

## Confiança como um fator importante e de impacto na organização

RENATA DOS SANTOS BARROSO  
Faculdades Metropolitanas Unidas – SP - Brasil  
re.barroso@hotmail.com

**Resumo** - Com as inúmeras mudanças a partir da sociedade global as organizações tendem a buscar alternativas para estarem inseridas no contexto, de modo competitivo. Como um valor imensurável, o capital humano vem sendo o foco das organizações e mediante isso a preocupação com a qualidade de vida, com o clima organizacional e com as pessoas é uma realidade cada vez maior no universo corporativo. Devido a confiança é um importante valor nas relações interpessoais e dentro das organizações, pois se nota o quanto esta faz a diferença para os colaboradores, sendo esta analisada do ponto de vista da cultura e mesmo na relação com os gestores e o impacto no conjunto da empresa

**Palavras-chave:** Confiança. Valor. Liderança.

**Abstract** - *With the numerous changes from the global society, organizations tend to look for alternatives to be placed in context, in a competitive way. With an immeasurable value, human capital has been the focus of organizations and, upon this concern with quality of life, with the organizational climate and the people is a growing reality in the corporate world. Because trust is an important value in interpersonal relationships and also within organizations, they note how this makes a difference for employees, which is analyzed from the point of view of the culture and even the relationship with the managers and the impact on the overall company.*

**Keywords** - *Trust, value, leadership.*

### 1. Introdução

No mundo globalizado em constantes mudanças as organizações devem estar abertas a observação de seus desafios e se atentarem em valorizar seu bem mais precioso, o capital humano, pois hoje o que atrai e retém um profissional é muito mais que um bom salário e uma grande cesta de benefícios.

A falta de confiança nos gestores e na organização assim como a confiança em ambos influencia diretamente na motivação e produtividade dos colaboradores e no clima organizacional.

Mediante isso o capital humano vem ganhando um importante destaque nas organizações e discussões dos gestores e a preocupação com a qualidade

de vida, com o clima organizacional e com as pessoas é uma realidade cada vez maior dentro do universo corporativo.

É necessário também, que os colaboradores estejam inseridos na cultura da organização, acreditar na visão, na missão e nos valores desta, pois estes são aspectos de extrema importância até como uma diretriz organizacional.

Baseado nesse cenário, o presente artigo visa mostrar como a confiança é um importante valor nas relações interpessoais e dentro da organização, comparar o clima organizacional quando há confiança e quando não há confiança, analisar a motivação dos colaboradores frente a um gestor que inspira confiança, diagnosticar a produtividade num ambiente confiável.

## **2. Cultura Organizacional**

Segundo Dairis (1984, p.1) a “cultura corporativa é um padrão de crenças e valores compartilhados”.

Ou seja cultura organizacional é que mostra as diretrizes a seguir dentro da organização.

Sendo assim, Chiavenato (2010, p.173) define cultura organizacional ou cultura corporativa sendo o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidas por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização.

Ainda para Chiavenato (2010, p.174) “a essência da cultura de uma organização provém da maneira como ela trata clientes e empregados e o grau de autonomia ou liberdade que existe nos departamentos ou escritórios, de lealdade, expressado pelos empregados a respeito da organização”.

Desta forma Navarro e Gasalla (2007) afirma que para se introduzir confiança na cultura das organizações é primordial buscar o equilíbrio e a coerência de quatro fatores chaves: estratégia, política, processos e cultura, como se cada um fosse um dos quatro pés que sustentam uma cadeira.

Sendo assim, hábitos, atitudes e comportamentos resultam das características de uma cultura (apud Crozatti, Jaime, 1998).

De acordo com Katzenbach, Jon (2003) “a cultura se converte numa arma que leva ao sucesso”.

Por isso é importante que os colaboradores estejam engajados na cultura organizacional, para que se tenha satisfação no trabalho.

### **2.1 Valores Organizacional**

Dentro do contexto da cultura organizacional, os valores organizacionais podem fortemente influenciar no que as pessoas realmente fazem.

Neste sentido, valores organizacionais são de grande influência, pois se trata de “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”. (TAMOYO, BORGES, 2001, p.343).

Sendo assim, os valores de cada indivíduo são baseados em suas crenças e experiências adquiridas ao longo do tempo e influenciada pelo ambiente que a cerca.

Para Katz & Kahn, 1978, os valores tem a função de vincular as pessoas de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas.

