

**Relações entre Confiança e Desempenho de Equipes****Autoria:** João Bosco Castro Araujo, Vera L. Cançado**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar as relações entre confiança e o desempenho de equipes. Entende-se confiança como uma relação entre duas ou mais partes, na qual há expectativa mútua do cumprimento do que é combinado; e por alto desempenho, o atingimento ou superação das metas estabelecidas. Em confiança, optou-se por utilizar os conceitos de confiança transacional e transformadora (REINA; REINA, 2006); e de componentes e disposições necessárias para se ter credibilidade (HACKER; WILLARD, 2002). Em equipe, foram abordados os conceitos de diferenciação entre grupo e equipe, e de estágios de desenvolvimento de uma equipe (KATZENBACH; SMITH, 2001; MOSCOVICI, 1985; ROBBINS; FINLEY, 1997; SCHOLTES, 1992). Considerando os autores pesquisados, observou-se uma conexão entre os conceitos de confiança e equipes. A confiança transformadora está interligada com as disposições das pessoas em investir nas relações, analisar os posicionamentos e correr riscos. As atitudes, posturas e condutas nesse nível são equivalentes ao estágio de realização e às equipes reais e de alta performance. A confiança transacional está relacionada com as outras formas relacionais, com os componentes de consistência, compromisso e capacidade e esses conceitos se equiparam com os estágios de formação, tormenta e aquiescência e com grupos de trabalho, pseudo-equipes e equipes potenciais. A interligação entre os construtos teóricos permitiu a elaboração de um modelo de pesquisa que conduziu o levantamento e análise dos dados, permitindo tratar do problema e atender os objetivos propostos. Foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa construtora, onde foram selecionadas intencionalmente duas equipes: uma de alto desempenho (Equipe Alfa) e outra de menor desempenho (Equipe Beta). A coleta de dados foi realizada por meio de análise de documentação e de registros, de entrevistas individuais e de observação de reunião. Os resultados deste estudo indicaram que a equipe de melhor desempenho apresentou nível maior de confiança entre seus membros, sendo a confiança essencial para que ela conseguisse utilizar ou superar seu potencial e alcançar um desempenho adequado. Concluiu-se que a equipe Alfa demonstrou comportamentos relativos à confiança transformadora e encontra-se no estágio de realização, quanto ao desenvolvimento de equipe; apresenta disposição para desenvolver-se, correr riscos, inovar e melhorar; e alto desempenho, mensurado em termos do atingimento das metas propostas. Em contrapartida, a equipe Beta, que apresentou comportamentos mais relacionados à confiança transacional, encontra-se no estágio de formação; apresenta disposição para consistência, compromisso e capacidade; e baixo desempenho. Portanto, pôde-se concluir que há relação entre confiança e o desempenho das equipes e que o modelo de pesquisa possibilitou o atingimento do objetivo proposto. A limitação desta pesquisa é que ela foi realizada em uma única empresa, envolvendo somente duas equipes. Apesar dos resultados não poderem ser generalizados a outras empresas, os construtos teóricos o são e poderão ser testados em outras realidades.

## 1 INTRODUÇÃO

Nesse mundo competitivo, as empresas necessitam, cada vez mais, de equipes de alto desempenho, embora não seja comum encontrá-las, de acordo com Katzenbach (2001). Para o desenvolvimento de trabalho em equipe, uma das condições fundamentais é a existência de confiança recíproca entre seus membros. Conforme Hacker e Willard (2002), é imperativo que haja um grau elevado de confiança entre líderes e colaboradores, os quais precisam se sentir integrados na equipe para que busquem atingir os objetivos organizacionais e o desempenho esperado.

Entende-se confiança como uma relação entre duas ou mais partes, na qual há expectativa mútua do cumprimento do que é combinado. Ela é previsível e deriva das repetidas interações entre confiantes e confiados. Como salienta Rousseau (1998), é um estado psicológico e se baseia em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de alguém, o que implica vulnerabilidade. Não se tem certeza de que a outra parte cumprirá o prometido, mas há uma previsão de que aconteça. A confiança, segundo Reina e Reina (2006), permeia as relações sociais e são essas relações que dão suporte para que as equipes tenham o desempenho desejado. A literatura sobre grupo e equipes de trabalho tem sido muito focada na teoria administrativa. Existe uma diferenciação entre grupo e equipe, embora, muitas vezes, sejam tratados como sinônimos na literatura acadêmica e gerencial. Por outro lado, o uso diferenciado das denominações grupo e equipe tem sido proposto por diversos autores, tais como Ivancevich (2008), Duhá (2007), Biehl (2004) e Marras (2000). Uma equipe busca obter um resultado superior àquele que seus participantes poderiam obter individualmente. As equipes requerem responsabilidade individual e mútua. Equipe, segundo Katzenbach (2001, p. 24), é um “pequeno número de pessoas, com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, com metas de desempenho e abordagens comuns, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis”. Desempenho é atingimento de metas que devem ser baseadas em resultados, considerados como produtos finais ou impactos das ações, quase sempre tangíveis, que possibilitam visualizar o caminhar da equipe.

Muitas são as dificuldades quando se trata de desenvolver equipes. Entre essas, conforme apontam Katzenbach e Smith (1994), Moscovici (1985), Mandelli (2001) e Mey e Lima (2004) destacam-se: a cultura do individualismo e da independência; o modelo gerencial ainda fortemente autocrático; o medo de perder o poder; o tempo necessário para transformar um grupo em equipe e a exigência de urgência pelas empresas; o egocentrismo; o medo das pessoas em dar e receber *feedback*; baixo nível de maturidade, principalmente emocional, dos profissionais; resistência aos processos de mudança; modelos mentais inadequados.

Apesar das dificuldades, o exercício da confiança pode propiciar o trabalho em equipe. E para que uma equipe tenha alto desempenho é preciso que as relações de confiança a suportem, conforme afirmam Reina e Reina (2006). Partindo dessas considerações, delinea-se o problema de investigação deste artigo: Como as relações de confiança impactam o desempenho das equipes? Estabeleceu-se como objetivo analisar as relações entre confiança e o trabalho em equipes, possibilitando seu alto desempenho, em uma empresa construtora. Para atingir o objetivo, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa construtora, onde foram selecionadas duas equipes: uma de alto desempenho e outra de menor desempenho, definido como o atingimento das metas propostas pela empresa.

