



ESCOLA SUPERIOR  
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

## Gerindo um Bem Escasso:

---

O papel da comunicação interna na construção de  
confiança na organização

**Vítor Simões**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas

Orientação: Prof. Doutora Sandra M. Lopes Miranda

**Dezembro 2010**

## **Agradecimentos**

*Para a Sandra, sempre presente.*

## Sumário Executivo

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*

# Índice Geral

Agradecimentos.....	II
Sumário executivo.....	III
Abstract.....	IV
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. ENQUADRAMENTO E RELEVÂNCIA DO TEMA, MOTIVAÇÕES, QUESTÃO DE PARTIDA E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. O Espaço da Confiança no Sistema .....	8
1.1.2. O Lugar da Comunicação .....	12
1.2. CONTRIBUIÇÕES EM TERMOS ACADÉMICOS E PRÁTICOS .....	14
1.3. CONTRIBUIÇÕES EM TERMOS ACADÉMICOS E PRÁTICOS .....	15
<b>2. REFERENCIAIS TEÓRICOS .....</b>	<b>18</b>
2.1. COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO .....	18
2.1.1. <i>Teorias comunicacionais da organização</i> .....	18
2.1.2. Estrutura versus Ação .....	21
2.1.3. Norma versus Interpretação .....	23
2.2. COMUNICAÇÃO E PODER .....	34
2.3. ESTRUTURA E IDENTIDADE COMO PRODUÇÕES COMUNICACIONAIS .....	34
<b>3. CONFIANÇA E INFORMAÇÃO NO SISTEMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>44</b>
3.1. DIMENSÕES DA CONFIANÇA.....	50
3.2. CONFIANÇA NO SISTEMA ORGANIZACIONAL .....	54
3.3. CONFIANÇA E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	58
<b>4. PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS .....</b>	<b>62</b>
4.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA, QUESTÃO DE PARTIDA E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	62
4.2. MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DE TRABALHO .....	63
4.3. MÉTODO E INSTRUMENTOS DE TRABALHO .....	66
4.3.1. Comunicação interna – caracterização do instrumento .....	67
4.3.2. Confiança na organização – caracterização do instrumento .....	73
4.4. UNIVERSO E AMOSTRA .....	76
4.5. PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA RECOLHA DOS DADOS .....	77
4.6. PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA ANÁLISE DOS DADOS.....	78
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
5.1. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA .....	79
5.1.1. Cruzamentos na Amostra .....	83
5.2. CARACTERIZAÇÃO DA CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO: ANÁLISE DA MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E VARIÂNCIA ENTRE GRUPOS .....	85
5.3. CARACTERIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO: MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E VARIÂNCIA ENTRE GRUPOS ..	88
5.4. VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE .....	94
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>97</b>
6.1.A INFLUÊNCIA DO GÉNERO, DO CARGO E DA ANTIGUIDADE.....	98
6.2. COMUNICAÇÃO INTERNA COMO PREDITOR DA CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO .....	100
6.3. PISTAS, CONSTRANGIMENTOS E DESAFIOS .....	101
<b>7.CONCLUSÃO .....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>

## 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento e Relevância do tema, motivações, questão de partida e objetivos de investigação

“Eu sou Bernard Madoff. Confiem em Mim”. Esta é a mensagem de entrada no blogue de Bernard Madoff<sup>1</sup>, o consultor financeiro que defraudou os seus clientes em 65 mil milhões de dólares. Na verdade, o blogue é uma encenação, criada por um consultor de relações públicas como forma de protesto pela gigantesca fraude, que arrastou as poupanças de um familiar seu, junto com muitos outros que confiaram naquele corretor. Várias denúncias ao longo de uma década não bastaram para que as autoridades atuassem, o que só sucedeu quando os próprios filhos de Madoff convenientemente o denunciaram em dezembro de 2008 – escapando no imediato, eles próprios, à detenção. Num debate televisivo um ano antes, Madoff dissera (de verdade): “No atual ambiente regulatório, é virtualmente impossível violar as regras (...). É impossível que uma violação permaneça indetetada, certamente não por muito tempo”<sup>2</sup>. Na verdade, os esquemas fraudulentos de Madoff ocorriam desde a fundação da sua firma, em 1960.

Nascida e criada em Nova Iorque, a estrela de Wall Street era o Sonho Americano personificado: fundou a empresa com o dinheiro ganho a instalar aspersores e a trabalhar como salva-vidas. Proporcionava aos clientes, ano após ano, retornos muito acima da média. Aos pedidos de maior transparência nos processos contabilísticos, respondia com o sigilo profissional. Os lucros constituíram, durante décadas, garantia suficiente.

---

<sup>1</sup> <http://bernard-madoff-scam.blogspot.com/>, acedido em 15-11-2010.

<sup>2</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=ab1NTIIO-FM&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=ab1NTIIO-FM&feature=player_embedded), acedido em 15-11-2010.

Quando “Bernie” Madoff instalou a sua consultora, já Warren Buffet era milionário e se preparava para a sua mais importante aquisição: uma empresa têxtil da pequena cidade de Omaha, para onde regressara após uma curta experiência em Nova Iorque. A Berkshire Hathaway tornou-se numa sociedade gestora de participações sociais e, ao longo de décadas, também sinónimo de investimento seguro, na medida em que proporcionava retornos elevados aos seus acionistas e fazia de Buffett o homem mais rico do mundo.

Os dividendos elevados que Madoff e Buffett proporcionaram, anos a fio, a clientes e acionistas são a única semelhança na história destas duas figuras ímpares do capitalismo financeiro. Madoff licenciou-se em Ciência Política, Buffett formou-se em Economia; Bernie fazia especulação financeira volátil, Buffett realiza investimento financeiro de longo prazo e, por fim, um mentia; o outro diz a verdade e acredita no sistema em que opera.

“Ao longo dos anos”, escreveu Buffet (2001, pg. 210): “o Charlie e eu observámos muitas fraudes contabilísticas de espantosas dimensões. Poucos dos perpetradores foram punidos; muitos nem sequer foram censurados. Tem sido bem mais seguro roubar grandes somas com uma caneta do que pequenas somas com uma arma”. A Berkshire Hathaway construiu a sua reputação ao apostar em empresas com valor intrínseco e duradouro, mantendo cada aposta durante bastante tempo. Num mundo definido pelo crescimento exponencial da velocidade da informação, muitos perguntam qual é o segredo, o método para processar tanta informação disponível e tomar decisões de investimento acertadas. Charlie Munger, há muito vice-presidente da Berkshire Hathaway, deu à BBC uma resposta desarmante: integridade e talento das lideranças nas empresas onde decidem investir. Buffet disse que age segundo a evidência de que uma reputação demora vinte anos a construir e cinco minutos a destruir. Por isso construiu para si e para a Berkshire Hathaway uma reputação de confiança,

baseada no conhecimento dos factos sobre as empresas onde investe e do carácter das respetivas lideranças.

Buffet investe nos factos e na integridade – Buffet confia. Madoff apostava em percepções e na ganância – Madoff desconfiava. Durante mais de três décadas, a família Madoff, que tinha vários elementos em lugares chave da consultora, escolheu ocultar essa “mentira vital”<sup>3</sup> que era a natureza fraudulenta do negócio. Warren Buffet nunca deixou de dizer verdades inconvenientes aos seus acionistas e ao mercado. Madoff foi apelidado de “trust buster”, destruidor da confiança; Buffett é um “trust entrepreneur”, um empreendedor da confiança. Enquanto que um destruiu a confiança no setor financeiro, o outro restaura-a. No final, o sistema mantém-se porque “peritos” como Buffett são pontos de acesso ao sistema, caracterizados pela integridade, competência e fiabilidade – dimensões essenciais daquilo que sustém o sistema financeiro e outros sistemas sociais: a confiança.

Antes de deixarmos Bernard Madoff a cumprir o que lhe resta dos 150 anos de prisão a que foi condenado, recuperamos uma outra afirmação sua, proferida no mesmo debate televisivo citado anteriormente. “Determinámos que a melhor coisa a fazer seria retirar o ser humano da equação”, explica Bernie sobre a sua empresa. “Quando o fazemos, resolvemos os nossos problemas regulatórios; porque a natureza de qualquer ser humano, em especial em Wall Street, é que quanto melhor negócio arranjamos para o cliente, pior negócio é para nós. Por mais honestas que tentemos que as pessoas sejam, existe sempre este impulso natural”. De uma forma muito clara, fica patente a cultura dominante no sistema empresarial e no financeiro em particular: uma cultura onde a competição/cinismo se sobrepõe à cooperação/confiança. No entanto, como iremos demonstrar no decurso desta dissertação, esse não é necessariamente o comportamento mais eficiente.

---

<sup>3</sup> Expressão criada pelo dramaturgo Henrik Ibsen, para definir as fições criadas no seio das famílias por forma a encobrir segredos demasiado graves para serem falados expressamente.

Dois cúmplices de um crime, X e Y, encontram-se detidos em salas separadas; as autoridades precisam de uma confissão para conseguir provar o delito – e por isso oferecem a liberdade em troca. Cada prisioneiro pode fazer uma de duas escolhas: cooperar com o outro prisioneiro, mantendo-se calado; ou desertar, denunciando o outro. O dilema dos prisioneiros X e Y está em tomar a decisão acertada perante os resultados das suas ações possíveis: se ambos decidem cooperar um com o outro, mantendo-se em silêncio, ambos ganham equitativamente, sendo apenas admoestados ou obtendo uma sentença mínima (resultado +5 para os sujeitos X e Y); se ambos desertam, ambos perdem e são condenados (resultado soma zero); se um dos prisioneiros coopera e o outro deserta, este último salva-se (resultado +10) à custa do cooperante, que é o único condenado (resultado -10).

Já vimos o Dilema do Prisioneiro (Axelrod, 1984) encenado muitas vezes em ficções policiais: normalmente aposta-se no mau caráter e/ou instinto de sobrevivência de um dos prisioneiros, que segue apenas o seu interesse próprio e, racionalmente, escolhe a via que lhe pode trazer mais dividendos: a via de desertar, que lhe rende um resultado neutro (soma zero) ou bom (+10), respetivamente, se o outro prisioneiro também desertar ou cooperar.

Portanto é mais lógico desertar/competir; no entanto, alguns jogadores optam por cooperar. Esta opção reforça-se ainda mais quando os jogadores fazem repetidas interações e percebem que, a prazo, a cooperação é sinérgica e portanto mais eficiente do que a competição. Esta dinâmica decorre do princípio da subotimização, segundo o qual a otimização de um subsistema não resulta normalmente na otimização do sistema geral. O todo não é a soma das partes, logo seguir apenas o interesse particular prejudica o interesse de outras partes, prejudicando o desempenho do conjunto.

No mundo globalizado, as consequências entrópicas de comportamentos compulsivamente competitivos têm-se tornado gritantes. Vejam-se as atitudes

ecologicamente irresponsáveis, como por exemplo a compra de um automóvel a gasolina em detrimento de um híbrido: é benéfica para o comprador, que poupa algum dinheiro, mas prejudica toda a comunidade, que respira ar poluído, agravando ainda as alterações climáticas. Outro exemplo foi a recente crise no crédito subprime nos E.U.A., acelerador da crise financeira mundial.

No início e no imediato parecera benéfico para todos: quem recebeu o crédito teve acesso a bens que o seu rendimento nunca lhe traria; quem concedeu o crédito e o certificou como seguro aumentou os lucros ou a expectativa de lucros. Na verdade, criou-se uma gigantesca bolha especulativa, que rebentou logo que surgiu alguma pressão por parte dos credores. No final, todos perderam.

Podemos enquadrar todos estes problemas como paradoxo civilizacional. 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 – sistemas 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, pg. 126).

Competir ou cooperar. Claro que não estamos perante um dilema irresolúvel, desde logo porque ambos os comportamentos podem – e devem – coexistir numa dinâmica social otimizada. Em economias abertas, a competição pressupõe

sempre algum nível de cooperação (Hirsch, 1977), o que aliás se confirma historicamente: a falta de escrúpulos na procura do interesse próprio é mais comum nas sociedades pré-capitalistas (Weber, 1970). Em termos mais elementares, a inibição de ferimentos ou de aniquilação mútua, que tem funcionado relativamente bem desde a Pré-História até à era nuclear, mais não é do que uma forma de cooperação, também observável na natureza entre espécies concorrentes. É mais frequente – e eficiente – superar o adversário sendo melhor do que ele em detrimento de eliminá-lo, mas para tal torna-se sempre necessário algum nível de confiança no respeito partilhado pelas regras da competição (desde logo pela regra do não aniquilamento).

