



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 16, n. 3, p. 68-90, jul./set., 2020

doi:10.4270/ruc2020316

Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA A PARTIR DE UMA MUDANÇA NA GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

### BUILDING TRUST FROM AN CHANGE IN THE MANAGEMENT OF A FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION

### GENERAR CONFIANZA A PARTIR DE UN CAMBIO EN EL GESTIÓN DE UNA INSTITUCIÓN FEDERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Recebido em: 25-09-2019  
Avaliado em: 01-10-2020  
Reformulado em: 01-11-2020  
Aceito para publicação em: 04-05-2021  
Publicado em: 15-05-2021  
Editor Responsável: Franciele Beck

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo<sup>1</sup>

Natália Fernandes<sup>2</sup>

#### RESUMO

A confiança é um constructo onipresente e importante para os relacionamentos sociais, sendo de relevância ímpar para compreender o funcionamento das relações. O presente estudo tem como objetivo avaliar a construção da confiança em uma nova gestão de Instituição Federal de Ensino Superior, considerando o Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG), após uma mudança mandatária. Para tanto, um estudo de caso em profundidade foi realizado, mediante 26 entrevistas semiestruturadas, documentação e observação direta com uma equipe de gestão em três níveis (Reitoria, Pró-Reitorias e Coordenadorias), que foram analisadas por meio de análise de *template*. Os principais achados reforçam o *mainstream* da literatura que indica a confiança como elemento essencial às organizações. Quanto ao cenário de construção de confiança, a microgestão afetou negativamente a construção da confiança de competência. A sobrecarga influencia diretamente a confiança de comunicação, resultando em um declínio desse tipo de confiança. Como efeito dominó, a baixa comunicabilidade faz diminuir a confiança contratual. Destacam-se positivamente o estilo de gestão por resultados adotado pela reitoria e a preocupação com o *accountability*.

**Palavras-chave:** Confiança organizacional. Sistema de Gestão de Desempenho. Instituição Federal de Ensino Superior.

<sup>1</sup> Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP; Professora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS; E-mail: [marcia.bortolucci@ufms.br](mailto:marcia.bortolucci@ufms.br)

<sup>2</sup> Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS; E-mail: [19nataliafernandes@gmail.com](mailto:19nataliafernandes@gmail.com)

## ABSTRACT

Trust is a ubiquitous and important construct for social relationships and is of great relevance for understanding the functioning of relationships. This study evaluates the construction of trust in the new management of the Federal Institution of Higher Education, considering the Performance Management System parameterized by the Global Management Accounting Principles (CGMA). To this end, an in-depth case study was conducted through 26 semi-structured interviews, documentation, and direct observation with a management team at three levels (Rectory, Pro-Rectories, and Coordinators), which were analyzed using template analysis. The main findings reinforce the mainstream literature that indicates trust as an essential element for organizations. As for the confidence-building scenario, micromanagement negatively affected the building of competence trust. Overloading directly influences communication trust, resulting in a decline in this type of trust. As a domino effect, low communicability decreases contractual confidence. The positive management style for results adopted by the rectory and the concern with accountability stand out positively.

**Keywords:** Organizational trust. Performance Management System. Federal Higher Education Institution.

## RESUMEN

La confianza es una construcción ubicua e importante para las relaciones sociales y es de gran relevancia para comprender el funcionamiento de las relaciones. Este estudio tiene como objetivo evaluar la construcción de confianza en una nueva gestión de Institución Federal de Educación Superior, considerando el Sistema de Gestión del Desempeño parametrizado por los Principios Globales de Contabilidad de Gestión (PGCG). Con este fin, se realizó un estudio de caso en profundidad a través de 26 entrevistas semiestructuradas, documentación y observación directa con un equipo de gestión en tres niveles (Rectoría, Pro-Rectorías y Coordinadores), que se analizaron mediante análisis de plantilla. Los principales hallazgos refuerzan la literatura convencional que indica que la confianza es un elemento esencial para las organizaciones. En cuanto al escenario de fomento de la confianza, la microgestión afectó negativamente la creación de confianza de competencia. La sobrecarga influye directamente en la confianza en la comunicación, lo que resulta en una disminución en este tipo de confianza. Como efecto dominó, la baja capacidad de comunicación disminuye la confianza contractual. El estilo de gestión positivo para los resultados adoptados por la rectoría y la preocupación por la responsabilidad se destacan positivamente.

**Palabras-clave:** Confianza organizacional. Sistema de gestión del desempeño. Institución federal de educación superior.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a instituição do *International Accounting Standard Board* (IASB), em 2001, com essa nomenclatura específica, a área contábil preparava-se para uma padronização internacional, essencialmente no tocante à contabilidade societária e financeira. Uma das principais funções, quando da criação dessa entidade, foi a de coordenar e implementar as *International Financial Reporting Standards* (IFRS), publicada em 2004. No Brasil, o início da convergência aos padrões contábeis internacionais oficializou-se em dezembro de 2007, com a publicação da Lei 11.638/2007, passando a valer em 2008.

Dada a adesão às normas contábeis internacionais, o profissional contábil foi conduzido a adequar-se ao mercado global e, conseqüentemente, à sua forma de fazer gestão. Corroborando o cumprimento dos novos requisitos solicitados, foi criado o documento intitulado *Global Management*

*Accounting Principles* (GMAP) (Chartered Global Management Accountant [CGMA], 2014), voltado aos profissionais responsáveis pelo Sistema de Controle Gerencial (SCG). O documento foi traduzido para o português em 2016, sob o título de Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG) (CGMA, 2016).

O propósito dos PGCG equipara-se ao do IFRS, tratando-se do interesse no estabelecimento de um conjunto de normas padronizadas para o usuário interno, especialmente CEOs (executivos-chefes), CFOs (diretores financeiros) e outros membros da diretoria que gerenciam o desempenho de suas organizações, além de partícipes da gestão que influenciam diretamente no Sistema de Controle Gerencial (CGMA, 2014). Os PGCG são formados pelos pilares influência, relevância, confiança e valor, embasando respectivamente os princípios: (i) “a comunicação provê ideias que influenciam”; (ii) “a informação é relevante”; (iii) “o impacto sobre o valor é analisado”; e (iv) “gerenciamento dos recursos e relações (Stewardship) constrói confiança”.

Os PGCG suportam especialmente cenários de mudança organizacional, em que há necessidade de geração de novos arranjos e processos de institucionalização dessas mudanças (CGMA, 2014; Tolbert & Zucker, 1999). Um quadro de mudança mandatária de gestão acarreta uma mutação no Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), ainda carece de observação do constructo confiança para consolidação e adequação de objetivos organizacionais convergentes entre pares (CGMA, 2014; Reina & Reina, 2008). É importante destacar que as organizações que desenvolvem capacidade de formular e implementar, como estratégia, as técnicas contemporâneas de contabilidade gerencial (como os PGCG), alavancam seu desempenho e tem maior propensão em gerar e sustentar valor ao longo do tempo (Oyewo, Vo, & Akinsanmi, 2020).

Reina e Reina (2007, 2008) possuem um extenso trabalho a respeito da relevância da confiança nos relacionamentos organizacionais. Os autores apresentam um modelo composto por confiança transacional e transformadora. Neste estudo foi explorada a manifestação da confiança transacional, a partir de seus elementos componentes: confiança contratual, confiança de comunicação e confiança de competência. O modelo em questão possui fortes correlações com a realidade brasileira, de acordo com Novelli, Fischer e Mazzon (2006), que realizaram estudo quantitativo com 200 gerentes de empresas de diferentes portes e naturezas a respeito do tema. Apesar de ser um campo vasto de investigação, as pesquisas sobre confiança (Goebel & Weissenberger, 2017; Langevin & Mendoza, 2013; Pernot & Roodhooft, 2014; Pettersen 2011; Sharif, Mahama, & Farooqi, 2017; Steijvers, Lybaert, & Dekker, 2017; Stone, Nikitkov, & Miller, 2014) têm deixado de lado as instituições de ensino superior, que podem ser consideradas organizações complexas. Dessa maneira, o estudo de confiança em instituições de ensino superior se mostra uma lacuna a ser preenchida.

Nesse sentido, o presente estudo investiga o cenário da confiança, em um quadro de mudança mandatária (2016-2020) no Sistema de Gestão de Desempenho de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), no Brasil. Surge assim a seguinte questão de pesquisa: **Como a confiança está sendo construída no Sistema de Gestão de Desempenho de uma IFES no Brasil, após uma mudança mandatária?** Para tanto, objetiva-se avaliar a construção da confiança em uma nova gestão de IFES, considerando o Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos PGCG, após uma mudança mandatária.

Este estudo apresenta uma abordagem qualitativa, configurando-se como descritivo. Para alcance do objetivo foi realizado um estudo de caso, com uso de um guia de entrevista semiestruturada para coleta dos dados em oito unidades de gestão de uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no Brasil.

No que diz respeito à justificativa do estudo, têm-se contribuições relacionadas à transição da gestão em IFES, face ao emprego do fenômeno confiança, com o propósito de identificar melhorias e minimizar conflitos. O trabalho visa disponibilizar uma imagem clara de como a confiança está sendo construída, mapeando pontos fortes e oportunidades de melhoria e elucidando o comportamento dos colaboradores envolvidos no SGD, para que os gestores possam ter conhecimento

dos conflitos em processos de transição, ressaltando-se que não é possível resolver problemas desconhecidos (CGMA, 2014; Reina & Reina, 2008). No campo teórico, o trabalho apresenta o processo de construção da confiança em um cenário de múltiplos *stakeholders*, com interesses conflitantes, e explora a complexidade e unicidade das IFES, que possuem estrutura organizacional pautada na burocracia (Gama, 2010; Vieira & Vieira, 2003). Preenchendo ainda lacuna apontada por Hasche, Höglund e Mártensson (2020), que se aprofundaram na investigação do papel da confiança em organizações públicas, com foco nas relações verticais e horizontais. Esses autores indicam em seus resultados a necessidade de pesquisas que considerem uma perspectiva bidirecional, como é o caso do presente estudo.

## 2 CONFIANÇA E O CONTROLE GERENCIAL

Confiança é um termo que traz intrínseco à sua expressão certa pessoalidade. Esse vocábulo tem como uma de suas origens a palavra germânica “*trust*”, cujo significado está em parte relacionado a fé (Bruno, 2013). Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998, p. 3, tradução nossa) sugerem uma definição ampla, em que “a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outra”.