Mas para Scott, Jaffe&Tobe (1998, p.4). “Os valores são os princípios, os padrões, as ações que as pessoas representam numa empresa, que eles consideram naturalmente válidos e de máxima importância no ambiente corporativo, até mesmo como um relevante valor organizacional”.

De acordo com Deal& Kennedy e Triandis (1988, 1994), os valores, junto com os outros componentes da cultura organizacional, são determinantes do comportamento organizacional.

Ou seja, os valores tem fortes influencias na cultura e clima organizacional.

## **2.2Clima Organizacional**

O clima organizacional interfere diretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização (Lima, Susi M Barcelos e Albano, Adriana Graffrée Burns, 2002).

Segundo Chiavenato (1994 apud Oliveira, Juliana Sevilha G. de, Campello, Mauro Luiz Costa), o clima organizacional cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfação e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

É notável quando o clima organizacional é harmônico, todos os colaboradores, sentem-se mais seguros e conseqüentemente tem um impacto positivo na produtividade, no entanto o inverso também é notável, sendo mensurado com alto índice de turn over, absenteísmo e baixa produtividade.

Para Bennis (1996, p.6) “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”.

Mediante isso, pode-se mencionar que a confiança é um fator em que pode impactar e muito o clima organizacional.

## **2.3Liderança**

Líder é o indivíduo que chefia, comanda, ou orienta qualquer tipo de ação (Dicionário Aurélio)

Para Chiavenato (2005: 183), liderança é definida como uma influência interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Os líderes devem ter habilidades para dar a direção e o sentido para sua equipe.

Segundo Bernardinho (2006, aput Acácio Borges & André Baylão), ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que sustenta com o

tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar as pessoas naquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando um objetivo comum.

Segundo Cartwright e Zander (citado por Miniciura, 1997) diz que “a liderança é vista como a *realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos*”.

Sendo assim, o líder deve ser capaz de conquistar a confiança de sua equipe e confiar nela igualmente.

Bernardinho (2006) afirma que “A confiança é a base de qualquer relação. E é sobre esse pilar que devemos construir o relacionamento com nossos colaboradores”.

É visível dentro da organização quando um líder conquista a confiança de seus liderados e isso gera um enorme benefício que isso traz para a organização.

Warren Bennes (1996) afirma que “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”.

Para Mariotti, Swirski e Souza (2005) a confiança de líderes em seus liderados adquire valor, já que favorece a agilidade e a eficácia em decisões e ações.

Ussen (1999) afirma que “liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se consegue criar entre esses seguidores”.

Desta forma a confiança nos líderes e em seus liderados é fundamental para que as organizações mantenham um clima favorável.

## **2.4 Confiança Organizacional**

Com a evolução da tecnologia e rapidez com que vem acontecendo as mudanças, as organizações vem enfrentando grandes e novos desafios. Para os colaboradores as mudanças também acontecem na mesma velocidade.

Para Malvezzi (2008, p.29) as exigências para que os indivíduos se adaptem as constantes mudanças, impõem lhes alterações em suas identidades, suas referências culturais, morais, sociais e conceituais, que demandam a reformulação de sua lógica de ação. Desta forma, é importante o engajamento dos colaboradores na cultura da organização.

Sendo assim, a confiança vem sendo um grande diferencial, a palavra confiança é semanticamente definida, de acordo com Howais (2001) (apud José Novelli, Rosa Fischer & José Mazzon, 2006) como a “crença na probidade moral, na sinceridade afetiva nas qualidades profissionais de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte”.

No entender de Souza (1975), a confiança facilita a aceitação interpessoal e desperta comportamento defensivo, dando lugar à distorção de informação e de percepção.

Já Hosmer (1995), sugere que “a confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo, ou empresa, do comportamento eticamente justificado, ou seja, decisões e ações moralmente corretas baseadas em princípios éticos de análise, da parte da pessoa, grupo ou empresas, em um empreendimento conjunto ou transação econômica”.

A confiança também está relacionada com a segurança, para Giddens (1991, p.43) “A experiência de segurança baseia-se geralmente num equilíbrio entre confiança e risco aceitável”.

Para Crane, Frank (1974) “você pode se tapeado se confiar muito, mas viverá atormentado se não confiar o suficiente”.

A confiança dentro de uma organização é um grande fator de impacto e interfere diretamente no clima organizacional.