A cooperação é desejável, mas podemos questionar se necessitamos, de facto, da confiança para ativá-la. Isto porque é possível induzir a cooperação através da coerção e através de estímulos a uma cooperação baseada no interesse próprio. Já vimos que o interesse próprio, por si, não basta, embora solucione algumas situações. A coerção e o controlo, por seu lado, também enfrentam limites à cooperação que conseguem gerar, especialmente em sociedades abertas e democráticas. Ainda assim, aquelas propostas são recorrentes, pois são mais fáceis de implementar e de instrumentalizar. Baseiam-se ainda no pressuposto de que a confiança é um recurso escasso e de difícil controlo (Gambetta, 1988).

Se, por momentos, focarmos a análise no universo dos sistemas organizacionais – das organizações – deparamo-nos com aquela tensão entre o controlo e a confiança enquanto estratégias de ativação da cooperação. Um e outro são respostas à incerteza e à assimetria de informação/de conhecimento, características de contextos sociais saturados de informação e em constante mudança. Aquelas respostas acarretam custos diferenciados: se o controlo tem custos de gestão do oportunismo, a confiança traz custos de coordenação de fluxos de conhecimento (Madhok, 2006). Priorizar mecanismos propícios à confiança é, nesta perspetiva, favorecer o conhecimento e a aprendizagem, logo melhorar a capacidade de resposta a contextos de mudança. “O papel primeiro

das firmas é proporcionar um palco institucional para resolver o desafio da gestão plural de conhecimento e da coordenação simultânea das suas várias atividades, em lugar de controlar comportamentos oportunistas” (Madhok, op. cit., pg.119).

Logo, é mais eficiente apostar na confiança do que no cinismo quando se procuram comportamentos cooperativos, pois quanto mais confiança existe, mais confiança pode existir (Dasgupta, 1988; Bateson, 1986). A confiança não é um recurso naturalmente escasso, antes se torna escasso porque é pouco usado e/ou substituído pela coerção e pela manipulação dos interesses próprios (Hirschman, 1984) – estratégias mais lineares e com garantia de resultados imediatos.

### **1.1.1. O Espaço da Confiança no Sistema**

Há espaço para a competição e para a cooperação; o problema reside no espaço vazio que muitas vezes se encontra onde deveria estar a confiança. O Dilema do Prisioneiro 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, pg.215).

Para confiar, necessitamos de interações passadas e da perspectiva de interações futuras: se o Dilema do Prisioneiro é jogado em sucessivas interações, verifica-se uma convergência para decisões de cooperar. Porém, aqueles elementos contextuais de conhecimento, de racionalidade – essas razões ou motivos para cooperar –, podem não estar disponíveis e/ou não ser suficientes. Necessitamos, então, de um tipo de confiança mais estrutural, daquilo que Luhmann (1979; 1988) chamou de confiança no sistema e Giddens (Giddens, [1991], 1997) de confiança

em sistemas abstratos, aquilo que nos oferece o tal elemento em falta: a crença de que, cooperando ou competindo, as regras são partilhadas – e de que a competição ilegítima será sancionada e a cooperação recompensada.

Existem dois caminhos principais para adquirir a confiança: o da ética da virtude e o da ética do dever. O primeiro radica nos ensinamentos de Aristóteles (2009), segundo o qual se praticarmos as virtudes, tornar-nos-emos virtuosos e o nosso carácter constitui-se garantia de que somos dignos de confiança. Esta é a filosofia subjacente às propostas focadas no papel do líder. O segundo caminho baseia-se nos postulados de Immanuel Kant (2004), segundo o qual temos o dever de aceitar normas prévias de comportamento correto, que existem antes e para além da experiência. Esta filosofia justifica as propostas centradas em quadros normativos rígidos e pré-estabelecidos.

Nem o carácter do líder nem a superioridade moral das normas bastam para garantir sempre a confiança. Por isso o líder deve sempre refletir a cultura do sistema, que lhe sobrevive – e assim o pode substituir por outro também sintonizado com aquela cultura. Por seu turno, as normas devem sujeitar-se à reflexividade dos agentes. Daqui decorre que o mesmo se possa dizer sobre os laços pessoais e sobre os valores morais. Nenhum destes elementos pode ser, per se, gerador de confiança, muito menos em sociedades complexas e diversificadas como aquelas nas quais vivemos. Não podemos impor a gosto, ou mesmo autoimpor, a vontade de acreditar: ou se acredita, ou não.

Aqui chegamos a um ponto em que a teoria dos jogos encontra os seus limites. Define-se confiança como um

“nível particular da probabilidade subjetiva com a qual um agente avalia se outro agente ou grupo de agentes realizará uma ação particular, tanto antes que ele possa seguir essa ação (ou independentemente da sua capacidade de que alguma vez possa segui-la) quanto num contexto no qual essa ação afeta a própria ação do agente” (Gambetta, 1988, pg. 216).

A teoria dos jogos encontra dificuldades em explicar completamente cenários em que a decisão do agente navega num contexto de uma tal ignorância sobre as decisões prováveis dos outros, que a decisão de cooperar em detrimento de competir já não pode explicar-se por uma expectativa probabilística, de base racional, mas antes por um tipo particular de crença, a confiança. A expectativa racional cede espaço à crença de que o outro não nos prejudicará mesmo tendo oportunidade para tal, dada a sua integridade, competência, fiabilidade e benevolência. Quando esse outro é um agente individual, a expectativa racional é insuficiente; é necessário acreditar em algo que envolve os agentes particulares e garante as regras do jogo. Esse algo é o sistema.

A generalidade das teorias da organização e da gestão tem um preconceito ideológico contra a confiança, o dever e a virtude – elementos associados a ingenuidade e até irracionalidade, de difícil identificação, medição e controlo –, preferindo com frequência olhá-la pelo prisma do conceito antagónico de cinismo organizacional. No entanto, é impossível para qualquer gestor ignorar a importância de confiar num sistema de regras e significados como base para sociedades e ambientes de negócio viáveis.

Ironicamente, alguma reflexão fundamental sobre o papel sistémico da confiança utiliza o dinheiro como referencial. Quando reflete sobre a transição do dinheiro físico para o dinheiro virtual (crédito), Georg Simmel ([1907] 1990, pg. 179) sublinha que “o sentimento de segurança pessoal conferido pela posse de dinheiro é talvez a mais concentrada e significativa forma e manifestação de confiança na organização e ordem sociopolíticas”. Niklas Luhmann relaciona o conceito de “confiança no sistema”(1979, pg. 50) com o dinheiro, quando afirma que um agente que “confia na estabilidade do valor do dinheiro (...) basicamente assume que o sistema está a funcionar e coloca a sua confiança nessa função, não nas pessoas”.

No caso do sistema económico, como no de outros sistemas sociais, Luhmann postula que a confiança no sistema se consolida através de sucessivas interações dos atores com o sistema, através das quais eles constatarem que os mecanismos ou funções de controlo funcionam. É este funcionamento correto do controlo, em conjunto com a crença de que todos os outros também acreditam nesse mesmo funcionamento, que levam cada indivíduo a confiar no sistema. A confiança é, portanto, no funcionamento do sistema, pois a compreensão deste na sua totalidade está para lá das capacidades do ator individual (Luhmann, 1979).

Anthony Giddens alinha com a importância das interações repetidas com o sistema em pontos de acesso personificados em peritos – médicos, jornalistas, cientistas, entre outros. Porém, ao contrário de Luhmann, não coloca ênfase na função daqueles peritos enquanto agentes de controlo, antes como agentes de rosto do sistema<sup>4</sup>, que lhe conferem uma face, que lhe dão vida naquelas interações quotidianas. Os sistemas abstratos tornam-se, assim, momentaneamente visíveis, humanos, próximos e acessíveis – enfim, tornam-se dignos de confiança.

É importante relevar que nem a visão neoinstitucionalista de Luhmann, nem a proposta estruturacionista de Giddens, tiram aos indivíduos a possibilidade de agir voluntariamente sobre o sistema (agência), o que os fixaria como elementos passivos de implementação de quadros normativos. Com efeito, o conceito de dualidade da estrutura introduzido por Giddens (1979) estipula uma interação permanente entre os agentes e o sistema, entre ação e estrutura. Isto permite, simultaneamente, reduzir a incerteza decorrente da natureza abstrata dos sistemas e da mudança acelerada da informação disponível – embora o agente mantenha, pela sua atitude reflexiva, a possibilidade de agir contrariamente às normas (dialética do controlo) –, assim como preencher o hiato entre a estrutura e a realidade social quotidiana.

---

<sup>4</sup> *Facework* no original.

Esse hiato, esse espaço, é ocupado pela confiança: é ela que permite aos indivíduos suspender o cinismo, assumir a sua vulnerabilidade – e agir como se o sistema funcionasse em permanência, afinal um salto de fé (Möllering, 2006) indispensável para, nas palavras de Giddens, consigamos “colonizar o futuro” e assim sobreviver num mundo turbulento.

### **1.1.2. O Lugar da Comunicação**

Importa ressaltar que a confiança no sistema organizacional é um tipo particular de confiança, distinto da confiança interpessoal que serve de tema a grande parte da literatura científica e que exige um forte empenhamento. Podemos mesmo dizer que se trata de uma forma superior de confiança, não radicada na razão ou na emoção, antes na identificação (Lewicki e Bunker, 1996). O agente só chega a este estágio após repetidas interações com o sistema, que aquele procura ativamente através de um processo de familiarização (a confiança, como lembrou Luhmann, só é possível num mundo familiar).

Giddens ([1991] 1997) coloca ênfase na proatividade do agente, que começa por se lançar, de forma “cega”, numa relação de confiança com o sistema, relação essa que depois pode evoluir até à identificação. Essa evolução só ocorre se, do outro lado, existir uma atitude simétrica, ou seja, se o sistema – através dos seus “rostos” – se comportar de modo a reforçar as expectativas do agente, que assim se autoestrutura reflexivamente nessa relação. Este processo de estruturação reflexiva do agente exige, pois, uma abertura recíproca e comunicação permanente entre as partes. Giddens fala de “confiança ativa” para descrever essa atitude de construção permanente e recíproca da relação de confiança que, de certa forma, coloca cada nova ação como se fosse a primeira pois – como já foi mencionado – cada agente pode sempre exercer a dialética do controlo, pode sempre quebrar as regras. Luhmann ilustra bem esta dinâmica quando diz que a confiança é a nossa forma de lidar com a liberdade dos outros.

O salto de fé, ou seja, o caráter cego do primeiro passo numa relação de confiança é uma radicalidade comum às propostas de Luhmann e de Giddens. Ou seja, embora no desenvolvimento da confiança estejam envolvidos processos racionais, ligados às rotinas, bem como outros emocionais, no início desse processo é sempre necessário um salto no escuro, na incerteza – para além da razão e da emoção. De certo modo, cada vez que confiamos é como se o fizéssemos pela primeira vez, pois o risco é inerente ao ato.

A comunicação surge aqui como elemento crítico, enquanto rede de segurança para aquele processo de desocultação mútua. Ao colocar em ato o “mundo em comum”, a comunicação estrutura o processo de familiarização e de identificação, do qual emerge a confiança no sistema.

Com efeito, sem comunicação frequente, clara e atempada dificilmente somos alvo de confiança (Johnson & Johnson, 1989; Daft & Lengel, 1986; Thomas et al, 2009). Mais: essa mesma comunicação deve ter componentes simétricas (Grunig, 1992), pois “sempre que os hiatos deixados pela informação simétrica e a incerteza nos surgem como prejudiciais, podemos tentar superá-los, melhorando racionalmente a nossa reputação de confiabilidade, realizando compromissos prévios e fazendo promessas” (Gambetta, 2000, pg. 227). Do ponto de vista de uma organização, isto implica ser capaz de gerar expectativas positivas quanto à sua competência, fiabilidade e integridade (Gruning, 1992; Grunig & Hon, 1999; Grunig & Huang, 2000).