Sendo assim, entende-se que a relação que não apresenta contextualmente probabilidade de risco, interdependência e/ou incerteza, não estabelece conceituação de confiança, pois não concerne à vulnerabilidade. Destaca-se que nos mais diversos estudos há unanimidade na afirmação de que a confiança é a base das relações de sucesso, tanto entre quanto adentro organizações (De Jong & Woolthuis, 2008; Reina & Reina, 2007; Vaz & Espejo, 2017).

O tema confiança tem estado presente em muitos estudos no âmbito das organizações, com contribuições advindas de diversas áreas de conhecimento das ciências sociais (Zanini & Migueles, 2014). No que concerne às pesquisas relacionadas a este tema e a contabilidade, Baldvinsdottir, Hagberg, Johansson, Jonäll e Marton (2011) realizaram um estudo cujo objetivo foi a revisão da literatura de pesquisas em periódicos internacionais sobre o nexos contabilidade e confiança, em que os autores concluíram que a maioria dos artigos estavam contidos na área da Contabilidade Gerencial, enquanto uma minoria continha uma definição explícita sobre confiança.

Vaz e Espejo (2017) também elaboraram uma revisão sistemática relacionada à confiança e Sistemas de Controle Gerencial, utilizando a metodologia da meta-síntese, desenvolvida por Hoon (2013), para construção de uma teoria. Concluíram que quando a organização possui objetivos claros que são disponíveis aos *stakeholders*, a confiança entre as partes e o SCG relacionam-se diretamente para alcance destes. Vaz e Espejo (2017) identificaram três frentes principais: estudos teóricos sobre a confiança na contabilidade; estudos empíricos que analisam a confiança na relação entre líderes e liderados; e estudos empíricos que tratam da confiança nas relações interorganizacionais.

No que tange ao nexos entre confiança e controle, Minnaar, Vosselman, van Veen-Dirks e Zahir-ul-Hassan (2017) afirmam que tem sido tema de estudos por um vasto período de tempo e abordam que confiança está interativamente ligada ao controle. Dekker, Sakaguchi e Kawai (2013) analisam que além de um contrato formal, para gerir relações com fornecedores e suprimir riscos, práticas de controle são necessárias.

Rousseau et al. (1998) não consideram a confiança como mecanismo de controle, mas um substituto para ele, defendendo a existência do controle apenas quando o nível de confiança está inadequado. Tomkins (2001), em seu conceituado estudo sobre alianças de longo prazo, propõe o que ele descreve como curva *U-shape* inversa, no qual as interações repetidas, a relação de confiança e prestação de contas difere de acordo com o estágio de desenvolvimento do relacionamento. A Tabela 1 apresenta algumas definições clássicas de confiança.

Conforme a Tabela 1, no que concerne às características da confiança, Sako (1992) expõe dois tipos gerais: a confiança da boa vontade e de competência. Por outro lado, Rousseau et al. (1998) identificaram três constructos para análise de confiança: baseada em cálculos, relacional e baseada

nas instituições. Reina e Reina (2007, 2008) apresentam duas formas de confiança, sendo suas bases: caráter transacional e caráter transformador. A confiança de caráter transacional desmembra-se em confiança contratual, de comunicação e de competência, enquanto a de caráter transformador só é possível quando há a primeira em estágio maduro.

Tabela 1

**Definições de confiança**

<b>Autor(es)</b>	<b>Constructo</b>	<b>Definição</b>
Sako (1992)	Confiança da boa vontade	Expectativa mútua de compromisso aberto. Sentimento de segurança, no comportamento do outro em manter o relacionamento comercial, mesmo não sendo formalmente delimitado, devido a um compromisso moral.
	Confiança contratual	Crença de que acordos orais ou escritos serão mantidos, por meio de um padrão ético universal.
	Confiança de competência	Crença de que o parceiro comercial tem competência técnica e gerencial para realizar uma tarefa específica.
Rousseau et al. (1998)	Confiança de dissuasão	O autor cita em sua pesquisa esse tipo de confiança, porém desconsidera-o, por concluir que o mesmo não se enquadra como confiança, mas como baixo nível de desconfiança.
	Confiança calculista	Baseia-se na escolha racional, no qual oportunidades são aproveitadas, mas sem perder de vista os riscos.
	Confiança relacional	Origina-se de repetidas interações ao longo de um determinado tempo. Envolve um relacionamento emotivo, devido a interação frequente entre as partes.
	Confiança institucional	Parte-se do pressuposto de que a estrutura e/ou fatores institucionais podem servir de suporte à construção de confiança, como a reputação das partes, por exemplo.
Reina e Reina (2007)	Confiança contratual	Indica entendimento mútuo entre as pessoas, cada ator envolvido fará o que foi acordado. Os termos contratuais são claros. Existe um ambiente colaborativo.
	Confiança de comunicação	Confiança de comunicação diz respeito a compartilhar informações verdadeiras e bem intencionadas. Um boa comunicação é o antídoto contra a fofoca <sup>1</sup> .
	Confiança de competência	Alcançada quando o líder procura a contribuição do liderado, respeitando às habilidades e conhecimentos. Centralizar e não delegar são ações que comprometem a confiança.

Fonte: Adaptado de Sako (1992), Rousseau et al. (1998) e Reina e Reina (2007).

Dentre os constructos apresentados, destaca-se nesta pesquisa a classificação de confiança transacional, proposta por Reina e Reina (2007, 2008). Os ambientes organizacionais que enfrentam mudança (por exemplo: aquisições, fusões, etc.) precisam de um constante trabalho voltado à construção e reconstrução de confiança (Reina & Reina, 2008). Na visão desses autores, o ideal é que a confiança seja sustentável. Porém, isso somente será possível após todos os estágios de confiança transacional estarem completos, além das relações concluírem ciclos de reconstrução de confiança perdida. A partir disso, condições são criadas para que haja uma confiança transformadora. Esta não será abordada neste estudo, pois as mudanças ocorridas no ambiente investigado estão em andamento.

O processo de confiança transacional ocorre como um processo de troca, baseado no conceito de que é necessário “dar para receber”. O desenho da confiança transacional segue uma sequência de três etapas: inicialmente adquire-se confiança contratual, logo depois a confiança de comunicação aperfeiçoa-se e, por fim, é possível pleitear confiança de competência nas relações organizacionais (Reina & Reina, 2008).

A confiança permeia as funções de controle gerencial nas organizações e exerce influência positiva, sendo fundamental para consolidação da mudança, a partir dos hábitos e rotinas (Busco, Riccaboni, & Scapens, 2006). Diversos estudos corroboram com a relevância de se investigar confiança organizacional no Sistema de Controle Gerencial, ou em parte deles. Alguns desses estudos são apresentados a seguir.

Em 2003, Johansson e Baldvinsdottir (2003) analisaram os efeitos da avaliação de desempenho e a relação de confiança existente entre avaliador e avaliado, mediado pelas informações contábeis. Os autores concluíram que a avaliação de desempenho depende da confiança, tanto no contador enquanto pessoa, como nos dados contábeis gerados por ele e as demais partes envolvidas no processo, bem como a produção e a reprodução de rotinas.

Cuganesan (2007) investigou a dinâmica de funcionamento de controle de confiança interorganizacional formal (contratos e controles contábeis) associada aos mecanismos de produção de confiança e suas nuances. Como resultado, o autor identificou que os controles contábeis são como mecanismos que podem elevar os níveis pré-existentes de confiança contratual e de competência, caso o acordado seja cumprido ou realinhado. Por outro lado, uma dissolução dessas confianças ocorre em ambientes nos quais expectativas iniciais não são alcançadas. Ainda em 2007, Emsley e Kidon (2007) argumentaram que confiança e controle são complementares e buscam gerenciar as incertezas comportamentais de maneiras distintas entre si. Os autores concluíram que os controles comportamentais e sociais forneciam informações relevantes para a construção de confiança de competência em um nível operacional, mas apenas os controles sociais forneciam informações para a criação de confiança em nível executivo.

Em um cenário de confiança pré-estabelecida, o SCG (monitoramento e coordenação) pode gerar confiança mesmo nas organizações maduras e abertas. À medida que se tem êxito nas ações, os parceiros cooperam ainda mais, criando um ciclo de mais confiança, mais artefatos de controle gerencial e maiores níveis de confiança para suportar todo o esquema de cooperação (Vélez, Sánchez, & Álvarez-Dardet, 2008). Ressalta-se, portanto, que a disposição de participar de atividades estratégicas aumenta à medida em que os subordinados confiam em seus supervisores. Além disso, quanto mais o supervisor compartilha informações com seus subordinados, maior a probabilidade desses colaboradores participarem da estratégia e alcançarem melhores rendimentos (Pappas & Flaherty, 2008).

Pettersen (2011), ao estudar um sistema de controle de gestão hospitalar no setor público, ratifica que as relações de dependência, obrigação e confiança afetam mais a manutenção de contratos do que a noção clássica de execução de contratos, como sugerido pela literatura. Pernot e Roodhooft (2014) cunham confiança como um controle informal no SCG, apontando que um desajuste de contingência desse sistema tem relação direta com um mau desempenho. Nesse sentido, Goebel e Weissenberger (2017) afirmam que os meios de controles informais são mais importantes, em um contexto de controle organizacional mais amplo, e estão fortemente relacionados ao surgimento de um clima de trabalho ético. O estudo identificou ainda que o aumento de confiança mútua entre os funcionários medeia a relação entre clima de trabalho ético e desempenho organizacional.

Um estudo que recebe destaque na investigação de SCG e confiança é de autoria de Langevin e Mendoza (2013), que analisaram como a equidade do SCG reduz comportamentos antiéticos e quais características deste sistema afetam a percepção dos gerentes de que eles são tratados de forma justa. Os autores concluíram que um SCG imparcial aumenta o comprometimento e a confiança organizacional e que essas características diminuem os comportamentos antiéticos, pois ao se comprometer com a empresa e confiar em seus superiores, os gerentes reduzem a propensão em adotar comportamentos antiéticos prejudiciais à organização.

A partir disso é proposto um modelo teórico, com destaque para o desenho do SCG e sua maneira de implementação. Ressalta-se que ao se estabelecer objetivos aos gestores, alguns princípios tem que ser levados em conta, partindo da introdução de procedimentos que envolvam a discussão entre os gerentes e seus superiores para definição de metas, adoção de um ciclo de *feedback*

formalizado em todo o processo, até um sistema de avaliação de desempenho que não envolva apenas indicadores financeiros. Para tanto, os superiores devem comunicar-se de forma honesta e aberta, “jogando o jogo” como um time, mesmo nos momentos em que são necessárias ações corretivas no decorrer do processo (Langevin & Mendoza, 2013).