Este trabalho poderá contribuir para o conhecimento acadêmico, na medida em que relaciona confiança – tema ainda pouco explorado na literatura nacional – com equipes de alto desempenho. Os estudos sobre confiança começaram a ganhar destaque na academia na década de 1980, intensificando-se nos anos 1990, e chegando ao Brasil somente a partir de 2000, conforme levantamento bibliográfico realizado. Drumond (2007) afirma que somente nas duas últimas décadas, a temática da confiança passou a ocupar lugar de destaque na

academia e no mercado empresarial brasileiro. Diversos estudos como os de Child (2001), Child e Rodrigues (2004), Janowicz e Noorderhaven (2002), Kraemer e Tyler (1996), Lane e Bachmann (1997), Leana e Burren (1999), Möllering (2001), Tsai e Goshal (1998), Zanini (2007) confirmam a relevância do tema para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

Este artigo, além desta introdução, apresenta na seção 2, o referencial teórico, abordando os temas confiança e equipes; na seção 3, a metodologia; na seção 4, a discussão dos resultados; e na quinta seção, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O construto confiança vem adquirindo crescente importância na literatura relacionada às ciências sociais. A compreensão do fenômeno da confiança entre pessoas, grupos ou instituições fornece material para diversas abordagens no campo da antropologia, da sociologia, da economia, da psicologia e da administração (FUKUYAMA, 1996; GIDDENS, 1991; KRAMER; TYLER, 1996; LANE, 1996; LUHMANN, 1979; TZAFRIR E HAREL, 2002; ZAND, 1972). O termo tem significados diferentes em função dos campos abordados, sendo conseqüentemente as práticas de pesquisa também diferenciadas. Para fins deste estudo, optou-se pela análise das dimensões psicológica e psicossocial, centradas nas relações intraequipes. Na visão psicológica, o estudo da confiança focaliza a personalidade dos indivíduos ou um determinado grupo, segundo parâmetros situacionais e históricos. Já na visão psicossocial, a confiança manifesta-se como elemento moderador das relações entre pessoas, grupos ou empresas (LEWICKI; BUNKER, 1996).

Confiança é uma relação entre duas ou mais partes, na qual há expectativa mútua do cumprimento do que foi combinado, esperando que nenhuma vá agir de maneira oportunista, seja por palavras ou ações (NOVELLI, 2004). Dois elementos estão implícitos nessa afirmação: familiaridade e risco. Em função da familiaridade, ou seja, do conhecimento que se tem de alguém, corre-se o risco. Familiaridade consiste em confiar na uniformidade e continuidade da conduta das pessoas. É a confiança desenvolvida no tempo e no espaço, baseada em um relacionamento de longo prazo que "substancia as credenciais que tornam cada um fidedigno aos olhos do outro", segundo Giddens (1991, p. 101). Equivale ao conceito de previsibilidade. Quando se acredita em alguém, corre-se o risco de se tornar vulnerável e de se desapontar. Confiança não significa arriscar-se, mas sim se dispor a assumir riscos; quando se confia em alguém, espera-se que ele não irá tirar vantagem (NOVELLI, 2004).

Confiança implica na fidelidade e lealdade de alguém em cumprir uma promessa (DULUC, 2000). Ela inicia-se quando há permissão por parte de alguém em ser vulnerável, já que não se pode garantir um comportamento futuro. Se ninguém assumir o risco de confiar, o relacionamento estrutura-se pela cautela e dúvida. A maioria das relações empresariais é baseada no conhecimento que suporta a confiança. Giddens (1991) faz uma distinção entre crença (fé) e confiança. Crença se refere a uma atitude mais ou menos tida como certa de que as coisas permanecerão estáveis. Confiança pressupõe consciência do risco.

Reina e Reina (2006) desenvolveram um importante estudo sobre confiança no trabalho e concluem que uma relação de confiança está assentada em três características: a previsibilidade, que deriva das interações entre confiantes e confiados; a reciprocidade, ou o dar para receber; e a incrementalidade, que é um processo contínuo. Os autores detectaram que o processo de construção de confiança passa pelo exercício da confiança transacional, oriunda de uma transação, caracterizada como Contratual, Comunicativa e de Competência; e da confiança transformadora, que fortalece as relações – Convicção, Coragem, Compaixão e Coletividade, conforme apresentado no QUADRO 1.

**Quadro 1 - Conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho**

TRANSACIONAL			
Contratual		Comunicativa	Competência
Compreensão e cumprimento pelos envolvidos sobre o que farão e o que esperam um do outro.		Iniciativas voltadas para o compartilhamento de informações	Respeito aos conhecimentos e às habilidades do outro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar expectativas</li> <li>• Estabelecer fronteiras</li> <li>• Delegar</li> <li>• Encorajar o servir mútuo</li> <li>• Cumprir acordos</li> <li>• Comportar-se consistentemente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar informação</li> <li>• Dizer a verdade</li> <li>• Admitir erros</li> <li>• Dar e receber <i>feedback</i></li> <li>• Manter confidencialidade</li> <li>• Falar com bons propósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar o conhecimento e habilidades das pessoas</li> <li>• Permitir que tomem decisões</li> <li>• Envolver as pessoas e buscar suas contribuições</li> <li>• Ajudá-las a se desenvolver</li> </ul>
TRANSFORMADORA			
Convicção	Coragem	Compaixão	Coletividade
Atitude em favor da manutenção de acordos, da consistência de comportamentos e confronto sobre valores	Atitude em favor da autonomia, da delegação, da expressão de valores e da assunção de responsabilidades	Postura de abertura para o outro e de se colocar em seu lugar.	Disposição para construção de um ambiente de cooperação. Responsabilidade para com o grupo

Fonte: Reina e Reina, 2006.

A confiança transacional contratual refere-se à certeza e à expectativa de que o que foi estabelecido formalmente pelas partes seja concretizado. Uma vez firmados os contratos, as partes têm a responsabilidade de cumpri-los e de promover seu acompanhamento, conforme ratificam Bennis e Nanus (1998) e Hacker e Willard (2002). Para o desenvolvimento da confiança transacional de comunicação é necessário expressar pensamentos e sentimentos, ser capaz de dar e receber *feedback*, sabendo, por exemplo, que não se sofrerá retaliações. Aceitação de erros contribui para desenvolver a confiança de comunicação; quando a confiança é baixa, as pessoas temem que suas informações confidenciais sejam usadas contra elas. Para desenvolver a confiança transacional relativa à competência, Reina e Reina (2006) salientam ser necessário que o líder reconheça a capacidade dos empregados, permita que tomem decisões, busque suas contribuições e os ajude a se desenvolverem. Desenvolver pessoas demonstra confiança em sua capacidade.

A prática dos comportamentos inerentes à confiança transacional incrementa a confiança transformadora. A construção de uma confiança sustentável, contudo, se faz mediante a utilização dos fatores da confiança transformadora que, segundo Reina e Reina (2006) são: convicção, coragem, compaixão e coletividade. A convicção manifesta-se quando as pessoas agem em harmonia com seus valores, confrontam condutas que minam a confiança, buscam e seguem os acordos e têm coerência. As convicções têm origem na consciência de altos propósitos. De acordo com Comte-Sponville (1995, p. 66), coragem é a capacidade de superar o medo e implica "harmonizar os riscos que se corre e o fim que se tem em vista". Para Reina e Reina (2006) ter coragem é tomar uma decisão apesar das conseqüências, delegar mais e controlar menos, erradicar a desonestidade das condutas, falar a verdade, ajudar seus colaboradores a se desenvolverem, etc. Para Hacker e Willard (2002) é se dispor a correr riscos. Ter compaixão significa compreender as pessoas, ouvi-las, colocar de lado as autodefesas, dar o benefício da dúvida, ser capaz de perdoar, dentre outros. Compaixão é considerar os sentimentos do outro, é ser receptivo às suas necessidades, escutar

empaticamente e exercitar o companheirismo e solidariedade (COMTE-SPONVILLE, 1995; ROBBINS; FINLEY, 1997). O último fator da confiança transformadora é a coletividade ou responsabilidade para com o grupo. A visão e a atuação sistêmica são as bases desse fator, estando implícito que o todo e a consciência da ação (ou da não ação) de cada um impacta esse todo. Ter visão de coletividade é verificar como cada um pode contribuir para esse todo.