Quando James Grunig e Todd Hunt (1984) aplicaram a teoria dos sistemas às relações entre as organizações e os seus públicos, foram claros na defesa de um modelo de comunicação bidirecional simétrica, por contraste com os modelos de agenciamento de imprensa e de informação pública. Ao contrário destes modelos, que consideram os públicos elementos passivos, a comunicação bidirecional simétrica reconhece a públicos como agentes e por isso apoia-se – tal como a comunicação bidirecional assimétrica – no diálogo. Mas enquanto que esta última

utiliza o diálogo sobretudo para persuadir, a primeira quer gerar uma compreensão mútua a partir de uma negociação equilibrada. A teoria dos jogos, como temos referido, evidenciou que a solução mais eficiente se encontra numa combinação de assimetria (competição) com simetria (cooperação).

Daqui decorre que uma organização que procura gerir de forma eficiente a relação com os seus públicos deve conciliar comunicação assimétrica com comunicação simétrica (Grunig, 1992), sendo esta última fundamental para a construção de confiança. Em acréscimo, acreditamos que tal procedimento deve começar pelos públicos internos, fundamentais na construção de uma identidade organizacional verdadeiramente partilhada – enfim o princípio de qualquer organização capaz de gerir a mudança.

## **1.2. Contribuições em termos académicos e práticos**

A presente dissertação pretende ser um contributo para o estudo das estratégias de gestão da mudança e do risco nas organizações, evidenciando a relação entre comunicação interna e confiança na organização, considerada esta última como elemento mitigador do risco. Pensamos que o nosso contributo incide sobre uma área teórica ainda pouco explorada na literatura, podendo complementar o enfoque mais frequente na relação da organização com os públicos externos e até favorecer uma conceptualização mais integrada daquela relação, que assuma as diferenças entre públicos internos e externos enquanto potencia sinergicamente as suas semelhanças.

Em termos práticos, julgamos que a validação do nosso modelo teórico, através da sua aplicação numa instituição financeira, produz um contributo para dois níveis de utilização. Num primeiro nível, particular, constitui para a organização em estudo um ponto de partida para avaliações e ajustamentos regulares do seu sistema interno de comunicação, com reflexos na melhoria do clima e da eficiência organizacionais. Num nível setorial, análises posteriores em amostras mais

representativas poderão permitir inferências para todo o setor de atividade bancária, para o qual a confiança é um bem intangível de considerável valor acrescentado.

Nesse sentido, procuramos responder à questão de partida: Qual a relação entre a quantidade de comunicação no interior do sistema organizacional e a confiança nesse sistema?

Os nossos objetivos de trabalho são os seguintes:

- 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.
- Identificar relações entre variáveis sociodemográficas e a participação no sistema interno de comunicação e entre aquelas variáveis e a confiança no sistema organizacional.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Nesta dissertação começamos por um breve mapeamento das perspetivas sobre a comunicação nas organizações, encarando-as como formações discursivas complexas. O desenvolvimento desta ideia transporta-nos até à 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.

Visitamos de seguida a teoria normativa mais influente para a presente dissertação – a teoria dos sistemas – e as sua aplicação à comunicação organizacional, através das propostas de James Grunig.

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 perspetiva 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, analisa a relação de poder estabelecida entre a ordem e o controlo, de um lado, e a identidade, do outro. Estrutura e identidade são por isso alvo de uma caracterização mais detalhada, que evidencia como são produzidas pela própria comunicação – e Giddens surge como o autor de referência para a reflexão quer sobre a estrutura, quer sobre a identidade, através do conceito de “confiança em sistemas abstratos”.

Chega então o momento de explorar o nosso conceito central, a confiança, nas suas várias dimensões e enquadramentos, relevando a deseabilidade de uma confiança baseada na identificação. Postulamos 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.

Elencamos depois algumas propostas de análise sobre a relação entre confiança e comunicação nas organizações, constatando a sua influência recíproca

Finalizado o enquadramento teórico, passamos à seção de pressupostos metodológicos, na qual lançamos a nossa questão de partida, objetivos, hipóteses de trabalho e enfim o modelo de análise, que sugere correlações entre comunicação interna e confiança na organização. Aprofundando a componente

aplicada da presente dissertação, passamos a caracterizar o método seguido e os instrumentos de análise: método quantitativo, através da aplicação de questionários com escalas de Likert, numa instituição financeira portuguesa. Os resultados são enfim revelados e analisados estatisticamente, procedendo-se à validação do modelo teórico de análise. Concluimos com a discussão dos resultados, incluindo limitações e pistas para futuras pesquisas.

## **2. Referenciais Teóricos**

### **2.1. Comunicação na organização**

#### **2.1.1. Teorias comunicacionais da organização**

Para discutir qualquer aspecto da comunicação organizacional, há que começar por mapear perspectivas. Podemos adotar a ideia de que se trata do conhecimento produzido por elementos dos departamentos de comunicação organizacional ou pelas associações do setor; podemos ir além do estudo desse setor ou especialidade, estudando o fenómeno ele mesmo da comunicação nas organizações e podemos, ainda, ver na comunicação uma forma de analisar as organizações (Deetz, 2000). Esta última perspectiva dá-nos não uma teoria da comunicação organizacional mas sim uma teoria comunicacional das organizações. Tal visão, em linha com as modernas teorias do discurso, encara as “organizações como formações discursivas complexas nas quais as práticas discursivas estão tanto „nas” organizações como as produzem” (Deetz, 2000, pp. 5-6). Esta última perspectiva acaba por incluir as duas primeiras, na medida em que as considera como realizações discursivas.

Stanley Deetz (2000) aproxima-se de concepções da linguagem enquanto comunicação-ação. Ludwig Wittgenstein (1995) propôs a ideia de que a génese do sentido está no uso que fazemos das palavras em jogos de linguagem. Esse sentido não depende da adequação das palavras aos objetos que elas designam; as palavras não procuram descrever a realidade, elas fazem parte dessa realidade ao serem utilizadas. Em consequência, a linguagem não nos diz da verdade/falsidade ou do bom/mau, mas sim do correto/incorrecto. Essa utilização linguística é por seu turno necessariamente pública – não há linguagem privada –, pressupõe uma partilha<sup>5</sup>. Ainda segundo Wittgenstein, cada uso da linguagem tende a possuir uma componente de intencionalidade, na medida em que suscita

---

<sup>5</sup> “Então afirmas que é a concordância entre as pessoas que decide o que é verdadeiro e o que é falso?” – Verdadeiro e falso é o que os homens dizem; e é na linguagem que as pessoas concordam. Não se trata de uma concordância de opiniões, mas de formas de vida” (Wittgenstein 1995).

uma resposta-padrão fruto de um adestramento linguístico. É porque adestramos a linguagem, que a utilizamos em jogos de dizer-fazer, que criamos um contexto comum possibilitante da vida em sociedade. É, enfim, o acordo da comunidade que confere estabilidade ao sentido no uso da regra, um uso realizado por pessoas adestradas ou competentes para comunicar, influenciar e cooperar.

Aqueles conceitos foram desenvolvidos e enriquecidos posteriormente por autores como John Austin (Flores, 1994). Aqui o sentido vê-se reforçado na sua dimensão pragmática. Dizer é fazer e Austin advoga o primado dos atos de fala, ilocutórios ou perlocutórios<sup>6</sup>, que enunciam o sentido. Os atos ilocutórios estão sempre carregados de um sentido-força ou sentido-regra, ou seja, implicam a execução com sinceridade de um procedimento convencional. Uma vez mais, as categorias de verdade/falsidade são irrelevantes, sendo aqui valorada a sinceridade: dizer algo é comprometer-se. Este compromisso ou empenhamento do discurso pressupõe a partilha de um contexto, mesmo que determinados efeitos dos atos de fala não sejam intencionais (como sucede em certos atos perlocutórios). É a contextualização que nos permite abarcar todas as dimensões do sentido e que permite, nos casos em que não se verificaram todas as condições para uma enunciação bem sucedida, que seja ainda assim possível obter um consenso sobre o sentido.

Paul Grice (Grice, 1957) aprofunda uma noção de sentido, definida pela produção intencional de efeitos sobre uma audiência. O sentido encontra-se na intenção do enunciador – expressa linguisticamente ou não – reconhecida pela audiência. No reconhecimento da intenção do enunciador, a audiência é levada a acreditar e a fazer o que lhe é pedido (a tomar uma atitude). É porque a audiência reconhece a intenção do enunciador que a comunicação tem sucesso.

---

<sup>6</sup> Os atos de fala ilocutórios são os que fazemos ao dizermos algo, pressupõem uma convenção; os atos de fala perlocutórios são aqueles que fazemos pelo facto de dizermos algo: constituem efeitos dos ilocutórios, nem sempre intencionais (p.e. enfurecer, influenciar).

Na proposta naturalista de John Searle, o sentido abrange toda a conversação e vai além do que é dito e do que se pretende dizer, bem como do que é implicado (o contexto). Todos os fenómenos mentais têm conteúdo intencional: a intenção e a memória são formas derivadas de uma intencionalidade primária, comum a todos os organismos vivos. A intencionalidade individual coexiste com uma intencionalidade coletiva alojada nos cérebros dos indivíduos, traduzida num sentido de cooperação. Uma das consequências que daqui se retiram é a de que os atos de fala bem sucedidos requerem condições de sinceridade. Mesmo que por vezes não se verifiquem, as condições de sinceridade são indispensáveis para assegurar um contexto comunicacional fiável.

Autores como Willard Quine e Donald Davidson (in Martinich, 1997) falam do sentido<sup>7</sup> em toda a linguagem – e não apenas em unidades linguísticas como proposições. Logo, à luz deste holismo linguístico, a linguagem entrelaça-se em todo o comportamento humano e não se pode descrever em unidades isoladas, mas sempre em contexto. Este contexto, no entanto, é radicalmente anticonvencional e situacional; prende-se com fatores tão prosaicos como o sentido de humor ou o conhecimento que o enunciador tem dos seus interlocutores. Tudo o que podemos fazer é uma interpretação da linguagem, interpretação essa que está para lá de um simples exercício de tradução. Para tal, há condições de verdade para compreender o sentido e para interpretar: enquanto intérpretes temos de aceitar que o enunciador acredita no que diz quando faz uma enunciação (princípio de caridade).

O que todos estes autores nos ensinam é que a linguagem não nomeia as coisas num mundo “lá fora”, ela é constitutiva dessas coisas no discurso. Em consequência, a linguagem e a comunicação produzem-se, quotidianamente, nas organizações e são também produtoras dessas organizações. Por outras palavras, nas organizações a comunicação é constitutiva e encontra-se quer

---

<sup>7</sup> *Meaning* no original.

nos componentes normativos e ligados à estrutura organizacional, quer nos componentes volitivos e ligados à ação.

### **2.1.2. Estrutura versus Ação**

Subjacente a qualquer tentativa de delimitação do campo da comunicação organizacional encontra-se a tensão, transversal a toda a teoria social, entre estrutura e ação. Se a estrutura é o objeto dos estudos normativos, a ação está na base dos estudos interpretativos. 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). Charles Conrad e Julie Hayes (Conrad e Hayes, 2000, págs. 47-77) procuraram sistematizar estas duas grandes perspetivas distribuindo-as por seis *clusters* de conceitos.

Há dois *clusters* que privilegiam a estrutura. São eles o *cluster* “Troca de Informação” e “Relação Superior-Subordinado”. Troca de Informação agrega os termos informação, redes, incerteza, mensagem, carga<sup>8</sup> e tecnologia. Neste domínio, a comunicação na organização é conceptualizada como “o fluxo de mensagens no interior de uma rede de relações interdependentes” (Goldhaber, 1974, pg. 11). Trata-se de uma perspetiva marcadamente funcionalista, que concede pouco espaço aos agentes e respetiva criação de significados – embora o conceito de redes tenha vindo a corrigir essa rigidez (Stohl, 1995). Relação Superior-Subordinado junta os termos comunicação dos superiores, motivação, desempenho e situação. Embora à partida encare os subordinados como elementos passivos, tem-lhes reconhecido papéis interpretativos.

No outro extremo, Conrad e Hayes apresentam um *cluster* focado na ação, agregando os termos cultura, significados/mensagens, simbolismo e ambiguidade. Aqui situa-se a visão performativa da organização enquanto

---

<sup>8</sup> Load no original.

conjunto simbólico, que valoriza o contar de histórias e as narrativas organizacionais, bem como a encenação de rituais e respectivos significados (Pacanowsky, 1983).