Quanto à investigação de confiança em ambientes inovadores, Stone et al. (2014) investigaram o desenho do SCG na construção da confiança *on-line*. Apesar do objeto diferenciado, os achados apontaram que a confiança transmitida pelo líder aos liderados servia como um propulsor para a consolidação do SCG, seguindo o *mainstream*. O desenho do sistema sustenta-se por meio de uma comunidade *on-line* unida, no qual a rede como um todo monitora o desempenho e a confiabilidade uns dos outros. Sharif et al. (2017) realizaram um estudo contemporâneo sobre os mecanismos de governança em instituições informais, sem um sistema de controle gerencial explícito. Os autores identificaram a ação da confiança como mecanismo de controle primordial, impactando diretamente na eficiência, eficácia e a redução dos custos associados às operações.

Dessa maneira, o constructo confiança é elemento chave na implantação, estruturação e consolidação de um Sistema de Gestão de Desempenho após uma mudança significativa e, por esse motivo, foi escolhido como ponto principal de análise neste estudo. Entende-se como mudança significativa o processo de troca de gestão, que incorre na necessidade da (re)construção da confiança entre gestores e seus subordinados. Sendo assim, o contexto analisado é o de mudança mandatária, que impacta diretamente no desenho do Sistema de Gestão de Desempenho. A partir dessas mudanças significativas, entende-se que o cenário é propício para a análise dos processos de construção e (re)construção da confiança transacional (Reina & Reina, 2007, 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa enquadra-se como descritiva, com abordagem qualitativa do tipo aplicada (Cooper & Schindler, 2014). Identificou-se o estudo de caso (Stake, 1995) como a melhor estratégia para análise da construção da confiança nesse ambiente de mudança organizacional.

Visando facilitar a visualização da proposta de pesquisa, construiu-se a Matriz de Amarração de Mazzon, conforme a Tabela 2, que apresenta os constructos definidos *a priori*, objetivo geral e os procedimentos e técnicas de análise para obtenção do que se intenta.

Tabela 2

**Matriz de Amarração de Mazzon com os dados da pesquisa**

Higher Order Codes	Lower Order Codes	Objetivo Geral	Procedimentos e Técnicas de análise
Confiança de caráter transacional	Confiança contratual	Mapear a confiança contratual, de comunicação e de competência na gestão da IFES	1. Pesquisa bibliográfica
	Confiança comunicativa		2. Entrevista semiestruturada
	Confiança de competência		3. Análise por template
			3. Proposição de diagramas das relações de confiança
			4. Observação direta.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como instrumento de pesquisa foi preparado um guia de entrevista, conforme proposto por King (2004a), para servir como roteiro na fase de coleta dos dados, a partir de questionário adaptado dos estudos de Reina e Reina (2008), Vaz (2017) e Espejo e Vaz (2018), referente aos tipos de confiança. No que diz respeito ao Sistema de Gestão de Desempenho, utilizou-se o modelo e as questões contidas nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (CGMA, 2016).

A primeira versão do guia de entrevista foi submetido a um pré-teste em março de 2018, sendo avaliado por um dos representantes da alta gestão e um dos coordenadores, ambos de uma IFES. Alguns ajustes foram feitos mediante indicação dos participantes, como termos utilizados,

familiarizando o roteiro aos gestores públicos. O campo de pesquisa consistiu em oito unidades de gestão, entre Reitoria, Pró-Reitorias e suas coordenadorias, de uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada no Brasil, com uma amostra total de 26 participantes. Optou-se por manter o nome da IFES em sigilo, por questões éticas, a fim de preservar o anonimato dos envolvidos e impedir a identificação dos participantes individualmente. A coleta de dados ocorreu nos meses de março e abril de 2018, além de uma em junho de 2018, totalizando 14 horas e 46 minutos de gravação.

Todas as entrevistas foram realizadas na IFES, local de trabalho dos atores entrevistados, de maneira reservada, apenas entre entrevistado e uma das pesquisadoras, que não possuía vínculo empregatício com a IFES. Após os encontros, as entrevistas foram transcritas integralmente, conforme indicado por King (2004a). Visto o objetivo do trabalho, a escolha da IFES deu-se por esta apresentar o cenário de mudança organizacional adequado para análise da confiança, a partir da mudança mandatária ocorrida, bem como pelo acesso das pesquisadoras à instituição. Neste estudo, utilizou-se a fronteira da hermenêutica para análise dos dados, ao invés da verificação apenas da linguística tradicional. A partir do objetivo geral e do caráter teórico-metodológico da pesquisa, a interpretação do sentido das palavras no contexto e na relação entre líderes e liderados foi captada, a partir dos constructos já apresentados, considerando os conteúdos manifestos e latentes. Sendo assim, a técnica de análise escolhida foi a análise por *template*, proposta por King (2004b).

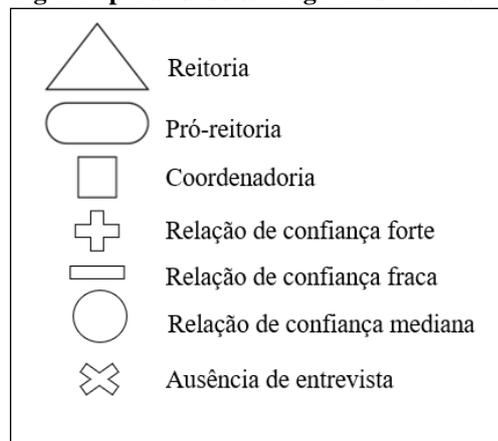
A organização da análise, de acordo com King (2004b), parte da identificação de códigos, a partir das categorias principais que emergem dos dados textuais e/ou pré-determinados. O autor afirma que apesar de existirem categorias pré-estabelecidas, não necessariamente a alocação final desses códigos é fixa. Os ajustes necessários, tanto no guia de direcionamento de cada entrevista, quanto nas categorias, são flutuantes (King, 2004b).

A denominação utilizada por King (2004b) para as categorias em primeira ordem denominam-se *Higher Order Codes (Códigos de Ordem Superior)*, e hierarquicamente, em segundo ordem, *Lower Order Codes (Códigos de Ordem Inferior)*. Nesta pesquisa, ambas as categorias foram geradas *a priori*, de acordo com a base teórica adotada previamente (King, 2004b).

Visando facilitar o entendimento da análise realizada, para cada tipo de confiança foi produzido um diagrama resumo (Figuras 2, 3 e 4). A Figura 1 evidencia uma legenda comum a cada uma dessas representações gráficas.

Figura 1

**Legenda para todos os diagramas do trabalho**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Corroborando com a técnica de análise por *template* (King, 2004b), a instrumentalização do processo analítico foi realizada com o *software* International QSR NVivo®. O *Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)* utilizado, sobretudo, operacionaliza

a categorização dos dados não estruturados, facilitando inferências e conversação com a literatura, permitindo *insights* e robustez metodológica.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são discutidos os principais desdobramentos referentes à construção da confiança a partir da percepção dos gestores.

### 4.1 Mapeamento da Confiança Organizacional

A Tabela 3 apresenta os elementos gerados com auxílio da técnica de análise de *template*, como proposto por King (2004b). A partir do *template* elaborado, as principais falas foram destacadas no discurso da gestão agregadas aos *Lower Order Codes*, quando presentes. Para inferir acerca da (in)existência da relação confiança, as entrevistas foram analisadas à luz dos elementos teóricos apresentados no decorrer do trabalho, conforme defendido por King (2004b).

Tabela 3

#### Template de análise da Confiança Organizacional

<i>Higher Order Codes</i>	<i>Lower Order Codes</i>
Confiança contratual	Manutenção de acordos
	Ser consistente
	Estabelecimento de limites
	Delegar apropriadamente
	Incentivar intenções de serviço mútuo
Confiança de comunicação	Gerenciamento de expectativas
	Compartilhar informações
	Dizer a verdade
	Admitir erros
	Dar e receber feedback construtivo
	Manter a confidencialidade
Confiança de competência	Falar com bom propósito
	Reconhecer as habilidades e capacidades das pessoas
	Permitir que as pessoas tomem decisões
	Envolver os outros, buscando sua contribuição
	Ajudar as pessoas a aprender habilidades

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Reina e Reina (2008).

A síntese das relações de confiança em cada Pró-Reitoria foi representada por meio de diagramas, que são apresentados no decorrer do estudo. Em cada Pró-Reitoria, o núcleo de análise partiu do Pró-Reitor para a Reitoria, do Pró-Reitor para as Coordenadorias e, quando cabível, as Divisões foram incluídas na análise. A ligação da Reitoria para com as Pró-Reitorias não foi identificada diretamente, por tratar-se de um discurso geral, sem conexão com uma Pró-Reitoria específica. Nos tópicos a seguir são expostas as análises e discussões das relações de confiança contratual, de comunicação e de competência, respectivamente.

#### 4.1.1 Confiança contratual

Os principais comportamentos associados à confiança contratual são: manutenção de acordos, ser consistente, estabelecimento de limites, delegar apropriadamente, incentivar intenções de serviço mútuo e gerenciamento de expectativas (Reina & Reina, 2008).

Na Pró-Reitoria 01 (PR1), de acordo com as entrevistas com o Pró-Reitor e os dois coordenadores, observou-se que o Pró-Reitor, apesar de ter abertura com a reitoria, não tem confiança

de que as coisas irão ser feitas conforme acordado, pois existe uma inconstância nas ordens, que pode ocasionar mudanças abruptas.

De acordo com Reina e Reina (2008, p. 28), exemplificando um caso prático, “os funcionários da recém-adquirida unidade têm baixa confiança contratual na nova administração, porque veem a administração constantemente mudando as regras.”, para existir confiança contratual é necessário que os acordos sejam mantidos e haja consistência entre líderes e liderados.

[Superiores] Sim. Existe. É, é que as vezes a própria gestão, muda de ideia né, o que é perfeitamente normal, certo? E, isso atrapalha as vezes, né. Mas em geral sim, a resposta é sim. (PR1)

Por ter essa visão com seus superiores, quando questionado à respeito de como acredita que é visto pelos subordinados, PR1 também afirma que não acredita que é visto como coerente e mantendo acordos em alguns momentos, pois também muda de ideia. Porém, contrariando suas expectativas, foi demonstrado por ambos os coordenadores forte confiança contratual em seu superior direto, observada por meio das falas e atitudes durante as entrevistas.

Outro ponto importante, destacado por CD1a, é referente à “delegar apropriadamente”, um constructo de segunda ordem de confiança contratual. Conforme Reina e Reina (2008), “líderes e funcionários precisam definir e concordar mutuamente em pontos de verificação e procedimentos de acompanhamento”, que passa a acontecer a partir da assinatura de um contrato de gestão, que foi elaborado com metas reais pela própria pró-reitoria.

