

Ludmila Cunha Vieira

Confiança no líder: um estudo bibliométrico

Uberlândia

2021

Ludmila Cunha Vieira

Confiança no líder: um estudo bibliométrico

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

Uberlândia

2021

Ludmila Cunha Vieira

Confiança no líder: um estudo bibliométrico

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

Banca Examinadora

Uberlândia,

Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira
Orientadora (Universidade Federal de Uberlândia)

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior
(Universidade Federal de Uberlândia)

Ms. Ana Paula da Silva Nogueira
(Universidade Estadual de Goiás)

Uberlândia

2021

Resumo

Dada a prevalência de estudos sobre Confiança Organizacional em seu aspecto mais amplo, este estudo teve como objetivo expor o panorama dos estudos brasileiros relacionados à confiança no líder. O método utilizado foi a revisão bibliométrica de artigos sobre o tema em nível nacional. O levantamento dos dados foi realizado no Portal Periódicos CAPES e na Base de Dados Scielo, entre os anos de 2005 até 2020. No total, foram identificados oito estudos que correspondiam aos critérios definidos. A análise dos artigos mostrou uma predominância do enquadramento empírico-teórico nos estudos, sendo que apenas três artigos puderam ser classificados como estritamente teóricos. No que concerne às temáticas abordadas nos estudos, a maioria dos artigos traz a confiança como elemento relacional e de laços sociais; a relação entre o estilo de liderança e a confiança no líder também foi um assunto de interesse dos pesquisadores. Destaca-se que todas as produções encontradas pertencem a periódicos da área de Administração. Desta forma, recomenda-se agenda de pesquisa para as demais áreas de conhecimento que se relacionam ao tema confiança no líder, como a Psicologia, a Antropologia e as Ciências Sociais. Além disso, sugere-se também a realização de mais estudos que se debrucem sobre o tema da confiança no âmbito do comportamento meso-organizacional, visto que a maioria das pesquisas analisa a confiança organizacional em seu aspecto mais amplo dentro das empresas, em detrimento das relações diretas entre líderes e liderados.

Palavras-chave: Confiança no líder; Confiança Organizacional; Bibliometria.

Abstract

Observing the prevalence of studies on Organizational Trust in its broader aspect, this study aimed to expose the panorama of Brazilian studies related to trust in the leader. The method used was the bibliometric review of articles on the subject at the national level. This study aimed to expose the outlook of Brazilian studies related to trust in the leader. The method used was the bibliometric review of articles on the topic at the national level. The data survey was carried out in the CAPES Periódicos Portal and in the Scielo Database, between the years 2005 to 2020. In total, 8 studies were identified that corresponded to the defined criteria. The analysis of the articles showed a predominance of the empirical-theoretical framework in the studies, and only three articles could be classified as strictly theoretical. With regard to the themes addressed in the studies, most articles bring trust as a relational and social link element; the relationship between leadership style and trust in the leader was also a subject of interest to researchers. It is noteworthy that all the productions found belonged to periodicals in the Administration area. Therefore, a research agenda is recommended for the other areas of knowledge that relate to the theme of trust in the leader, such as Psychology, Anthropology and Social Sciences. In addition, it is also suggested to carry out more studies addressing the topic of trust in the context of meso-organizational behavior, whereas most of the research articles analyzes organizational trust in its most within companies, to the detriment of direct relationships between leaders and employees.

Keywords: Trust in the leader; Organizational Trust; Bibliometry.

Introdução

Pesquisadores de diversas áreas de conhecimento concordam que a confiança é consideravelmente benéfica na funcionalidade das organizações. A existência da confiança nas relações entre membros de uma empresa é capaz de contribuir para um significativo aumento da eficiência em múltiplas tarefas (Dirks & Ferrin, 2001). Dentre alguns estudiosos da Psicologia, salienta-se os aspectos relevantes entre o papel do confiado em relação àquele que confia (Fischer & Novelli, 2008; McAllister, 1995). Na Sociologia, o conceito da confiança é analisado como uma propriedade incorporada nas relações sociais, propiciando para essas relações consistência e durabilidade. Já em estudos da Economia, conceitua-se a confiança como causa catalisadora na escolha de algum cenário melhor em detrimento de outro, partindo-se do resultado de experiências anteriores (Fischer & Novelli, 2008).