Entre aqueles dois grupos de propostas extremadas, encontramos ainda três *clusters* que pretendem acomodar tanto o papel da estrutura como o da ação. O primeiro destes *clusters* é o da Estruturação, que agrega termos como agência<sup>9</sup>, interação simbólica, subjetividade/intersubjetividade, ter conhecimento<sup>10</sup>, poder, produção/reprodução e resistência/transformação. Este *cluster* organiza-se em torno da reciprocidade entre estrutura e ação<sup>11</sup>, o que lhe permite colocar uma lente no processo de surgimento, reprodução e transformação dos sistemas de significado e de interação comunicacional.

Controlo e Identificação Desobstrutivos é o segundo dos *clusters* integradores. Inclui os termos poder/controlo, internalização, sistemas de significado e interação simbólica. Tal como o *cluster* Estruturação, procura resolver os problemas do controlo e do consentimento. A identificação permite aos atores organizacionais integrar as exigências por vezes contraditórias da vida organizacional no seu sistema particular de significados – e assim resistir eventualmente ao controlo organizacional – mas também os torna mais recetivos à persuasão da comunicação organizacional – logo, mais suscetíveis de controlo, pois este encontra-se inserido nos processos individuais de internalização de significados, de identificação e de formação da identidade.

Os *clusters* de Conrad e Hayes têm grande utilidade para evidenciar a tensão fundadora estrutura-ação nas abordagens normativas e interpretativas à comunicação nas organizações. Esta opção manietada, no entanto, outras

---

<sup>9</sup> *Agency* no original.

<sup>10</sup> *Knowledgeability* no original.

<sup>11</sup> 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).

abordagens – em particular as teorias críticas e as pós-modernas – num campo de mero compromisso entre aquelas duas. Para superar essa limitação, importa aprofundar a apresentação das propostas normativas e interpretativas, bem como a das propostas críticas e pós-modernas – que deste modo ficarão situadas como possuidoras de corpo teórico próprio, em conjunto com as duas primeiras.

### **2.1.3. Norma *versus* Interpretação**

Entrando em maior detalhe sobre as perspectivas de matriz normativa, verificamos que são as mais utilizadas e que estão filosoficamente radicadas no cognitivismo. O pensamento cognitivista postula a existência de verdades independentes da experiência, logo absolutas e universais. Dentro deste paradigma geral encontramos essencialmente abordagens consequencialistas e deontológicas.

A abordagem consequencialista mais conhecida é o utilitarismo (Mill, 2005), que estabelece a avaliação de um ato pelos efeitos que acarreta – devemos escolher os atos que mais benefícios podem trazer aos outros. No tocante à deontologia, inspira-se sobretudo no trabalho de Immanuel Kant (2004) e no seu imperativo categórico: se vemos os outros como um fim em si mesmo e não como meios para atingir um fim, então temos o dever de aceitar normas prévias de comportamento ético, transcendentais, que existem antes e para além da experiência.

A matriz cognitivista explica a visão, comum nos estudos normativos, de que é possível postular leis gerais para a comunicação nas organizações, reduzida a um processo de transmissão e receção de informação estável e verdadeira. Trata-se de uma perspectiva funcionalista, remontando ao trabalho seminal de Shannon e Weaver (1949), que conceptualizaram a comunicação como um circuito linear composto por: emissor (o que transmite); mensagem (o que está a ser transmitido); canal (meio através do qual a mensagem é transmitida); recetor (o que recebe a transmissão) e o efeito (resultado, se houver, da transmissão/comunicação).

O modelo de Shannon e Weaver sofreu várias críticas e melhoramentos (Schramm, W., 1954; Westley e MacLean, 1957), nomeadamente através da introdução de novos componentes, como ruído e feedback, permanecendo um ponto de partida para a generalidade das teorias normativas da comunicação, incluindo aquela que se tornou preponderante: a teoria dos sistemas.

Um sistema é, muito simplesmente, um todo integrado, composto por várias partes ou componentes interligadas. Apresenta portanto estrutura (configuração dos componentes), interligação (relações entre os componentes) e comportamento (fluxos de bens materiais ou imateriais).

Olhar a comunicação como constitutiva de um sistema organizacional complexo abre amplos caminhos à investigação, sendo este até à data o terreno mais fértil para o estudo da comunicação nas organizações. O pensamento sistémico, embora procure regularidades, distingue-se de outras visões normativas por: ir além de variáveis lineares e propôr hipóteses dinâmicas que exponham os padrões ou lógicas subjacentes aos fenómenos; sugerir que há variáveis que podem influenciar-se mutua e/ou circularmente (e não apenas de forma linear); enfatizar o papel do tempo e lugar no comportamento das variáveis (que portanto não são imutáveis) e na organização (que não é uma entidade fechada e mecânica) e por demonstrar a existência de descontinuidades nos processos (revelando que as mudanças nem sempre são linearmente incrementadas de modo quantitativo).

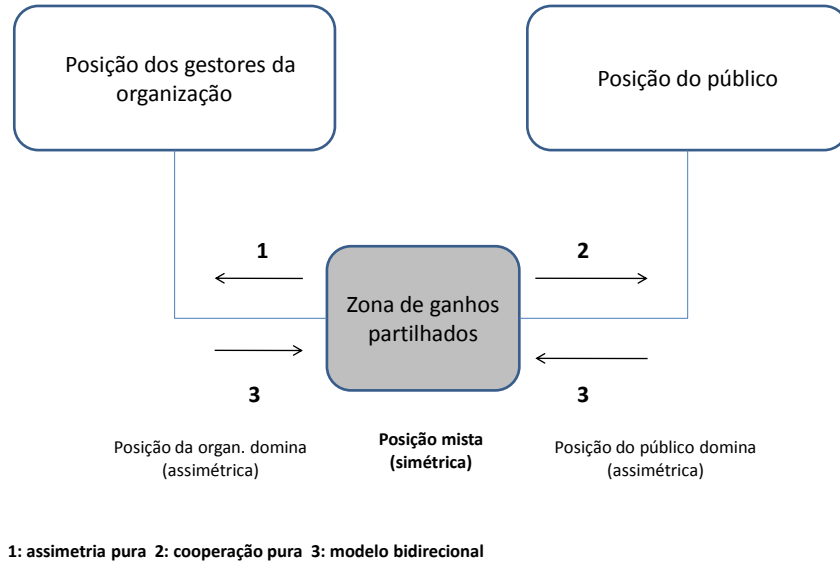
O pensamento sistémico foi trazido para o campo da comunicação nas organizações, mais especificamente para o das relações públicas, por James Grunig e Todd Hunt (1984), que identificaram quatro grandes modelos de relações públicas nas organizações: agenciamento de imprensa, informação pública, assimétrico bidirecional e simétrico direcional.

Os dois primeiros modelos apresentam a comunicação num esquema unidirecional, mais próximo do modelo de Shannon e Weaver: o agenciamento de imprensa equivale à propaganda e procura disseminar um ponto de vista particular, sem vínculo à verdade, enquanto a informação pública procura ser verdadeira porque pretende antes do mais informar, só depois persuadir.

Se o agenciamento de imprensa e a informação pública negligenciam o estudo dos públicos enquanto elementos ativos e portanto não preveem formas de diálogo com aqueles, já a comunicação bidirecional assimétrica e a comunicação bidirecional simétrica apoiam-se no diálogo. A grande diferença entre ambas está na compreensão mútua a partir de uma negociação equilibrada: este é o intuito da comunicação simétrica, enquanto a assimétrica quer persuadir, sem grande margem para alteração da perspectiva do emissor.

O modelo assimétrico é o mais utilizado, mas a lógica simétrica é aquela que apresenta melhor ajustamento aos desafios atuais, sobretudo porque se revela mais eficaz na construção de relações entre a organização e os seus públicos, utilizando o diálogo, negociação e empenhamento. Este processo deverá proporcionar mudanças tanto nas posições dos públicos como nas da organização, permitindo a esta alinhar os seus interesses com os daqueles.

Na verdade, o modelo de Grunig tem evoluído no sentido duma configuração mista de assimetria e simetria, por sinal validada pela teoria dos jogos (Gambetta, 1988): para evitar conflitos temos que evitar situações de soma zero (em que para alguém ganhar, alguém tem de perder). Ao invés, se todos colaboram, todos ganham: a organização e os seus públicos envolvem-se num processo de diálogo composto por persuasão, negociação e compromisso – afinal, um processo dirigido por um interesse próprio esclarecido que leva todas as partes a ceder algo para ganhar algo (Grunig, 2001).



**Figura 1:** Modelo de comunicação simétrica incorporando assimetria<sup>12</sup>

A proposta de Grunig, como outras de matriz sistémica (Cutlip et al., 2000; Huang, 2001), tem revelado uma grande capacidade de adaptação aos desafios comunicacionais que se colocam hoje às organizações. Essa plasticidade é particularmente clara na importância que concede aos públicos.

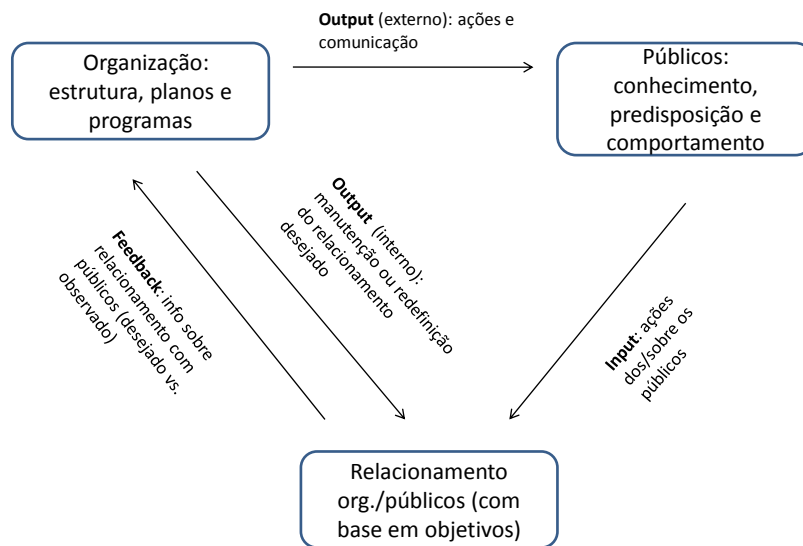
Grunig propõe uma conceção situacional, que divide os públicos consoante o assunto que os leva a responder: públicos de todos os assuntos; apáticos; de um único assunto; de um assunto “quente”. Moffit (1994) contrapõe que os assuntos só devem ser considerados depois de organização dividir os públicos de acordo com o tipo de relação que mantêm com a organização, por exemplo se são funcionários, clientes, fornecedores ou reguladores.

<sup>12</sup> Adaptado de Dozier *et al.* (1995)

Seguindo essa linha de primazia das relações públicos-organização, Leitch e Nelson (2001) consideram que importa definir quais são as zonas de significado que dão forma aos vários públicos, condicionando as suas relações com a organização. Nesta concepção, a mesma pessoa pode partilhar diferentes zonas de significado com diferentes pessoas, o que produz um relacionamento multifacetado com a organização (por exemplo, um indivíduo pode ser em simultâneo consumidor, familiar de um funcionário e membro de um órgão regulador da atividade da organização – estes diferentes papéis implicam diferentes zonas de significado, que condicionam o relacionamento desse indivíduo com a organização).

Hallahan (2000) apresenta uma concepção alternativa, que segmenta os públicos segundo o seu nível de conhecimento e de envolvimento: públicos informados (conhecimento alto – envolvimento baixo); ativos (conhecimento alto – envolvimento alto); estimulados (conhecimento baixo – envolvimento alto); inativos (conhecimento baixo – envolvimento baixo) e não-públicos (conhecimento nulo – envolvimento nulo).

A diversidade das abordagens aos públicos coloca em crescente evidência a fluidez da relação que o sistema organizacional mantém com os seus ambientes interno e externo. Com efeito, a organização é cada vez mais conceptualizada como um sistema aberto que se adapta em contínuo às dinâmicas de relacionamento que movem os diferentes públicos.



**Figura 2:** Modelo da organização como sistema aberto<sup>13</sup>

Num tal contexto, a abordagem sistémica à comunicação nas organizações aproxima-se necessariamente de abordagens concorrentes, em particular do discurso interpretativo. Essa proximidade é clara no trabalho de Daft e Weick (1984), que embora assumam matriz sistémica, concede forte ênfase ao contexto e aos processos interpretativos.

Importa, pois, percorrer algumas propostas de matriz interpretativa. Esta estipula que a organização é uma realidade social, uma comunidade produzida e mantida quotidianamente através do discurso em conversas, textos, ritos e outras atividades. Estas atividades encenam os valores partilhados das organizações onde ocorrem.