Na entrevista do PR2, nas primeiras questões a respeito de confiança, ficou perceptível certo desconforto e respostas sucintas foram dadas quando indagado a respeito de “abertura para sugerir mudanças” e “manutenção de acordos e coerência por parte dos líderes”. As respostas afirmativas, se analisadas isoladamente, seriam vistas como sinal positivo de “gerenciamento de expectativas”, conforme subcategorização apontada por Reina e Reina (2008) para confiança contratual.

Porém, após um tempo de entrevista, PR2 indicou que as mudanças abruptas e os realinhamentos realizados no cotidiano inviabilizavam uma comunicação e execução clara. As mudanças súbitas e constantes são apontadas pela literatura como um ponto negativo para construção de confiança contratual (Reina & Reina, 2008).

Desta forma, no cenário de confiança contratual da Pró-Reitoria 02, entre PR2 e a reitoria, a confiança contratual é fraca, pois não existe uma certeza de que as promessas serão mantidas e os acordos serão honrados. Já os coordenadores afirmam ter diálogo, abertura e coerência dentro da Pró-reitoria, enquanto subordinados. Portanto, entre pró-reitor e coordenações, a presença da confiança contratual é identificada, bem como entre a coordenadoria e suas divisões.

A confiança contratual existente entre o Pró-Reitor e seus liderados novamente é evidenciada durante a conversa, quando ele afirma que determinados protocolos são estipulados para seus subordinados, que muitas vezes podem não agradar, mas servem como padrão para existir equidade. Essa atitude é uma das características de confiança contratual, pois quando “limites são estabelecidos” é possível seguir uma estrutura e, a partir disso, monta-se um fluxo no processo de prestação de contas.

Dentre as sete pró-reitorias, a Pró-Reitoria 03 foi a única na qual não foi possível entrevistar o cargo de pró-reitor, devido à indisponibilidade de agenda. Portanto, a percepção apenas das coordenações pôde ser analisada, ficando evidente pontos de concordâncias e outros divergentes entre elas. Ambas as coordenadorias apresentaram forte abertura para sugerir mudanças aos superiores e montagem de um plano de ação, o que evidencia positivamente um “gerenciamento de expectativas”, no qual metas e objetivos realistas são firmados.

Quando os gestores foram indagados sobre a manutenção desses acordos e a coerência nas ações, uma das coordenações apontou um discurso positivo no qual, o que é combinado é sempre cumprido; enquanto a outra coordenadoria apresentou um discurso relativo a uma forte quebra de confiança. Esse discurso de uma das coordenadorias foi reforçado quando questionado a respeito de

empatia, remetendo diretamente ao “incentivo de serviços mútuos”, dentro de confiança contratual, e a resposta seguiu na mesma linha de confiança perdida.

É, empatia eu acho mais complicado, porque é aquilo que a gente fala, mudou tudo de uma hora para outra, a gente tá tentando explicar por que que não dá para ser, mas aí a pessoa fala, “tem que ser”. Ai a gente, então tá vamos fazer, do jeito que você está falando. (CD3a)

Como apontado por Reina e Reina (2008), quando as expectativas acordadas mutuamente são descumpridas, devido a mudanças repentinas e não há um *feedback* ajustando os novos percursos, o liderado sente-se sobrecarregado, subdesenvolvido e ressentido. Portanto, na Pró-Reitoria 03 não foi possível ter uma visão do quadro geral da construção da confiança contratual, devido à divergência entre os gestores coordenadores entrevistados.

No tocante à confiança contratual, quando questionado ao PR4 a respeito da percepção que tem de seus superiores sobre manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática, o gestor indicou que a reitoria está bem próxima de ter coerência. No entanto, muitas vezes não é possível devido a inúmeros motivos citados. Em outra fala, PR4 deixa claro que existe um gerenciamento de expectativas positivo e seus líderes delegam apropriadamente metas e objetivos, pois há diálogo e concessões em caso de divergências.

Porém, o gestor aponta, em outro momento, que muitas vezes sente falta de empatia por parte de seus líderes, característica alusiva a “incentivar intenções de serviço mútuo”, de forma negativa (Reina & Reina, 2008). Pode-se concluir que a confiança contratual entre PR4 e reitoria é mediana, estando em processo de construção.

[Empatia] Com meu superior, vamos lá, com a [nome da vice-reitora] e com o [nome do reitor], eu digo que sim, mas precisa talvez melhorar alguma coisa, entendeu? É, no sentido de, no diálogo, reconhecer que o outro, é, tem, ele vivencia mais aquilo que ele está lidando, entendeu? Então talvez não, não é respeito, é, é (pausa), uma consideração maior pelo que o outro expõe. [...] (PR4)

No que tange à manutenção de acordos e coerência do PR4 para com seus liderados, o mesmo acredita que é coerente em suas ações e delega apropriadamente, pois além do diálogo, os recursos e responsabilidades são negociados. Dentre as coordenações subordinadas, duas relataram que confiam na liderança coerente da Pró-Reitoria.

Na coordenadoria CD4a, considerando a entrevista e observação participante, identificou-se que a confiança encontra-se perdida, pois em todos os questionamentos e na forma como o discurso foi feito, houve problemas quanto à manutenção de acordos, gerenciamento de expectativas, incentivo a intenções de serviços mútuos e delegação de forma apropriada.

Um ponto de atenção abordado por Reina e Reina (2008) é que quando os líderes impõem a seus liderados metas irrealistas, têm-se um obstáculo no gerenciamento de expectativas, o que afeta diretamente a confiança contratual. Este cenário foi percebido durante as entrevistas em algumas falas, quando exposto pelos coordenadores que, algumas vezes, o PR4 é perfeccionista e espera resultados inalcançáveis. Considerando o relacionamento entre PR4 e seus coordenadores, verifica-se que existe forte confiança contratual descendente e confiança contratual mediana ascendente por parte dos coordenadores para com PR4.

Com base nas quatro entrevistas realizadas na Pró-Reitoria 05 e observação participante, constatou-se a existência de alguns conflitos de relacionamento entre as equipes. Para uma análise conjunta, foram feitas em média oito visitas, duas conversas informais com parte da chefia, no qual observou-se desde o acesso ao ambiente físico, em que as portas estiveram sempre fechadas, até o próprio discurso da gestão. Porém, este não é um problema decorrente da mudança de gestão, mas um padrão cultural da Pró-Reitoria. Conforme destacado por PR5 e por uma coordenadoria, “a divisão em blocos sempre foi assim”.

Sendo assim, ressaltando o estilo de liderança perpetuada na Pró-Reitoria, pôde-se observar que a confiança contratual é baixa entre os próprios membros da Pró-Reitoria 05, PR5 e seus coordenadores. Por outro lado, as mudanças decorrentes da nova gestão (reitoria) apresentam-se

como uma oportunidade para mudança, no qual alguns progressos já foram feitos, porém, ainda carecem de uma estruturação.

[Cooperação e solidariedade com os subordinados] É (pausa), existe uma separação muito clara, tá, então assim, dentro dessa separação, existe assim, os blocos. Dentro de cada bloquinho aqui, que a gente pode chamar de três blocos, porque são três coordenadorias, essas, dentro desses blocos existe. Agora de uma forma geral, de um contexto, juntando esses três blocos não (PR5).

PR5 acredita que a reitoria é coerente, mantém acordos e é empática, apesar da falta de abertura para sugerir mudanças, o que inviabiliza sua participação ativa no processo de construção dos planos. Por isso, o “gerenciamento de expectativas” é um elo fraco. Com relação aos seus subordinados, no momento da entrevista PR5 enfrentava um problema de confiança perdida.

Dentre as três coordenadorias, apenas a CD5a respondeu não vislumbrar coerência e consistência quando questionada a respeito da manutenção de acordos e, por esse motivo, não quis falar a respeito. Com relação à mudança mandatária e a nova gestão analisada (reitoria), muitos pontos positivos foram apontados por todas as coordenadorias. A coordenadoria CD5b, em todo discurso, apontou não encontrar grandes limitações com superiores ou subordinados.

Dessa forma, um alerta acende aos líderes para que ações sejam tomadas, pois conforme Reina e Reina (2008), quando há quebra de confiança latente, decorrente da ausência de um entendimento mútuo, a organização só tem a perder. Falta de criatividade, diminuição na tomada de riscos, aumento do absenteísmo, rotatividade de servidores são apontados como alguns dos prejuízos enfrentados pela organização nesses tipos de caso.

Na Pró-Reitoria 06, todas as respostas a respeito da manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática foram positivas. A confiança contratual entre PR6 e a reitoria é forte. Com relação a PR6 com seus subordinados, algumas situações foram relatadas pelo gestor, comprovando que no momento, a Pró-Reitoria passa por uma reestruturação devido a algumas adequações que já haviam sido realizadas, porém, sem tempo hábil de verificação. Esses trechos não foram incluídos na análise por identificarem diretamente a Pró-Reitoria. Portanto, o relacionamento hierárquico descendente de PR6 foi considerado mediano na análise de confiança contratual e de competência.

Houve também uma proximidade nas respostas de CD6a e CD6b, indicando um grau de confiança mediano com PR6. CD6a demonstrou, em todo discurso, uma proximidade maior com a reitoria. CD6b, em seu discurso geral, acredita ter uma liderança coerente e empática, mas com um gerenciamento de expectativas baixo. Já CD6c é enfático em sinalizar o trânsito fácil no relacionamento com PR6, comprovado também por meio de observação direta.

[Superiores] Sim, plenamente. Pelo menos na minha área eu tenho, tanto com meu pró-reitor, quanto, obviamente, pra levar a ideia ao reitor. Mas a discussão pelo menos, é perfeitamente possível. Já não é chegar assim “não, isso não dá pra fazer”, “não, vamos ver então, que forma é possível”. Então é plenamente aceita (CD6c).

O método de agendamento das entrevistas na Pró-Reitoria 07 foi o mais dinâmico. Para que as entrevistas fossem realizadas foi necessária uma autorização expressa do PR7. O guia de questões, que seria usado como roteiro para as entrevistas, precisou ser apresentado. O agendamento das entrevistas só se concretizou após várias visitas e a confirmação de que “a maioria” das outras Pró-Reitorias já haviam participado ativamente da pesquisa.