No panorama atual de constantes mudanças nas organizações, a confiança vem sendo apontada como essencial no sentido de assegurar a cooperação dos funcionários na busca dos ajustes internos para a resolução dos desafios no ambiente de trabalho (Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2009). Destaca-se, nesse sentido, o papel essencial do líder como incentivador e propiciador de um ambiente de confiança dentro das organizações.

Perante esse fato, a liderança e a confiança aparecem em alguns estudos como construtos de extrema importância para explicar diferentes desempenhos entre empresas que compartilham de muitos aspectos em comum (Braun, Peus, & Frey, 2013; Pinheiro, 2013; Zanini, Migueles, Colmerauer, & Mansur, 2013). Desta forma, o desenvolvimento dos líderes pode ser percebido como uma demanda necessária e uma das mais relevantes para organizações que almejam crescimento. Possuir confiança nas relações de uma empresa pode representar o arcabouço para a construção de um diferencial no mercado ou uma competência organizacional que não pode ser percebida em outras empresas. A lógica dessa função da confiança encontra-

se no modo como tal mecanismo informal se mostra nos contratos relacionais, em evidência nas organizações (Zanini & Migueles, 2019).

O interesse dos estudiosos e também dos líderes em relação à confiança nas organizações provém da conjectura de que a confiança exerce um grande impacto sobre os resultados para as empresas (Zanini, Santos, & Lima, 2015). Entende-se que este construto é um ativo intangível, que pode propiciar resultados positivos, sucesso e sustentabilidade para negócios em médio e longo prazos (Zanini, 2007). Tais crenças forneceram e ainda oferecem o impulso para que intervenções e pesquisas continuem sendo feitas por gestores e consultores em diversas empresas (Dirks & Ferrin, 2001).

Diante do apresentado, percebe-se a relevância do contínuo estudo sobre a liderança no ambiente organizacional, em especial a confiança no líder, sendo este um assunto ainda menos estudado que a confiança em seu aspecto mais amplo. A presente pesquisa tem por objetivo analisar o atual panorama de estudos sobre o tema confiança no líder em território nacional. Por meio da análise da literatura sobre o tema nos últimos 15 anos, buscou-se entender melhor as potencialidades e as lacunas dos estudos brasileiros já produzidos, projetando-se para o futuro possibilidades de novas pesquisas em relação à temática.

Revisão da literatura

De um modo geral, a palavra confiança está amplamente presente no dia-a-dia das pessoas. Por esse motivo, torna-se importante diferenciar seus significados aplicados a diferentes contextos, sendo que ela pode ser utilizada repetidamente no sentido do senso comum (Fischer & Novelli, 2008). Num sentido teórico, o conceito de confiança é complexo e multidisciplinar, dados seus muitos significados em diversas áreas de conhecimento. Comumente, a confiança é posta como um comportamento individual em relação a outro sujeito

ou grupo de trabalho e que se manifesta como um estado psicológico, dependente de expectativas e relacionada com as ações dos outros (Freire, 2007).

Desde os estudos de McAllister (1995) acredita-se que as relações de confiança no ambiente de trabalho se apresentam de duas maneiras diferentes e indissociáveis entre si: a cognitiva e a afetiva. Pesquisas mais recentes de caráter empírico mostram que, tanto a confiança com base cognitiva, quanto a confiança que se alicerça no afeto, estão positivamente relacionadas à eficácia de funcionários de uma organização (Zur, Leckie, & Webster, 2012). Além disso, ressalta-se que as relações qualificadas de forma a apresentar confiança nesses dois domínios representam o conceito de confiança relacional, ou seja, aquela em que se possui um arcabouço de recursos, troca de apoio, cuidado interpessoal, interdependência e preocupação entre os sujeitos dessa relação (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Quando a confiança é direcionada especialmente para o líder, esta é reconhecida pelos pesquisadores como expressiva para o bom desempenho dos liderados. A relação direta entre confiança e liderança tem sido percebida com expressividade para compreender-se o funcionamento dos grupos no ambiente de trabalho (Ferrin & Dirks, 2001). A importância da confiança é exposta em diversos campos de estudos organizacionais que envolvem liderança, como exemplo a administração por objetivos, as relações de trabalho e também a comunicação (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Phong, Hui, & Son, 2018).