Para Morgan & Zeffane (2003), “a confiança organizacional é um fator incontornável quando se analisa a performance organizacional e de gestão de recursos humanos”.

A confiança é um dos fatores de maior relevância na relação entre a organização e os colaboradores e até mesmo entre os próprios colaboradores.

Desta forma, Zanini, Marco Túlio (2007) diz que “a confiança é relacional e é produto de um processo evolucionário que toma tempo dentro dos sistemas sociais. Isso requer o desenvolvimento de valores comuns entre os agentes corporativos, na forma de um consenso social, e adaptação a novos valores e condições”.

De acordo com Birrfet, Warren (2004), “confiança é como o ar que respiramos, quando está presente ninguém realmente percebe, quando falta todos percebem”.

Segundo Almeida e Feitos (2007), “a confiança nas pessoas baseia-se na percepção das intenções de outros indivíduos ou grupos. É uma dimensão mais afetiva da confiança e se mantém no relacionamento próximo entre as pessoas”.

Para Hayes, Tom (2007), “a existência de confiança libera o espírito humano para ser criativo, generoso e autêntico, em vez de defensivo, cético e falso”.

Já Cleuza Maria Cotta, 2010 (apud Zanini 2007), afirma que relações de confiança têm sido consideradas básicas para o comprometimento com o desenvolvimento e os resultados do trabalho e, complementa dizendo que os “os níveis de confiança estão fortemente relacionados à percepção de transparência, integridade e consistência nas relações de trabalho”.

Do ponto de vista de Barney & Hansen (1994) “a confiança Inter organizacional dependem da confiança entre os indivíduos que ligam os setores de fronteira das organizações”. Ou seja, a confiança nas pessoas que estão dentro da organização interfere e influencia na confiança que os colaboradores têm na empresa.

Segundo, Veloso & Keating (2008), “para se ter uma eficácia nas práticas de gestão de recursos humanos é condicionada pela forma como são implementadas e pela relação que se estabelece entre gestores e colaboradores, em particular pelo nível de confiança bem como pelo envolvimento experimentado pelos colaboradores face a organização”.

De forma interessante, um estudo de 2008 de Helliwell, John, Huang, Haifang mostrou que um aumento de 10% na confiança dentro de uma organização possui o mesmo efeito sobre a satisfação de um funcionário que um aumento de 36% no salário”.

Sendo assim, Zanini, Marco Tulio (2007), diz que o processo de desenvolvimento das relações de confiança das empresas, faz-se necessário que os indivíduos que tem comando, os dirigentes, estejam

comprometidos com a prática e o fortalecimento das normas e regras que promovem uma atmosfera de confiança.

Mediante isso, a capacidade técnica e a habilidade de tratar os colaboradores é um fator que gera confiança. Para Harden (2003) “algumas características pessoais, tais como competência percebida, lealdade, justiça e discrição tendem a aumentar a percepção de confiabilidade das pessoas, e desta forma, sua predisposição a realizarem investimentos de confiança”.

Desta forma, Zanini, Marco Tulio (2007), afirma que “um estilo de gestão baseado em confiança está relacionado à redução do risco relativo às interações pessoais e ao aumento da motivação e satisfação dos empregados”.

Muitas vezes esse gestor consegue ter sua equipe engajada em seus projetos, ideias e a crença neste líder fazem com que em pouco tempo seus objetivos e metas sejam da equipe.

“Quando os gestores desenvolvem comportamentos de confiança face aos seus colaboradores podemos observar uma maior participação destes processos de tomada de decisão, maior acesso à formação ou na evolução da carreira” (Tzafir, apud Ana Veloso, Teresa Ferreira, José Keating & Isabel Silva, 2010).

Portando, Zanini, Marco Tulio (2007, p.51), afirma que “os altos gerentes são os principais responsáveis por implementarem uma cultura corporativa baseada em confiança dentro das empresas, fomentando ações de confiança e criando uma “zona protegida” em que possam ocorrer tais investimentos intrigantes”.

Zanini, Marco Tulio (2007 p.83) garante que “Um estilo de gestão baseado em confiança está relacionado com a redução do risco relativo as interações pessoais e ao aumento da motivação e satisfação dos empregados”.

