em organizações onde o risco de maus desempenhos é mais baixo ou onde os níveis de competitividade na equipa são mais reduzidos, esta dimensão da confiança não surja com esta relevância. Considera-se que a relação entre a confiança e o risco associado a relações de confiança depende, em grande medida, do contexto no qual essas relações existem e são criadas.

8.3 LIMITAÇÕES E PISTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Os resultados obtidos no presente estudo aconselham algumas reservas nas ilações retiradas. Algumas das principais limitações do estudo prendem-se com questões de ordem metodológica. Uma das limitações óbvias da pesquisa tem que ver com o carácter de conveniência da amostra. O facto de o estudo não ser baseado numa amostra probabilística, coloca fortes restrições à possibilidade de generalizar os resultados aqui encontrados para o universo estudado. Por este motivo, os resultados deste estudo carecem de uma interpretação cuidadosa e limitada ao contexto da presente pesquisa e desta forma, algumas cautelas deverão ser tidas em conta na tentativa de extrapolar os resultados obtidos para outros contextos.

Os resultados obtidos poderiam ter tido expressão diferente se tivesse tido maior número de respostas. Porém, a especificidade da amostra limitou a abrangência do estudo. A dificuldade de encontrar empresas industriais com actividades de I&D constituiu uma limitação agravada pela especificidade da amostra, ou seja, pela especificidade do estudo que recaiu sobre equipas constituídas há já algum tempo e a desenvolver actividades de investigação e desenvolvimento. Assim, seria interessante a realização de outros estudos, em diferentes contextos, académicos e empresariais, no sentido de permitir análises comparativas.

Em bom rigor, apesar de constituir uma base de trabalho para investigação futura não se poderá estabelecer uma comparação directa com estudos existentes neste domínio nem extrapolar tendências para estudos realizados noutros contextos. Apesar de alguns itens resultarem da literatura, outros itens das escalas, sobretudo da escala da confiança na equipa foram criados a partir das sugestões do estudo exploratório.

Tendo em conta a falta de estudos sobre a confiança em equipas de I&D estudos futuros deverão explorar as dimensões da frontalidade e da informalidade, no sentido de avaliar a consistência dessas dimensões. Por outro lado, estudos futuros deverão confirmar a existência de uma dimensão da confiança na equipa atinente à consideração e influência.

Dos resultados obtidos concluiu-se que a monitoria ou vigilância dos comportamentos constitui uma dimensão dos comportamentos de (não) confiança nas equipas de I&D. Uma sugestão para estudos futuros consiste em analisar esta dimensão na relação de confiança com o líder de equipa. Esta vertente não foi abordada em grande profundidade no presente estudo e deveria ser explorada em maior detalhe em futuros estudos, incluindo mecanismos de controlo tais como regras, recompensas e sanções estabelecidos pelo líder de equipa. Outra pista para futuros estudos, é a exploração de como os indivíduos percebem a monitoria e a vigilância por parte dos colegas e por parte do líder de equipa. A vigilância ou monitoria por parte dos líderes de equipa pode não ser percebida como falta de confiança mas como preocupação do líder pelo trabalho dos seus colaboradores.

Seria igualmente interessante replicar este estudo agregando as respostas pelas respectivas equipas, no sentido de analisar discrepâncias nas respostas atribuídas pelos membros da equipa e eventualmente discrepâncias nas respostas dadas pelos membros da equipa e pelo líder de equipa.

Atendendo ao efeito de desejabilidade social neste tipo de questões, seria interessante realizar um estudo sobre a percepção que cada indivíduo tem da confiança que os outros sentem por si e da confiança que sente do seu supervisor. Para este tipo de estudo seria aconselhável metodologias qualitativas que permitissem analisar o conceito em maior profundidade.

Outra limitação do estudo prende-se com o facto de só ter sido utilizado um *software* de tratamento estatístico, tendo-se optado por aquele é disponibilizado pela instituição e aquele que é mais familiar da investigadora. Todavia, tem-se consciência de que seria interessante analisar os resultados recorrendo ao LISREL, todavia, constrangimentos de ordem temporal e de familiaridade com o *software* limitaram esta opção. Desta forma, constitui um desafio para a investigadora a repetição da análise dos resultados utilizando o LISREL.

Ao longo destas páginas foi analisado o conceito de confiança nas equipas, no entanto, é necessário sublinhar que nem sempre as relações de confiança são bem sucedidas. Alguns estudos existentes demonstram esta afirmação tomando como objecto de

