

# Gerindo um Bem Escasso: O papel da comunicação interna na construção de confiança na organização<sup>1</sup>.

Vítor Simões<sup>2</sup>  
Sandra Lopes Miranda<sup>3</sup>

## Sumário

A confiança no sistema organizacional constitui a resposta mais eficaz à mudança e à assimetria de informação. É produzida reflexivamente em interações entre os agentes e a estrutura organizacional, interações repetidas num processo de familiarização – que evolui a partir do cálculo racional e culmina na identificação, neste ponto permitindo gerir contextos de incerteza, fora do alcance da razão. Tal processo só é possível com recurso à comunicação. Para testar as relações entre comunicação interna e confiança na organização, recorreu-se uma metodologia do tipo quantitativo, através da aplicação de um questionário a 204 colaboradores de uma instituição financeira. No seguimento das orientações da literatura da especialidade, comprovaram-se as hipóteses teóricas de trabalho: mais informação, mais acompanhamento da informação e mais informação atempada são preditores da confiança na organização.

*Palavras-chave: confiança no sistema/organização; comunicação interna, comunicação organizacional*

## Abstract

Trust in the organizational system is the most effective answer to change and to information asymmetry. It's reflexively produced in interactions between agents and organizational structure, interactions repeated in a familiarization process – that evolves from rational calculus towards identification, at this stage allowing the management of uncertainty contexts, beyond rational reach. Such process is only made possible by communication. In order to test the relationships between internal communication and organizational trust, a quantitative methodology was used by applying a questionnaire to 204 employees in a financial institution. In line with existing findings, the theoretical hypothesis were confirmed: more information, more information follow-up and more timely information predict organizational trust.

*Keywords: system/organizational trust; internal communication; organizational communication*

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT de Comunicação Organizacional do VII Congresso SOPCOM, realizado de 15 a 17 de Dezembro de 2011.

<sup>2</sup> Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa. E-mail: vitor@4change.org

<sup>3</sup> Docente na Escola Superior de Comunicação Social. Email: smiranda@escs.ipl.pt

## Introdução

Numa sociedade onde o conhecimento se democratiza e globaliza, a capacidade para processar esse mesmo conhecimento e para articulá-lo com interações sociais repetidas e presenciais está sob pressão. Vivemos num mundo organizado em torno do que Anthony Giddens chamou de sistemas abstratos – legais, tecnológicos, culturais – que nos exigem confiar sem ver, arriscar sem conhecer, pois não há tempo:

“Os sistemas abstratos dependem da confiança e, no entanto, não fornecem nenhuma das recompensas que se podem obter das recompensas morais que se podem obter da confiança personalizada (...). Mais, a penetração desenfreada dos sistemas abstratos na vida diária cria riscos que o indivíduo não está apto para confrontar (...). Uma maior interdependência, que atinge inclusive os sistemas independentes globais, significa maior vulnerabilidade quando ocorrem eventos decisivos que afetam esses sistemas no seu todo” (GIDDENS, [1991] 1997, p. 126).

Portugal é o país do mundo onde menos se confia no Governo<sup>4</sup>: só 9%, contra 54% de média mundial. Também confiamos pouco nas empresas (47%, com os bancos no fundo: 31%). A descida generalizada da confiança nas instituições problematiza as estratégias que aquelas têm seguido no relacionamento com os seus públicos.

O problema reside no espaço vazio que muitas vezes se encontra onde deveria estar a confiança. O Dilema do Prisioneiro (AXELROD, 1984) mostra que, mesmo perante os benefícios da cooperação mútua, os jogadores preferem racionalmente a competição.

“O problema, portanto, é essencialmente comunicacional: mesmo quando as pessoas têm motivos perfeitamente adequados para a cooperação, precisam de saber sobre os motivos uns dos outros e confiar uns nos outros, ou pelo menos confiar na eficácia dos seus motivos. É necessário não só confiar nos outros antes de agir cooperativamente, mas também acreditar que se é alvo de confiança por parte dos outros” (GAMBETTA, 1988, p.215).

Problematizar a relação entre comunicação e confiança organizacional foi o objeto deste estudo<sup>5</sup>, no quadro da gestão do risco e da mudança em organizações consideradas sistemas complexos. "Qual a relação entre a quantidade de comunicação no interior do sistema organizacional e confiança nesse sistema?" - eis a nossa questão de partida.

Para desenhar a rota da(s) resposta(s), cartografámos a produção teórica pertinente e aplicámos uma metodologia quantitativa, que validou todas as hipóteses contidas no nosso modelo de análise.