No que tange a comunicação, Zand (1997) propõe que parte da função dos líderes é identificar e solucionar problemas junto de seus funcionários, no entanto o acesso do líder aos conhecimentos e aos pensamentos criativos da equipe no sentido de resolver os problemas vai depender inteiramente da confiança que lhe é depositada. Desta forma, a confiança no líder também é apresentada como fator decisivo para um fluxo de informações eficiente entre líderes e funcionários. Em complemento, Clark e Payne (1997) alegam que confiar ou divulgar alguma informação a um líder possui notadamente uma base relacional e emocional de confiança, o

que pode desvelar uma abertura a vulnerabilidade em relação à formação de apego interpessoal para com o líder. Os autores em questão ainda ressaltam que existem aspectos de confiança que diferem ao passo em que demonstram uma base emocional interligada.

Em relação ao que antecede à confiança dos funcionários em seus líderes, Gillespie e Mann (2004) apontam uma relação direta e positiva entre a confiança e o compartilhamento das decisões, a qualidade da comunicação interna, o compartilhamento de valores comuns e o estilo de liderança. Indica-se também a relação da confiança no líder com o suporte direto do líder ao liderado (Holland, Cooper, & Sheehan, 2017), além da qualidade da comunicação (Boies, Fiset, & Gill, 2015). Clark e Payne (2006) também apontam para uma forte correlação entre as percepções de habilidade, justiça, integridade e abertura ao outro, por parte do funcionário, como construtos importantes para as relações de confiança no gestor.

Uma das maneiras mais comuns e atuais de definir estilos de liderança pode ser encontrado em Chiavenato (2004), que define três estilos de liderança, sendo eles o estilo autocrático, liberal e democrático. A liderança autocrática é percebida quando o líder se expõe aos liderados como dominador, demandante de obediência. O líder autocrático não se coloca como ouvinte aos seus subordinados, crendo que apenas ele tem papel nas tomadas de decisões. Já o líder liberal dá liberdade e total confiança aos seus liderados em relação às tomadas de decisões e divisão de tarefas. Em contrapartida, o líder democrático mescla características de ambos os líderes citados, se colocando enquanto ouvinte de seus funcionários, ao passo que não se retira de seu papel de líder e responsável, esse tipo de liderança, por vezes também é conhecida por liderança consultiva (Zanini et al., 2014).

Em conclusão, Tzafrir e Dolan (2004) endossam as similaridades entre os estudos que se debruçam sobre o tema da confiança. Eles destacam as questões relativas ao problema da reciprocidade, à propensão à vulnerabilidade e à dinâmica das expectativas. No que toca à disposição à vulnerabilidade, o conceito de confiança associa-se à predisposição de um

indivíduo colocar-se em risco na relação com o outro, assentindo a crença de que o confiado é competente, responsável e sincero (Dirks & Ferrin, 2001). Desta maneira, a confiança no líder provém um porto seguro para pessoas assumirem risco dentro das organizações, sendo esse o ponto central de diversos estudos com base psicológica e sociológica sobre a temática (Boies et al., 2015; Freire, 2007; Rousseau et al., 1998).

Método

O presente estudo utilizou-se da metodologia elaborada por Dybå e Dingsøyr (2008), denominada *Systematic Review* (revisão sistemática), que consiste em uma análise concisa dos estudos mais adequados sobre um determinado tema; neste caso, confiança no líder. Este método tem por objetivo selecionar, de modo explícito e rigoroso, estudos relevantes em um assunto em particular, permitindo a duplicação da revisão posteriormente. De acordo com este estilo de revisão dividida por estágios, extrai-se em cada etapa estudos selecionados, que conseqüentemente são designados a outra revisão mais específica (Demo, Oliveira, & Costa, 2017).