análise a traição, os comportamentos desviantes e anti-sociais. Assim, não obstante a quase total omissão da literatura neste domínio, tem-se verificado, recentemente, um aumento da preocupação pelas questões da traição, da violação e abuso de confiança nas organizações (Sitkin e Roth, 1993; Sitkin e Bies, 1994; Morris e Moberg, 1994; Robinson e Bennett, 1995; Sitkin, 1995; Sitkin e Stickel, 1996; Bies e Tripp, 1996; Lewicki e Bunker, 1996; Braun, 1997; Giacalone e Greenberg, 1997). O trabalho de Elangovan e Shapiro (1998) constitui uma referência importante da literatura já que revê questões associadas à confiança e a comportamentos de confiança (Hosmer, 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995), a comportamentos desviantes no local de trabalho (Robinson e Bennett, 1995), a comportamentos anti-sociais (Giacalone e Greenberg, 1997), à ética no trabalho (Shapiro, Lewicki e Devine, 1995), e à traição nas relações íntimas como amizades e casamentos (Jones e Burdette, 1994), no sentido de desenvolver um modelo de traição, com base na noção de oportunismo nas organizações. Elangovan e Shapiro (1998) oferecem uma conceptualização da traição sob a perspectiva do indivíduo traído, estabelecendo a diferença entre comportamentos anti-sociais, traição e comportamentos desviantes nas organizações. A identificação de comportamentos de traição por parte dos gestores, tem sido também alvo de estudo. Concretamente, os comportamentos coercivos, a retenção de promessas feitas, a confrontação de colegas com os seus erros, os favoritismos, o assédio sexual e o uso incorrecto de informação privada. Bies e Tripp (1996) apresentaram, de igual modo, uma listagem de acções consideradas violações de confiança incluindo a mudança das regras depois de acções concretizadas, quebra de promessas feitas, mentiras, roubo de ideias, acusações falsas e injustas e revelação de segredos.

Muitos investigadores têm também demonstrado que a cultura está relacionada com variados comportamentos que envolvem violações de confiança, tais como a mentira, intrujice e roubo (Shapiro, Lewicki e Devine, 1995). A título de exemplo, as recompensas através de mentiras podem ser prevaletentes em climas éticos orientados pelo interesse próprio, ou a mentira para proteger um colega pode ser comum em climas éticos onde as relações pessoais são valorizadas (Victor e Cullen, 1988). É importante reconhecer que a cultura e as normas organizacionais não são sempre congruentes com as expectativas pessoais de quem é alvo de confiança ou dos próprios valores de quem confia.

Neste estudo procurou-se saber em que é que as pessoas confiam quando integradas em equipas de I&D. Seria certamente interessante estudar exactamente o contrário, ou seja, em que é que não confiam e que comportamentos se associam à desconfiança ou à traição nas organizações, e especificamente nas equipas de I&D. Seria interessante questionar o

que acontece quando as pessoas não confiam umas nas outras. Como reagem os indivíduos à falta de confiança na sua equipa, ignoram, disfarçam, distorcem factos, ideias, conclusões e sentimentos? E que impacto isso tem no desempenho da equipa? É possível fazer investigação quando há falta de confiança na equipa sendo esta não permeável à troca de informação nem à reciprocidade de influência? Estas questões poderão ser alvo de investigação futura.

As restrições temporais que um estudo desta natureza têm limitam o tipo de abordagem. Assim, o presente estudo não se encerra em si mesmo, na medida em que não representa uma compreensão global da confiança na equipa, para a qual se considera fundamental o surgimento de trabalhos futuros. O facto de se ter usado uma metodologia quantitativa limitou também as conclusões e as ilações que poderiam ter sido retiradas através da realização de entrevistas em profundidade. As entrevistas realizadas serviram, sobretudo, para analisar a pertinência de um estudo desta natureza em contexto de equipas de investigação. Teria sido vantajoso aprofundar algumas questões através da realização de entrevistas depois da análise dos resultados. Portanto, considera-se que uma metodologia qualitativa poderia ser vantajosa na medida em que permitiria obter informação mais rica e detalhada sobre a partilha de experiências pessoais e de percepções individuais, mais difíceis de obter através do questionário.

Apesar das limitações que este estudo encerra, os resultados obtidos foram ricos em termos de conclusões sobre as variáveis que determinam a confiança nas equipas e no líder e as implicações da confiança ao nível da eficácia. Sem pretender que esta dissertação constitua uma resposta cabal à interrogação fundamental que a orientou, considera-se que a mesma contém indícios que permitem continuar a alimentar o debate e reflexão em torno dos efeitos das variáveis de *input* na confiança e do efeito da confiança nas variáveis de *output*.

Desta forma, espera-se ter contribuído para estimular o interesse pela investigação futura sobre a confiança em equipas de I&D, sobretudo no contexto português onde se constata uma maior escassez de estudos sobre a matéria.

Referências Bibliográficas

Abbey, A. & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 62-368.

Adler, T. R. (2005). The swift trust partnership: A project management exercise investigating the effects of trust and distrust in outsourcing relationships. *Journal of Management Education*, 29(5), 714-737.

Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving the quality of work life*, (p.227-296). Palisades, C.A.: Goodyear.

Allen, N. J. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Allen, T. J. & Ralph K. (1986). The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion?. *R&D Management*, 16 (2), 185-197.

Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technological transfer and the dissemination of the technological information within the R&D organizations*. Cambridge, MA: MIT Press.

Allen, T. J., Ralph K., J.J. Grady & Slavin, N. (1988). Project team aging and performance: The roles of project and functional managers. *R&D Management*, 18 (4). 295-308.

Altman, I., & Taylor, D.A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Alutto, J. A & Acito, R (1974). Decisional participation and sources of job satisfaction: a study of manufacturing personnel. *Academy of Management Journal*, 17,160-167.

Ancona, D. (1987). Groups in organizations: Extending laboratory models. In C. Hendrick (Ed.), *Annual Review of personality and social psychology: Group and intergroup processes* (p. 207-231). Beverly Hills, California: Sage Publications.