---

<sup>4</sup> Barómetro da Confiança Edeleman, disponível em <http://www.slideshare.net/victori98pt/edelman-trust-barometer2011-portugal>

<sup>5</sup> Este artigo científico reporta a tese de mestrado homónima defendida em 7 de Janeiro de 2011 na Escola Superior de Comunicação Social.

## 1. Estrutura e Identidade: Produções Comunicacionais

Se olharmos para as organizações formações discursivas complexas (DEETZ, 2000, pp. 5-6), descobrimos que a linguagem não nomeia as coisas num mundo “lá fora”, ela é constitutiva dessas coisas no discurso. Logo, nas organizações a comunicação encontra-se quer nos componentes normativos e ligados à estrutura organizacional, quer nos componentes volitivos e ligados à ação.

Esta perspectiva coloca-nos no âmago da tensão fundadora nas ciências sociais e no estudo das organizações, a saber: estrutura *versus* ação – que inspiram, respetivamente, as teorias normativas e interpretativas das organizações. Os estudos normativos, dominados pela teoria dos sistemas, querem responder ao problema da ordem e focam-se nas configurações da sociedade; os estudos interpretativos estão preocupados com o problema do controlo e ocupam-se da experiência subjetiva e da ação voluntária (agência).

Para complementar as visões normativas e interpretativas, desenhamos depois no nosso mapa teórico as propostas críticas e pós-modernas, devido ao ênfase que colocam nos conceitos de poder e de controlo. As propostas pós-modernas, pela centralidade que reservam às estruturas discursivas na construção da realidade social, mostram-nos como linguagem e a comunicação se produzem, quotidianamente, nas organizações e são também produtoras dessas organizações. Esta perspectiva conduz-nos até ao pensamento de Anthony Giddens, em particular a sua ideia de dualidade da ação e da estrutura.

Toda esta panorâmica teórica, partindo da tensão estrutura/ação, releva a relação de poder estabelecida entre a ordem e o controlo, de um lado, e a identidade, do outro. Se a estrutura social é construída socialmente pelo discurso, a identidade também o é. Em sociedades cada vez mais caracterizadas pela diversidade e fragmentação dos discursos, a identidade reflete essa dinâmica fraturante – que coloca grandes desafios a indivíduos e organizações para conseguir alguma estabilização identitária.

Independentemente do lugar que a comunicação ocupa em determinada proposta teórica, não pode escapar nem à dinâmica estrutura/ação – com a ordem e controlo que pressupõem –, nem à construção da identidade. Estes são conceitos basilares para entender qualquer teoria comunicacional das organizações – e o elo de ligação entre ambos, para o presente trabalho, encontra-se no pensamento de Anthony Giddens.

A teoria estruturacionista de Anthony Giddens baseia-se no conceito de dualidade da estrutura (GIDDENS, 1979): a ação produz/reproduz/transforma a estrutura e só é possível devido à existência de condições estruturais (as regras interrelacionais e os recursos materiais e comunicacionais ao dispor de uma sociedade num tempo e lugar determinados).

Giddens surge como o autor de referência para a reflexão quer sobre a estrutura, quer sobre a identidade. O surgimento de sistemas autoreflexivos – isto é, que se colocam permanentemente em causa – exige segundo Giddens uma construção da identidade também ela reflexiva.

A identificação com os sistemas abstratos, fundamentalmente estruturais, permite ao indivíduo construir reflexivamente uma autoidentidade estável, mas também o torna permeável a processos de controlo, pois este encontra-se integrado nos mecanismos individuais de internalização de significados e de identificação.

As propostas de Giddens são compatíveis com as teorias da identidade social (TAJFEL; TURNER, 1976; 1986), que nos permitem enquadrar os processos de formação de identidades e de identificação nas organizações – elas próprias sistemas complexos e abertos. Quando existe uma forte identificação com a organização, existe também um apoio consistente à mesma (ASHFORTH; MAEL, 1989) e uma tomada de decisões alinhada com os objetivos organizacionais (Simon, 1997: 284). Logo, as organizações que conseguem garantir elevados níveis de identificação por parte dos seus colaboradores, serão mais eficientes (CHENEY, 1983; PRATT, 1998).

É ainda importante favorecer a identificação dos indivíduos com a organização em detrimento da identificação com subgrupos na organização, pois quando esta última prevalece ganham importância os valores e perspetivas específicos – tendendo-se para a criação de estereótipos intergrupais, desconfiança e em última análise insatisfação e ineficiência de processos (TAJFEL; TURNER, 1979; ABRAMS; HOGG, 1990; MESSICK; MACKIE, 1989).