A revisão sistemática - bibliometria - é uma metodologia de estudo da ciência da informação e desempenha um papel relevante para a análise dos estudos selecionados. A análise bibliométrica é capaz de retratar o grau de desenvolvimento de uma determinada área do saber ou campo científico de um país (Araújo & Alvarenga, 2011). No que concerne a este estudo, pretende-se analisar as produções brasileiras sobre confiança no líder, discutindo os avanços na área nos últimos anos, além de quantificar características comuns nas produções científicas em questão.

Partindo deste delineamento, buscou-se expor um panorama claro dos estudos relacionados à confiança no líder, apresentando os resultados de uma revisão bibliométrica e sistemática de estudos pesquisados em nível nacional. A busca foi realizada no portal de

periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que agrega os periódicos nacionais classificados pelo sistema Qualis, bem como a base de dados Scielo.

O período de análise foi de janeiro de 2005 a agosto de 2020, examinando-se o cenário da produção científica brasileira nos últimos 15 anos, a exemplo de outra revisão bibliométrica sobre temas relacionados à Psicologia Organizacional (Demo et al., 2017). A pesquisa dos periódicos foi realizada durante todo o mês de agosto de 2020, apenas em periódicos nacionais revisados por pares, com classificação Qualis/CAPES A até o extrato B2. Foram usadas as expressões "confiança organizacional", "confiança no líder" e "confiança no gestor" nas palavras-chave dos artigos, sendo que oito deles foram considerados adequados para este estudo. Teses, trabalhos de dissertações, monografias e artigos de anais de eventos são entendidos como em construção, desta forma não foram examinados neste levantamento que deu preferência à produção científica brasileira publicada em periódicos.

Resultados e discussão

Como é possível verificar na Tabela 1, dentre os 174 estudos encontrados nos bancos de dados, 48 foram escolhidos com base nos títulos, três deles foram excluídos devido à baixa classificação no sistema Qualis/CAPES. Durante a leitura dos resumos, 28 estudos passaram para a fase de leitura integral, restando por fim, oito artigos adequados para esta revisão. Os artigos foram escolhidos levando-se em conta a relação direta com o tema proposto por esta revisão, sendo excluídos todos os artigos que não obedeciam aos critérios que constam no método desta revisão.

Os estágios de seleção desta revisão bibliométrica, de acordo com o método de filtragem posto por Dybå e Dingsøyr (2008) podem ser conferidos na Tabela 1, verificando-se o processo de eleição de artigos para este estudo.

Tabela 1

Estágios da revisão bibliométrica e número de artigos obtidos.

Estágio	Conteúdo	Número de artigos
Estágio 1	Identificação de estudos nas bases de dados	174
Estágio 2	Exclusão de estudos com base nos títulos	48
Estágio 3	Exclusão de estudos com base na classificação Qualis	45
Estágio 4	Exclusão de estudos com base nos resumos	28
Estágio 5	Identificação de estudos pertinentes e avaliação crítica	8

Nota. Elaborada pela autora.

Somente oito estudos foram selecionados após as etapas de filtragem propostas por Dybå e Dingsøyr (2008) (Tabela 1). No sentido de continuar com a bibliometria, os artigos foram analisados e divididos nas seguintes categorias: (a) nome do periódico, (b) classificação Qualis em que o periódico se encontra, (c) ano de publicação, (d) autores, (e) enquadramento do estudo (ensaio teórico ou teórico-empírico). Os artigos que puderam ser classificados como teórico-empíricos dividiram-se novamente em: (f) abordagem da pesquisa em questão (quantitativa, qualitativa ou multimétodo), (g) ramo de atuação das empresas participantes das pesquisas, (h) instrumentos usados para coleta de dados e (l) técnicas de análise de dados coletados. Dentre os oito artigos utilizados neste estudo, cinco deles podem ser classificados como teórico-empíricos e 3 (três) apenas teóricos.

Com o objetivo de identificar potencialidades e brechas na produção nacional sobre o tema foram obtidos os seguintes artigos apresentados na Tabela 2, que posteriormente serão analisados nesta mesma seção.

Tabela 2

Títulos dos artigos, autor(es), ano de publicação, periódicos e classificações.