Ancona, D. and Nadler, D. (1989). Top hats and executive tales. *Sloan Management Review*, 30(1). 19-28.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992a). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37. 634-665.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992b). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.

- Ancona, D. Gladstein (1990). Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33 (2): 334-365.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62-74.
- Andrews, F. M. (1979). Scientific productivity: The effectiveness of research groups in six countries. Cambridge: Cambridge University Press.
- Armstrong, S., & Roback, H. (1977). An empirical test of Schutz' three-dimensional theory of group process in adolescent dyads. *Small Group Behavior* 8, 443-456.
- Arrow, K. (1974). *The limits of organization*. New York: Norton.
- Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior. *Group and Organization Studies*, 13, 290-310.
- Aubert, B. A & Kelsey, B. L. (2003). Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Ball, G. A.; Trevino, L. K. & Sims Jr, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37 (2), 299-322.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnes L. B. (1981). Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review*, 5:(2), 107 –116.
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management* 14(2), 169-175.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

Bateson, P. (1988). The biological evolution of cooperation and trust. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (p. 14-30). New York: Basil Blackwell.

Baugh, S. G. & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementing?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.

Bazerman, M. H. (1994). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.

Becerra, M. & Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14(1), 32-44.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1)154-161.

Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.

Bhattacharya, R., Devinney, T. M., Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.

Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 246-260). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bigley, G. A. & Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning on organizational science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.

Bijlsma, K. M., & Costa, A. C. (2003, April 3-5). *Risks at work: Trust, Monitoring and Cooperation in Temporary Project Teams*. Paper presented at the 3rd European Academy of Management Conference, Milano, Italy.

Bijlsma, K. M., & Van de Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: a 'bottom up' approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.

Bijlsma-Frankema, K. M., & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 1-38.

Bijlsma-Frankema, K; Jong, B. & Costa, A. C. (2005). Paths of Performance: Trust, monitoring and performance in temporary Research teams. Paper presented at 3rd Workshop on Trust Within and between Organisations. Amsterdam, The Netherlands, October 27-28.

Birnbaum, P.H. (1981). Academic interdisciplinary research: Characteristics of successful projects. *Journal of the Society of Research Administrators*, 8 (1): 5-16.

Bland, C.J. and Ruffin, M.T. (1992). Characteristics of a productive research environment. *Academic Medicine*, 67(6), 385-397.

Blau, P. M, Falbe, C. M., Kckinley, W. & Tracy, P. K. (1976). Technology and organizations in manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 21, 20-40.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in social life*. New York: Wiley.

Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researches across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 50-67.

Boyle, R. & Bonacich, P. (1970). The developments of trust and mistrust in mixed-motive games. *Sociometry*, 33, 123-139.

Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989). Price, authority and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.

Braun, C. (1997). Organizational infidelity: How violations of trust affect the employee-employer relationship. *Academy of Management Executive*, 11(4), 94-95.

Brewer, M. B. (1981). Ethnocentrism and its role in interpersonal trust. In M. B. Brewer & B. E. Collins (Eds.), *Scientific inquiry and the social sciences* (p. 214-231). San Francisco: Jossey-Bass.

Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995). Transaction costs in organizations with trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 219-247.

Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: A meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing*, 30 (February), 63-77.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Burns, T.; Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, London. Tavistock.

Butler, J. K. & Cantrell, R. J. (1984). A behavioral decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

Butler, J. K. (1983). Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. *Psychological Reports*, 53, 411-416.

Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a condition of trust inventory. *Journal of Management*, 17 (3), 643-663.

Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.

Cabral-Cardoso, C. (1999). A perspectiva de uma carreira de I&D na indústria: perfis de receptividade e de relutância em pós-graduados. In M. Godinho, J. Caraça (Eds.), *O Futuro Tecnológico* (p. 191-206), Lisboa, Celta.

Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.

Caudron, Shari (1994). Motivating Creative Employees Calls for New Strategies. *Personnel Journal*, May, 101-106.

Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 47, 193-208.

Chowdhury, S. (2005). The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 27(3), 310-326.

Clegg, C. W.; Wall, T. D; Pepper, K.; Stride, C.; Woods, D. & Morrison, D. (2002). An international survey of the use and effectiveness of modern manufacturing practices. *Human Factor and Ergonomics in Manufacturing*, 12, 171-191.

Cohen, A. R.; Fink, S. L.; Gadon, H. & Willits, R. D. (2001). *Effective behaviour in organizations (7th ed.)*. Boston, McGraw-Hill, Irwin.

Cohen, S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88 (1), 82-108.

Cohen, S. G. & Bayley, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.

Cohen, S. G. (1991). New approaches to teams and teamwork. In J. R. Galbraith, E. E. Lawler & Associates (Eds.), *Organizing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, S. G., Ledford, G. E. & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and organizational behaviour* (3rd ed.). Boston, McGraw-Hill, Irwin.

Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Coopey J & Hartley J (1991). Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1, 18-32.

Coppola, N. W., Hiltz, S. R. & Rotter, N. G. (2004). Building trust in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 47(2), 95-104.

Costa, A. C. (1999). Theoretical considerations over trust: Relevant aspects for organizational behavior. *Psicologia*, 8 (1/2), 85-98.

Costa, A. C. (2000). A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations, Ridderkerk Print, Tilburg.