Por meio das conversas com os gestores, e com dois servidores da Pró-Reitoria, não integrantes da pesquisa, além de observação do ambiente, reconheceu-se um certo receio da Pró-Reitoria 07 na participação da pesquisa. Mas após a apresentação pessoal da pesquisadora responsável pela entrevista e explicação detalhada da proposta, não houve oposição.

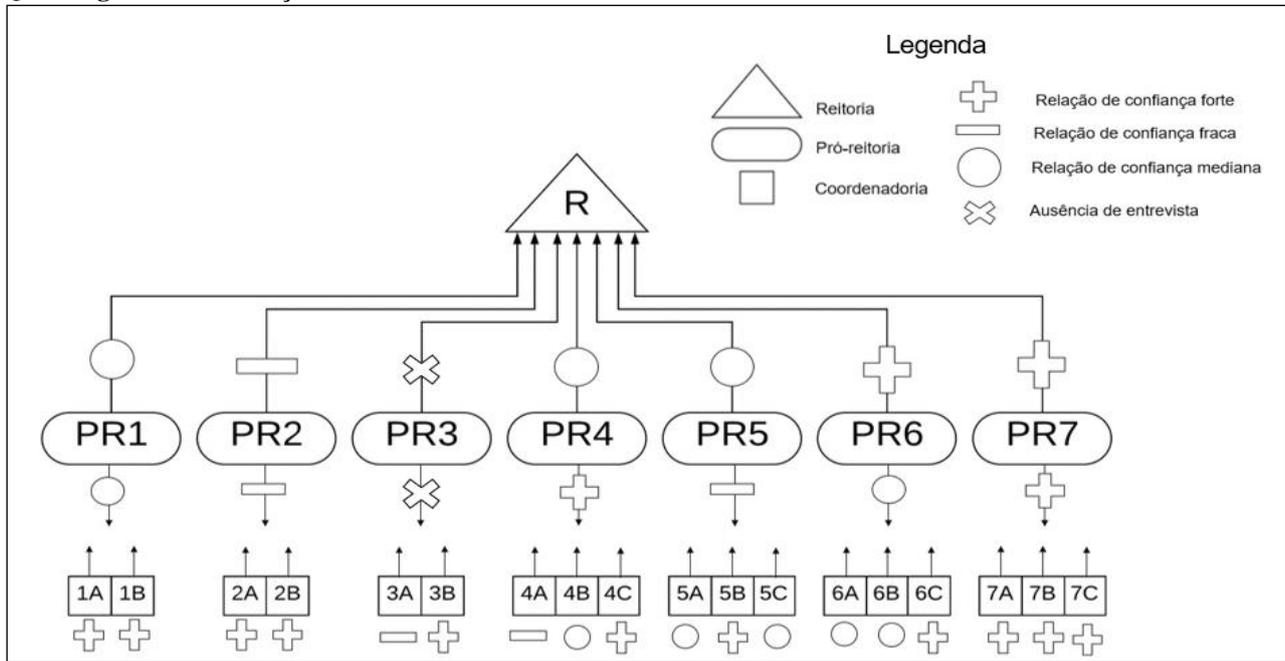
Todas as entrevistas realizadas (PR7, CD7a, CD7b e CD7c) acompanharam uma mesma linha de pensamento, culminando em um afinamento ímpar entre líder e liderados. O discurso da gestão da Pró-Reitoria soa como um aviso de que, com toda certeza, existe uma forte confiança contratual, tendo em vista que o discurso positivo apresentado por todos, apresenta-se uníssono.

Conforme exposto, foi identificado que todos os entrevistados da Pró-Reitoria 07 acreditam que seus líderes e liderados mantêm acordos e são consistentes. Na Pró-Reitoria existem líderes que conversam a respeito das metas realistas e pactuadas, portanto, as expectativas são gerenciadas vertical e horizontalmente. Um dos coordenadores apontou também que recebe subsídios de seus líderes para a tomada de decisão, demonstrando que os líderes delegam apropriadamente as tarefas. Por fim, a questão a respeito de incentivo a intenções de serviços mútuos também apresentou respostas positivas.

Após a apresentação da análise individual das sete Pró-Reitorias, a Figura 2 apresenta o quadro geral da confiança contratual na IFES.

Figura 2

#### Quadro geral de confiança contratual



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O panorama da confiança contratual é um ponto de atenção. A relação de confiança contratual entre Reitoria e seus liderados, bem como das Pró-Reitorias e suas coordenações, em sua maior parte, é mediana ou fraca, como é o caso das Pró-Reitorias 01, 02, 04, 05 e 06. Conforme proposto por Cuganesan (2007), em ambientes em que os acordos não são cumpridos ou realinhados durante o processo, há uma dissolução da confiança, o que foi um dos achados identificados. Entretanto, não é propósito do estudo realizar nenhum tipo de análise isolada.

#### 4.1.2 Confiança de comunicação

Os principais comportamentos associados à confiança de comunicação são: compartilhar informações, dizer a verdade, admitir erros, dar e receber *feedback* construtivo, manter a confidencialidade e falar com bom propósito (Reina & Reina, 2008).

Na Pró-Reitoria 01 foi identificado um forte compartilhamento de informações do PR1 com seus líderes e dos coordenadores com PR1. Porém, PR1 acredita que poderia melhorar o compartilhamento de informações com toda a Pró-Reitoria. Os três entrevistados afirmaram vivenciar um ambiente de cooperação e solidariedade, o que indica que o ambiente de fofocas ou desconfiança é minimizado, reforçando positivamente o constructo de “falar com bom propósito” (Reina & Reina, 2008).

Quando questionados a respeito de honestidade nos diálogos PR1, CD1a e CD1b foram enfáticos em suas afirmativas positivas. Portanto, corroborando com o cenário de confiança contratual em construção, pode-se afirmar que a confiança de comunicação é forte na Pró-Reitoria 01 e entre PR1 e seus líderes.

Eu não tenho dificuldade nenhuma, pelo contrário, super, você conhece, super acessível, já viu. No meu caso, e nunca tinha trabalhado com o [nome do Pró-reitor]. Muito pelo contrário, super acessível, super tranquilo [...]. (CD1b)

Após análise do discurso da gestão em sua totalidade, verifica-se que PR2 tem comunicação fluente com a reitoria, se sente envolvido e participe. Com relação à visão de PR2 entre ele e seus subordinados, o gestor apresenta a sobrecarga como empecilho para que ocorra de forma contínua. CD2a reforça em várias de suas falas a visão de seu superior direto, lamentando também não ter uma comunicação fluída com seus subordinados, devido a relação entre alta demanda e baixo número de servidores.

[Subordinados] Eu acho que é inadequado. Mas infelizmente dentro da alta demanda que a gente tem, quadro de recursos humanos, a gente seria impossível desenvolvê-lo de outro modo. [...] O tempo que a gente tem aqui é caótico, então assim, é muita demanda pra, pra um número reduzido de servidores [...]. (CD2a)

Na pasta como um todo, os entrevistados afirmam confiar na transparência que tem com seus líderes, remetendo à categoria “dizer a verdade”, sinal de confiança de comunicação latente. A leitura geral da confiança de comunicação na Pró-Reitoria 02 é que a variável sobrecarga afeta de forma negativa o processo, reduzindo diretamente o compartilhamento de informações, “dar e receber *feedback* construtivo” devido às falhas nos canais de comunicação disponíveis. Porém, observa-se que existe honestidade entre os líderes e liderados, inclusive um alinhamento, admissão de erros, manutenção de confidencialidade e ambiente com baixo risco de fofoca.

O cenário na Pró-Reitoria 03 é um contínuo da confiança contratual; CD3a e CD3b divergem em alguns aspectos e concordam em outros. Os pontos de concordância estão relacionados a “dizer a verdade”, vinculados à transparência da gestão. CD3a diverge de CD3b quanto ao “compartilhamento de informações” com seus superiores e subordinados, pois CD3a acredita que a sobrecarga e mudanças bruscas impedem uma comunicação eficaz; e quanto ao ambiente de cooperação e solidariedade por parte dos superiores.

Na Pró-Reitoria 04 a confiança de comunicação entre PR4 e reitoria destaca-se positivamente, pois o gestor considera que a nova gestão dá abertura para que informações sejam compartilhadas e seus líderes têm tentado alimentar um ambiente de comunicação claro e solidário. Entre PR4 e seus subordinados, o canal de comunicação é apontado como inadequado pelo dirigente da Pró-Reitoria 04. Este problema pode justificar a incongruência entre o pensamento do líder, no discurso de confiança contratual, quando o mesmo acredita ter um relacionamento de manutenção de acordos totalmente positivo com seus subordinados, mas não é totalmente correspondido nas respostas de seus liderados.

O cenário de confiança de comunicação, entre as coordenações, mantém-se quase estático quando comparado à confiança contratual. CD4a mantém em seu discurso o elo de confiança perdida, principalmente quanto a compartilhar informações. CD4b discursa positivamente quanto a confiar na comunicação do líder, lamentando apenas que algumas vezes não entende as ordens exatamente como deveriam ter sido feitas; o que corrobora mais uma vez com a percepção do próprio PR4 quanto à comunicação com seus liderados. A comunicação entre CD4c e PR4 permanece estável, com destaque para a satisfação da coordenação com as mudanças ocorridas desde o início da nova gestão central, que impactou fortemente na pasta. No relacionamento das coordenações com seus subordinados, a confiança de comunicação é mediana, devido a uma necessidade de melhoria em alguns canais de comunicação.

Considerando que a confiança de comunicação é reflexo da confiança contratual, o problema enfrentado entre as unidades da Pró-Reitoria 05 mais uma vez se destacam, especialmente no que diz

respeito à cooperação e solidariedade e, conseqüentemente, admissão de erros e “falar com bom propósito (fofoca)”. PR5 que já enfrentava um problema com alguns subordinados, afirma não ter uma comunicação fluente, justificando escassez de tempo.

Quando contratos, formais ou informais, não são cumpridos entre líderes e liderados ocorre uma lacuna na comunicabilidade (Reina & Reina, 2008). Esse impacto também é sentido na comunicação de PR5 com seus superiores, em que apesar da recepção de ordens superar suas expectativas, não flui de forma ideal, pois existem muitas reuniões e contatos unilaterais.

Entre coordenadores da Pró-Reitoria 05, CD5b permanece satisfeito com seus superiores em todos os aspectos, corroborando com suas outras falas durante a entrevista. CD5c acredita que o problema de falha na comunicabilidade, inclusive com seus subordinados, se deve aos blocos existentes na Pró-Reitoria, mas com seus líderes não apresenta grandes queixas. CD5a acredita que a comunicação com seus líderes ocasiona muitas vezes sobrecarga, decorrente das reuniões serem sempre unilaterais, o quantitativo poderia ser reduzido.