Estamos enfim próximos do nosso construto central: a confiança organizacional. A confiança organizacional, mais concretamente a que se baseia na identificação, é um elemento estruturante em qualquer sistema que procure sobreviver no atual ambiente turbulento de construção reflexiva de identidades.

## **2. A Confiança na Organização**

Mas de que falamos quando falamos de confiança? E qual é a sua relevância para a vida organizacional? Defendemos que a confiança no sistema, produzida reflexiva/ativamente num processo de familiarização constante com vista à identificação, é a base incontornável da vida em sociedade – e que tal confiança só pode subsistir na presença da transparência e da comunicação.

Giddens (1991;1997) situa a confiança em sistemas abstratos como relativa a agentes impessoais, desenvolvendo-se a partir de generalizações feitas com base em reputações das instituições mas também pela qualidade das interações com essas instituições, em particular na forma como procuram implementar as leis e regulamentos, criando uma plataforma ou clima de entendimento e de comportamento que alastram a todos os indivíduos nessa organização (ZUCKER, 1996; RENN; LEVINE, 1991; COSTA, 2003).

Interessa-nos a conceptualização da confiança enquanto atitude face à organização, uma expectativa de que a parte na relação que é alvo de confiança não se comportará de forma oportunista, mesmo que tenha oportunidade para tal (BRADACH; ECCLES, 1984; CHILES; MCMACKIN, 1996; NOTEBOOM, 1996; CUMMINGS; BROMILEY, 1996).

Lewicki e Bunker (1996) estabeleceram três tipos de confiança, correspondendo a três etapas de relacionamento: 1ª Confiança baseada no cálculo; 2ª Confiança baseada no conhecimento; 3ª Confiança baseada na identificação, com alguns elementos racionais, mas sobretudo com componentes emocionais, mais expressiva e organizada em torno de um sentimento de pertença (MCALLISTER, 1995; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Grünig e Hon (1999, p. 6) contribuem, através do campo da comunicação organizacional, para aquela perspectiva atitudinal sobre a confiança na organização, que caracterizam da seguinte forma:

“(...) disposição de uma parte para se abrir à outra parte. Há três dimensões na confiança: integridade – a crença de que uma organização é justa e equitativa (...) fiabilidade: a crença de que uma organização fará o que diz que fará (...) e competência: a crença de que uma organização tem a capacidade para fazer o que que diz que fará”.

A ideia de que a forma mais sólida de confiança é aquela que vai além da razão e da emoção, assumindo o risco de um estágio de identificação, leva-nos de regresso a Giddens e à “confiança no sistema”, no quadro da sua teoria da estruturação. Sem confiança não existe nem projeção nem identificação, mecanismos fundamentais mitigadores da ansiedade e do medo da perda (risco).

A teoria das organizações tem procurado estabelecer o caso da confiança baseada num dever moral, tornando-o explícito e observável, nomeadamente demonstrando quais são as condições objetivas para o desenvolvimento da confiança (WHITENER *et al*, 1998; GILBERT; TANG, 1998) – e, num segundo passo, de que forma esse ambiente de confiança se repercute na eficiência da organização, demonstrando constituir uma vantagem competitiva (BARNEY; HANSEN, 1994).

Barney demonstrou que quanto maior for a capacidade uma organização para gerar relações de confiança, maior será a sua vantagem competitiva (BARNEY; HANSEN, 1994). Uma organização aprendente, tal como a definiu Peter Senge (1990), apresenta capacidade para adquirir, criar e transmitir conhecimento e ainda para modificar a conduta para a inovação; incorpora a aprendizagem em todos os seus processos, tornando-a global e contínua e, conseqüentemente, apresenta sempre inovações que lhe dão vantagem competitiva. Enfim, torna os concorrentes irrelevantes independentemente do mercado onde concorre, pois a fonte da sua vantagem não se encontra no exterior mas sim no interior da organização, nesse oxigénio que circula em todos os seus vasos comunicantes.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Esta perspectiva inspira o enfoque deste estudo na comunicação dirigida aos públicos internos, pois acreditamos que são agentes críticos para qualquer organização empenhada numa gestão eficaz da mudança através da construção de confiança (Ruppel, 2000).

## 2.1. Confiança e Comunicação nas Organizações

Estabelecida a ligação entre comunicação e desempenho organizacional, decorre que também se tenha demonstrado uma relação positiva entre comunicação e confiança organizacional.

Verificou-se que a confiança é um dos resultados de relações positivas de comunicação organizacional (GRUNIG, 1992; GRUNIG; HUANG, 2000). Para favorecer um clima de confiança, abertura e credibilidade, a comunicação organizacional deve ser simétrica e bidirecional (GRUNIG, 1992), concedendo oportunidades à transformação das narrativas e significados por parte dos seus utilizadores (cocriação). A confiança e o empenhamento encorajam os parceiros a preservar a sua relação e a atingir ganhos partilhados – e na base desse processo está a comunicação (MORGAN; HUNT, 2004).