Complementando as abordagens anteriores, Hacker e Willard (2002) consideram que a confiança seja a disposição de uma pessoa para aceitar e/ou aumentar sua vulnerabilidade com relação à outra, baseada na sua percepção da capacidade, compromisso e consistência dessa pessoa. Pesquisa realizada pelos autores detectou seis componentes necessários para construção de uma relação de confiança: os três primeiros (consistência, compromisso e capacidade) compõem a confiabilidade; os outros três (praticar disposições para investir, analisar posicionamentos e correr riscos) compõem a disposição para confiar. A consistência está relacionada com a sintonia entre palavras e ações e com a continuidade do comportamento. O compromisso existe quando há manifestação de aderência das pessoas aos objetivos comuns, quando ocorrem decisões conjuntas e consideração pelo outro. A capacidade se refere às competências para atender as demandas de desempenho. Quanto mais abundantes forem estes componentes, maior o nível de confiança, afirmam os autores. Uma pessoa é merecedora de confiança quando é consistente, compromissada e capaz. Uma pessoa está disposta a confiar quando investe tempo e energia, analisa os posicionamentos e corre riscos. Os três primeiros se associam para formar a confiabilidade de uma pessoa, ou seja, o quanto ela é merecedora de confiança. Os outros três associam-se para formar a disposição de alguém para confiar, ou seja, quanto ela está disposta a entrar ou estar em relações confiantes.

O exercício da confiança interpessoal permite o trabalho em equipes. A opção por trabalhar em equipe implica em acreditar e criar mecanismos para tal, como afirmam Katzenbach e Smith (1994). "Sem confiança, as relações de trabalho não prosperarão e as empresas não utilizarão ou superarão seu potencial", enfatizam Reina e Reina (2006, p. 10). Um desempenho superior requer confiança. Quando não há confiança é impossível uma equipe se desenvolver, aponta Kotter (1997).

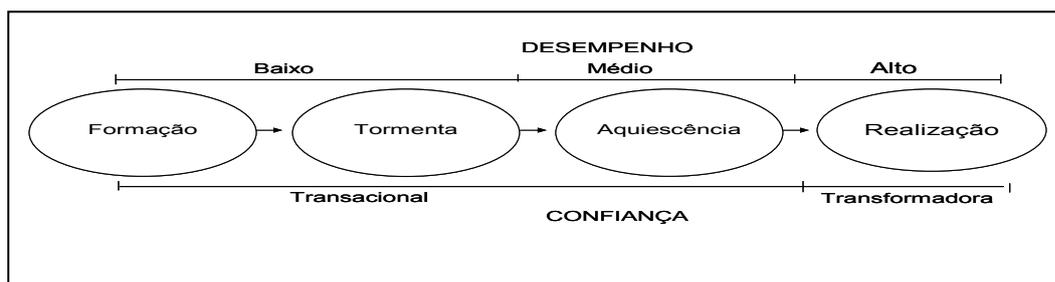
Embora, muitas vezes, grupo e equipe sejam tratados como sinônimos, inclusive na literatura gerencial, existe uma diferenciação entre ambos, conforme apontado por Ivancevich (2008), Duhá (2007), Biehl (2004) e Marras (2000). Segundo Katzenbach e Smith (1994), em um grupo, as responsabilidades são assumidas individualmente. Os grupos interagem, basicamente, para compartilhar informações, conhecimentos e tomar decisões e não se engajam em um trabalho conjunto. Não existe uma sinergia positiva que crie um desempenho maior do que a soma das entradas. Já a equipe requer responsabilidade individual e mútua e, geralmente, obtém um resultado superior àquele que seus participantes teriam individualmente. Uma equipe de trabalho gera uma sinergia, que possibilita a empresa aumentar seus resultados, sem precisar aumentar as entradas. Equipe é um grupo desenvolvido, e um grupo se desenvolve quando passa a prestar atenção à sua forma de agir e busca resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Desenvolver um grupo é ajudá-lo a institucionalizar um processo constante de autoanálise (MOSCOVICI, 1985). A evolução de grupo para equipe, segundo Schein (1977), implica em uma compreensão das pessoas, de suas percepções e experiências e de suas relações formais e informais.

O caminhar de um grupo rumo a uma equipe pode ser sistematizado. Para se tornarem bem-sucedidas, as equipes passam por quatro estágios, conforme identificaram Scholtes (1992) e Robbins e Finley (1997), baseados no trabalho pioneiro de Tuckman, desenvolvido nos anos 70. O primeiro estágio – a formação – é o momento inicial, quando cada um está aprendendo a lidar com o outro; caracteriza-se pelo conhecimento mútuo, criação de alianças temporárias, alinhamento de metas, construção das condutas norteadoras da ação da equipe, definição de papéis e início de uma relação de confiança. É uma transição da condição de

indivíduo para a de membro. Passado esse estágio inicial de convivência, as pessoas começam a mostrar o que pensam e sentem. É o início do estágio da tormenta ou turbulência: as emoções emergem, os conflitos são explicitados, buscando suas soluções. A turbulência pode vir na forma de resistência à tarefa e às abordagens do processo que diferem do habitual. No final deste estágio ocorre um realinhamento de metas, papéis e regras de conduta. Nesses dois primeiros estágios, a produtividade é baixa. Inicia-se então o estágio da aquiescência ou normalização, quando as informações são compartilhadas, ocorre um novo alinhamento de metas e as relações, anteriormente competitivas, tornam-se mais cooperativas. Esse estágio compreende o sentimento de alívio, porque parece que tudo vai funcionar e a harmonia e a alegria surgem. A equipe já apresenta desempenho significativo. Ao chegar ao estágio de realização ou atuação, as equipes manifestam características tais como: atendimento às expectativas mútuas, compreensão dos pontos fortes e fracos uns dos outros, papéis clarificados, análise contínua do desempenho individual e grupal e um alto grau de confiança mútua. O desempenho é alto, a competência interpessoal é elevada e há satisfação pelo progresso. A equipe é coesa e eficaz (ROBBINS; FINLEY, 1997; SCHOLTES, 1992).