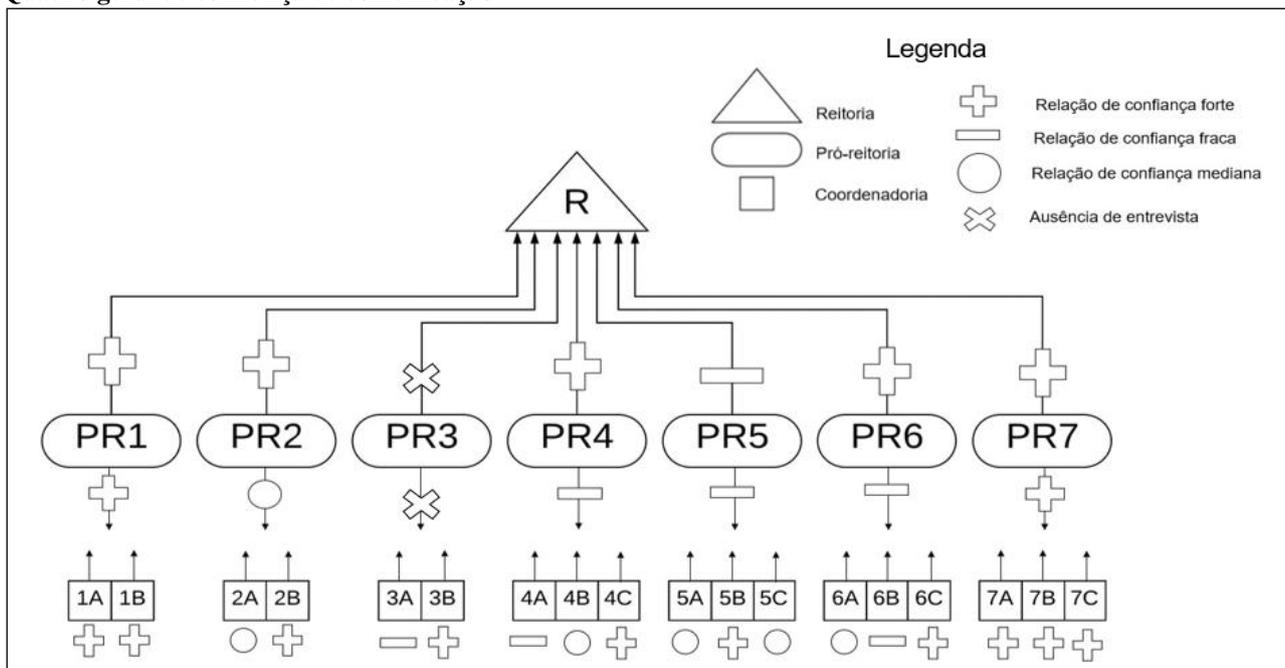
PR6 e CD6a concordaram que a comunicação e cooperação na Pró-Reitoria, entre líderes e liderados, está inadequada, faltam reuniões e discussão conjunta. CD6b e CD6c expõem que gostariam de ter menos reuniões com superiores, para suprir possíveis falhas de comunicação com seus subordinados. De ambas as formas, essa deficiência no compartilhamento de informações é causada pela sobrecarga de trabalho.

[Subordinados] Então, com os subordinados, o que a gente precisaria é de mais reuniões, porque como a gente tem muita reunião com superiores, a gente não consegue dar tanta atenção aos subordinados e como era necessário, né. Mas a questão de estratégias, definições, é mais fácil passar para os subordinados (CD6b).

Dessa forma, PR6 e reitoria mantém um relacionamento de confiança de comunicação forte. Tanto PR6 quanto CD6b destacam que entre Pró-Reitorias esse diálogo, ambiente solidário e valores ligados à admissão de erros e comunicabilidade como um todo está em processo inicial de construção. Tratando-se da subcategoria “dizer a verdade”, PR6 está satisfeito com a reitoria, e das coordenações CD6b e CD6c acreditam que esse ponto necessite de melhora.

Figura 3

#### Quadro geral de confiança de comunicação



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na Pró-Reitoria 07, a confiança de comunicação entre PR7 e seus liderados é alta, bem como entre seus subordinados. As falas das coordenações caminham no mesmo sentido, em que o ambiente de compartilhamento de ideias é positivo, há transparência entre as partes, denotando “admissão de erros”, “manutenção de confidencialidade” e um “ciclo de *feedback* construtivo” (Reina & Reina, 2008).

Dois pontos negativos foram apontados por um dos coordenadores, o primeiro deles é que a cooperação lateral entre Pró-Reitorias ainda está aquém do necessário. A segunda indicação é relacionada à baixa comunicabilidade com as divisões, devido à alta demanda de serviço. Visando reduzir as assimetrias informacionais com as divisões, reuniões semanais são feitas com toda a Pró-Reitoria. A fim de facilitar a visualização do quadro geral de confiança de comunicação na gestão, a Figura 3 é apresentada.

O Quadro geral de confiança de comunicação indica que é um dos pontos fortes da gestão, apresentando uma forte presença, especialmente entre a Reitoria e Pró-Reitorias. Nesse sentido, Langevin e Mendoza (2013) destacam ainda que o desenho e a implementação do SCG são fatores fundamentais para o sucesso organizacional, enfatizando que a confiança dos gerentes em seus superiores reduz drasticamente a propensão em adotar comportamentos antiéticos e prejudiciais à organização.

#### 4.1.3 Confiança de competência

Os principais comportamentos associados à confiança de competência são: reconhecer as habilidades e capacidades das pessoas; permitir que as pessoas tomem decisões (autonomia); envolver os outros, buscando sua contribuição; e ajudar as pessoas a aprender habilidades (Reina & Reina, 2008).

Na Pró-Reitoria 01, entre PR1 e reitoria, apesar de existir confiança de comunicação, a confiança de competência encontra-se em seus primeiros estágios, devido à falha na confiança contratual. Reina e Reina (2008) afirmam que quando o liderado não se sente competente ou limitado, pode ser um indicativo que falta encorajamento da própria liderança. Nesse sentido, algumas indicações que esse nível de confiança é baixo são confirmados quando PR1 não se sente seguro quanto à sua capacidade.

Outro indício de baixa confiança de competência é evidenciado quando PR1 e CD1a afirmam que alguns vezes os apontamentos feitos à alta gestão, que lhes caberia como competência, são ignorados. Isso indica um microgerenciamento muito evidente por parte da reitoria, no qual, muitas vezes, o *know-how* da equipe liderada não é considerado, a mercê da vontade dos líderes (Reina & Reina, 2008).

[Reitoria] (Pausa) Eu tô pensando, esse tempo eu tô pensando. Eu acho que busca envolver sim, mas tem coisas que eu percebo que vem de cima pra baixo, e não tem negociação. [...] Eu percebo que, muitas vezes eles não, a decisão são deles, da alta administração. Eu percebo que esse ano, depois de um ano de gestão é que as coisas estão um pouco mais mudadas, eles estão procurando ouvir mais (CD1a).

Entre PR1 e seus subordinados, a subcategoria “reconhecimento de habilidade e capacidade das pessoas” se manifesta positivamente. Portanto, nesse nível a confiança de competência é alta, partindo dos coordenadores em direção a PR1. Seguindo a mesma linha da construção de confiança contratual e comunicação, PR2 responde de forma sucinta e afirmativa a algumas indagações que tratam a forma como a reitoria busca envolver os servidores e compartilhar ideias. Porém, ao longo do colóquio, indicativos são dados de que há forte centralização da gestão superior.

PR2 justifica que a falta de autonomia, muitas vezes, é necessária e inevitável, contrariando as respostas afirmativas de que existe uma liberdade para tomada de decisão. Esse fato confirma a existência de um microgerenciamento por parte da reitoria. O cenário apresentado por PR2 afeta diretamente algumas falas de CD2a, que declara uma percepção de gestão bastante centralizada.

CD2b considera todas as subcategorias por facetas positivas, tanto com superiores como com subordinados.

A confiança de competência, como uma ramificação da confiança contratual e de competência, aponta também as mesmas divergências entre CD3a e CD3b. CD3b acredita que tem autonomia para tomar decisões por parte de sua liderança, no qual sua capacidade é reconhecida e também tem em PR3 um auxílio para aprimorar habilidades. Já CD3a acredita que as falhas são identificadas facilmente, mas não porque ela reconhece em si competência, mas pela “expressão de reprovação” da chefia. Essa atitude, juntamente com a falta de autonomia e de reconhecimento, corrobora a ideia central de que a coordenadoria em questão enfrentava no momento um quadro de confiança perdida.

Na Pró-Reitoria 04, a questão de falta de autonomia fica bem latente em todas as relações entre líderes e liderados, exceto CD4c, que justifica ter mais autonomia por ser de uma coordenadoria em que é necessária uma capacitação muito específica. O microgerenciamento de PR4, potencializado por suas características pessoais, apesar de reduzir a confiança de competência, reafirma que os contratos com seus liderados sejam extremamente alinhados, impactando em um reconhecimento total dos gargalos existentes na Pró-Reitoria.

O relacionamento de PR4 com seus coordenadores permanece nas mesmas esferas analisadas anteriormente. CD4a apresenta novamente um posicionamento que indica ressentimento com PR4; mas com relação aos subordinados e em si mesmo, apresenta um discurso positivo de confiança de competência. O discurso das outras duas coordenadorias permanecem invariáveis, em que CD4b aponta alguns pontos negativos e positivos, enquanto CD4c apenas pontos otimistas.

De acordo com Reina e Reina (2008), dar autonomia ao liderado é o fator principal na confiança de competência, pois permite que ele tenha poder de decisão. Um ambiente seguro para errar é uma forma de reconhecer habilidades e ajuda no desenvolvimento de competências. O quadro geral referente à confiança contratual, engrossado principalmente pela deficiência em “permitir que as pessoas tomem decisões”, é irregular. Entre PR4 e reitoria é uma relação negativa, e entre PR4 e seus subordinados é mediana.

O cenário de confiança de competência é atingido por um efeito cascata das relações de confiança contratual e de comunicação. O ponto principal apontado pelos entrevistados diz respeito à falta de autonomia para tomar decisões. PR5 considera que seus líderes, de forma geral, buscam envolver suas equipes, porém, o marco de seu breve discurso concentra-se na centralização da gestão.