Uma comunicação aberta, frequente e precisa é instrumental na passagem da simples cooperação em tarefas específicas para a compreensão da perspetiva do outro e para a construção de confiança (JOHNSON; JOHNSON, 1989). É portanto necessário preservar a qualidade da informação trocada entre as partes se queremos atingir formas mais consolidadas de confiança (DAFT; LENGEL, 1986; DEVLIN; BLEACKLEY, 1988). Gail Thomas (THOMAS *et al*, 2009) mostrou ainda que a qualidade da informação é preditora da confiança em colegas de trabalho e em supervisores, enquanto a adequação da informação é preditora da confiança em gestores. Existe algum consenso quanto ao que pode ser percecionado como dimensões da qualidade de determinada comunicação, a saber: se apresenta informação atempada, relevante e precisa (MALTZ, 2000; O'REILLY; ROBERTS, 1977; ROBERTS; O'REILLY, 1974; BYRNE, 2006). Podíamos ainda acrescentar a dimensão fiabilidade (ZMUD, 1978).

Verificamos que existe uma correlação positiva entre uma comunicação precisa e frequente e a confiança organizacional enquanto constante de relação entre a organização e os seus diferentes públicos (GAINEY; KLAAS, 2005); o mesmo se verifica quando a informação é atempada (MOORMAN *et al*, 1993).

Na mesma linha, relembramos que para os funcionários, a precisão da informação, a explicação das decisões e a abertura são condições de um comportamento digno de confiança por parte dos gestores (WHITENER *et al*, op. cit.; BYRNE, op cit). Logo, a frequência e abertura da comunicação interna traduz-se em confiança organizacional (RUPPEL, 2000).

A qualidade da comunicação é essencial para entender os contextos em que se movem as organizações do nosso tempo, caracterizados por uma saturação do espaço informativo/comunicacional. A quantidade de informação *per se* deixa de ser, com frequência, uma vantagem competitiva devido à sobrecarga de informação e esta, aliada à fragmentação de identidades e de públicos, coloca ênfase nas dimensões qualitativas da comunicação.

Confiança e comunicação estão relacionadas e são dimensões definidoras da vida organizacional, dado que estão imbricadas na tensão fundadora estrutura/ ação e que ambas ajudam indivíduos e sistemas a coexistir com a incerteza e a correr os riscos necessários para conseguir mudar e inovar – enfim, para sobreviver.

### **3. Modelo Teórico de Análise, Hipóteses, Método e Instrumento de análise**

Recordamos a nossa questão de partida: "Qual a relação entre a quantidade de comunicação no interior do sistema organizacional e confiança nesse sistema?" Os nossos objetivos eram: a) Demonstrar relações entre a quantidade de informação, a quantidade de acompanhamento da informação enviada e a quantidade de informação recebida atempadamente existentes no interior do sistema organizacional e a confiança nesse sistema organizacional e b) identificar relações entre variáveis sociodemográficas e a participação no sistema interno de comunicação e entre aquelas variáveis e a confiança no sistema organizacional.

A revisão teórica permitiu-nos desenhar um modelo de análise que expressa a relação entre a quantidade de comunicação no interior do sistema organizacional e a confiança nesse sistema. No modelo proposto utilizamos as seguintes variáveis independentes: quantidade de informação recebida (atual/necessária); quantidade de informação enviada (atual/necessária); quantidade de acompanhamento da informação enviada (atual/necessária), quantidade informação recebida atempada; quantidade de informação recebida dos canais (atual/necessária); quantidade de informação enviada através do canais (atual/necessária). A variável dependente é a confiança na organização (figura 1).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Sublinhamos que a quantidade de informação recebida atempadamente e a quantidade de acompanhamento revelam dimensões qualitativas da comunicação.