Esse processo de desenvolvimento das equipes é tratado por Katzenbach e Smith (1994) de forma similar. Analisando duas variáveis - potencial de performance e eficácia da equipe - eles elaboraram um diagrama denominado curva de performance da equipe: Potencial de performance se relaciona com resultados, e eficácia da equipe com sua dinâmica e interação. No primeiro ponto - grupo de trabalho - a interação entre os membros do grupo visa, basicamente, compartilhar informações, práticas ou decisões, focando o desempenho individual em sua área de responsabilidade; equivale à etapa de formação. No segundo ponto da curva - a pseudo-equipe - há um esforço para se tornar uma equipe, mas não se visa melhorar ou construir propósitos e metas de desempenho comuns; equivale à etapa de tormenta. A equipe potencial é o terceiro ponto: verifica-se uma necessidade de um desempenho incremental e sua busca. Os membros empenham-se em clarificar objetivos, metas e abordagens de trabalhos comuns, mas ainda não há o senso de responsabilidade coletiva. Equivale à etapa de aquiescência. O próximo ponto é a equipe real: "um pequeno grupo de pessoas, com conhecimentos complementares, comprometidas com propósitos, metas e abordagem de trabalhos comuns, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis" (KATZENBACH, 2001, p. 42). No ápice da curva, encontra-se a equipe de alta performance, que, além de satisfazer todas as condições da equipe real, possui participantes comprometidos com o crescimento uns dos outros, apresenta níveis de desempenho significativamente acima daqueles da equipe real em semelhante situação e atendem as expectativas de seus participantes. Equivalem à fase de realização.

Interligando-se os estágios de desenvolvimento e os níveis de desempenho de uma equipe com os conceitos de confiança transacional e transformadora, tornou-se possível elaborar a FIG. 1, na qual se evidencia que o desenvolvimento das equipes está relacionado com os níveis de confiança e de desempenho.



**FIGURA 1.** Estágios de desenvolvimento de equipe, confiança e desempenho.

Fonte: Elaborada pelos autores

Existem muitas abordagens sobre equipes, além dos autores aqui citados, mas tomou-se como central o referencial de Katzenbach e Smith (2001), com aporte de autores como Reina e Reina (2006), Robbins e Finley (1997) e Scholtes (1992). Essa escolha se deu em função da consistência das abordagens, de seu caráter sistêmico e pela sua instrumentalização, compatível com os objetivos delineados para a pesquisa empírica.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da pesquisa, optou-se por utilizar a estratégia de estudo de caso, de caráter descritivo e explicativo. Conforme Yin (2005), o estudo de caso busca examinar o fenômeno contemporâneo em seu contexto real, caracterizando-se por um estudo profundo e exaustivo, que permite o amplo e detalhado conhecimento de determinado objeto ou fato.

A partir da elaboração do referencial teórico, observou-se uma conexão entre os diversos conceitos de confiança e os de desenvolvimento de equipes. Essa conexão é mostrada no QUADRO 2, que apresenta o modelo que serviu de base para o levantamento e análise dos dados.

#### QUADRO 2

Relação entre confiança e desenvolvimento de uma equipe

REINA e REINA (2002)	HACKER e WILLARD (2002)	TUCKMAN e SCHOLTES (1970 e 1992)	KATZENBACH e SMITH (2001)
Confiança Transformadora	Disposição para: Investimento Análise de posições Correr riscos	Realização (atuação)	Equipe de alta performance Equipe real
Confiança Transacional	Componentes: Consistência Compromisso Capacidade	Aquiescência (normatização) Tormenta (turbulência) Formação	Equipe potencial Pseudoequipe Grupo de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores

Visando a realização da pesquisa, foi selecionada uma empresa construtora, aqui denominada Tessália, para resguardar sua identificação. Sua escolha, além da acessibilidade (Vergara, 2004), se deu pelo fato de ser uma empresa de engenharia, que trabalha por projetos, nos quais são alocadas equipes multidisciplinares, constituindo, portanto, foro privilegiado para a análise da confiança e sua relação com equipes de alto desempenho.

A unidade de observação foram duas equipes: uma de alto desempenho (denominada Alfa) e outra de menor desempenho (Beta), selecionadas em função do atingimento ou superação das metas definidas pela empresa. A indicação das equipes participantes da pesquisa foi feita pelo Presidente e Gerente de Administração, em conjunto com o pesquisador. Para escolha dessas equipes foram utilizados três critérios: nível organizacional, número de participantes e tempo de relacionamento. Considerando-se os critérios, pôde verificar que as equipes selecionadas eram do mesmo nível organizacional, possuíam um número aproximado de integrantes (Alfa: seis e Beta: cinco) e o tempo de relacionamento era uniforme: o tempo dos contratos dos projetos desenvolvidos até a data do levantamento de dados era de, aproximadamente, um ano e oito meses.

A coleta de dados se deu por meio da análise de documentação e de registros, notícias na Internet, site da empresa, registro de reunião e resultados de pesquisas de satisfação dos clientes. Foram levantados dados primários por meio de 15 entrevistas semiestruturadas individuais, seguindo-se roteiro baseado no modelo de pesquisa, com os seis integrantes de

cada equipe, designados por letras do alfabeto; com o Presidente da empresa; e outras duas com o Gerente de Administração (responsável pelo RH, Planejamento e Controle). Foi realizada a observação de uma reunião de uma das equipes, pelo pesquisador, que registrou as principais informações em um diário de campo, seguindo o modelo de pesquisa proposto. A outra equipe não realizava reuniões sistematizadas, apenas encontros informais para troca de informações tecno-operacionais.

A busca de informações em fontes diversas (registros, entrevistas, observação de reunião, membros da equipe e gestores) nesta pesquisa buscou aumentar a confiabilidade dos dados (COLLIS; HUSSEY, 2005; YIN, 2005). Alguns princípios, conforme enfatiza Yin (2005) são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. São eles: utilização de várias fontes de evidência, criação de um banco de dados e sustentação de um encadeamento de evidências. Yin (2005, p. 111) ainda acrescenta (...) "Estes princípios são extremamente importantes para realizar estudo de casos de alta qualidade e (...) ajudarão o pesquisador a tratar dos problemas de validade do construto e de confiabilidade". Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados de forma a atender esses princípios.

A análise dos dados se deu via confrontação das diversas fontes de informação entre si e com a teoria, buscando construir uma explanação para o fenômeno pesquisado, conforme sugerido por Yin (2005). Para análise dos dados, comparou-se os eventos empiricamente observados com os teoricamente previstos (YIN, 2005). Para esse fim, bem como para a apresentação dos resultados, utilizou-se o modelo de pesquisa proposto. Os dados foram compilados em formulários específicos, fazendo-se uma comparação entre os resultados da equipe de alto desempenho com os da equipe de menor desempenho. Esses dados foram confrontados com o referencial teórico e com o problema de investigação. Dessa forma, utilizando-se das diferentes estratégias, foi possível construir uma explanação para o problema em questão – a relação entre confiança e o desempenho de equipes.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tessália (nome fictício), empresa foco do estudo de caso apresentado neste artigo, atua desde a década de 1930, figurando na lista das mais bem sucedidas do setor de construção civil industrial do país. O atual Presidente vem promovendo uma série de mudanças na empresa, sendo um dos destaques o fortalecimento do trabalho em equipe. Apesar de seu estilo de liderança predominantemente diretivo, ele vem promovendo um conjunto de encontros gerenciais para desenvolver seu pessoal, principalmente no que se refere ao trabalho em equipe. Segundo ele, a autonomia das equipes vai sendo aumentada à medida que elas atingem os resultados esperados.