<sup>13</sup> Figura baseada em Cutlip, S. *et al.* (2000, pg 244).

Os estudos interpretativos preferem deter-se nos processos comunicacionais produtores de sentido (Donnelon et al, 1986) e não nos modos de transmissão desse sentido (relevante para os estudos normativos). Trata-se de compreender as condições da vida organizacional, na qual o trabalho é somente uma entre as várias zonas de significado. Aspectos como narrativas, simbolismo ou rituais desempenham funções na comunidade (Goodall, 1990), expressando uma cultura ou culturas que não são tanto uma realidade objetiva mas sim uma expressão metafórica da vida organizacional. Nesse sentido, a cultura organizacional é algo de complexo e por vezes contraditório, forjado por cada contexto particular – o que exige um esforço constante de tradução: “Uma dupla hermenêutica (uma interpretação de um mundo interpretado) e um complexo processo comunicacional (uma metacomunicação com alguém culturalmente diferente) é portanto central para o trabalho interpretativo” (Deetz op cit, pg. 24).

## **2.2.Comunicação e Poder**

Se as matrizes normativa e interpretativa surgem como antagônicas, as teorias críticas colocam-se num plano distinto, que procura reposicionar a análise à luz das dinâmicas de poder e de dominação que percorrem a realidade social. É uma leitura eminentemente política, que coloca as organizações na esfera pública e tende a demonstrar como certos grupos dominantes utilizam a comunicação para preservar o seu estatuto.

As propostas críticas têm frequentemente uma inspiração marxista, na medida em que assumem a forma de uma crítica da ideologia dominante, ocupando-se do modo como a comunicação organizacional apresenta relações de dominação – construídas historicamente e socialmente – como algo natural e imutável (processo denominado de reificação). Os interesses dos grupos dominantes – gestores e direção – são impostos através de práticas discursivas como se fossem interesses comuns, suprimindo-se a existência de interesses conflitantes com aqueles (Lukács, 1971 e Giddens, 1979). Esta perspectiva não assume a passividade dos dominados; na verdade, demonstra que existe um consentimento ativo, no qual os

indivíduos aceitam a ideologia dominante a troco de segurança, dinheiro ou identidade (porém, este consentimento ativo não implica necessariamente consciência do jogo de dominação em cena).

Ainda na esfera do discurso crítico, merece referência particular o trabalho de Jürgen Habermas e a sua teoria da ação comunicativa (Habermas, 1984, 1987). Cada ato de fala – cada ato discursivo – contém pressupostos comuns a quem fala e a quem ouve. É este património comum – construído a partir da linguagem, do mundo externo, das relações sociais e da subjetividade de cada indivíduo – que permite às partes entrar em argumentação, caso haja disputa ou debate sobre a validade do discurso. Essa disputa orienta-se em função da inteligibilidade, verdade, correção e sinceridade do discurso – aspetos que devem poder ser trazidos para o debate público se se quer uma comunicação sem distorções. Uma situação ideal de fala ou discurso exige: distribuição simétrica ou equitativa de oportunidades e competências para escolher e para efetuar atos de fala inteligíveis, através de acesso aos fóruns de discussão, aos média e aos canais de comunicação apropriados; liberdade de preconceitos dominantes que condicionam a construção social da verdade, de modo a que os participantes possam produzir atos de fala que resultem de um debate e negociação públicos; relações sociais legítimas, sendo essa legitimidade de direitos e deveres resultante de uma interação entre todas as partes, não imposta por um grupo/discurso dominante como algo de inevitável (reificação) e, por fim, capacidade de expressão dos genuínos sentimentos, interesses e necessidades, livre de estruturas coercivas, mesmo quanto isso implica a expressão de identidades diversas e concorrentes.

Habermas (Habermas, 1984; 1987) justifica atenção particular pela influência que tem tido no pensamento sobre a comunicação organizacional. Se as abordagens de influência marxista denunciam que a comunicação organizacional, pela sua natureza e lugar que ocupa, consolida o poder e ideologias das entidades que serve (essencialmente empresas e governos), Habermas leva-nos mais longe,

colocando a comunicação ela mesma no âmago de uma crítica da dominação. Idealmente, as organizações teriam de ser capazes de se situar numa esfera pública onde se verifica mais a discordância do que a concordância, fazendo-o com uma comunicação inteligível, verdadeira e legítima. Isto possibilitaria um diálogo ético onde o poder seria partilhado, a manipulação estaria excluída e haveria igual capacidade para discutir. A virtude deste modelo não está na sua exequibilidade completa – é um ideal – mas em trazer o discurso organizacional para uma esfera onde ele pode e deve legitimar-se como um discurso de interesse público.

Complementar a este pensamento é todo um corpo de estudos classificado como pós-moderno (Hawes, 1974; Holmer-Nadesan, 1997; Ashcraft, 1998). Se partilha com as abordagens críticas uma resposta às assimetrias nos processos de tomada de decisão nas organizações, diverge quando considera que os atores e os processos dominantes não se definem a priori, antes conforme a situação, uma vez que poder e resistência são realidades fluidas, definidas lado a lado em microprocessos políticos quotidianos. Neste sentido, os estudos pós-modernos, ao contrário dos críticos, não assumem uma agenda política clara ou um modelo de sociedade, somente querem descrevê-la na sua complexidade e fluidez. O pensamento pós-moderno afasta-se também do normativo ao contestar a ideia de realidade objetiva – pois demonstra que esta é socialmente construída através da linguagem; diferencia-se ainda do pensamento interpretativo – pois mostra cultura e identidade como processos fragmentados (conflitantes mesmo) e coloca a linguagem, não a consciência ou a cultura, no centro da experiência.

Stanley Deetz (Deetz, 2000, pp. 31-36) arruma as propostas pós-modernas em sete grandes caixas temáticas:

“(1) a centralidade do discurso, enfatizando a linguagem como sistemas de distinções centrais para os processos de construção social; (2) identidades fragmentadas, demonstrando o problema de um indivíduo autónomo e autodeterminado como origem do sentido; (3) a crítica da filosofia da presença,

focando-se na indeterminação do objeto e na natureza construída das pessoas e da realidade; (4) a perda das fundações e das narrativas fundadoras, argumentando contra metanarrativas integradoras e sistemas teóricos de grande escala, como o marxismo e o funcionalismo; (5) a conexão conhecimento/poder, examinando o papel das afirmações de especialização e de verdade nos sistemas de dominação; (6) a hiperrealidade, enfatizando a natureza fluida e hiperreal do mundo contemporâneo e o papel dos meios de comunicação de massa e das tecnologias de informação e (7) a pesquisa como resistência e indeterminação, relevando a importância da pesquisa para mudar processos e para dar voz ao que está perdido ou encoberto na vida cotidiana”.

As propostas pós-modernas estão fortemente ligadas ao estruturalismo, em particular no papel que concedem às estruturas linguísticas na construção da realidade social, em detrimento de estruturas do inconsciente ou da cultura. Entre todos os campos teóricos revistos até ao momento, o pós-moderno é o que mais se ocupa da centralidade da linguagem na organização das ideias, papéis e corpos – inspirado pelo trabalho de autores como Jean Baudrillard (1988) e Michel Foucault ([1979], 2009). Torna-se agora evidente o nosso ponto de partida: a linguagem e a comunicação produzem-se, quotidianamente, nas organizações e são também produtoras dessas organizações (Mills 1994, Knights e Morgan, 1991, Townley 1993, Deetz 1998).

A teoria estruturacionista de Anthony Giddens – central para a presente dissertação – navega em águas próximas, baseando-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). De acordo com Giddens, tanto a ação quanto a estrutura possuem três dimensões: (1) regras de significação – perspectivas e entendimentos num determinado sistema ou estrutura, partilhadas pelos agentes através de esquemas interpretativos; (2) regras de legitimação – como honestidade ou

tolerância, que sancionam os comportamentos e são partilhadas pelos agentes através de normas e (3) recursos de dominação – como direitos de autoridade ligados a certas posições sociais ou posição de vanguarda no conhecimento, que influenciam as interações. Os agentes, ao tomarem em consideração aquelas três dimensões nas suas interações quotidianas, vão reproduzir ou transformar essas mesmas estruturas.

Se a realidade 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 da sua identidade. Giddens ([1991] 1997) fala de inseguranças ontológicas, que tornam aqueles e aquelas mais suscetíveis a qualquer discurso e dispostos a converter a sua identidade à normalidade do momento (Baudrillard, 1988; Deetz, 1994).

Essa inconstância da identidade agrava-se quando a ligação a uma realidade referencial externa é erodida pelo discurso: se tudo é produzido discursivamente, os objetos são símbolos e cai-se numa sucessão de discurso sobre o discurso, ampliada pelos atuais meios de comunicação. Num universo de citações de citações, símbolos sobre símbolos, o quotidiano torna-se uma grande simulação autorreferente. A realidade é, afinal, uma hiperrealidade. Uma vez mais, nesta hiperrealidade a identidade está sempre em causa, aberta às propostas discursivas que definem os sistemas de identidade e diferença.

As questões do poder e da dominação, à semelhança do que sucede com os outros campos teóricos, são também essenciais no pós-modernismo. O discurso estrutura as relações de conhecimento e de poder quando produz distinções e similitudes entre indivíduos, grupos ou ideias. O poder reside nessas formações e práticas discursivas que fixam as relações sociais. Nas organizações, quando essas formações discursivas assumem uma configuração normativa – fornecendo

rotinas, mecanismos de autovigilância, especialização – estão a disciplinar os indivíduos e grupos.

Assim não surpreende que os pós-modernos duvidem da possibilidade de uma situação comunicacional ideal, bidirecional e simétrica com ganhos partilhados; antes defendem o reconhecimento de que haverá sempre uma das partes com maiores benefícios e portanto o que se deve fazer é criar condições que garantam que todos tenham voz no processo de comunicação e possam apresentar a sua perspectiva.

Outra implicação da abordagem pós-moderna é que, se as organizações insistem na prática moderna de impor explicações únicas – metanarrativas – numa sociedade pós-moderna caracterizada pela fragmentação de identidades/públicos, estão condenadas ao insucesso.

### **2.3. Estrutura e Identidade como produções comunicacionais**

Esta breve panorâmica pelas grandes propostas teóricas que enquadram a comunicação nas organizações tem evidenciado que, partindo da tensão estrutura/ação, se procura analisar a relação de poder estabelecida entre a ordem e o controlo, de um lado, e a identidade, do outro. A vida em sociedade flui nessa dinâmica de constante estruturação de ideias, valores, rotinas que configuram a(s) identidade(s) de indivíduos, grupos e organizações. Umhas propostas consideram as estruturas mais estáveis; outras dão-lhe uma natureza cultural, outras psíquica, outras ainda linguística.

Independentente do lugar que a comunicação ocupa em determinada proposta teórica, não pode escapar nem a algum tipo de estrutura – com a ordem e controlo que pressupõe – , nem à identidade. Estes são conceitos basilares para entender qualquer teoria comunicacional das organizações. Vamos deter-nos em seguida nestes dois fundamentos, que nos conduzirão aos conceitos operacionais e à proposta da presente dissertação.

A estrutura começou por ser estudada como uma realidade anterior a qualquer processo, um contendor para toda a experiência possível, tal como foi primeiro apresentada por Max Weber (Weber, 1946). A estrutura organizacional é aqui um conjunto de variáveis ou dimensões e as variáveis comunicacionais relacionam-se com outras variáveis não comunicacionais. O problema desta perspetiva é que tende a ser atomista, ou seja, multiplica relações particulares sem proporcionar uma imagem integrada. Nesse atomismo, a comunicação é apenas mais uma variável, que serve de canal para os processos. Numa visão dimensional da estrutura, as organizações são essencialmente realidades burocráticas, com propriedades fundamentais como a diferenciação, a centralização e a formalização.

A diferenciação é o elemento definidor da forma concreta das relações estabelecidas entre pessoas e procedimentos na organização. Responde à necessidade de sistematizar a gestão de conhecimento e de controlo, através de uma crescente especialização e divisão de tarefas, gerando maior coordenação e complementaridade (Weick, 1979; Miller et al, 1988; Orton e Weick, 1990; Alter, 1990; Colling e Fermer, 1992). Por outro lado, tem-se demonstrado que a diferenciação pode funcionar como barreira à cooperação e à inovação (Shrader et al, 1989; Smith et al, 1991; Souder e Moenaert, 1992).