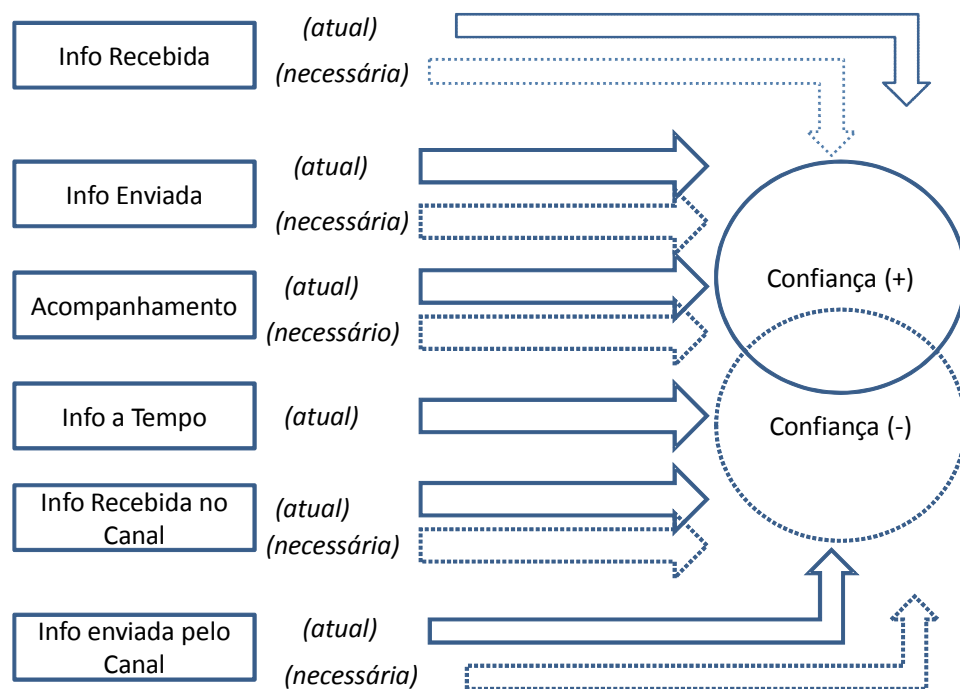


Figura 1. Modelo teórico de análise

Em função do modelo teórico de análise, derivamos as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipótese 1a - Quanto maior a quantidade de informação recebida, maior é a confiança na organização; Hipótese 1b - Quanto maior a quantidade de informação que é necessário receber, menor é a confiança na organização; Hipótese 2a - Quanto maior a quantidade de informação enviada, maior é a confiança na organização; Hipótese 2b - Quanto maior a quantidade de informação que é necessário enviar, menor é a confiança na organização; Hipótese 3a - Quanto maior a quantidade de acompanhamento da informação enviada, maior é a confiança na organização; Hipótese 3b - Quanto maior a quantidade de acompanhamento necessário da informação enviada, menor é a confiança na organização; Hipótese 4 - Quanto maior a quantidade de informação recebida atempadamente, maior é a confiança na organização; Hipótese 5a - Quanto maior a quantidade de informação recebida pelo canal de informação, maior é a confiança na organização; Hipótese 5b - Quanto maior a quantidade de informação que é necessário receber pelo canal de informação, menor é a confiança na organização; Hipótese 6a - Quanto maior a quantidade de informação enviada pelo canal de informação, maior é a confiança na organização e Hipótese 6b - Quanto maior a quantidade de informação que é necessário enviar pelo canal de informação, menor é a confiança na organização.

As hipóteses foram testadas pelo recurso a um método quantitativo - aplicação de um questionário com escalas do tipo Likert a uma amostra representativa dos colaboradores de uma instituição financeira portuguesa.

No que diz respeito à informação dentro do sistema organizacional (comunicação interna), utilizámos escalas extraídas da Auditoria de Comunicação da Associação Internacional de Comunicação (ICA Audit, por GOLDHABER, 1986) para as seguintes variáveis independentes (Quadro 1).

Quadro 1: Fiabilidade das variáveis independentes (Alfa de Cronbach)

	Alfa
Quantidade de informação recebida – atual	0,93
Quantidade de informação recebida – necessária	0,94
Quantidade de informação enviada – atual	0,86
Quantidade de informação enviada – necessária	0,90
Quantidade de acompanhamento da informação enviada – atual	0,84
Quantidade de acompanhamento da informação enviada – necessária	0,86
Quantidade de informação recebida atempada da informação recebida	0,81
Quantidade de informação recebida do canal – atual	0,76
Quantidade de informação recebida do canal – necessária	0,76
Quantidade de informação enviada através do canal – atual	0,75
Quantidade de informação enviada através do canal – necessária	0,80

No que diz respeito à variável dependente confiança na organização (Quadro 2), utilizámos o questionário para a dimensão confiança incluída na Escala de Medição da Relação em Relações Públicas (PR-RMS, de GRUNIG; HON, 1999).