As equipes de trabalho são formadas para atender à demanda de obras de empresas contratantes. O processo da obra inicia-se com a elaboração do projeto, feito ou encomendado pela Contratante e com a sua orçamentação. Caso ganhe a concorrência, inicia-se a mobilização da equipe. Nessa etapa, a Diretoria escolhe o gerente de contrato e a equipe, sendo que o gerente opina sobre a formação da equipe, de acordo com a disponibilidade dos profissionais. Observou-se que há uma tendência em trabalhar com alguém com quem já tivesse trabalhado anteriormente e em que se confiava: engenheiros e gerentes de contrato seguravam, por exemplo, encarregados de um contrato que estava terminando, para que eles não fossem para outra obra. A obra é então implantada, de acordo com os cronogramas de execução e controle. Terminada a obra, ocorre a desmobilização da equipe.

As equipes selecionadas para esta pesquisa foram denominadas de Alfa e Beta. A equipe Alfa era composta por seis integrantes: gerente de contrato (AA), gerente de planejamento (AF), gerente de medição (AE), dois engenheiros de produção (AB e AC) e chefe administrativo (AD). O seu cliente é uma grande empresa do setor siderúrgico. A

equipe Alfa passou por três momentos distintos, tendo-se como parâmetro a mudança dos gerentes de contrato. O foco de análise desta pesquisa foi momento 3, que iniciou-se com a designação do gerente AA, com mais experiência em obras de grande vulto que permaneceu até o término das obras: um ano e seis meses. Esse gerente provocou uma série de reformulações, tanto operacionais quanto na dinâmica interpessoal. Além de promover reuniões para ajustar responsabilidades e tarefas, trabalhou também os sentimentos, percepções e dificuldades de interface entre os integrantes da equipe. Ações e ajustes foram feitos, implantados e acompanhados.

A partir da entrada do gerente AA, a equipe passou pelos estágios de formação – quando procuraram conhecer o novo gerente e se ajustar como grupo; de tormenta – quando ocorreram alguns embates e discussões sobre o funcionamento do grupo, muito pressionado para entregar os resultados; e aquiescência – quando conseguiram estabelecer algumas normas adequadas para um melhor funcionamento do grupo (ROBBINS; FINLEY, 1997; SCHOLTES, 1992). Na época da realização desta pesquisa, seu comportamento era característico do estágio de realização: compreensão dos pontos fortes e fracos uns dos outros, os papéis estavam clarificados, havia análise contínua do desempenho individual e grupal, o trabalho deslanchava, os desacordos eram resolvidos, prazos eram cumpridos, fluíam as informações, o trabalho estava organizado e a atmosfera era de humor, entusiasmo e compromisso. O desempenho era alto e a competência interpessoal elevada, havendo satisfação pelo progresso. A equipe era coesa e eficaz e seus membros a caracterizaram como de excelente desempenho. Foram explicitados os compromissos para atingimento das metas e os resultados alcançados como evidências de sucesso.

A equipe Beta era composta por cinco integrantes: gerente de contrato (BA), gerente de planejamento e de medição (BB), gerente de produção (BD), engenheiro de segurança (BE) e chefe administrativo (BC). Seu cliente era uma grande empresa do setor de mineração, que indicou somente um responsável técnico para as duas obras do projeto. A duração das obras estava planejada para um ano e sete meses. A equipe Beta passou por dois momentos. No momento 1, havia um desentendimento entre os profissionais da equipe - BA e BD se davam bem, mas não tinham uma boa relação com o gerente BF, o que acabou por emperrar o processo. Os conflitos eram percebidos, mas não resolvidos, pois não se conversava a respeito. Problemas operacionais foram detectados e a equipe não conseguiu administrá-los. Essa situação de desajuste da equipe permaneceu durante sete meses, acarretando problemas no cumprimento do contrato. No momento 2, em julho de 2006, o então responsável pelo planejamento conversou com o presidente da empresa pedindo para trocar o gerente BA e solicitou a vinda do gerente com o qual trabalhara no contrato anterior. Segundo ele, *“os três se complementavam em tudo e era disso que a equipe estava precisando”*. Entretanto, ocorreram algumas pequenas melhoras, mas não foi o suficiente: os problemas operacionais iam se avolumando e outros de interação foram surgindo. Essa equipe ficou até o término das obras e foi o alvo desta pesquisa.

Além desse problema, vários fatores adversos ocorreram nessa obra: atraso nos serviços de terraplanagem, chuvas intensas, demora na entrega dos projetos pela contratante, soluções inadequadas de engenharia na concepção e nas adequações do projeto, gestão inadequada e difusa do cliente. Esse conjunto de situações dificultou a implementação dos serviços, tornando esse contrato deficitário para a Tessália. Segundo o presidente, além desses fatores, faltou uma coesão na equipe para que conseguisse produzir sob pressão e tensão. *“Apesar das circunstâncias, a equipe poderia produzir mais do que está fazendo (...) falta ação, produtividade compatível com este desafio”*, ressaltou o Presidente. Assim, apesar das mudanças ocorridas, a equipe Beta não saiu da etapa de formação, conforme preconizado por Scholtes (1992).

Analisando-se as relações de confiança nas equipes, pôde-se observar em relação à confiança de comunicação, que a equipe Alfa tinha uma dinâmica de comunicação formal estabelecida. Todos os dias, a equipe reunia-se três vezes: no café da manhã, que ocorria no local de trabalho, próximo ao horário de almoço e à tarde. Às segundas-feiras, eram realizadas reuniões de rotina com registro oficial dos compromissos. Na observação da condução de uma das reuniões, realizada pelo pesquisador, detectou-se que os participantes tiveram liberdade de participação, solicitaram esclarecimentos, fizeram comentários e proposições sobre os problemas e as possíveis decisões. O líder respeitou e utilizou suas contribuições. Ao final, ele se posicionou e informou as ações a serem implementadas, com os prazos respectivos e quem eram os responsáveis. O estabelecimento de fronteiras e a delegação foram comportamentos presentes. Observou-se no grupo uma dinâmica de condução de trabalho com foco nos resultados, em um clima de descontração, alegria, informalidade e de brincadeiras. O líder da Alfa fez algumas considerações que retratam o comportamento da equipe:

Fazemos reuniões quase todos os dias. O modelo de gestão é horizontal, mas com dono. Todos sabem das responsabilidades. (...) Passo 99,0% as informações. Se ela é vazada, tenho certeza que da equipe não sai. Tudo que eu sei, dois integrantes da equipe sabem. Toda informação, a princípio, tem que ser disseminada. É importante, entretanto, saber passar as informações corretas para as pessoas corretas. (...) Escutamos todas as idéias, mesmo as mais absurdas. Pergunto, por exemplo, a um pedreiro, como as coisas estão indo e o que poderia ser feito para melhorar. E aprendemos a elogiar. Nunca ache que você sabe tudo (...) A verdade é dita, doa a quem doer (...) O erro é usado como aprendizagem. Nós erramos (AA).