CD5a acredita que a gestão é horizontal e delega responsabilidade, porém, na sequência informa que recebe ordens a todo tempo, perdendo a autonomia até mesmo com seus subordinados. CD5b e CD5c constroem todo discurso vinculado à confiança de competência na falta de autonomia. O único apontamento positivo é a facilidade em assimilar benefícios e falhas, que quando analisado em conjunto, acaba perdendo efeito.

[...] Agora, autonomia não existe tanto, é mais centralizado assim, mais controlador, as, as é, decisões, vamos dizer (CD5b).

Apesar do discurso de PR6 ser positivo nas questões relacionadas a “permitir que as pessoas tomem decisões”, tanto com líderes como com liderados, os elementos indicam um microgerenciamento por parte da reitoria. Esse estilo de liderança que impede a construção de confiança de competência repercute ainda na fala de todas as coordenações.

Reina e Reina (2008) asseguram que apenas programas de treinamento, políticas internas específicas, ferramentas ou novas tecnologias são insuficientes para que haja confiança de competência. É essencial que a capacidade dos liderados em efetivamente lidar com demandas provenientes de seus pares seja colocada em teste, isto é, os liderados precisam ter autonomia para aprender com seus próprios erros e lidar com as consequências destes.

Como reflexo da inadequação em alguns realinhamentos, nenhum dos entrevistados na unidade acreditam que o processo de reconhecimento de benefícios e falhas seja fácil. CD6b demonstra em suas explicações baixo nível de confiança de competência, seguindo o mesmo fluxo

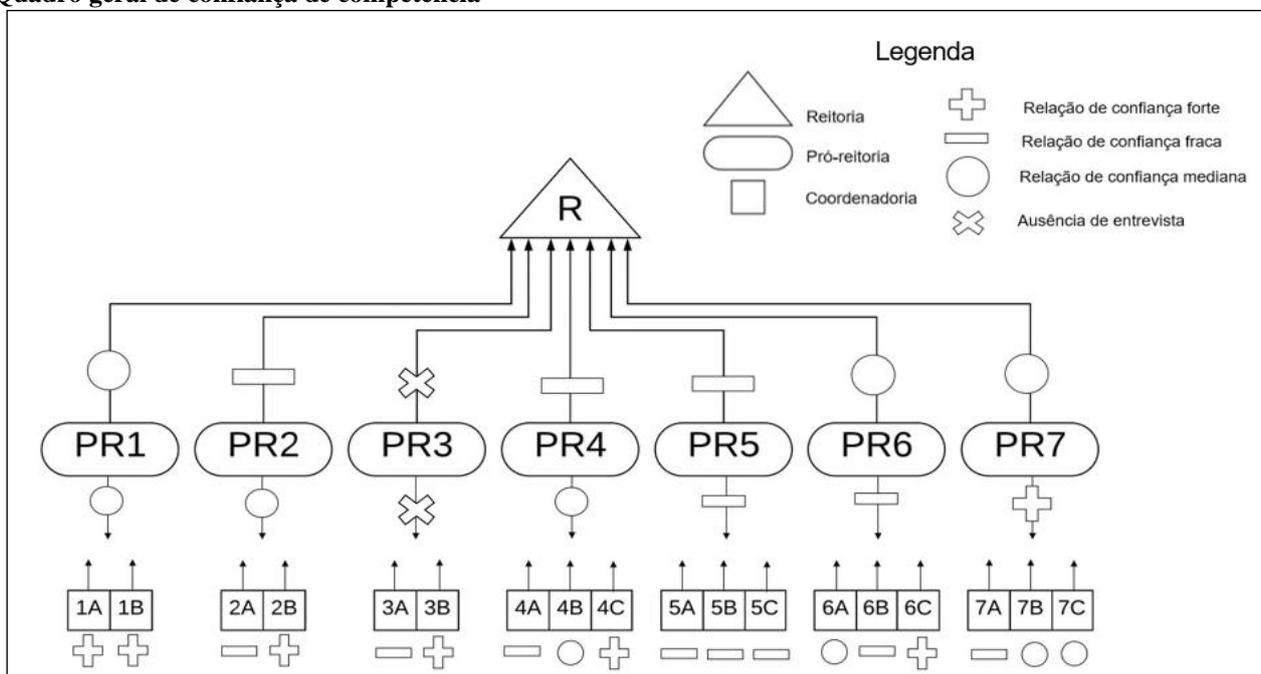
de deficiências já apontadas em confiança contratual e de comunicação. Por fim, CD6c é a coordenadoria com o discurso mais positivo no tocante à confiança de competência, mantendo o mesmo padrão em toda a entrevista.

A confiança de competência é possível a partir da concretização dos dois outros tipos de confiança (Reina & Reina, 2008). Na Pró-Reitoria 07, o discurso da gestão indicava um alto nível de confiança contratual e de comunicação. Apesar disso, alguns indícios de que a confiança de competência ainda não está integralmente implantada foram constatados.

Primeiramente foi analisada uma questão a respeito da visão dos líderes e liderados sobre como enxergavam sua própria capacidade frente a problemas, a fim de verificar a subcategoria “reconhecer as habilidades e capacidade das pessoas”. Constatou-se que PR7 e CD7b acreditam ser fácil identificar benefícios e falhas. Por outro lado, CD7a e CD7c, por motivos distintos, responderam com uma negativa.

Figura 4

#### Quadro geral de confiança de competência



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Reina e Reina (2008, p. 63) afirmam que “pessoas com confiança limitada em si podem não se ver como competentes”, sem ciência do próprio potencial, decorrente de falta de confiança de competência dos líderes. Essa falta de reconhecimento em si, além de outros fatores associados, podem estar diretamente ligados à falta de autonomia relatada pelos entrevistados PR7, CD7a e CD7b. Apenas CD7c afirmou considerar a gestão totalmente descentralizada. Permitir que as pessoas tomem decisões é o principal constructo desse tipo de confiança, pois denota que o líder acredita na capacidade, compromisso e comunicação de seu liderado.

Alguns pontos positivos da confiança contratual podem ser observados na Pró-Reitoria 07, como por exemplo, o relacionamento de PR7 com seus coordenadores, principalmente no que tange ao “envolvimento e busca de contribuição”. CD7b também apresenta uma gestão participativa e que “ajuda os subordinados a aprimorar suas habilidades”. Após a avaliação individual de cada Pró-Reitoria, o quadro geral de confiança de competência, na IFES, é sintetizado na Figura 4.

Para existir confiança de competência, seria necessária a presença concomitante de confiança contratual e de comunicação (Reina & Reina, 2008), pois a capacidade da equipe cooperar de forma efetiva repousa na confiança do liderado, em cada integrante da gestão e na equipe conjuntamente,

criando um ciclo de confiança (Shen & Chen, 2007; Vélez et al., 2008). No momento que as entrevistas foram realizadas, conforme já exposto nas Figuras 3 e 4, não existia esse cenário entre líderes e liderados. Como consequência, o diagrama geral de confiança de competência demonstra o relacionamento, entre Reitoria, Pró-Reitores e Coordenadorias essencialmente “fraco” ou “mediano”. Estes achados corroboram com Hasche et al. (2020), que apontam que o decréscimo da confiança nos relacionamentos verticais pode influenciar negativamente os relacionamentos horizontais e vice-versa.

## 4.2 Consolidação do Panorama de Confiança Organizacional

Reina e Reina (2008) afirmam que a confiança contratual antecede a confiança de comunicação, pois a partir do momento que os contratos formais e informais entre líderes e liderados são descumpridos, a comunicabilidade é afetada negativamente. Desta maneira, entende-se que inicialmente, como exemplificado pelas falas a seguir, a escolha dos cargos de direção, no início do mandato, foi feita baseada em competência e mérito, o que afetou o gerenciamento de expectativas e reconhecimento das habilidades e capacidades das pessoas de forma positiva.

[...] Olha, eles valorizam, tanto que as pessoas que, por aqui vou dizer, por aqui eles colocaram no cargo pessoas que há um consenso de que realmente trabalhavam, faziam, a gente não vê pessoas que seriam só pro cargo, pelo status. De fato, eles colocaram pessoas que, todo mundo sempre via que produzia, que houve uma unanimidade entre os servidores, na, nos nomes escolhidos (CD5b).

Seguindo essa lógica, a comunicabilidade, apontada como um ponto forte na gestão, teve um impulso inicial. Porém, o microgerenciamento e as mudanças repentinas desencadearam um processo de declive da confiança contratual em alguns casos, e impedimento de cultivo da confiança de competência. Pettersen (2011), no contexto de gestão pública, afirma que as relações de confiança afetam mais a manutenção de contratos do que a noção clássica de execução de contratos.

O microgerenciamento destacou-se nesse processo da mudança mandatária como um grande empecilho. Zapelini (2011) compila o posicionamento de diversos autores a respeito do microgerenciamento, em que aponta que esse modelo de liderança é uma recorrente problemática na administração pública. Behn (1995) cita que dentre diversos prejuízos derivados desse modelo, destacam-se a desconfiança, excesso de regras, baixa performance e falta de uma gestão empreendedora. O autor define o microgerenciamento como um problema de confiança.

Evidencia-se também que o relacionamento vertical ascendente dos pró-reitores para a liderança afeta fortemente a forma como esses pró-reitores acreditam ser vistos pelos seus liderados. Esse comportamento também provém do microgerenciamento, visto que quando líderes ignoram a qualificação de seus liderados, monitorando-os nas micro ações, demonstram desconfiança.

A desconfiança impede o liderado no processo de responsabilização pelo seu próprio sucesso ou frustração (Reina & Reina, 2008). Como apontado nos discursos, apesar dessa supervisão proporcionar uma segurança na tomada de decisão, o microgerenciamento impede que a equipe desenvolva novas habilidades.

A sobrecarga de trabalho aliada ao número reduzido de servidores, descritos como efeitos negativos da mudança mandatária, justifica esse declive na confiança de comunicação, que afeta a confiança contratual, como efeito dominó. Nessa perspectiva, as mudanças ocorrem e o influir de informações não completa o ciclo de confiança sustentável.

Portanto, para interrupção desse ciclo, visto que a confiança de comunicação ainda é forte na maior parte das unidades, é necessário um refinamento da confiança contratual. Isso não impediria que mudanças fossem feitas, mas que o processo de comunicação fosse aprimorado, transcorrendo fluidamente quando acordos precisassem ser renegociados (Reina & Reina, 2008). De acordo com Pappas e Flaherty (2008), a disposição de participar de atividades estratégicas aumenta à medida em

que os subordinados confiam em seus supervisores e, conseqüentemente, alcança-se melhores resultados.