Quadro 2: Fiabilidade da variável confiança na organização (Alfa de Cronbach)

	Confiança	Confiança (integridade)	Confiança (fiabilidade)	Confiança (competência)
Alfa	0,90	0,86	0,76	0,84

### 3.1. População e amostra

Estudámos uma instituição financeira de referência no setor, com sede em Portugal. Conta com 10987 colaboradores, dos quais 765703 do sexo feminino e 5240 do sexo masculino. A idade média é de 42 anos e a antiguidade média é de 17 anos. Foram validados 204 inquéritos, o que representa uma taxa de resposta de 10,58% . Aplicámos itens de segmentação sociodemográfica e profissional da amostra (sexo, faixa etária, posto na organização, anos de serviço no posto atual, anos de serviço na organização e nível de escolaridade). Os dados foram inseridos numa base de dados e analisados recorrendo ao programa estatístico SPSS 19.0.

## 4. Resultados

A análise dos resultados do inquérito permitiu-nos cumprir os objetivos de trabalho. Começámos pela caracterização das diferentes variáveis, que conduziu à identificação de relações entre as variáveis sociodemográficas e a participação no sistema interno de comunicação e também entre aquelas variáveis e a confiança no sistema organizacional. Por fim, o modelo teórico de análise foi validado, mostrando relações positivas entre comunicação interna e confiança organizacional.

Quando comparamos a média da confiança em geral com as médias da confiança nas três dimensões específicas - integridade, fiabilidade e competência -, realizamos que é nesta última dimensão do construto que os respondentes fazem uma apreciação mais positiva ( $m=3,99$ ;  $d.p.=0,70$ ), em contraste com a dimensão fiabilidade ( $m=3,29$ ;  $d.p.=0,76$ ). A preponderância de uma dimensão mais racional em detrimento de dimensões mais emocionais indicia um relacionamento tendencialmente funcional dos(as) colaboradores(as) com a organização em estudo. A dimensão da organização (10987 colaboradores/as) e o setor de atividade (banca) – inibe uma atitude mais afetiva por parte dos(as) colaboradores(as).

Perante a constatação de variância, procedemos à análise das respostas dos inquiridos segundo o sexo, concluindo com certeza estatística que na amostra estudada são as mulheres quem mais confia na organização: Confiança ( $m=3,71$ ;  $d.p.=0,53$ ); Confiança dimensão integridade ( $m=3,69$ ;  $d.p.=0,68$ ); Confiança dimensão fiabilidade ( $m=3,30$ ;  $d.p.=0,66$ ) e Confiança dimensão competência ( $m=4,08$ ;  $d.p.=0,57$ ).

No que concerne à comunicação interna, verificou-se que, de um modo geral, os/as respondentes querem receber mais informação. Mais especificamente na questão dos canais de comunicação, as médias apontam para uma insuficiente quantidade de informação recebida dos canais e para uma necessidade de receber mais informação dos canais. Ainda de uma perspetiva geral, os resultados sugerem alguma resistência – ou pelo menos inércia – dos/as respondentes ao envio de informação através dos canais elencados.

Daqui inferimos que existe alguma indiferença em relação aos canais telefone, conversas informais e cartas/comunicações em papel, enquanto se valorizam mais canais de comunicação formais e bidireccionais, como o e-mail ou a intranet, para receber informação. Os(as) colaboradores(as) demonstram ainda, pela modesta classificação das escalas sobre quantidade de informação enviada pelo canal de comunicação, uma atitude pouco participativa face aos canais de comunicação, embora manifestem disposição para participar mais.

Estes resultados apontam para a necessidade, em futuras pesquisas, de apurar com mais precisão – com recurso a entrevistas semiestruturadas – as razões dessa diminuta participação. Também nos desafiam a explorar a relação entre bidireccionalidade e simetria dos canais e processos de comunicação interna e a confiança na organização. Ou seja, as auditorias e as mais sofisticadas análises de redes de comunicação podem descrever como as pessoas comunicam na

organização, mas deparam-se com sérias dificuldades ao abordar o porquê. Logo, o grande desafio que os resultados deste estudo nos colocam é –na senda do previsto inicialmente – recorrer a metodologias quantitativas, como entrevistas semiestruturadas. Esta opção, no entanto, só será viável uma vez removidas as barreiras que as organizações colocam ao escrutínio direto e pessoal a questões sensíveis, como é a da confiança.

A análise revelou também uma relação significativa entre cargo e quantidade de informação recebida atempadamente: enquanto que os gerentes (maioritariamente do sexo masculino) consideram em média que aquela quantidade é ‘nem pouca nem muita’, já os administrativos (maioritariamente do sexo feminino) qualificam-na como ‘pouca’. Estes dados reforçam a ideia, já aventada, de que os/as colaboradores/as querem receber mais informação, agora acrescentando que querem receber mais informação de qualidade (atempada). Estes resultados indiciam ainda que a necessidade de receber mais informação pode ser mais sentida nos níveis hierárquicos mais baixos.