Para Aceto, Peter (2009), “os líderes verdadeiros não são escolhidos pela diretoria e pelos acionistas. Os líderes verdadeiros são escolhidos por seus companheiros de equipe com base no respeito que ganharam, nos resultados alcançados e na confiança da equipe que ganhará muito com aquele líder.

Mediante isto, o relacionamento do líder com sua equipe é de supra importância para que os resultados sejam alcançados.

Segundo Chiavenato (apud George Alvin R. de Andrade) “A forma como o superior imediato relaciona-se com sua equipe e a conduz no dia a dia pode gerar certezas ao grupo alterando a atmosfera psicológica e as características da organização, isto é, pode alterar o clima organizacional, por esse motivo, algumas empresas demonstram ser mais dinâmicas e vibrantes enquanto outras demonstram ser impessoais e frias”.

É oportuno mencionar que a confiança é um fator determinante e quando ocorre o afastamento de um líder de confiança da equipe, o declínio da organização é evidente. Segundo Dirks e Ferrer (2001) “espera-se que altos níveis de confiança resultem em atitudes mais positivas, maiores níveis de cooperação, níveis superiores de desempenho e outras formas positivas de comportamento organizacional”.

Chiavenato (2004) comenta que o líder pode criar e desenvolver um clima organizacional com intervenções no estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, no estilo de liderança, na avaliação da equipe, nos esquemas de motivação e nos temas de recompensas seja remuneratórias ou morais.

Desta forma, Wooden, John, (citado por Smith Ross, 2010) afirma que “a habilidade pode leva-lo ao topo, mas o caráter o mantém ali”.

Segundo Jossy, Bass (2002), o “desafio-nos a medir o desempenho de uma equipe cujo trabalho é ressaltado pela confiança, civilidade e boas maneiras, em relação a uma equipe onde a desconfiança, o desrespeito e a falta de consideração são a regra do dia. Não há controvérsias. O espírito, a motivação, o respeito e o apreço não conseguem competir num mundo extremamente competitivo”.

Desta forma, MacDonald, George (citado por Covey, Stephen M. R, 2013, p.159) afirma que “poucos prazeres conseguem se igualar à mera presença de alguém em quem confiamos completamente”.

Sendo assim para Zaninim Marco Tulio (2007 p.101), diz que “a criação e a manutenção das relações de confiança são uma opção estratégia da organização com implicações morais. A confiança dentro das hierarquias da empresa é fruto de normas sociais e princípios de justiça percebidos como mutuamente benéficos pelos vários grupos de interesses”.

“Os melhores líderes e organizações aprenderam que uma das coisas mais eficazes que podem fazer declaração de intenção é tornar a criação de confiança um objetivo explícito” (Covey, Stephen M. R., 2013 p.205).

De acordo com Wooswn, John (2011) “se você respeitar, você será respeitado. O mesmo acontece em relação a lealdade, à confiança e a todas as outras virtudes que acredito que os grandes líderes tem de oferecer... Também acredito que o líder, a pessoa responsável, é, em geral, aquela que deve iniciar o processo. Não espere que um funcionário o respeite antes de você respeitá-lo”.

Friedman, Thomas (2007) afirma “aumente o nível de confiança em qualquer grupo, empresa ou sociedade, e só coisas boas acontecerão”. Mediante isso, é fundamental que as organizações se preocupem em criar laços de confiança interpessoal e até mesmo Inter organizacional, até como um diferencial competitivo e uma maneira de reter os colaboradores.

### **3. Metodologia**

Neste artigo, será utilizado como método de trabalho, uma pesquisa qualitativa sobre confiança, com um questionário de dez questões fechadas, sendo realizada numa organização de fabricação de placas de computador.

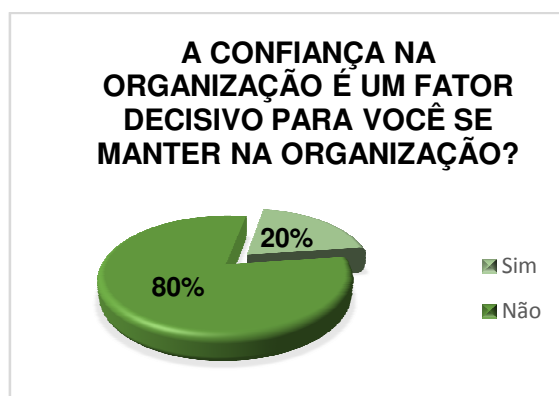
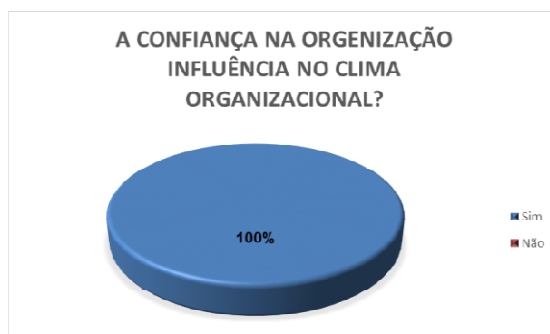
Os colaboradores tem uma faixa etária de 18 a 50 anos, e sua maioria é do sexo masculino, e para a pesquisa foi selecionado 25 pessoas das mais variados cargos.