Artigo	Autores/ Ano de publicação	Periódico	Qualis (2016)
Confiança organizacional como chave para a coordenação implícita e para a construção de capital intangível	Zanini (2007)	Cadernos EBAPE-BR	A2 (Adm)
Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho	Fischer e Novelli (2008)	Revista de Administração de empresas	A2 (Adm)
Os elementos de Coordenação Informal em uma Unidade Policial de Operações Especiais	Zanini, Migueles, Colmerauer e Mansur (2013)	Revista de Administração Contemporânea	A2 (Adm)
Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas <i>Multisite</i>	Moscardini e Klein (2013)	Revista de Administração Contemporânea	A2 (Adm)
A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro	Zanini, Santos e Lima (2014)	Revista de Administração	A2 (Adm)
Uma análise dos antecedentes de confiança no líder numa unidade policial de operações especiais	Zanini, Conceição e Migueles (2017)	Cadernos EBAPE-BR	A2 (Adm)
Confiança em contratos relacionais: um estudo teórico	Zanini e Migueles (2019)	Cadernos EBAPE.BR	A2 (Adm)
Gestão do conhecimento e Psicologia: interface entre duas ciências	Fernandes e Alvares (2019)	Informação e Sociedade	B1 (Adm)

Nota. Elaborado pela autora. Adm - Administração

Destacam-se entre os periódicos que serviram de veículo para a publicação dos artigos selecionados, o Caderno EBAPE.BR com três publicações e a Revista de Administração Contemporânea com duas publicações. Os demais artigos foram publicados em periódicos diversos, sendo todos pertencentes à área de administração. Desvela-se, portanto, uma importante ausência nas produções brasileiras da Psicologia sobre temas relacionados à

confiança no líder, sendo a Administração a área de estudo que domina a atenção sobre o assunto.

Quanto aos anos de publicação dos artigos dentro da delimitação proposta por este estudo, o primeiro artigo encontrado foi do ano de 2007, enquanto o pico de produção fixa-se entre os anos de 2013 e 2014, concentrando-se nesse período três produções de um total de oito observadas durante o período de 15 anos. O próximo estudo foi realizado em 2017, seguido por outros dois artigos em 2019, mostrando uma possível volta do estudo dessa temática após um hiato de três anos.

Em relação aos autores dos estudos, o pesquisador Marco Tulio Zanini lidera o ranking de produções sobre confiança no líder, com cinco artigos publicados sobre o tema no período de 2005 a 2020, contando com colaboradores diversos em suas produções. Carmen Pires Migueles, professora pesquisadora na FGV/EBAPE, aparece como autora parceira de Zanini em três publicações, enquanto os demais estudos contam com autores diversos. Não obstante, a maioria dos artigos foi publicada por mais de um autor, de forma que apenas um não contou com nenhuma parceria.

Quanto ao enquadramento dos estudos, como dito anteriormente, cinco deles são teórico-empíricos, enquanto os demais foram enquadrados como ensaios teóricos. Desta maneira, é possível perceber que o número de produções brasileiras sobre o tema é escasso, independente do enquadramento escolhido pelos pesquisadores.

A Tabela 3 apresenta a síntese das principais características dos estudos teórico-empíricos trazidos nesta revisão, a partir desses dados será possível investigar melhor as lacunas existentes em relação às produções sobre o tema.

Tabela 3

Classificação dos artigos empírico-teóricos.

Análise metodológica	Classificação	Quantidade
Abordagem de pesquisa	Quantitativa	0
	Qualitativa	3
	Multi Método (Quali-quant)	2
Ramo de atuação das empresas	Segurança pública	3
	Diversos ramos de atuação	2
Instrumentos de coleta de dados	Entrevistas	4
	Questionários	3
	Historiografia oral	1
Técnica de análise dos dados	Análise descritiva da base de dados	2
	Análise por equações estruturais	2
	Análise de conteúdo	2

Nota. A quantidade de instrumentos e técnicas não soma cinco itens porque alguns estudos utilizaram mais de um instrumento ou técnica.