Este dado abre, para futuras investigações, a via de aprofundamento do estudo das relações entre género, cargo e participação nas relações de comunicação na organização.

Por fim, a relação significativa entre antiguidade no cargo e quantidade de informação recebida disse-nos que acima dos 11 anos de permanência no cargo, os(as) colaboradores(as) manifestam-se ora sobrecarregados, ora indiferentes à quantidade de informação que recebem. Este indicador recomenda políticas organizacionais promotoras da mobilidade hierárquica, bem como maior ênfase em mecanismos mais personalizados de comunicação interna.

Para pesquisas futuras, aquele dado sugere a análise das estratégias de comunicação mais adequadas para envolver colaboradores(as) mais antigos – particularmente pertinente em contextos de países desenvolvidos, onde a longevidade e a idade de reforma são bastante elevadas.

As correlações entre a variável dependente as variáveis independentes (Quadro 3) validaram todas as hipóteses do modelo de análise. Definimos como objetivo, à partida, demonstrar relações entre a quantidade de informação, a quantidade de acompanhamento da informação enviada e a quantidade de informação recebida atempadamente existentes no interior do sistema organizacional e a confiança nesse sistema organizacional. Os resultados validam o modelo teórico de análise e dizem-nos claramente que a quantidade de comunicação interna é preditora da confiança na organização.

Quadro 3: Matriz de correlações para a confiança na organização (R de Spearman)

	<b>R HO</b>
<b>CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO</b>	
Quantidade informação recebida	0,44*
Quantidade informação necessária receber	0,15*
Quantidade informação enviada	0,53*
Quantidade informação necessário enviar	0,09**
Quantidade seguimento informação enviada	0,68*
Quantidade seguimento necessário	0,09**
Quantidade informação atempada	0,49*
Quantidade informação recebida canal	0,67*
Quantidade informação necessária receber canal	0,13**
Quantidade informação enviada canal	0,78*
Quantidade informação necessária enviar canal	0,12*

\*p<0,01; \*\*p<0,05

A correlação positiva entre comunicação interna e confiança na organização confirma-se em todas as hipóteses propostas, quer o fluxo de mensagens remeta para aspetos estritamente quantitativos da relação de comunicação – expressos na quantidade de informação recebida e enviada –, quer remeta para aspetos qualitativos – expressos na quantidade de acompanhamento da informação enviada e na quantidade de informação recebida atempadamente.

Por outras palavras, sempre que aumentam a quantidade de informação (em geral e atempada) e o acompanhamento da informação no sistema interno da organização, aumenta também a confiança na organização. Inversamente, sempre que se comprova maior necessidade de informação e de acompanhamento da informação, cai a confiança na organização.

## **Conclusão**

Podemos confiar na confiança? A pergunta enunciada por Gambetta (2000) tem, na nossa ótica, uma resposta afirmativa. Na verdade, não só podemos como temos de fazê-lo, pois tal é a marca do nosso tempo. Não obstante, confiar na confiança, em especial confiar no sistema, existe um trabalho de desocultação recíproca entre os indivíduos, os agentes, e as estruturas sociais – uma dualidade entre ação e estrutura (GIDDENS, 1979).

Temos de acreditar que o sistema, ainda que de forma imperfeita, funciona, independentemente do comportamento deste ou daquele líder particular. Mas para dar esse salto de fé, temos que cultivar a confiança, o que só é viável num contexto de transparência, ou seja, num „mundo em comum“ colocado em ato pelo discurso – pela comunicação. Esta estará, pois, ao serviço do diálogo e do consenso, assumindo a bidirecionalidade e a simetria para equilibrar a unidirecionalidade e a assimetria que nascem das estratégias de poder e controlo (GRUNIG, 1992; 2001).

Evidenciamos a relação positiva entre comunicação interna e confiança na organização. Nesse sentido, através da aplicação de um inquérito numa instituição financeira portuguesa, respondemos à questão de partida „qual a relação entre a quantidade de comunicação no interior do sistema organizacional e a confiança nesse sistema?. E a resposta é: quanto maior for a quantidade de comunicação no interior do sistema organizacional, maior será a confiança nesse sistema.

Para as organizações, o caminho da confiança passa pela libertação do ênfase que tem sido colocado nas lideranças de topo, recentrando-o nas lideranças intermédias por forma a reconstruir as organizações como comunidades em que cada indivíduo se sente com poder para participar (BLOCK, 2008; MINTZBERG, 2009).

Num contexto de diluição das fronteiras organizacionais, este é também o caminho para viver com essa indefinição e com a turbulência que traz para a organização-comunidade, que assim se relaciona colaborativamente com as comunidades envolventes.