Costa, A. C. (2001). Trust as multi-component construct: A measure for within team relationships. *Paper presented at the workshop Trust within & between organizations*. Amsterdam, November.

Costa, A. C.; Roe, R. A. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.

Costa, A. C. (2003a). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32 (5), 605-622.

Costa, A.C. (2003b). Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. In B. Nooteboom and F. Six (Eds.), *The Trust Process in Organizations*. (pp. 105-124) Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

Cotgrove, S. & Box, S. (1970). *Science, Industry and Society - Studies in the Sociology of Science*. London, George Allen & Unwin LTD.

Creed, W. E. D. & Miles, R. (1996). Trust in Organizations - A conceptual framework linking organizational forms, Managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 16-38). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cullen, J. B.; Victor, B. & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667-674.

Culpepper, R. A. (2000). A Test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three-component commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 604-616.

Cummings, L. L. & Bromiley (1996). The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p.302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cummings, L. L. (1983). Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment. In F. J. Landy, S. Zedrick & J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (p. 89-93). Hillsdale, N.J: Earlbaum.

Currall, S. C. & Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 151-170.

Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001). *Organizational behaviour & Human Decision Processes*, 64, 151-170.

Das, T. K. & Teng, Bing-Sheng (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (p. 49-72). New York: Basil Blackwell.

Debackere, K. & Rappa, M. A. (1994). Technological communities and the diffusion of knowledge: A replication and validation. *R&D Management*, 24(4),355-371.

DeLuga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67 (4), 315-326.

Den Hartog, D. N., Schippers, M. C., & Koopman, P. L. (2002). The impact of leader behavior on trust in management and co-workers. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 19-34.

Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.

Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-129.

Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. *Nebraska Symposium on Motivation* (p. 275-320). Lincoln: Nebraska University Press.

Dewhirst, H.D., Arvey, R. & Brown, E. (1978). Satisfaction and performance in research and development tasks as related to information accessibility. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1, 71-79.

Dill, D. D., Pearson, A. W., and Jabri, M. (1982). The organizational climate of team leaders in R&D: Demands, supports and constraints. Proceedings of the Conference (p. 309-323). Copenhagen, September.

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), 611-628.

Dirks, K. T. & Skarlicki, D. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging Issues” in *Trust Within Organizations*, R. Kramer & K. Cook (eds.) New York: Russell Sage Foundation.

Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.

Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.

Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.

Drongelen, I.; Nixon, B & Pearson, A. (2000). Performance measurement in industrial R&D. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 111-143.

Drucker, P.F., (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, January-February, 45-53.

Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castañeda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

Dunn, J. (1988). Trust and political agency. In Gambetta (Eds.), *Trust Making and breaking cooperative relation* (p. 73-93). New York: Basil Blackwell.

Dunphy, D. Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance? *Human Relations*, 49, 677-699.

Dyer, J. H. & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance : Empirical evidence from United States, Japan and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-69.

Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12, 457-473.

Eisenberg, R. S. (1987). Propriety rights and the norms of science in biotechnology research. *The Yale Law Journal*, 97, 177-231.

Eisenberger, Robert; Fasolo, Peter & Davis-LaMastro, Valerie (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.

Elangovan, A. R. & Shapiro, Debra L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.

Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49, 382-399.

Epton, S. R.; Payne, R. L. and Pearson, A. W. (1983). *Managing In- terdisciplinary Research*. New York: John Wiley and Sons.

Erdem, F., Ozen, J. & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work study*, 52 (6/7), 337-340.

Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society* (2nd ed.). New York: Norton.

Evans, C., & Dion, K. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175-186.

Farris, G.; Senner, E. & Butterfield, D. (1973). Trust, culture and organizational behaviour. *Industrial Relations*, 12, 144-157.

Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2003). Many routes toward trust: A social network analysis of the determinants of interpersonal trust. In D. H. Nagao (Ed.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, OB, C1-6.

Fiedler, F.E. (1966). The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 2, 237-264.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fisher, C. D. (1980). On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance. *Academy of Management Review*, 5, 607-612.

Flaherty, K. & Pappas, J. (2000). The role of trust in Salesperson - Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 271-278

Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*, 32(1), 115-130.

Ford, J.K., MacCallum, R.C. & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.

Friedlander, F. (1970). The primacy of trust as a facilitator of further group accomplishment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 387-400.

Frost, T., Stimpson, D. V. & Maugham, M. R. C. (1978). Some correlates of trust. *Journal of Psychology*, 99, 103-108.

Fukuyama, F. (1996). *Confiança: Valores sociais & criação de prosperidade..* Lisboa: Gradiva

Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships* (p. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Gabarro, J. (1990). The development of working relationships. In J. Galangher, R.E. Kraut & C. Egidio (Eds.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work* (p. 79-110). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gambetta, D. G. (Ed.). (1988). Can we trust trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (p. 213-237). New York: Basil Blackwell.

Garbarino, Ellen & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.

Giacalone, R. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behaviour in organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Scott, P., and Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.

Giddens, Anthony (1984). *The constitution of society*. Oxford: Polity Press.

Giffin, K. & Patton, B. R. (1971). *Personal trust in human interaction in basic readings in interpersonal communication*. New York: Harper & Row.

Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.

Gill, H.; Boies, K.; Finegan, J. & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.

Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81

Golembiewski, R. T. & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in-group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Series of Group Processes* (p. 131-185). New York: Wiley.

Good, D. (1988). Individuals, interpersonal relations and trust. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (p. 131-185). New York: Basil Blackwell.

Goodman, P., Ravlin, E., and Argote, L. (1986). Current thinking about groups: Setting the stage for new ideas. In P. S. Goodman (ed.), *Designing Effective Work Groups* (p. 1-33). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals. *Administrative Science Quarterly*, 2(2), 281-306.

Govier, T. (1994). Is it a jungle out there? Trust, distrust and the construction of social reality. *Dialogue*, 33: 237-252.

Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation and fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Ed.), *Basic group processes*, (p. 235-256). New York: Springer-Verlag.

Greenberg, J. (1978). Effects of reward value and retaliative power on allocation decisions: Justice, generosity, or greed? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 267-379.

Greenberg, J. (1986a). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.

Greenberg, J. (1986b). The distributive justice of organizational performance evaluations. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations*, (p. 337-351). New York, Plenum Press.

Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In Cropanzano, R.(Ed), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Griffin, M.A., Patterson, M. & West, M.A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisory support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.

Griffin, R. S. & Bateman, T. S. (1986). *International review of industrial and organizational Psychology*. London: J. Wiley and Sons.

Griffin, R. W. (1981). Task attributes and long-term employee productivity. *Academy of Management Proceedings*, 176-194.

Griffin, R. W. (1983). Objective and social sources of information in task redesign: A field experiment. *Administrative Science Quarterly*, 28, 184-200.

Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.

Gupta, A. & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, May-June, 41-48.

Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (p. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

Guzzo, R. A. (1986). Group Decision Making and Group Effectiveness. In Goodman, P. S. (Ed.), *Designing Effective Work Groups*, (p. 34-71). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Guzzo, R. A. (1995). Introduction: At the intersection of team effectiveness and decision-making. In: R. A. Guzzo (Ed.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, (p. 1–8). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, *79*(1), 15-23.

Hackman, J. R. & Morris, C. G. (1975). Group task, group interaction process and group performance effectiveness. A review and propose integration. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, (p. 45-99). New York: Academic Press.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsh (Ed.), *Handbook of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice House.

Hackman, J. R. (1991). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (p. 29-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*, 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hackman, J. R., Brousseau, K. R., & Weiss, J. A. (1976). The interaction of task design and group performance strategies in determining group effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*, 350-365.

Hackman, J. R.; J. L. Shuttle (1977). *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. California: Goodyear.

Hagen, J. M. & Choe, S. (1998). Trust in japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. *Academy of Management Review*, *23*(3), 589-600.

Hagstrom, W. (1965). *The Scientific Community*. New York, Basic Books.

Hair, J; Anderson, H. Tatham, R. & Black, T. (1998). *Multivariate data analysis*. UK: Prentice Hall International Editions.

Hakstian, R. A., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behavior of numbers-of-factors rules with simulated data. *Multivariate Behavioral Research*, *17*, 193-219.

- Hardin, R. (2002). *Trust and trustworthiness*. New York, Russel Sage Foundation.
- Hardy, K. G. & Magrath, A. J. (1989). Dealing with cheating in distribution, *European Journal of Marketing*, 23(2), 123-129.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P. & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4(2), 31-39.
- Henderson, J. C., and Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management Science*, 38, 757-777.
- Herbiniak L.G. & Alutto J.R. (1972), Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Herriot, P., Hirsh, W. & Reilly, P. (1998). *Trust and Transition: Managing Today's Employment relationship*. Wiley, : Chichester.
- Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, opportunism and the invisible hand: Implications for the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Hirschfeld, R.; Jordan, M.; Field, H.; Giles, W, & Armenakis, A. (2005). Team's female representation and perceived potency as inputs to team outcomes in a predominantly male field setting. *Personnel Psychology*, 58(4), 893-924.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organization Dynamics*, 9(1). 42-63.
- Holmes, J. G. (1981). The Exchange Process in Close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice Motive in social behaviour*, (p. 261-284), New York: Plenum.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Hovland, C. I., Janis, I. L. & Kelley, H. H. (1953). *Communications and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Howell, D.C. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth..
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perception of influence. *Academy of Management Journal*, 17, 649-662.
- Hughes, R., Rosenbach, W., & Clover, W. (1983). Team Development in an Intact, ongoing work group: A quasi-field experiment. *Group & Organization Studies*, 8, 161-186.

Ilgen, D. R. & Sheppard, L. (2001). Motivation in work teams. In Erez M., Kleinbeck U., Thierry, H. (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (p. 169-179). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Invancevich JM. (1976). Effects of goal setting on performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61, 605-612.

Invancevich JM. (1977). Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 406-419.

Isaksen, S. G. & Lauer, K.J (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 74-86.

Isen, A. M. & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, 13, (p. 1-54). Greenwich, CT: JAI Press.

Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.

Jabri, M. M. (1992). Job satisfaction and job performance among R&D scientists: The moderating influence of perceived of task allocation decisions. *Australian Journal of Psychology*, 34(2), 165–182.

Jabri, M. M., Payne R., & Pearson, A. W (1986). Development and use of Organizational Climate Mapping in R&D Teams. In M. C. Grool, C.Visser, W. J. Briethoff, & H. J. Wijner (Eds.), *Project Management In Progress*, (p. 151-162). Amsterdam: North-Holland.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.

Johanesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10, 113-144.

Johnson-George, C. & Swap, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.

Jones, A.P., James, L. R. & Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60, 146-149.

Jones, G. E. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioural intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511-523.

Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

Jones, W., & Burdette, M. P. (1994). Betrayal in relationships. In A. Weber & J. Harvey (Eds.), *Perspectives on close relationships* (p. 243-262). Boston: Allyn and Bacon.

Joyce, W. & Slocum, J. (1979). Climates in organizations. In S. Kerr (ed.), *Organizational Behaviour* (p. 317-336). Columbus, OH: Grid Publishing Company.

Joyce, W. F. & Slocum, J. W. (1984). Collective Climate: Agreement as a Basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27 (4), 721-742.

Kasperson, R. E.; Golding, D. & Tuler, S. (1992). Social distrust as facilitator in setting hazardous facilities and communication risks. *Journal of Social Issues*, 40, 167-187.

Katz, R. (1978). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics. *Human Relations*, 31, 703-725.

Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and Performance, *Administrative Science Quarterly*, March, 81-104.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kee, H. W. & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357-366.

Keller, R. T. and Jullian, Scott D. and Kedia, Ben L. (1996). A multinational study of work climate, job satisfaction and the productivity of R&D teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42 (1), 48-55.

Keller, R. T.; W. E. Holland (1983). Communications and Innovators in Research and Development Organizations. *Academy of Management Journal*, 26, 742-749.

Keller, R.T. (1994). Technology-information processing fit and the performance of R&D project groups. *Academy of Management Journal*, 37, 167-179.

Kickul, J.; Gundry, L. K. & Posig, M. (2005). Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 56, 205-218.

Kiffin-Petersen, S. (2004). Trust: A neglected variable in team effectiveness research. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 10(1), 38-53.

Kim, J. O & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis. Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: Sage University.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance. *Academy of Management Journal*, 36, 502-526.

Kim, Y. & Lee, B. (1995). R&D project team climate and team performance in Korea: A multidimensional approach. *R&D Management*, 25(2), 179-196.

Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Goldband, E., & Carnevale, P. J. D. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (1), 9-22.

Klimoski, R. J., & Karol, B. L. (1976). The impact of trust on creative problem solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 61, 630–633.

Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.

Kornhauser, W. (1962). *Scientists in industry - Conflict and accommodation*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Korsgaard, M. A. & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation. *Journal of Management*, 21, 657-699.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1997). *O Desafio da Liderança - Como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *Credibility : How leaders gain and lose it, Why people demand it*. Jossey-Bass, San Francisco.

Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kramer, R. M. (1999). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18, 199-230.

Kramer, R. M.; Brewer, M. B. & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action - The decision to trust as a social decision. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 357-389). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kreiner, K. & Schultz, N. (1993). Informal collaboration in R&D: The formation of networks across organizations. *Organization Studies*, 14(2), 189-209.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational behaviour (5th ed.)*. Boston, McGraw-Hill, Irwin.

Kwaśniewska, J. & Edward, N. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management* 13(3), 187-196.

Landfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385.

Lane, C. & Bachmann, R. (2000). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press.

Larson, C. E. & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right/What can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.

Larzelere, R. J. & Huston, T. L. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and Family*, 42, 595-604.

Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Legge, K., (1995). *Human Resource Management: Rhetoric's and Realities*. London: MacMillan Press Ltd.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker, J. Z. Rubin & Associates (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, (p. 133-173). San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (p. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.

Lewicki, Rot J., McAllister, Daniel J. & Bies, Robert J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.

Lewis, J. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.

Lieberman, J. K. (1981). *The litigious society*. New York: Basic Books.

Liebeskind, J. P. and Oliver, A.L. (1998). From handshake to contract: Trust, intellectual property, and the social structure of academic research. In Lane, C. and B.

Reinhart (Eds.), *Trust Within and Between Organizations* (p.118-145). Oxford: University Press.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, Plenum.

Lind, E. A.; Kanfer, R. & Earley, P. C. (1991). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959.

London, M., & Oldham, G. R. (1976). Effects of varying goal types and incentive systems on performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 19, 537-546.

Long, J.S. and R. McGinnis (1981). Organizational context and scientific productivity. *American Sociological Review*, 46, 422-442.

Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.

Lorenz, E. H. (1988). Neither friends nor strangers : Informal networks of subcontracting in French industry. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (p. 194-210). Oxford, UK: Basil Blackwell.

Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. John Wiley & Sons.

Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (p. 94-107). New York: Basil Blackwell.

Luthans, F. (2002). *Organizational behaviour (9th ed.)*. Boston, McGraw-Hill, Irwin.

Magjuka, R. J. & Baldwin, T. T. (1991). Team-based employee involvement programs: Effects of design and administration. *Personnel Psychology*, 44, 793-812.

Malik, S. D. & Wilson, D. O. (1995). Factors influencing engineer perceptions of organizational support for innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, .12, 201-218.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Mayer, R. C. & Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136,

Mayer, R. C. & Norman, P. M. (2005). Exploring attributes of trustworthiness: A classroom exercise. *Journal of Management Education*, 28(2), 224-249.