Como se pôde observar, a comunicação era tratada como algo prioritário pela equipe. Compartilhar as informações, falar a verdade, dar e receber *feedback* construtivo, agir com bons propósitos são comportamentos característicos de confiança (REINA; REINA, 2006).

Já na Equipe Beta, observou-se divergência de opiniões quanto às reuniões, apesar de os dados da realidade indicarem não terem sido realizadas reuniões sistematizadas, durante o período de observação realizada pelo pesquisador. Segundo o participante BC, *"há reuniões toda terça-feira, às 18 horas, com duração de 1 hora e geralmente tem pauta, que é falada na hora pelo gerente"*. Já BE declarou que *"As reuniões existem para resolver problemas de urgência e das quais eu não participo"*. *"Começamos a fazer às terças-feiras, mensalmente, por volta do dia 20, para fechamento e planejamento do mês"* (BD). Nessas reuniões mensais, não havia formalização em atas. O registro ficava na agenda de cada um, afirmou BA. Um dos membros da equipe (BD) afirmou que não gostava de reuniões. Apesar de o pesquisador ter solicitado que fosse informado quando ocorresse uma reunião para que pudesse observá-la, durante 40 dias, nenhuma reunião aconteceu. Observou-se que ocorriam, na realidade, encontros informais entre o gerente (BA) e o responsável pela produção (BD), não havendo envolvimento da equipe inteira. Como poucas reuniões eram realizadas, havia um desnível de informação. Como meios de comunicação, existia um quadro para anotações na sala de BA e BD, onde cada um anotava o que precisava do outro. Quando havia ações rápidas a serem tomadas, 90,0% da comunicação era realizada por e-mail, conforme afirmou BA. Os problemas de relacionamento não eram conversados.

Compartilhar informações, falar a verdade, admitir erros, dar e receber *feedback*, agir com bons propósitos são comportamentos característicos da confiança de comunicação (REINA; REINA, 2006). Esses comportamentos não foram evidenciados nessa equipe.

Em relação à Confiança de competência, observou-se que na Equipe Alfa, as negociações com o cliente nas frentes de trabalho eram realizadas pelo integrante da equipe que tivesse melhor contato e mais habilidade. A competência e as características pessoais definiam as regras e as ações. O Gerente AA disse:

Para cada negociação, estabelecemos uma estratégia e quem vai e, quando esta não está montada, adia-se a reunião. Nas reuniões com os clientes, sempre vamos dois ou três: um soma ao outro. No contato com a Contratante, inclusive, um profissional com uma boa relação com a mesma, que ajuda a equipe em suas dificuldades de interação com a mesma. A equipe participa desta interação

Os participantes da equipe mostraram que conheciam a competência e as responsabilidades dos parceiros, tinham autonomia para resolver os problemas, podendo ou não informar ao seu superior, dependendo do grau de relevância e de impacto nos resultados, conforme afirmou AA. O líder direcionou as decisões para pessoas específicas, considerou o conhecimento técnico dos integrantes, envolvendo-os e buscando suas contribuições. Permitiu os participantes questionarem, darem sugestões e tomarem decisões. A competência dessa equipe era reconhecida pela empresa.

Já na Equipe Beta, a maior parte das declarações sobre a competência da girou sobre os pontos fracos de cada um: Fulano é acomodado, sicrano não está comprometido, beltrano é pouco proativo, etc. Conforme declarações de BD, não havia uma sinergia na equipe, no sentido de troca de experiências: *“Não tiramos proveito da equipe: ela está aquém de sua capacidade”*. A não utilização dos conhecimentos e habilidades dos empregados, conforme afirmam Reina e Reina (2006), fez com que eles não se sentissem merecedores de confiança e não assumissem mais responsabilidades.

Em relação à Confiança contratual, na equipe Alfa existiam definições sobre o processo de trabalho que eram conhecidas e respeitadas por todos. Um exemplo dessa relação pôde ser observado na reunião semanal realizada pela equipe. Observou-se que cada participante sabia o que se esperava dele, a pauta foi seguida com assertividade, os horários cumpridos, o tempo bem administrado, os registros feitos e os objetivos buscados com afinco.

Na equipe Beta ficaram pouco evidenciados os comportamentos que indicassem a existência da confiança contratual. Observou-se descompasso dos envolvidos no estabelecimento de uma forma conjunta de trabalhar e a Diretoria teve que intervir. Também foram observadas promessas não cumpridas denotando, inclusive, inconsistência.

Os fatos expostos evidenciaram que na equipe Beta os comportamentos inerentes à confiança transacional não estavam muito presentes, dificultando a construção de uma equipe de alto desempenho. Ao contrário, na equipe Alfa, os elementos da confiança transacional deram base para que a relação evoluísse para a confiança transformadora.

Em relação à confiança transformadora, os integrantes da equipe Alfa manifestaram em vários momentos postura e comportamentos que evidenciavam convicção. A existência, por exemplo, de valores comuns era expressa por alguns integrantes da equipe. AA, o gerente de contrato, foi enfático quando disse *“Confiança está ligada à honestidade”*. *“Honestidade, transparência e sinceridade fazem parte de nosso modo de ser”*, afirmou AC. Observou-se que esses princípios e os acordos estabelecidos transformavam-se em um código de conduta que era cumprido. Estão explicitados nos fatores que se seguem, comportamentos da equipe, demonstrando a coerência com seus princípios e valores – coragem, compaixão e coletividade.

Coragem refere-se a atitude em prol da delegação, da autonomia e da assunção de responsabilidades. Esse comportamento ficou evidenciado na Equipe Alfa: tomadas as decisões, as responsabilidades eram naturalmente assumidas pelos responsáveis. Um comportamento característico da compaixão é acreditar que as pessoas são, por princípio, íntegras. O gerente AA assim se posicionou: *“Confio nas pessoas até que me provem o contrário”*. Conhecer e considerar o outro é também um comportamento característico. O conhecimento mútuo é grande pelo fato de morarem e trabalharem juntos, mas, sobretudo, pela abertura ao diálogo e à interação. Já a coletividade refere-se à disposição para construção de um ambiente de cooperação e está relacionada com a responsabilidade para com o grupo. A cooperação estava presente e foi manifestada nas afirmações expressas na entrevista: *“Aqui*

temos uma grande amizade e é a principal característica desta equipe" (AC). "Nossa união, só quem vive nela entende. Trabalhamos em conjunto com honestidade e respeito às pessoas" (AB). A responsabilidade para com o grupo foi percebida quando os compromissos individuais eram rigorosamente cumpridos, gerando prestação de contas nas reuniões que aconteciam frequentemente.

Já na Equipe Beta, verificou-se que princípios e comportamentos de gestão, por exemplo, não estavam sintonizados. O líder da equipe centralizava as decisões. A equipe não se reunia para resolver os problemas operacionais e muito menos os humanos. As dificuldades de interação não eram conversadas e resolvidas. BA, BD e BF explicitaram que nenhum deles sequer apontava problemas de relacionamento (coragem). A consideração pelo outro, a abertura e respeito mútuo (compaixão) não foram comportamentos observados. A disposição para construção de um ambiente de cooperação (coletividade) não foi demonstrada. Por exemplo, as responsabilidades eram assumidas individualmente e não um compromisso do grupo. BD comentou que o grupo não possuía entrosamento. Havia uma interação entre BA e BD, o gerente do contrato e o responsável pela produção, que se tratavam como "quase irmãos". De maneira geral, ficaram pouco evidenciadas na equipe Beta, atitudes, posturas ou disposições significativas relativas aos fatores da confiança transformadora.