Se a diferenciação é um elemento formal ou configuracional de natureza horizontal, a hierarquia é essencialmente vertical. Aqui a investigação tem-se concentrado no efeito da comunicação nas relações hierárquicas individuais, em particular na relação superior-subordinado. Tem-se demonstrado que a posição hierárquica condiciona positivamente o comportamento e a influência comunicacionais (Yammarino e Naughton, 1988; Brass e Burkhardt, 1993).

Uma segunda propriedade ou dimensão fundamental da organização é a centralização. Vários estudos têm demonstrado que uma maior descentralização – e a participação associada – incrementa a quantidade e a qualidade – eficácia – da comunicação (sobre quantidade: Miller, op.cit; Yammarino e Naughton, op. cit; Pearson, 1992. Sobre qualidade: Evans e Fischer, 1992; Trombetta e Rogers, 1988; Evans e Fischer, 1992.)

A terceira dimensão base da estrutura, segundo a escola mais tradicional, é a formalização, ou seja, a explicitação de regras e de procedimentos, característica da burocracia – por oposição à organicidade (a adaptatividade dinâmica através de ajustamentos mútuos). A literatura tem mostrado que, se regras inflexíveis produzem ineficiência, seguir sistematicamente certas regras melhora a racionalidade das decisões, em especial em regras relacionadas com o controlo (Beninger, 1986; Miller, 1987; Yates, 1989).

Nas últimas décadas, tem-se assistido a uma revisão desta perspetiva clássica da estrutura nas organizações, trazendo a comunicação para o topo – e tornando-a constitutiva da estrutura. Alguns autores seguem, para tal, o caminho de aprofundamento da visão dimensional da estrutura, apresentando as dimensões como algo construído através da comunicação e não meros elementos reificados; outros preferem utilizar conceitos comunicacionais como definidores da estrutura, que se considera como fenómeno fundamentalmente comunicacional.

No caminho de aprofundamento das dimensões estruturais, o ponto de partida é o sistema social que subjaz a todas as hierarquias. Esse sistema tem vários níveis, compostos por processos que produzem e reproduzem na organização grupos organizados em relações de poder e controlo.

Nesta abordagem mais sistémica, a relação da centralização com o controlo complexifica-se. Seguindo uma via teórica aberta por Michel Foucault ([1975]; 2009), tem-se verificado que nem sempre maior centralização é garantia de maior

controle e que a descentralização é compatível com maior controle, como demonstrou James Barker (1993) no seu trabalho sobre controle concertado. Isto porque, como propôs aquele pensador francês, a fonte do poder e do controle não se encontra num ponto focal, centralizado, mas em toda a estrutura, organizada como discurso que disciplina identidades e diferenças, tempo e espaço – relações de poder e controle –, afinal um discurso-estrutura que é interpretado e realizado ativamente por vários elementos em toda a rede. Fica assim compatibilizada a descentralização do poder com a sua eficácia, pois aquele passa a funcionar segundo “campos de poder” distribuídos por toda a estrutura.

Quanto à formalização, já não é um mero instrumento ou elemento estrutural, mas uma característica do dispositivo discursivo que organiza as relações de poder e controle. Estando este dispositivo presente em toda a estrutura organizacional, a formalização cristaliza e materializa a subjetividade, responsabilizando todos os indivíduos na estrutura perante as normas. Ganha crescente importância o seu papel gerador de confiança, na medida em que explicita o contrato coletivo na organização: direitos e deveres, justiça nos procedimentos, mecanismos de queixa e recurso (Brenton e Wintrobe, 1982; Perrow, 1986; Morand, 1995). Anthony Giddens ([1991] 1997) demonstrou que, ao cristalizar informação sobre as normas, a formalização democratiza a possibilidade de vigilância, o que por sua vez torna possível a confiança em sistemas, como sucede com a confiança em organizações.

Verificamos que o caminho de aprofundamento da visão dimensional da estrutura se aproxima de um outro caminho, composto por propostas que se focam na produção/reprodução comunicacional da estrutura. Neste último caminho, mais radical no que toca à importância da comunicação, o ponto de partida é o dispositivo discursivo que ora preserva ora coloca em ato a estrutura (discurso ora reificado, ora interaccional). Aqui, a estrutura é uma metacomunicação, uma reificação de processos comunicacionais – enfim, um produto da comunicação.

Segundo Robert McPhee (1985, 1989), "a estrutura formal das organizações é comunicacional por natureza, mas é resultado de um sistema comunicacional analiticamente distinto em cada organização particular. Chamou à comunicação que tem lugar dentro deste sistema de „comunicação-estrutura” (McPhee e Poole, 2001, pg. 529). A comunicação estrutural formal produz e reproduz a estrutura formal da organização e caracteriza-se por ser: um substituto da comunicação direta; uma metacomunicação legítima sobre o relacionamento dos indivíduos com a organização e um diferenciador (funciona de forma diferente em diferentes lugares da organização, atribuindo a diferentes categorias de colaboradores papéis distintos nos vários momentos de produção e reprodução do discurso normativo).

Comum a esta e às restantes perspetivas que analisam a estrutura como produto da comunicação é a primazia dada ao conceito de texto. McPhee é particularmente restritivo, pois considera que o texto na sua forma escrita é primordial na constituição das organizações, dado que a comunicação escrita é durável (armazenável de forma estável, o que lhe dá “realidade” independente da sua presença em cada momento ); abstrata (logo interpretável e executável em diferentes cenários) e reificadora (naturalizando as relações de poder). A estrutura formal de uma organização é o seu padrão relacional mediado textualmente: “este texto situa-se fora do típico processo de comunicação organizacional, pelo que uma organização não é um ato ou processo comunicativo, mas uma relação reflexiva entre comunicações em vários níveis. Logo, a formalização não é um mero conjunto mandatado de regras, mas as possibilidades restritas de controlo do trabalho dos funcionários, que emergem no seu próprio discurso” (McPhee e Poole 2001, pg.533).

Complementarmente, Taylor e Van Every (1993, pg. 2) apresentam um modelo transacional da comunicação organizacional. Consideram que “uma organização, tal como a visualizamos, não é mais do que uma estrutura de comunicação: uma

coleção de pessoas num processo de falar, de escrever e de transacionar uns com os outros”. A comunicação apresenta aqui duas modalidades básicas interligadas: conversação e texto (este último inclui a estrutura formal da organização). A comunicação comporta sempre dois processos ou movimentos. Por um lado, ocorre a tradução do texto em conversação através de atos de fala ilocutórios. Tal como primeiro mostrou Austin, os atos de fala ilocutórios estão sempre carregados de um sentido-força, tornando, por exemplo, determinada proposição numa ordem. São portanto estes atos de fala que organizam a estrutura. Por outro lado, também ocorre uma textualização da conversa, através da qual esta é interpretada e armazenada para futura utilização como texto estrutural, legítimo.

Sublinhamos a presença recorrente do conceito de sistema, potencialmente integrador das perspectivas dimensionais e das discursivas sobre a estrutura. Essa característica justificará as escolhas analíticas da presente dissertação.

No respeitante ao segundo conceito basilar para entender as teorias comunicacionais das organizações e a proposta teórica desta dissertação, a identidade tem sido o foco de um extenso corpo de propostas nas ciências sociais, que não cabe nos nossos propósitos elencar. Escolhemos permitir que um texto fundamental na matéria oriente o nosso enquadramento deste conceito, para em seguida rever algumas aplicações suas ao campo da comunicação organizacional. Referimo-nos à obra *Modernidade e Identidade Pessoal*, de Anthony Giddens ([1991] 1997). O enquadramento de Giddens sobre a identidade é a escolha acertada para propostas que, como a presente, confirmam ao construto confiança um papel central.

Para Giddens, vivemos numa radicalização da era moderna, numa “Modernidade Tardia” que coloca a identidade sob forte pressão. O surgimento de sistemas autoreflexivos – isto é, que se colocam permanentemente em causa – exigem uma construção da identidade também ela reflexiva. Os sistemas, sejam eles conjuntos

de garantias simbólicas ou sistemas periciais, medeiam a nossa relação com a realidade-objeto através de uma descontextualização<sup>14</sup> ou extração das relações sociais dos contextos locais e a sua recombinação em partituras difusas de espaço e tempo.

Os sistemas, reconhecíveis para além de um único contexto local, conferem segurança, mas também incorporam o risco. Libertos de coordenadas espaço-tempo estanques, possuem uma força universalizante que ora os legitima de forma generalizada (segurança), ora dispensa a sua presença “aqui e agora” (risco)<sup>15</sup>. A consciência do risco permite a colonização do futuro, que é permanentemente projetado em combinações de possibilidades. Esta colonização ou projeção é uma forma de estabilizar, sobretudo através de rotinas, a incerteza e o risco. “O projeto reflexivo do self, que consiste na manutenção de narrativas biográficas coerentes ainda que continuamente revistas, ocorre no contexto da escolha múltipla filtrada através dos sistemas”. (...) O planeamento da vida organizado de modo reflexivo – o qual normalmente pressupõe a avaliação de riscos filtrada através do contato com o conhecimento dos peritos – torna-se num traço central da estruturação da autoidentidade” (Giddens, op. cit., pg.5).

Um preço a pagar pela confiança nos sistemas como mediadores da experiência é um isolamento do indivíduo perante essa mesma experiência.

---

<sup>14</sup> Disembedding no original.

<sup>15</sup> Impõe-se aqui uma ponte com Castells, que define a sociedade atual sobre a tensão entre a identidade e a globalização. “Entendo por identidade o processo e a construção de significado com base num atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados” (Castells, 2007, pg 3). A globalização e a internet em particular colocam este processo em dificuldades, pois são forças de descentramento, fragmentação e deslocalização. Esta sociedade em rede caracteriza-se por uma “cultura de virtualidade real e construída a partir de um sistema de média omnipresente, interligado e altamente diversificado. E pela transformação das bases materiais da vida – o tempo e o espaço – mediante a criação de um espaço de fluxos e de um tempo intemporal como expressões das atividades e elites dominantes” (Castells, 2007, pg. 17).

Questões problemáticas como a doença, a loucura, a criminalidade, a sexualidade e a morte são mantidas ao largo do quotidiano pelos sistemas que deste modo impõem ao indivíduo a sua referencialidade interna, imune a considerações exteriores, em particular as de natureza moral e/ou existencial.

Aqui surge um risco - Giddens sugere que o isolamento da experiência pode assumir a forma de repressão institucional. Reemerge a ideia de tensão, ou melhor, de reciprocidade entre estrutura e ação. Mais concretamente, a identificação com os sistemas abstratos, enquanto elementos 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.

O indivíduo consente aos sistemas abstratos um certo nível de controlo, conseguindo em troca alguma estabilidade na sua autoidentidade. A identificação com este ou aquele sistema é, pois, uma negociação ativa entre indivíduos e sistemas, uns e outros em processo contínuo de construção reflexiva de identidades nem sempre estáveis ou coerentes.

As propostas de Giddens estão em linha com as teorias da identidade social (Tajfel e Turner 1976; 1986), que nos permitem enquadrar os processos de formação de identidades e de identificação nas organizações – elas próprias sistemas complexos e abertos. Aliás, é devido à natureza crescentemente aberta das organizações que o problema da identidade organizacional e da identificação se tem tornado crítico.

Manter relações estáveis e positivas com os funcionários é um desafio que tem de considerar as solicitações externas a que estes estão expostos, bem como a natureza cada vez mais abstrata e tecnologicamente mediada da relação

entre indivíduos e organização – um sistema muitas vezes apenas simbólico, fisicamente ausente e distante. Esta ausência objetiva torna essencial uma presença subjetiva, que mantenha viva uma relação de identificação com o sistema organizacional (Ashforth e Mael, 1989; Mael e Ashforth, 1992).

A identificação com um grupo ou organização pode ser definida como “a consciência de pertença a um grupo e a significância emocional ligada a essa pertença” (Tajfel 1978, pg. 63). Explica-se por dois tipos fundamentais de necessidades: a necessidade de autocategorização (Turner, 1987), através da qual o indivíduo se situa na sociedade; a necessidade de automelhoramento, que se alimenta das recompensas trazidas pela pertença a um grupo.