Dentre os trabalhos teórico-empíricos encontrados, três deles são qualitativos, dois multimétodo, enquanto somente um deles é apenas quantitativo. Destaca-se, portanto, a predominância de métodos descritivos sobre a temática de confiança no líder. Somente dois trabalhos apresentam métodos lógico-positivistas aliados a métodos qualitativos no estudo dos fenômenos abordados, sendo que estes, de um modo geral, permitem uma melhor compreensão do objeto de estudo (Demo et al., 2017), sobretudo em temas ainda pouco pesquisados no Brasil, como no caso da confiança no líder.

Em relação ao ramo das naturezas dos negócios das empresas onde as pesquisas foram feitas, três delas tiveram seu foco voltado para a segurança pública, em específico, o Batalhão

de Operações Policiais Especiais (BOPE), atuante no estado do Rio de Janeiro. Enquanto as demais pesquisas foram efetuadas em empresas privadas de diversas áreas de operação. Sendo assim, percebe-se um interesse maior no setor público, ao passo que 60% das pesquisas aconteceram neste âmbito.

O instrumento de coleta de dados mais utilizados nas pesquisas foram as entrevistas, dado o fato da predominância de pesquisas qualitativas. Como visto na Tabela 3, um total de quatro estudos teórico-empíricos fizeram uso de entrevistas como método para investigação, na maioria dos casos, aliados a outros métodos, como questionários e historiografia oral. Posteriormente, em relação às técnicas de análise dos dados nota-se uma variedade maior do que se percebe nos instrumentos, análise descritiva da base de dados, análise de conteúdo e análise por equações estruturais aparecem com dois estudos cada.

No que tange às temáticas abordadas nos estudos, tanto naqueles que são classificados como teórico-empíricos quanto nos ensaios teóricos, a maioria dos artigos trazem a confiança enquanto elemento relacional e de laços sociais, voltando o foco dos estudos tanto para a confiança do empregado no líder, quanto para a confiança daquele que lidera em seus subordinados.

Sobre esse prisma, Fischer e Novelli (2008) investigam a percepção de fragilidade nas relações de trabalho e quais as influências da confiança nessas relações, bem como os desafios da gestão em manter a confiança no ambiente de trabalho. Tratando ainda da relação entre líderes e liderados, Zanini (2007) interpreta a confiança interpessoal como elemento importante para compreender os contratos relacionais, buscando entender o impacto da confiança na coordenação informal. Nesse primeiro artigo do autor, traz-se ainda poucos elementos da confiança dos funcionários em seus líderes, focando maior parte do estudo para o entendimento da confiança como fator de coordenação implícita.

Em estudo posterior, Zanini e Migueles (2019) voltam ao tema, definindo a confiança interpessoal como o “cimento” dos contratos relacionais entre os indivíduos no ambiente de trabalho. Os autores teorizam que compromissos baseados em confiança envolvem ações de reciprocidade entre líderes e funcionários, resguardando uma relação bilateral (Williamson, 1996, citado por Zanini & Migueles, 2019).

Haja visto o interesse contínuo de Zanini em relação ao estudo sobre confiança no líder, o autor publicou em periódicos, durante do período de 2005 a 2020, mais três artigos sobre o assunto, nesses momentos, focando sua análise nas relações de confiança presentes no Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE). No seu primeiro estudo nesse enfoque, o pesquisador e colegas colheram dados apontando para níveis superiores de confiança no colega, em comparação à confiança no líder imediato e na equipe. O mesmo estudo ainda sugere uma importante relação entre confiança no líder e comprometimento normativo e afetivo (Zanini et al., 2013).

Já em 2014, Zanini e cols. buscaram entender a influência do estilo de liderança no BOPE e os níveis de comprometimento notados no batalhão. Conclui-se, nesse artigo, uma relação clara entre um estilo de liderança consultivo, ou seja, quando o líder leva em consideração o ponto de vista dos liderados, e as confianças profissional e pessoal no líder. Outro dado levantado nesta revisão bibliométrica é que liderança e confiança podem explicar, até certo ponto, a qualidade da coordenação informal nas equipes de unidade de operações estudadas (Colmerauer & Mansur, 2013).