As informações demonstram o quanto a equipe Alfa manifestou comportamentos de confiança, fato pouco evidenciado na equipe Beta. Essa diferença merece destaque quando se trata da confiança transformadora: ela é potencializada pela manifestação da confiança transacional e a equipe Beta não possuía esse suporte de alavancagem.

Outra perspectiva de análise é a proposta por Hacker e Willard (2002) por meio dos seis ingredientes necessários para construção de uma relação de confiança: consistência, compromisso e capacidade e a prática de três disposições: de dedicar tempo e energia nesse processo de construção, de correr riscos, e de procurar oportunidades para inovar ou melhorar. Essas disposições estão conectadas aos fatores da confiança transformadora. Na equipe Beta, observou-se mais os três primeiros ingredientes. A equipe Alfa diferenciou-se pelo exercício dos três últimos. Os três primeiros associam-se para formar a confiabilidade de uma pessoa. Os outros três associam-se para determinar o grau de disposição em entrar ou estar em relações confiantes. A equipe Beta não tinha mecanismos – reuniões e *feedback* – para propiciar essas relações.

Tomando como referência os quatro estágios no desenvolvimento das equipes – formação, tormenta, aquiescência e realização –, pelos dados levantados, pôde-se verificar que a equipe Alfa apresentava condutas inerentes ao estágio de realização: os papéis clarificados, análise contínua do desempenho individual e grupal, desacordos resolvidos, prazos cumpridos, informações compartilhadas, e atmosfera de humor, entusiasmo e compromisso. O desempenho era alto e a competência interpessoal elevada. Segundo declarações de AF, "Quando há confiança se ganha tempo e não há retrabalho". AB complementa, afirmando "Temos prazer em trabalhar".

Já na Equipe Beta, observou-se alianças no nível pessoal e não grupal, os integrantes não conversavam sobre suas dificuldades de relacionamento, talvez por medo de provocar animosidade, havia falta de estabelecimento de condutas que norteassem a ação da equipe e a produtividade era baixa. Pôde-se concluir que a equipe Beta, pelos dados levantados, se posicionou na fase de formação. Uma característica do estágio de formação é que nele há o início de uma relação de confiança. Essa não foi sentida na equipe Beta, segundo afirmações de alguns de seus membros: "Alguns da equipe não são confiáveis" (BD). "BC não é um profissional competente para uma obra deste tamanho e não sabe comandar" (BA). "A passagem de informações, às vezes ocorre, mas na maioria fora do prazo" (BB).

Em 2006, a Tessália considerou a equipe Alfa como de alto desempenho e a Beta, como de baixo desempenho, em relação ao atingimento das metas propostas. A equipe Alfa

superou as metas de desempenho. O lucro contratual da obra era de 4,0%, passou a ser de 7,0% e o realizado estava próximo a 15,0%. A equipe Beta estava aquém das metas e, segundo o presidente, se conseguisse zerar o déficit seria ótimo. Essa performance foi confirmada pela empresa contratante, por meio da avaliação do grau de satisfação dos clientes, aplicada pela Tessália, três vezes ao ano. O grau de satisfação da contratante referente ao desempenho da equipe Alfa, na última avaliação feita, foi 100% em ótimo. Já com relação à equipe Beta, o grau de satisfação da contratante foi: 50% em ótimo, 40% em bom e 10% em regular.

Em relação à categorização de Katzenbach e Smith (2001), Utilizando os conceitos da curva de performance, observou-se que a equipe Alfa era uma equipe real rumo à alta performance. A equipe apresentou um nível de desempenho acima do esperado. Para se tornar uma equipe de alta performance é necessário que a equipe esteja devidamente compromissada com o crescimento uns dos outros e pudesse atender e exceder as expectativas razoáveis de seus participantes. À equipe Alfa faltava atender satisfatoriamente esses requisitos. Já a equipe Beta se situava na curva de performance entre grupo de trabalho e equipe potencial: metas comuns existiam, mas faltava compartilhamento de informações e de melhores práticas, e não havia decisões conjuntas.

## 5 CONCLUSÃO

O problema de investigação deste artigo consistiu em verificar as relações entre confiança e o desempenho das equipes. Dois foram os temas centrais destacados: confiança e equipe. Em confiança, optou-se por utilizar os conceitos de confiança transacional e transformadora (REINA; REINA, 2006), de componentes e disposições necessárias para se ter credibilidade (HACKER; WILLARD, 2002). Em equipe, foram abordados os conceitos de diferenciação entre grupo e equipe, e de estágios de desenvolvimento de uma equipe (KATZENBACH; SMITH, 2001; MOSCOVICI, 1985; ROBBINS; FINLEY, 1997; SCHOLTES, 1992).

Considerando os autores pesquisados, observou-se uma conexão entre os conceitos de confiança e equipes. A confiança transformadora está interligada com as disposições das pessoas em investir nas relações, analisar os posicionamentos e correr riscos. As atitudes, posturas e condutas nesse nível são equivalentes ao estágio de realização e às equipes reais e de alta performance. A confiança transacional está relacionada com as outras formas relacionais, com os componentes de consistência, compromisso e capacidade e esses conceitos se equiparam com os estágios de formação, tormenta e aquiescência e com grupos de trabalho, pseudoequipes e equipes potenciais. A interligação entre os construtos teóricos permitiu a elaboração de um modelo de pesquisa que conduziu o levantamento e análise dos dados, permitindo tratar do problema e atender os objetivos propostos.

Para análise da questão proposta, comparou-se a atuação de duas equipes de uma empresa que trabalhava com obras de construção civil. As equipes encontravam-se em situação semelhante, segundo os critérios de seleção - nível organizacional, número de participantes e tempo de relacionamento. Foram analisadas duas equipes em função da diferença de desempenho: uma de alto desempenho, denominada Alfa, que estava superando as metas definidas pela empresa; e outra de menor desempenho, denominada Beta, que não estava conseguindo alcançá-las.

Os resultados deste estudo indicaram que a equipe de melhor desempenho apresentou nível maior de confiança entre seus membros, sendo a confiança essencial para que ela conseguisse utilizar ou superar seu potencial e alcançar um desempenho adequado. Esses resultados permitiram analisar e comparar as equipes nos aspectos referentes ao construto confiança e à sua interligação com o desempenho de equipes.

Em relação à confiança transacional contratual, pôde-se observar que na equipe Alfa havia conhecimento mútuo das expectativas, as responsabilidades e parâmetros do trabalho estavam claros e eram seguidos, a delegação era constante; as metas e os compromissos eram cumpridos e havia uma forte manifestação de ajuda mútua. Já na equipe Beta, as expectativas eram pouco explicitadas, apesar de as responsabilidades estarem claras no papel, na prática havia conflitos e a delegação era insuficiente.