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 24-59.

McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.

McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.

McGrath, J. & Altman, I. (1966). Small group research: A synthesis and a critique of the field. New York: Holt, Rinehart and Winston.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.

McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships, *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.

Mellinger, G. D. (1956). Interpersonal trust as a factor in communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 304-309.

Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviours across two sales situations: A Turkish Case. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (4), 205-214.

Merton, R (1957). *Social theory and social structure, revised and enlarged*. London: The Free Press of Glencoe.

Merton, R (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1996). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications, Thousand Oaks.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78, 538-551.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.

Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1992, Summer). Causes of Failure in network organizations. *California Management Review*, 93-72.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Miller, D. B. (1986). Managing professionals in research and development. San Francisco: Jossey Bass.

Milliman, R. E. & Fugate, D. (1988). Using trust transference as a persuasion technique: An empirical field investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8(2), 1-7.

Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to Downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis - The centrality of trust. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mitzal, B. A. (1996). *Trust in modern societies: The search for the bases of social order*. Cambridge: Polity Press.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.

Moorman, C.; Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.

Moran, E., & Volkwein, G. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Morris, J. & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.

Morris, J. H. & Moberg, D. J. (1994). Work and organizations as contexts for trust and betrayal. In T. Sarbin, R. Carney & C. Eoyang (Eds.), *Citizen espionage: Studies in trust and betrayal* (p. 163-187). Westport, CT: Praeger.

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-257.

Mowday, R. T.; Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organizations linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

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

Nadler, D. A. & Ancona, D. (1992). Teamwork at the top: Creating executive teams that work.. In D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw & Associates (Eds.). *Organizational architecture: Designs for changing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1997). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. *Academy of Management Best paper Proceedings*, 35-39

Nanus, B. (1989). *The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world*. Chicago: Contemporary Books.

Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2003). *Organizational behavior : Foundations, realities & challenges (4th ed.)*. Cincinnati, OH: Thompson South Western.

Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). *Organizational behaviour: Human behaviour at work (11th ed.)*. Boston, McGraw-Hill, Irwin.

Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism, and governance: A process and control model. *Organization Studies*, 17, 985-1010.

Nooteboom, B., Berger, H. & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40, 308-338.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. New York: Cambridge University Press

Nunnally, J. C. (1970). *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires: Paidós

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: Harvard Business School Press.

O'Reilly, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going . *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.

O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.

Organ, D. W. & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behaviour: What are the connections?. *Social Justice Research*, 6 (1), 5-18.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 12 (p. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.

Orpen, C. (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. *Human Relations*, 32, 189-217.

Orpen, C. (1981). The effects of job enrichment on employee satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(3), 326-344.

Orpen, C. (1985). Individual needs, organizational rewards, and job satisfaction among professional engineers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 32 (4), 177-180.

Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labour Relations Review*, 53, 179-196.

Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. New York : Avon.

Park, H., Gowan, M. & Hwang, S. (2002). Impact of national origin and entry mode on interpersonal trust and organizational commitment of PCN and HCN managers in Korea. *Multinational Business Review*, from http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200210/ai_n9109905

Parker, G. M. (1994). *Cross-functional teams: Working with allies, enemies, and other strangers*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.

Payne, R. (1979). Demands, supports, constraints and psychological health. In Mackay C. & Cox, T (Eds), *Response to stress: Occupational aspects*. London, IPC Business Press.

Payne, R. (1987). Individual differences & performance amongst R&D personnel: Some implications for management development. *R&D Management*, 17 (3), 153-161.

Payne, R.L., Jabri, M.M., & Pearson, A.W. (1988). On the importance of knowing the affective meaning of job demands. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 149-158.

Payne, R.L., Pearson, A.W. & Jabri, M.M., (1984). Attraction v. attritional demands: A reconceptualization of job demands. *Working Paper*. R&D Management Unit, Manchester Business School.

Pearce, J. A. & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40, 751-782.

Pelz, D. C.; F. M: Andrews (1976). *Scientists in organizations: Productive climates for research and development*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University Michigan.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para as ciências sociais: A complementaridade do SPSS (2ª edição)*. Lisboa: Edições Silabo.

Podsakoff, P. M., Scott B., Mackenzie, S. B., Moorman, R H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on “followers” trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1(2),107-142.

Podsakoff, P. M.; Ahearne, M.; Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.

Porter, T. W. & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*. 7(4), 361-376.

Powel, G. N. & Graves, L. M. (2003). *Woman and men in management (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Powell, W. (1996). Trust-Based forms of governance. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research (p. 51-67)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Networks forms of organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior (12, 295-336)*. Greenwich, CT: JAI.

Pugh, D. S.; D. J. Hickson; C. R. Hinings (1969). The context of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.

Read, W. H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15(3), 3-15.

Rego, A. Leite, R.; Carvalho, T.; Freire, C.; Vieira, A. (2004). Organizational Commitment: Toward a Different Understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-219.

Rempel, J. K. & Holmes, J. G. (1986). How do I trust thee? *Psychology Today*, 20(2), 28-34.

Rempel, J. k., Holmes, J. G. & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of personality and social Psychology*, 49, 95-112.

Ring, P. M. & Van de Ven, A. (1989). Formal and informal dimensions of transactions. In A. Van de Ven, H. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation*, (p. 171-192). New York: Ballinger/Harper-Row.