A identificação apresenta portanto uma face racional e uma outra emocional. É racional na medida em que exige uma afinidade de interesses entre indivíduo e organização, uma escolha consciente de compatibilidades que validam a pertença (Ashforth e Mael, 1989); e é emocional porque gera sentimentos como orgulho pela pertença ao grupo ou organização e a necessidade de criar uma imagem positiva do grupo ou organização na sociedade (Tajfel, 1982, pg. 24).

Quando existe uma forte identificação com a organização, existe também um apoio consistente à mesma (Ashforth e 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 perspectivas específicos – tendendo-se para a criação de estereótipos intergrupais, desconfiança e em última análise insatisfação e ineficiência de processos (Tajfel e Turner, 1979; Abrams e Hogg, 1990; Messick e Mackie, 1989; Zee, 2009).

Sublinhamos a importância da identificação organizacional para a sobrevivência da organização, que tem de se situar acima dos fenómenos de identificação com indivíduos ou grupos específicos, sob pena de ser vítima desses mesmos fenómenos – seja porque se extinguem facilmente, seja porque podem definir-se contra a própria organização (p.e. grupos que se definem pelo seu cinismo organizacional).

Estamos enfim próximos de outro construto central desta dissertação: a confiança organizacional. Como veremos na próxima seção, 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.

### **3. Confiança e Informação no Sistema Organizacional**

Segundo Anthony Giddens ([1991] 1997) o que confere estabilidade ao processo de estruturação reflexiva do indivíduo é a confiança, primeiro de forma básica na relação da criança com os seus educadores, depois em formas mais elaboradas como a confiança em sistemas abstratos. Sem confiança não existe nem projeção nem identificação, mecanismos fundamentais mitigadores da ansiedade e do medo da perda (risco). “Tornar-se ‘parte do outro’ ajuda a construir uma compreensão gradual da ausência e do que ‘o outro’ é como pessoa separada” (Giddens, 1997, pg. 43): eis o modelo de estratificação do indivíduo ou agente.

A confiança permite o “salto de fé” – arriscar que o outro está ali, mesmo que não o esteja objetivamente mas sim subjetivamente, mediado através de sistemas abstratos. Esse assumir do risco é constitutivo duma autoidentidade que se mantém estável, ainda que permanentemente reflexiva – uma autoidentidade que combina e recombina narrativas coerentes sobre o self, reforçadas por rotinas executadas no dia a dia. Em suma, a confiança é ingrediente e resultado dos processos de estruturação reflexiva, nos quais ação e estrutura se alimentam reciprocamente – como já vimos –, desde logo dos processos de identificação.

Mas antes de explorarmos os caminhos abertos por Giddens, há que situar este construto fundamental na sua multidimensionalidade. O que é a confiança? Começando pelo campo da filosofia da ética – porque a confiança tem um fundamento ético –, os olhares sobre a confiança são sobretudo indiretos, focando-se no conceito associado de cooperação – que como veremos é também um ponto de entrada para as leituras da teoria das organizações e da teoria dos jogos em especial. É um debate filosófico de séculos, dominado sobretudo por uma matriz cognitivista: existem verdades morais universais, independentes das experiências da vida quotidiana. Dentro deste paradigma geral encontramos, como referido anteriormente, abordagens consequencialistas e deontológicas.

O utilitarismo é a aplicação mais frequente da lógica consequencialista e postula que os nossos atos devem ser avaliados na medida dos efeitos benéficos que trazem aos outros. Uma crítica imediata a esta visão teleológica é a de que, para além de nem todos os meios justificarem os fins, nem sempre antecipamos as consequências dos nossos atos, pelo que podemos supor benefícios que não ocorrem e causar prejuízos imprevistos.

Kant (2004) é o inspirador da abordagem deontológica, com base no seu imperativo categórico: se vemos os outros como um fim em si mesmo e não como meios para atingir um fim, então temos o dever de aceitar normas prévias de comportamento ético, transcendentais, que existem antes e para além da experiência. Esta perspetiva é a base para documentos como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e os códigos deontológicos (profissionais e empresariais). Uma crítica recorrente está no facto de desvalorizar as consequências e de não resolver conflitos entre deveres distintos.

Encontramos ainda o conceito aristotélico de *Ethos* – o carácter do enunciador. Defende que se praticarmos as virtudes, definidas socialmente, tornar-nos-emos virtuosos. Esta perspetiva, por seu turno, tem aspetos próximos de uma ética pragmática. O pragmatismo ético recusa o apriorismo deontológico e recupera o utilitarismo: se selecionamos os hábitos mais virtuosos – os que proporcionam os melhores resultados – encontramos o comportamento correto. Este define-se a cada momento, enquadrado por um sistema de hábitos e de crenças e de acordo com a utilidade que produz. Discursos/comportamentos inúteis são eliminados socialmente por um processo semelhante ao da seleção natural (James, W. [1896] 1948).

Embora a filosofia da ética esteja mais interessada no conceito de cooperação, definiu um outro conceito com precisão – e este é central para entender a confiança. Referimo-nos à boa vontade/boa fé (good will) ou benevolência (benevolence). Kant demonstrou que a única vontade que pode ser qualificada de

“boa” é aquela que segue a seguinte evidência universal: se determinado ato de uma pessoa é correto, então as restantes devem também praticá-lo. É uma formulação alternativa do seu imperativo categórico, com fortes consequências para o entendimento da confiança: mais do que um contar com os hábitos/comportamentos passados dos outros (aspecto racional), a confiança será um contar com a sua boa fé (aspecto ético).

Se olharmos agora para o campo da teoria das organizações, constatamos que a confiança tem sido reconhecida como um elemento de importância estratégica. A teoria das organizações tem procurado, nesse sentido, 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 (Butler, 1991; Whitenner et al, 1998; Gilbert e 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 e Hansen, 1994).

A ideia de vantagem competitiva oferece-nos a oportunidade de melhor entender o papel sistémico da confiança nas organizações e contextualizá-la no quadro mais alargado da teoria das organizações – desdobrada a partir dos dois pilares da teoria do posicionamento estratégico e da teoria dos recursos.

Michael Porter (1989) é considerado o pai da teoria do posicionamento estratégico, orientada a partir do ambiente externo à organização, que deve ler os sinais daquele e posicionar-se da melhor forma para adquirir vantagem competitiva, maximizando as suas forças e minimizando as fraquezas, aproveitando oportunidades e anulando ameaças.

Jay Barney (1991) consolidou a teoria dos recursos, orientada a partir do ambiente interno da organização, que deve mapear os seus recursos e desenvolver

competências nucleares distintivas que lhe permitem adquirir vantagem competitiva, mantendo recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis.

Embora o caminho percorrido aponte para uma conciliação dos dois modelos em busca do Santo Graal da gestão – a vantagem competitiva – interessa-nos sublinhar algumas diferenças fundamentais entre ambos. Se o primeiro prioriza saber “onde” se compete e olha primeiro para o exterior, o segundo concede prioridade ao “como” se compete e começa por olhar para dentro da organização.

Relevámos estas diferenças porque, a nosso ver, acarretam incontornáveis consequências no plano da ética e da governação organizacional. Numa sociedade do conhecimento, olhar para a organização pelo prisma dos recursos é necessariamente vê-la pelo prisma do conhecimento. Em acréscimo, obriga-nos a resolver o processo de como agimos para mobilizar esses recursos de conhecimento que nos trazem competências nucleares distintivas. Ou seja, obriga-nos a configurar um ambiente organizacional propício à captação e manutenção da matéria-prima dessas competências, o capital humano. Acreditamos que o oxigénio dessa atmosfera organizacional é a confiança.

Barney demonstrou que quanto maior for a capacidade uma organização para gerar relações de confiança, maior será a sua vantagem competitiva (Barney e Hansen, 1994). Oxigenada pela confiança, uma organização tem capacidade para, de forma estratégica, captar, manter e gerir o seu capital humano, pois esse “oxigénio” encoraja a aprendizagem – processo sem o qual o conhecimento definha.

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.

Se uma organização aprendente é aquela que adota um pensamento e comportamento sistémicos, tal só é possível tendo por base a confiança, que reforça a identidade organizacional e favorece a transparência, a participação e a cooperação. Estas, por sua vez, são potenciadoras da partilha de conhecimento<sup>16</sup>, que se traduz em inovação e vantagem competitiva. Fica patente que a confiança organizacional pode ter um papel de transformação sistémica.

Por fim, note-se que a confiança propicia ainda um ingrediente particular da inovação: dá espaço para a discordância e a rutura com a rotina, isto é, possibilita momentos de desaprendizagem que, uma vez absorvidos, resultam em novas soluções e rotinas. A inovação é um processo convulsivo, descontínuo, e a organização aprendente faz destas microcrises uma parte importante dos seus processos.

Instalada uma cultura de confiança, instala-se uma cultura de conhecimento e de inovação. Neste ambiente, o capital humano e o capital organizacional estabelecem redes de relações proveitosas com o ambiente externo. Nesse

---

<sup>16</sup> Um clima de confiança favorece a permutabilidade entre as duas dimensões do conhecimento, a implícita (tácita) e a explícita. Essa permutabilidade é essencial para a aprendizagem.

processo de criação de capital social<sup>17</sup>, a organização consegue também gerar uma reputação positiva. Uma comunicação de confiança permite maior adaptabilidade à mudança (Berkes e Folke 2002; Holling e Gunderson 2002). Outros resultados organizacionais da confiança incluem crescimento das vendas e dos lucros, bem como redução da rotação de funcionários (Davis, Schoorman, Mayer e Tan, 2000).

Todo o relevo que a confiança tem assumido para as organizações é, lembramos, relativamente recente: o dever moral de não trair a confiança alheia era considerado pela generalidade das teorias da gestão, até há poucas décadas atrás, um sinal de ingenuidade, de fraqueza ou até mesmo de pouca inteligência – enfim, uma anomalia nas relações empresariais. Por isso a confiança começou por ser estudada a partir do seu negativo, a desconfiança (pressuposto geral daquelas relações).

Ainda assim, aquela linha de investigação, através do recurso à teoria dos jogos, acabou por validar a relação fundamental entre confiança e cooperação. N. Friedland demonstrou que “a confiança é tipicamente promovida quando uma das partes numa interação mostra uma resposta genuína às necessidades da outra parte” (Friedland, 1990, pg. 317). Por outras palavras, a teoria dos jogos mostrou que a aplicação racional do interesse próprio em situações onde se joga a confiança resulta em cooperação, pois há uma expectativa de partilha de benefícios (Gambetta, 1988). A teoria dos jogos aponta ainda a importância da existência de fortes instituições acreditadoras para fornecer informação credível sobre a competência – e assim favorecer a atividade económica.

Paralelamente, a investigação sobre confiança tem avançado pelo mapeamento das condições que a tornam possível. John Butler identificou

---

<sup>17</sup> Robert Putnam definiu capital social enquanto agregado de “características da vida social – redes, normas e confiança – que permitem aos participantes agir juntos mais eficazmente e perseguir objetivos partilhados... Capital social, em suma, refere-se a ligações sociais e respetivas normas e confiança” (Putnam, 2001, pg.19).

como condicionantes da confiança a disponibilidade, a competência, a consistência, a discrição, a justiça, a integridade, a lealdade, a abertura, o cumprimento de compromisso e a receptividade (Butler, 1991). Pesquisa posterior mostrou que a idade, ligação familiar e coesão da equipa de trabalho favorecem a confiança, que não é afetada pela raça ou género (Gilbert e Tang, 1998). Outros estudos apresentaram como condições de comportamento digno de confiança por parte dos gestores a consistência, a integridade, a partilha e delegação, a comunicação e a sensibilidade aos problemas (Whitener et al, 1998).

### **3.1. Dimensões da Confiança**

Mas o que é, afinal, a confiança? Antes do mais, há que distinguir dois subtipos de confiança: (1) a confiança interpessoal, baseada em perceções pessoais ou de grupos em relação aos motivos e intenções do outro, desenvolvendo-se pela repetição e pela qualidade das interações e a (2) confiança institucional ou organizacional – que Giddens (1991;1997) refere como confiança em sistemas abstratos –, 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 e Levine, 1991; Costa, 2003). É sobretudo deste segundo tipo que nos ocuparemos na presente dissertação, embora citemos análises da confiança interpessoal – na medida em que são as mais frequentes e que auxiliam à compreensão da confiança organizacional.