Para Gil (2007, p.42 apud Somensi, Adjovano), “pode-se definir pesquisa como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científico.

Desta forma, foi feita uma pesquisa com diversos autores para avaliar e compreender um pouco mais sobre o tema confiança e tudo o que envolve o tema dentro da organização.

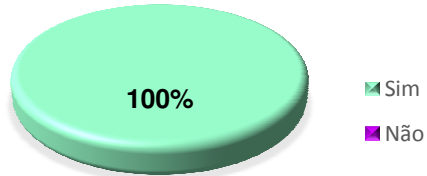
### **4. Resultados e Discussão**

Com a pesquisa realizada foi constatado que mesmo com a diversidade de idade, sexo e função o tema abordado teve quase unanimidade nas respostas, conforme gráfico abaixo.

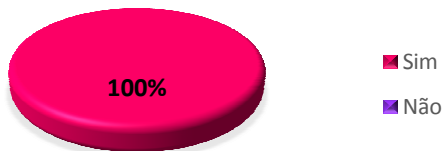




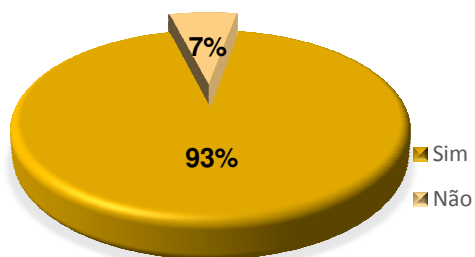
**CONFIAR EM EU LÍDER É FUNDAMENTAL PARA VOCÊ?**



**VOCÊ CONFIA NO LÍDER QUE NÃO POSSUI CONHECIMENTOS TÉCNICO, MAS SABE LIDAR COM AS PESSOAS?**



**CONFIAR NA ORGANIZAÇÃO É UM FATOR IMPORTANTE PARA VOCÊ?**





## 5. Conclusão

Numa época de grandes mudanças corporativas e para os colaboradores é muito importante que as organizações enfatizem o valor do capital humano.

A cultura, a missão, a visão e os valores estão sendo constantemente analisados por todos que estão inseridos na organização e está vem se tornando um diferencial competitivo.

A confiança é um valor bastante analisado e que tem grande impacto para todos, afinal quando se tem confiança os colaboradores conseguem trabalhar com mais tranquilidade, se sentem livres para expressar suas opiniões e criar, a produtividade aumenta e o clima organizacional é bastante favorável.

Para Zanini, Marco Tulio (2007, p. 46) diz que confiança é relacional e é produto de um processo evolucionário que torna tempo dentro dos sistemas sociais. Isso requer o desenvolvimento de valores comuns entre os agentes corporativos, na forma de um consenso social, e a adaptação a novos valores e condições.

Muitos autores falam sobre confiança, mas poucos a abordam como valor ético, moral, e de princípios, e muitos destacam a importância da confiança interpessoal.

Em se tratando dos gestores, aqueles que conseguem conquistar sua equipe e confiar nela da mesma maneira consegue conduzir os processos e atingir os objetivos sem grandes imposições, a relação fica mais aberta e clara.

O que se pode concluir é que um gestor que além de sua aptidão técnica, no qual desperta uma enorme confiança pela competência e capacidade e possui uma grande habilidade de lidar com sua equipe conquista rapidamente a confiança de todos, sem que precise impor regras e por consequência cumprir com os objetivos da organização.

Sendo assim as organizações precisam criar esses laços de confiança como um importante valor organizacional, inserir esses laços em sua cultura pois desta forma será muito mais fácil fazer a gestão dos recursos humanos e atingir os objetivos da organização.