Quanto à confiança de comunicação, na equipe Alfa, observou-se um sistema de informação sistematizado, comunicação fluída e construtiva entre os participantes. Na equipe Beta, o sistema de informação era falho, tornando-se difícil agir como uma verdadeira equipe; não foi percebida a prática de dar e receber feedback, mas foi manifestada receptividade, caso ele ocorresse.

Referente à confiança de competência, verificou-se que na equipe Alfa os conhecimentos e habilidades eram valorizados, as pessoas eram induzidas a decidir e assumir mais responsabilidades e a diversidade de opiniões era respeitada e valorizada. Por outro lado, nem todos da equipe Beta tinham sua capacidade explorada devidamente ou tinham permissão para tomar as decisões inerentes ao seu trabalho, sendo que as contribuições de todos não eram habitualmente buscadas.

No que se refere à confiança transformadora, a equipe Alfa explicitou atitudes, posturas e disposições referentes aos fatores de convicção, coragem, compaixão e coletividade, fatores esses não evidenciados na equipe Beta.

No que se refere aos estágios de desenvolvimento, a equipe Alfa manifestou condutas inerentes à fase de realização: os papéis estavam clarificados, havia análise contínua do desempenho individual e grupal, os desacordos eram resolvidos, os prazos eram cumpridos, as informações fluíam, a atmosfera era de alegria e entusiasmo e o desempenho era alto. Essa performance foi confirmada pela empresa contratante: seu grau de satisfação com o desempenho da equipe, em maio de 2007, foi 100,0% em ótimo. A equipe Beta se comportava dentro dos parâmetros da fase de formação. Observou-se alianças no nível pessoal e não grupal, havia falta de estabelecimento de condutas que norteassem a ação da equipe, com pouca evidência de comportamentos de confiança, e seu desempenho era baixo. Ela foi assim considerada tanto pela Tessália como pela contratante: seu grau de satisfação com a equipe, em fevereiro de 2007, foi o seguinte: 50,0% em ótimo, 40,0% em bom e 10,0% em regular.

A equipe Alfa, com relação à curva de performance, era uma equipe real rumo à alta performance. Para atingir esse ponto, ela precisava desenvolver ações que manifestasse estar profundamente comprometida com o crescimento uns dos outros e que pudesse atender e exceder as expectativas de seus participantes. A equipe Beta se situava entre grupo de trabalho e equipe potencial. O grupo sentia necessidade de melhoria significativa do desempenho e de sua transformação em equipe; metas comuns existiam, mas faltava compartilhamento de informações, melhores práticas e decisões conjuntas.

Portanto, conforme dados levantados, a equipe Alfa, que demonstrou comportamentos relativos à confiança transformadora, encontra-se no estágio de realização, quanto ao desenvolvimento de equipe; apresenta disposição para desenvolver-se, correr riscos, inovar e melhorar; e alto desempenho, mensurado em termos do atingimento das metas propostas. Em contrapartida, a equipe Beta, que apresentou comportamentos mais relacionados à confiança transacional, encontra-se no estágio de formação; apresenta disposição para consistência, compromisso e capacidade; e baixo desempenho.

Portanto, pôde-se concluir que há relação entre confiança e o desempenho das equipes. O modelo de pesquisa proposto possibilitou a coleta e análise dos dados de maneira adequada. A limitação desta pesquisa é que ela foi realizada em uma única empresa, envolvendo somente duas equipes. Apesar dos resultados não poderem ser generalizados a outras empresas, os construtos teóricos o são e poderão ser testados em outras realidades.

Este estudo avança ao conseguir estabelecer uma relação entre o modelo de confiança transacional e transformacional e os modelos de disposição para investir em relações, de estágio de desenvolvimento de equipes e de grupos. Em termos acadêmicos, espera-se que este estudo seja uma contribuição para a consolidação teórica sobre os componentes constitutivos da confiança em equipes. Sugere-se que novos estudos sejam realizados em empresas de outros setores e em mais empresas simultaneamente, para fins de comparação. Sugere-se ainda a utilização de metodologias quantitativas, com a construção de uma escala que possibilite confirmar a correlação entre as variáveis propostas. O tema é desafiador, o campo é fecundo e outras pesquisas poderão contribuir para a sua consolidação nos estudos em administração.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1998.
- BIEHL, K. A. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.133-143.
- CHILD, J. Trust – The Fundamental Bond in Global Collaboration. *Organizational Dynamics*, v.29, n.4, p.274-288, 2001.
- CHILD, J., RODRIGUES, S. B. Repairing de Breach of Trust in Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*. v. 12, n.2, p.143-152, 2004.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COMTE-SPONVILLE, A. *Pequeno tratado das grandes virtudes*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- DRUMOND, V. S. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DUHÁ, A. H. *Organizações de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégias de investigação*. 2007. 98f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.
- DULUC, A. *Liderança e confiança: desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget, 2000.
- FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1996.
- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.
- HACKER, S. K.; WILLARD, M. L. *The trust imperative: performance improvement through productive relationships*. Milwaukee: ASQ, 2002.
- IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- JANOWICZ, M., NOORDERHAVEN, N. The Role of Trust in Interorganizational Learning *Joint Ventures Center*, v.119, 2002.
- KATZENBACH, J. R. *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTTER, J. P. *Liderando mudança*. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KRAEMER, R.M., TYLER (eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- LANE, C. Theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHAMANN, R. (orgs.) *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press Inc., 1996.
- LANE, C., BACHMANN, R. (orgs). *Trust Within and between Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- LEANA, C.R. BURREN, H.J.V. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*. v.24, n.3, 539-555, 1999.
- LEWICKI, R.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage Pub., 1996.
- LUHMANN, N. *Trust and power*. Chichester: Wiley, 1979.
- MANDELLI, P. *Muito além da hierarquia: revolução sua performance como gestor de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3ª. Ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MEY, W. A.; LIMA, M. R. S. *Os fatores dificultadores e os fatores facilitadores na implementação e consolidação do modelo de trabalho por equipes autogerenciadas (EAGs)*. Rio de Janeiro: Enanpad, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad2002.html](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2002.html)>. Acesso em: 8 jun. 2006
- MÖLLERING, G. The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology*. v. 35, n. 2, p.403-420, 2001.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985..
- NOVELLI, J. G. N. *Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial*. 228 f. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.
- REINA, D. S.; REINA, M. L. *Trust and betrayal in the workplace: building effective relationships in your organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Pub., 2006.
- ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, New York, v.23, n.3, 1998. p. 393-404.
- SCHEIN, E. *Consultoria de procedimentos: seu papel no Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.
- SCHOLTES, P. R. *Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TSAI, W., GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, v.41, n.4, 464-476, 1998.

TZAFRIR, S.S.; HAREL G.H. Trust-me: a scale form measuring manager employer trustworthiness. Academy of Management. *Academy of Management Review*, Mississippi State, aug. 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAND, E.E. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, v.17, n.2, p.229-239, 1972.

ZANINI, M.T. *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.