No último artigo sobre as relações de confiança no BOPE, aprofundou-se no entendimento dos elementos de coordenação informal no gerenciamento de equipes que trabalham em ambientes complexos e com situações inesperadas. Os resultados apontam para uma relação direta e negativa entre distância de poder e confiança naquele que lidera. Indica-se também uma relação direta e positiva com alguns antecedentes da confiança; constatou-se

que quanto maior a percepção de comunicação interna eficaz e o compartilhamento e delegação de autoridade nos processos de decisão, maior é a confiança pessoal no líder (Zanini, Conceição, & Migueles, 2017).

Ao passo que os artigos já apresentados direcionam majoritariamente o objeto de estudo sobre a confiança, Moscardini e Klein (2013) buscam em sua pesquisa identificar quais estratégias vêm sendo usadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de líderes em empresas *multisite*, ou seja, aquelas empresas que possuem unidades ou filiais em diferentes localidades. Ao investigar sobre a Educação Corporativa para o desenvolver liderança, todos os entrevistados expressam que a maioria dos seus líderes atuais foi progredindo na carreira dentro da própria empresa, principalmente por critérios de identificação com a cultura organizacional. Tal fato se mostrou importante porque a identidade da liderança mostrou-se relevante para a equipe. Identificou-se, portanto, um processo social em que o líder assume comportamentos de seus subordinados, da mesma maneira que estes prezam o seu estilo e atribuem-lhe confiança.

No artigo mais recente que aborda temáticas relacionadas à confiança no líder, Fernandes e Alvares (2019) propõem um ensaio teórico mostrando interfaces entre aspectos da Gestão do Conhecimento e a Psicologia Organizacional. No artigo, são trazidas pesquisas que ressaltam a relevância da confiança dos empregados em seus líderes para potencializar o compartilhamento de informações dentro de uma empresa. Além disso, as autoras destacam a liderança transformacional como o estilo de liderança que mais corrobora para a manutenção da confiança e, por conseguinte, a difusão de informações (Phong et al., 2018).

Considerações Finais

O intuito desta revisão bibliométrica foi apresentar um panorama dos estudos brasileiros acerca do tema confiança no líder, contanto com a análise de artigos publicados em

periódicos brasileiros nos últimos 15 anos. Foram analisados, no total, oito artigos sobre esse tema, presentes em periódicos da área da Administração. Notou-se um número reduzido de artigos sobre a temática, apesar de ser possível perceber uma volta das publicações nos últimos anos.

Dentre os estudos que compõem esta revisão bibliométrica, verificou-se um interesse dos autores em estudar confiança relacionando-a ao estilo de liderança adotado pelo gestor. Cita-se em estudos brasileiros trazidos nesta revisão, o estilo de liderança consultivo e a liderança transformacional como propiciadoras de confiança. Outra relação explorada é a de confiança recíproca entre líderes e liderados, principalmente nos estudos anteriores ao ano de 2017.

Por meio da análise da literatura, sugere-se uma agenda de pesquisa que se debruce sobre o tema da confiança no âmbito do comportamento meso-organizacional. O que se notou na análise dos artigos é uma predominância de estudos concentrados na confiança organizacional em seu aspecto mais amplo dentro das empresas, envolvendo a estrutura da organização em detrimento das relações diretas entre líderes e liderados.

Nesse sentido, levanta-se a necessidade de que autores brasileiros produzam estudos relevantes relacionados à confiança no líder. Todos os estudos encontrados sobre essa temática foram vinculados a periódicos da área de Administração, cujos autores não possuem formação em Psicologia. De acordo com Siqueira (2002), as pesquisas voltadas para questões relativas ao comportamento meso-organizacional abarcam outras áreas do conhecimento, como a Antropologia, Sociologia e Psicologia Social. Desta forma, a confiança deveria ter mais atenção perante essas outras áreas do conhecimento, incluindo a Psicologia.

Recomenda-se, ainda, que mais pesquisas teórico-empíricas sejam realizadas no setor privado da economia. Levando-se em conta que organizações públicas e privadas possuem objetivos e valores culturais diferentes (Parra, 2003), pesquisas em ambos os setores são

importantes para se obter uma melhor perspectiva sobre a temática em questão, podendo-se posteriormente, analisar essas diferenças no que tange às relações de confiança.