## Referências

ABRAMS, D.; HOGG, M. A. "Social identification, self-categorization, and social influence". Em *European review of social psychology*, 1990, 1, pp.195–228.

ASHFORTH, F. E.; MAEL, F. A. "Social identity theory and the organization". Em *Academy of Management Review*, 1989, 14, pp.20-39.

AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. New York, Basic Books, 1984.

BLOCK, P. *Community: The Structure of Belonging*. San Francisco, Berrett-Koehler, 2008.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. "Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms". Em: *Annual Review of Sociology*, 15, 1984, pp.97-118.

CHENEY, C. "The rhetoric of identification and the study of organizational communication". Em: *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 1983, pp.143-158.

CHILES, T.H.; MCMAKIN, J. F. "Integrating variable risk preference, trust and transaction cost economics". Em: *Academy of Management Review*, 21 (7), 1996, pp.73-99.

COSTA, A. *Promover a confiança em contextos organizacionais*. Em *Manual de Estudos Organizacionais*. Lisboa, RH Editores, 2003.

CUMMINGS, L.; BROMILEY P. *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation*. Em Kramer, R. M. & Tyler, T. R. ed. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1996.

DEETZ, S. "Conceptual Foundations". Em Jablin, F. & Putnam, L. ed. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, New York, Guilford Press, 2000, pp.3-46.

GAMBETTA, D. "Can we trust?". Em: Gambetta, D. ed., *Trust: Making and breaking cooperative relations*". New York, Basil Blackwell, 1988, pp. 213-238.

GIDDENS, A. "Central problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis". London, Macmillan, 1979.

GOLDHABER, G. *Organizational communication*. Dubuque, IA, William C. Brown, 1974.

GOLDHABER, G. *Organizational communication*. Dubuque, IA, William C. Brown, [1978], 1986.

GRUNIG, J. E.; HUANG, Y. H. (2000). *From organizational effectiveness to relationship indicators*:

Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. Em Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. ed. *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 23–53.

GRUNIG, J.E. Two-way symmetrical public relations: Past, present and future. Em Heath, R. ed. *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2001, pp. 11-30

GRUNIG, J.E. Symmetric Systems of Internal Communication. Em: Grunig, J.E. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 117-157.

GRUNIG, J.E.; Hunt, T. *Managing Public Relations*. New York, Holt, Rinehart & Wilson, 1984.

MCALLISTER, D. J., “Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”. *Academy of Management Journal*, 38, n. 1, pp.24-59.

MESSICK, D. M. & MACKIE, D. M. “Intergroup relations”. Em: *Annual review of psychology*, 40, 1989, pp.45–81.

MINTZBERG, H. “Rebuilding Companies as Communities”. Em: *Harvard Business Review*, July-August, 2009, pp.140-143.

NOTEBOOM, B. “Trust, opportunism and governance: A process and control model”. *Organization Studies*, 17 (6), 1996, pp.985-1010.

NUNNALLY, J. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, NY, 1978.

PRATT, M. G. “To be or not to be? Central questions in organizational identification”. Em: Whetten, D. A. & Godfrey, P. C ed. *Identities in organizations: Building theory through conversations*, Thousand Oaks, Sage, 1988, pp.171-207.

RENN, O.; LEVINE, D. “Credibility and trust in risk communication”. Em: Karperson, R. & Stallen, M. ed. *Communicating risks to the public: International perspectives*, Dordrecht, Kluwer, 1991, pp.175-218.

RUPPEL, C.; HARRINGTON, J. (2000). “The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation”. Em: *Journal of Business Ethics*, June 25, 4, 2000, pp.313.

TAJFEL, H. “The achievement of group differentiation”. Em: H. Tajfel (ed.) *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, Academic Press, 1978, pp. 77-98.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. “An integrative theory of intergroup conflict”. Em: Austin, W. G. & Worchel, S. (ed.) *The social psychology of intergroup relations*, Monterey, CA, Brooks/Cole, 1979, pp. 33-47.

TAJFEL, H. “Social psychology of intergroup relations”. Em: Rosenzweig, M. R. & Porter, L. W. ed. *Annual review of psychology*, 33, Palo Alto, CA, Annual Reviews, 1983, pp.1-39.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. “The social identity theory of inter-group behavior”. Em: Worchel, S. &

Austin, W. G. (ed.) *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Nelson-Hall, 1986, pp.7-24.

ZUCKER, L. G. "Production of trust: Institutional sources of economic structure (1840-1920)". In: Staw, B. M. & Cummings, L. L. ed. *Research in Organizational Behavior*, 8, Greenwich, CT, JAI Press, 1986, pp.53-111.