Ring, S. M: & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.

Ring, S. M: & Van de Ven, A. (1994). Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behaviour (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Roberts, K. H. & O'Reilly, C. (1974). Measuring organizational communication, *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.

Roberts, K. H., Hulin, C. L., & Rousseau, D. M. (1978). *Developing an interdisciplinary science of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Robinson, S. & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract. Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

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

Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1977). Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 628-631.

- Rotter, J. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*, 35, 443-452.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Saleh, S. D. & Wang, C. K. (1993). The management of innovation: Strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40 (1), 14-21.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-40.
- Schneider, B. (1983a). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B. (1983b). Work climates: An interactionist perspective. In N. W. Feimer & E. S. Geller (Eds.), *Environmental Psychology: Directions and Perspectives* (p.106-128). New York: Praeger.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, C. L. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33, 805-812.

Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-606.

Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.

Shapiro, D. L.; Lewicki, R. J. & Devine, P. (1995). When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted change? A relational perspective. In R. Lewicki, B. Shepard & R. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, (5, p. 155-184). Greenwich, CT: JAI Press.

Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93, 623- 658.

Shaver, P. R. & Hazan, C. (1994). Attachment. In A. L. Weber & J. H. Harvey (Eds.), *Perspectives on close relationships* (p. 110-130). Boston: Allyn and Bacon.

Shea, G. P., & Guzzo R. A. (1987). Groups as human resources. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (5, p. 323-356). Greenwich, CT: JAI Press.

Sheppard, B. H. & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422-437.

Sheppard, B. H. & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the Network Organization. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p.140-165). Thousand Oaks, CA: Sage.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, Why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Simmel, G. (1964). *The Sociology of Georg Simmel*. New York: The Free Press.

Sitkin, S. B. & Bies, R. J. (1994). *The legalistic organization* . Thousand Oaks, CA: Sage.

Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9-38.

Sitkin, S. B. & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392

Sitkin, S. B. & Stickel, D. (1996). The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p.196-215). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sitkin, S. B. (1995). On the positive effect of legalization on trust. In R. J. Bies, R. J. Lewicki & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (5, p.185-217). Greenwich, CT: JAI Press.

Smeltz, W. & Barrington, C. (1984). Toward a profile of the creative R&D professional. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 3(1), 22-25.

Smith, J. B. & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3-21.

Smith, K. G.; Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., Jr, O'Bannon, D. P. & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process. The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.

Smith, P.C.; Kendall, L.M.; Hullin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Solomon, L. (1960). The influence of some types of power relationships and games strategies upon the development of interpersonal trust. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 223-230.

Staw, B. (1975). Attribution of the causes of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 414-432.

Strickland, L. H. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26, 200-215.

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. & Futrell, D. (1992). Work team: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2), 187-204.

Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behaviour: Solutions for management*. Boston, McGraw-Hill, Irwin.

Szulanski, G.; Cappetta, R. & Jensen, R. (2005). When and How trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of casual ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-613.

Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issue, theory, and research in industrial/organizational psychology* (p. 117-153). Amsterdam: Elsevier.

- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labour-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89.
- Thamhain, H. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 297-312.
- Thamhain, H. (2004). Team leadership effectiveness in technology-based project environments. *Project Management Journal*, 35(4), 35-46.
- Thibaut, J. W. and Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.
- Tyler, T. R. & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities. In R. Kramer & T. Tyler (Eds). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage .
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Tziner, A., & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts? *Journal of Applied Psychology*, 70, 85-93.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Journal of Business Ethics*, 33, 101-125.
- Von Hippel, E. (1987). Cooperation between rivals: Informal know-how trading. *Research Policy*, 16, 291-302.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). 'Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behaviour*, 18, 1-74.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., Wilson, J. M. (1991). *Empowered teams: Creating self-direct works groups that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitener, E. M.(2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, 515-535.

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A., & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.

Williams, J. (2002). Team development for high-tech project managers. Norwood, MA: Artech House.

Williams, K.D., & Karau, S.J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis with latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Reviews*, 26(3): 377-397.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 30, 131-145.

Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behaviour and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637-647.

Woodman, R.W. E King, D.C. (1978). Organizational climate science or folklore? *Academy of Management Review*, 3(4), 816-826.

Woodman, W. & Sherwood, J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 166-186.

Worchel, P. (1979). Trust and distrust. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (p.174-187). Belmont, CA: Wadsworth.

Wrightsman, L. S. (1991). Interpersonal trust and attitudes toward human nature. In J. Robinson, P. Shaver & L. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and psychological attitudes* (p. 373-412). San Diego, CA Academic Press.

Yeatts, D. E. & Hyten, C. (1998). *High-performing self managed work teams – A comparison of theory and practice*. London, Sage.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Zander, A. (1971). *Motives and goals in groups*. New York: Academic Press.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal* 32, 353-376.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111. Greenwich, CT: JAI Press.

Zucker, L. G., Darby, M. R., Brewer, M. B. & Peng, Y. (1996). Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology. In R. M Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p.90-113). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zuckerman, H. (1977). *Scientific Elite*. New York: The Free Press.

Anexos

Anexo 1

Inquérito por questionário

Anexo 2

Guião das entrevistas exploratórias