Referências

- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia*, 16(31), 51-70. Doi 10.5007/1518-2924.2011v16n31p51
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
- Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312001075> .
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224. Doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (2006). Character-based determinants of trust in leaders. *Risk Analysis*, 26(5), 1161-1173.
- Demo, G., Oliveira, A. F., & Costa, A. C. R. (2017). Resiliência no Trabalho: Revisão Bibliométrica Sistemática no Contexto Brasileiro e Itinerários da Produção Nacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(3), 180-189. doi.org/10.17652/rpot/2017.3.12973

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 50-467.
<https://pdfs.semanticscholar.org/1f40/da75bccc7cb8f47e0544d65a9273d2704e2a.pdf>
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Strength of evidence in Systematic Reviews in software engineering. *Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)*, 8. doi:10.1145/1414004.1414034
- Fernandes, J. A. C., & Alvares, L. M. A. (2019). Gestão do conhecimento e Psicologia: interface entre duas ciências. *Informação & Sociedade: Estudos* 29(1), 31-50. doi 10.22478/ufpb.1809-4783.2019v29n1.43919
- Fischer, R. M., & Novelli, J. G. M. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 67-78.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200006>
- Freire, C. M. F. (2007). *Confiança: determinantes e implicações em Equipas de I & D*. Escola de Economia e Gestão da Universidade de Minho. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1822/6310>.
- Gillespie, N. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.006
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: the mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929. <https://doi.org/10.1002/hrm.21809>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi: 10.2307/258792

- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/234021737_Affect-and-Cognition-Based-Trust-Formations-for-Interpersonal-Cooperation-in-Organizations
- Moscardini, T. M., & Klein, A. (2013). Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas *Multisite*. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 84-106. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552015000100007
- Parra, O. H. C. (2003). Diferenças de valores culturais em organizações públicas e privadas. *Revista Eletrônica de Administração*, 2, 1-7. Recuperado de <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/download/168/24>
- Phong, L. B., Hui, L., & Son, T. T. (2018). How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 46(5), 705-720. Recuperado de <https://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2018/00000046/00000005/art00001;jsessionid=f37isncga>
- Pinheiro, A. N. (2013). *A competência essencial do Bope, uma análise exploratória* (Dissertação de mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- 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. Doi: 10.5465/AMR.1998.926617

- Siqueira, M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-18. https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300003
- Tzafrir, S., & Dolan, S. L. (2004). Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115-132. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/15365430480000505/full/html>
- Zand, D. E. (1997). *The leadership triad: knowledge, trust, and power*. Nova York: Oxford Press.
- Zanini, M. T. F. (2007). Confiança organizacional como chave para a coordenação implícita e para a construção de capital intangível. *Cadernos EBAPE-BR*, 5, 1-13 Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512007000300008&script=sci_arttext&tlng=pt
- Zanini, M. T. F., & Migueles, C. P. (2019). Confiança em contratos relacionais: um estudo teórico. *Cadernos EBAPE-BR*, 17(1), 117-128 Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512019000100010&tlng=pt
- Zanini, M. T. F., Santos, M. C. C., & Lima, D. F. P. (2014). A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração*, 50(1), 105-120. Doi: 10.5700/rausp1187
- Zanini, M. T. F., Conceição, M. N., & Migueles, C. P. (2017). Uma análise dos antecedentes de confiança no líder numa unidade policial de operações especiais. *Cadernos EBAPE-BR*, 52(3), 451-468. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612167811>

- Zanini, M. T. F., Migueles, C. P., Colmerauer, M., & Mansur, J. (2013). Os elementos de Coordenação Informal em uma Unidade Policial de Operações Especiais. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(1), 106-125. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552013000100007&script=sci_abstract&tlng=pt
- Zur, A., Leckie, C., & Webster, C. (2012). Cognitive and affective trust between Australian exporters and their overseas buyers. *Australasian Marketing Journal*, 20(1), 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.08.001>