## Referências

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Bergamini, C. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1997.

Covey, Stephen M. R. **A Confiança Inteligente**, São Paulo, Leya, 2012.

Zanini, Marco Tulio, **Confiança, O principal ativo intangível de uma empresa**, 5 ed., São Paulo, Elsevier Editora LTDA, 2007.

Blanchard, Kenneth H, Hersey, Paul, **Psicologia para Administradores, A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**, 11ª reimpressão, São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

Cotta, Cleuza Maria, **Confiança e cultura organizacional; um estudo de caso em uma rede de varejo**, Pedro Leopoldo, FLP, 2010. 128. Programa de Pós Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração MPA. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo MG, 2010.

Novelli, José G, Fischer, Rosa M, Mazzon, José A. **Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho**, São Paulo, 2006. V.41. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>> Acesso em 11 março 2012.

Cunha, Renan C., Melo, Marlene C. O. L. **A confiança nos relacionamentos Inter organizacionais: O campo da Biotecnologia em análise**. São Paulo, 2006. n.2 v.5 artigo 18. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletrônica/index.cfm>> Acesso em 11 março 2012.

Volpato, Marcilia, Cimbalista, Simara, **O processo de motivação como incentivo as novas organizações**, Curitiba 2002 n.3 v.5. Disponível em <<http://www.fae.edu/publicações.pdf>> Acesso em 12 de julho 2012.

Tamayo, Alvaro, **Valores Organizacionais e comprometimento afetivo**, São Palo, 2005 ano 6 N.3 Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php>> Acesso em 12 julho 2012.

Fischer, Maria Rosa. Novelli, José Gaspar Nayme, **Confiança como fatos de redução de vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho**, São Paulo, 2008, vol.18 nº2, Disponível em <http://scielo.br/pdf/rae> Acesso em 14 julho 2012.

Klautau, Perla Salem, Pedro, **Dependência e construção da confiança: A clínica psicanalítica nos limites da interpretação – Natureza Humana**, Rio de Janeiro, 2009, pg 33-54 Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org> Acesso em 19 julho 2012.

Lundasên, Susana, **Podemos confiar nas medidas de confiança?** Campinas, 2002, v.III. Disponível em [www.scientificcircle.com.pt/.../podemos-confiar-medidas-confianca/](http://www.scientificcircle.com.pt/.../podemos-confiar-medidas-confianca/)> Acesso em 19 julho 2012.

Veloso, Ana Ferreira, Teresa, Keating, José, Silva, Isabel. **A confiança organizacional e a gestão de recursos humanos**, Campinas, 2002, v.III. Disponível em [http://www.researchgate.net/publication/228842451\\_A\\_confianca\\_organizacional\\_ea\\_gesto\\_de\\_recursos\\_humanos](http://www.researchgate.net/publication/228842451_A_confianca_organizacional_ea_gesto_de_recursos_humanos)> Acesso em 21 julho 2012.

Crozatti, Jaime, **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**, São Paulo, 1998, caderno 18. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-2511998000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-2511998000200004&script=sci_arttext) Acesso em 23 de março de 2013.

Zanellim José Carlos, Andrade, Jairo Eduardo Borges, Bastos, AntonioVigílio Bittencourt, **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, Brasília, 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a13v20n2.pdf>>, Acesso em 20 de maio de 2013.

Cerdeira, José Pedro, **O valor da confiança na definição da cultura organizacional: algumas considerações gerais**, Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra – Instituto Politécnico de Coimbra. Disponível em [http://www.exedrajournal.com/docs/N3/08A-Jose-Pedro-Cerdeira\\_pp\\_125-134.pdf](http://www.exedrajournal.com/docs/N3/08A-Jose-Pedro-Cerdeira_pp_125-134.pdf)> Acesso em 24 de março 2013.

Simpósio Nacional de investigação em psicologia, VII, 2010, Portugal, **Confiança organizacional: teste de um modelo**: Universidade de Portugal, 2010. 20135p.

Simpósio Nacional de investigação em psicologia, VII, 2010, Portugal, **A confiança organizacional e a gestão de Recursos Humanos**: Universidade de Portugal, 2010. 1992p

Simpósio Nacional de investigação em psicologia, VII, 2010, Portugal, **Tomada de decisão em gestor de recursos humanos e confiança organizacional**. Universidade de Portugal, 2010. 2451p