Positivamente, aponta-se que a alta gestão na IFES analisada utiliza-se de duas das principais armas em favor da efetividade na gestão pública: a gestão por resultados e a *accountability*. Os preceitos desse estilo de liderança são fundamentais para a formação de novos paradigmas na administração pública no Brasil (Abrucio, 2007). Especialmente no tocante à *accountability*, os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial associam essa variável diretamente à construção de confiança (CGMA, 2016).

No estudo de caso realizado ficou evidente que quanto mais as informações são compartilhadas, envolvendo o liderado na estratégia da organização, melhores resultados são obtidos para líderes, liderados e, conseqüentemente, à organização, corroborando os achados de Vaz (2017). Esse conjunto de ações consolida e intensifica positivamente o processo de construção de confiança (Pappas & Flaherty, 2008), impactando positivamente a geração de valor e o sucesso organizacional (CGMA, 2014).

Posto este cenário, a construção da confiança na IFES está em andamento. A confiança contratual que era forte inicialmente necessita de atenção, porém, permanece presente; enquanto a confiança de comunicação é um ponto forte da gestão; e a confiança de competência apresentou-se como ponto fraco no Sistema de Gestão de Desempenho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de alcançar o objetivo geral de avaliar a construção da confiança em uma nova gestão de IFES, considerando o Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos PGCG, foi realizado um estudo de caso em uma IFES no Brasil. O roteiro utilizado para coletar as informações foi adaptado do trabalho de Vaz (2017), com base nos pressupostos de Reina e Reina (2007, 2008), para verificação dos constructos de confiança.

Para alcance dos resultados, objetivou-se especificamente mapear a confiança entre as relações na IFES. Por meio da utilização do *software* NVivo®, os trechos integrais a respeito de confiança foram extraídos das transcrições e, após a leitura, foi realizada a classificação entre confiança contratual, confiança de comunicação e confiança de competência. Para a análise, os dados vinculados à confiança foram seccionados por Pró-Reitoria e, para apresentação, as relações foram expostas por meio de diagramas.

Quanto à consolidação do cenário de confiança organizacional na IFES, conclui-se que a microgestão destacou-se no processo de mudança mandatária, afetando negativamente a construção da confiança de competência.

A sobrecarga afeta diretamente a confiança de comunicação, resultando em um declínio desse tipo de confiança. Como efeito dominó, a baixa comunicabilidade faz diminuir a confiança contratual. Destacam-se positivamente o estilo de gestão por resultados adotado pela reitoria e a preocupação com a *accountability*.

Os resultados encontrados neste estudo fornecem implicações teóricas no âmbito acadêmico quanto à confirmação de que o fenômeno confiança é um elemento essencial para consolidação e perpetuação de uma nova gestão, corroborando assim os achados de Busco et al. (2006), dentre outros, especialmente no cenário brasileiro. Ademais, este estudo contribuiu primeiramente com a própria gestão investigada, que recebeu suporte por meio de relatório de diagnóstico organizacional ao final do estudo; e aos gestores universitários de maneira geral, que podem utilizar o estudo como suporte em períodos de transição, que são comuns à realidade das universidades brasileiras.

Como principal limitação, inerente à pesquisa com abordagem qualitativa, tem-se o viés que as opções realizadas pelo pesquisador podem acarretar, como o recorte populacional intencional, bem como a limitação de espaço não permite explorar a percepção de cada entrevistado a partir dos variados constructos imputados à confiança organizacional. Outra limitação percebida diz respeito ao

fato de a pesquisa ocorrer nos meses iniciais de transição de uma gestão mandatária para a outra, ou seja, um processo de mudança em andamento, que é em parte importante para identificação dos principais conflitos, mas também um período de ajuste, que em alguns momentos restringe as possibilidades de investigação.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se que estudos longitudinais sejam realizados, a fim de acompanhar todo o processo de construção de confiança após estágios maduros de processos de mudança, ou seja, verificar não apenas mudanças mandatárias recentes, mas também em organizações de ensino públicas que apresentem reeleição da gestão. Ainda com foco no setor público, o presente estudo aponta a lacuna nas novas configurações de governança no contexto brasileiro, no qual a gestão por resultados e *accountability* tornam-se cada dia mais aplicadas.

## REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, 41(SPE), 67-86.
- Baldvinsdottir, G., Hagberg, A., Johansson, I., Jonäll, K., & Marton, J. (2011). Accounting research and trust: a literature review. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(4), 382-424.
- Bruno, M. L. (2013). *Confiança nas relações entre líderes e liderados*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Behn, R. D. (1995). The big questions of public management. *Public Administration Review*, 55(4), 313-324.
- Busco, C., Riccaboni, A., & Scapens, R. W. (2006). Trust for accounting and accounting for trust. *Management Accounting Research*, 17(1), 11-41.
- CGMA. (2014). *Global management accounting principles: improving decisions and building successful organizations*. Chartered Institute of Management Accountants.
- CGMA. (2016). *Princípios globais de contabilidade gerencial: melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Cuganesan, S. (2007). Accounting, contracts and trust in supply relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 104-125.
- De Jong, G., & Woolthuis, R. K. (2008). The institutional arrangements of innovation: antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances. *Industry and Innovation*, 15(1), 45-67.
- Dekker, H. C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2013). Beyond the contract: managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139.
- Emsley, D., & Kidon, F. (2007). The relationship between trust and control in international joint ventures: evidence from the airline industry. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 829-858.
- Espejo, M. M. S. B., & Vaz, P. V. C. (2018). *Mensurando confiança intraorganizacional: um estudo sobre seu impacto no sistema de controle gerencial*. Anais do XVIII USP International Conference in Accounting, São Paulo, SP, Brasil.
- Gama, Z. (2010). Avaliação das instituições públicas de ensino superior: direções e interesses subjacentes. *Estudos em Avaliação Educacional*, 21(45), 33-44.
- Goebel, S., & Weissenberger, B. E. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505-528.
- Hasche, N., Höglund, L., & Mårtensson, M. (2020). Intra-organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 1-21.
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556.
- Johansson, I., & Baldvinsdottir, G. (2003). Accounting for trust: some empirical evidence. *Management Accounting Research*, 14(3), 219-234.
- King, N. (2004a). *Using interviews in qualitative research*. In: Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (p. 11). SAGE Publications.
- King, N. (2004b). *Using templates in the thematic analysis of text*. In: Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (p. 256). SAGE Publications.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers'

- unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Minnaar, R. A., Vosselman, E., van Veen-Dirks, P. M. G., & Zahir-ul-Hassan, M. K. (2017). A relational perspective on the contract-control-trust nexus in an interfirm relationship. *Management Accounting Research*, 34, 30-41.
- Novelli, J. G. N., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista Administração*, 41(4), 442-452.
- Oyewo, B., Vo, X. V., & Akinsanmi, T. (2020). Strategy-related factors moderating the fit between management accounting practice sophistication and organisational effectiveness: the global management accounting principles (GMAP) perspective. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 50(2), 1-37.
- Pappas, J. M., & Flaherty, K. E. (2008). The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment. *Journal of Business Research*, 61(9), 894-902.
- Pernot, E., & Roodhooft, F. (2014). The impact of inter-organizational management control systems on performance: a retrospective case study of an automotive supplier relationship. *International Journal of Production Economics*, 158, 156-170.
- Pettersen, I. J. (2011). Trust-based or performance-based management-a study of employment contracting in hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 26(1), 18-38.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2007). Building sustainable trust. *Od Practitioner*, 39(1), 36-41.
- Reina, M. L., & Reina, D. S. (2008). *Trust & betrayal in the workplace: building effective relationships in your organization* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- 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.
- Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.
- Sharif, K., Mahama, H., & Farooqi, N. (2017). Management, control and governance of hawala networks in the gulf cooperation council region. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 12(2), 65-93.
- Shen, M., & Chen, M. (2007). The relationship of leadership, team trust and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(5), 643-658.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Steijvers, T., Lybaert, N., & Dekker, J. (2017). Formal human resource practices in family firms. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 151-165.
- Stone, D. N., Nikitkov, A. N., & Miller, T. C. (2014). Strategy, IT and control @ eBay, 1995-2005: The management control system (MCS) as consumer product. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 11(4), 357-379.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). *The institutionalization of institutional theory*. In: Clegg, S. R., & Hardy, C. (Eds.). *Studying organization: theory & method* (pp. 169-184). SAGE Publications.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161-191.
- Vaz, P. V. C. (2017). *O papel mediador da confiança entre líderes e liderados na relação do sistema de controle gerencial com os objetivos organizacionais*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Vaz, P. V. C., & Espejo, M. M. S. B. (2017). Trust and management control system: a study on meta-synthetic interactions. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 156-178.
- Vélez, M. L., Sánchez, J. M., & Álvarez-Dardet, C. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 968-994.
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 37(4), 899-920.
- Zanini, M. T. F., & Migueles, C. P. (2014). O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. *Revista de Administração*, 49(1), 45-58.
- Zapelini, M. B. (2011). As “big questions” da administração pública: uma proposta para o caso brasileiro. *Gestão e Sociedade*, 5, 155-175.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

<u>Constructos de 1ª ordem</u>	<u>Constructos de 2ª ordem</u>	<u>Roteiro de entrevista</u>
<b>Confiança de caráter transacional</b>	<i>Confiança contratual</i>	Você considera que tem abertura para sugerir a seus superiores mudanças nos objetivos e ações de sua área?
	<i>Confiança comunicativa</i>	Você considera que a elaboração dos objetivos e ações de sua área de trabalho é transparente? Você considera que os canais para transmissão dos objetivos e ações de sua área de trabalho são adequados?
	<i>Confiança de competência</i>	Em sua opinião a gestão da universidade busca envolver os servidores e compartilhar suas ideias? Em sua opinião é possível identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e acompanhamento dos objetivos e ações?
<b>Confiança de caráter transformador</b>	<i>Convicção</i>	Em sua opinião existe um esforço por parte de seu superior hierárquico para manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática?
	<i>Coragem</i>	Você considera que existe incentivo por parte de seu superior hierárquico em promover a autonomia do outro, delegar responsabilidades e expressão de valores?
	<i>Compaixão</i>	Em sua opinião no relacionamento com seu superior hierárquico existe abertura, honestidade, diálogo e uma postura para se colocar no lugar do outro?
	<i>Responsabilidade para com o grupo (Comunidade)</i>	Você considera que existe um esforço por parte de seu superior hierárquico para construção de um ambiente de cooperação e solidariedade?

<sup>ii</sup> O termo “fofoca” é utilizado por Reina e Reina (2007), como uma ameaça a comunicação sustentável dentro da organização.