Larue Hosmer (1995) propõe uma definição que sintetiza o pensamento da filosofia da ética e o da teoria das organizações:

“Confiança é expectativa de uma pessoa, grupo ou firma sobre um comportamento eticamente justificável – ou seja, ações moralmente corretas e baseadas em princípios de análise éticos – por parte de outra

pessoa, grupo ou firma envolvidos numa iniciativa conjunta ou numa troca enocómica” (Hosmer, 1995, pg. 399).

Hosmer (1995) sublinha que a confiança:

- a) é o assumir otimista de um *risco* em relação ao resultado de uma acontecimento ou de um comportamento de outra parte;
- b) ocorre em condições de *vulnerabilidade* por parte de quem confia;
- c) está associada a uma *cooperação* voluntária na expectativa de resultados benéficos;
- d) é difícil de regular e cumprir por via contratual e
- e) de um modo geral baseia-se na existência de um *dever* de proteger os direitos e os interesses dos outros.

Vimos que a teoria dos jogos parte sobretudo da confiança interpessoal e a encara como: conjunto de expectativas face à competência de outros; benevolência resultante da existência de autoridades sancionadoras e ainda como benevolência resultante de interações repetidas. Esta perspetiva tem vários pontos de contacto com outras linhas de análise das organizações.

A psicossociologia das organizações devotou também atenção ao fenómeno da confiança. De um modo geral, conceptualiza-se a confiança enquanto uma 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 e Eccles, 1984; Chiles e McMackin, 1996; Noteboom, 1996).

Naquela linha, Cummings e Bromiley (1996, pg. 303) provaram que um indivíduo confia num grupo quando crê que esse grupo “(a) faz um esforço de boa fé para se comportar de acordo com os seus compromissos explícitos e implícitos, (b) é honesto nas negociações que precederam aqueles compromissos e (c) não tira demasiada vantagem sobre os outros mesmo quando dispõe de oportunidade

para tal”. Consequentemente, definiram confiança organizacional como crença de que uma organização cumprirá com as suas obrigações.

Na mesma linha encontra-se a definição de confiança organizacional, aqui do ponto de vista de uma organização, apresentada por Shockley-Zalabak, Ellis, e Cesaria (2003, pg.4):

“A disposição de uma organização, baseada na sua cultura e comportamentos comunicacionais em relações e em transações, para ser adequadamente vulnerável com base na crença de que outro indivíduo, grupo ou organização é competente, aberto e honesto, consciencioso, fiável e identificado com objetivos, normas e valores comuns”.

Grunig e Hon (1999, pg. 6) contribuem, através do campo da comunicação organizacional, para aquela perspetiva 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”.

Uma outra contribuição significativa para a compreensão da confiança foi dada por Lewicki e Bunker (1996), que estabeleceram três tipos de confiança, correspondendo a três etapas de relacionamento interpessoal:

- 1ª Confiança baseada no cálculo, típica do início das relações, essencialmente utilitarista e compreendendo poucas interações;
- 2ª Confiança baseada no conhecimento, onde já se consegue prever o comportamento da outra parte com base em experiências passadas, logo menos defensiva e mais relacional;

□ 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) alinha com esta ideia de evolução do relacionamento na construção de confiança, que começa por basear-se na razão (na “cognição”) para evoluir para uma confiança baseada na emoção (no “afeto”), sendo sempre o assumir de um risco. Este investigador revelou que, mesmo não sendo o tipo dominante na organização, a confiança afetiva tem grande importância para a consolidação das relações e reduz a quantidade de relações necessárias, ou seja, reduz os custos de transação relacional dentro da organização<sup>18</sup>. Outra descoberta significativa prende-se com o retorno em confiança conferido por comportamentos de ajuda acompanhados de uma forte expressividade e afeto, em detrimento do apoio de natureza mais prática ou técnica: é mais digno de confiança o gestor que expressa preocupação pelo estado de saúde do funcionário do que o gestor que ajuda o funcionário a superar uma dificuldade técnica.

À semelhança de McAllister, para Mayer, Davis e Schoorman (1995) a confiança é um processo contínuo – aqui definido pela disponibilidade em ser vulnerável com base num juízo ou perceção racional sobre a capacidade, benevolência e integridade da pessoa em quem se confia. Em função do nível de confiança que existe em determinado momento na relação, correm-se os correspondentes níveis de risco.

Por fim, merece saliência a revisão histórica sobre confiança levada a cabo por Zucker (1986), que caracteriza o construto de acordo com as suas fontes. Tanto confiança baseada em processos como a confiança baseada em características

---

<sup>18</sup> Porém este fenómeno alberga um risco: os critérios racionais ficam adormecidos, potenciando desvios comportamentais do objeto da confiança e assim uma possível quebra de confiança no futuro.

referem-se a pessoas, enquanto a confiança baseada em instituições, que ganhou importância desde o século XX, se refere a estruturas societais formais.

### **3.2. Confiança no Sistema Organizacional**

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. Aqui, a confiança no sistema é concebida como regra de significação (conhecimento), regra de legitimação (poder) e recurso de dominação (controlo). Embora Giddens fale de um “salto de fé” necessário à confiança no sistema, esta não constitui uma crença ingénuo, antes se baseia na reflexividade ou “vigilância reflexiva”<sup>19</sup> referente a experiências ou interações anteriores – mesmo no caso de formas iniciais de confiança.

São claras as relações da confiança com essas três dimensões do sistema: conhecimento (significação), poder (legitimação) e controlo (dominação). Da dualidade da estrutura infere-se que aquelas dimensões ora facilitam ora restringem o papel dos agentes. Consequentemente, a confiança no sistema tem o mesmo papel duplo, podendo ligar-se a qualquer daquelas dimensões sistémicas para ora empoderar ora constangir o agente.

É porque o sistema possui um conjunto de características estruturais legitimadas (poder) e agregadas em torno de uma identidade sistémica tornada familiar (conhecimento), que é digno de confiança – pois mesmo quando, devido à dualidade ação/estrutura, certos agentes nesse sistema se comportam em dissonância com essas características ou normas, a confiança no sistema perdura dado que se crê que o sistema implementará as medidas previstas para os comportamentos desviantes (controlo).

---

<sup>19</sup> *Reflexive monitoring*, no original.

Este último aspeto permite-nos sublinhar que a confiança no sistema é distinta da confiança interpessoal, mesmo que partilhe com esta algumas semelhanças de processo ou que possa ser numa – pequena – parte baseada naquela. A confiança no sistema refere-se à validade de normas e de procedimentos abstratos, independentemente dos atos deste ou daquele agente.

Quando afirma que é a confiança que permite ao agente o assumir do risco, o “salto de fé” ou “salto para o desconhecido”, Giddens está em linha com os estudos que colocam a tónica na confiança enquanto crença – e muito em particular das abordagens sociológicas neoinstitucionalistas sobre confiança, fundadas nas propostas de Niklas Luhmann, para quem qualquer sistema começa por testar a ligação de confiança, considerada uma atitude natural, antes mesmo de processar o significado (Luhmann, 1995, pg. 112).

Os sistemas organizacionais ou institucionais dependem, pois, da confiança para manter relações com os indivíduos, em especial se pretendem criar o tipo mais estável de confiança organizacional, aquele que se baseia na identificação. Mas enfrentam um desafio na atualidade: “Os sistemas abstratos dependem da confiança e, no entanto, não fornecem nenhuma das recompensas morais que se podem obter da confiança personalizada (...). Mais, a penetração desenfreada dos sistemas abstratos na vida quotidiana cria riscos que o indivíduo não está apto para confrontar” (Giddens, op.cit., pg. 126).

Luhmann defende que o desafio do risco, inerente à própria confiança, pode resolver-se com o recurso a normas – legais, técnicas, corporativas –, cuja função é criar um “mundo em comum” propício à confiança institucional ou organizacional. Reinhard Bachmann (2006) segue Luhmann e afirma mesmo que esse aparelho institucional – e a confiança baseada na instituição por ele proporcionada – devem constituir a prioridade da gestão das organizações, pois são mais estáveis e por isso economicamente mais eficientes do que as formas interpessoais de confiança. A mesma ideia é seguida por Anoop Madhok quando coloca a

confiança no lado da criação de valor, opondo-a ao controlo: “o papel primeiro das firmas é proporcionar um palco institucional para resolver o desafio da geração plural de conhecimento e da coordenação simultânea das suas várias atividades, em lugar de controlar comportamentos oportunistas” (Madhok, 2006, pg. 119).

A perspectiva neoinstitucionalista não menospreza, note-se, o papel do agente na construção da confiança – estabelecido por Giddens quando postula a dualidade da estrutura e a consequente “confiança ativa”<sup>20</sup>. Quando se fala de confiança no sistema como atitude natural, está a dizer-se que, quando os agentes olham para a realidade social, começam por definir-se como seres sociais pela reprodução de quadros institucionais (sistemas de regras e significados) assumidos à partida como adequados e familiares, de modo a poderem partilhar expectativas e confiar uns nos outros (isomorfismo normativo)<sup>21</sup> – mesmo sem possuírem um histórico de experiências ou interações; mas diz-se, também, que os agentes usam em seguida tal confiança como base para questionarem ou transformarem esse mesmo quadro, num processo reflexivo fundamental para poderem continuar a confiar no sistema.

“A confiança só é possível num mundo familiar” – a afirmação de Luhmann (1979, pg.20) reforça a ideia de que é na medida em que se reconhece no mundo que o indivíduo pode confiar e que essa confiança só pode aprofundar-se com um esforço permanente de familiarização, pois o mundo muda a cada momento. Ou seja, confiança e familiarização caminham lado a lado na “colonização do futuro” fixada por Giddens como traço da Modernidade Tardia – e são os quadros institucionais que possibilitam essa colonização. Numa sociedade em rápida mudança, com perda de referentes próximos e concretos, os agentes têm de ser

---

<sup>20</sup> Active trust.

<sup>21</sup> “A confiança como isomorfismo normativo significa portanto que os atores que foram socializados para usar ou honrar a confiança em certas situações agirão em conformidade com esta expectativa, pois de outro modo estariam a ir contra a sua própria natureza ou contra a realidade objetiva da sociedade (...). esta conformidade significa também que o ator é capaz de manter autoestima e integridade(...). Esta visão de uma confiança isomórfica, inquestionável, pode explicar, por exemplo, manifestações de confiança que não podem ser explicadas pelo calculismo” (Möllering, 2006, pg. 362).

capazes de preencher os espaços em falta reportando-se reflexivamente a sistemas abstratos, normalmente em “pontos de acesso” reconhecidos socialmente. Fazem-no confiando, fazem-no familiarizando-se – e assim restauram provisoriamente a familiaridade do mundo. Por momentos, o risco e a incerteza ficam suspensos.

O “salto de fé” ou “suspensão” inerente ao ato voluntário de confiar em sistemas abstratos colocam a confiança no âmago da construção da identidade na atual sociedade do risco.

Esta fé pouco tem de metafísico, estando mesmo radicada num pensamento pragmático. Luhmann diz que a confiança é uma “operação da vontade” (1979, pg. 32), numa referência a William James, que define a fé enquanto “crença em algo em relação ao qual a dúvida é ainda possível; e dado que o teste da crença é a vontade de agir, pode-se dizer que a fé é a disposição para agir numa situação cuja natureza progressiva não nos é garantida antecipadamente” (James, [1896] 1948). Mais: os agentes podem escolher confiar – e muitas vezes fazem-no – na ausência de garantias racionais/de conhecimento, porque “têm fé” no sistema e essa crença leva-os a decidir encorajar uma relação de confiança. Isto sucede não por qualquer inspiração metafísica, mas como a única resposta viável a contextos de grande incerteza, mudança e até paradoxo – afinal, características definidoras dos contextos sociais contemporâneos.

Se acreditamos que a confiança no sistema, produzida reflexivamente/ativamente num processo de familiarização constante, é a base incontornável da vida em sociedade, então cremos também que tal confiança só pode subsistir na presença da transparência e da comunicação. Uma ocupação cada vez mais necessária no seio dos sistemas sociais será então a de “empreendedor da confiança” (Möllering, 2006, pg. 365) – aquele que, no seio de uma comunidade, encoraja a confiança, promovendo a transparência e a comunicação.

### **3.3. Confiança e Comunicação nas Organizações**

Podemos agora elencar algumas propostas de análise sobre a relação entre confiança e comunicação nas organizações. Não obstante – e dado que nos interessa sobretudo o estudo da confiança organizacional enquanto confiança no sistema/instituição, tendo por base um processo de familiarização/identificação –, é pertinente começar por rever alguns dos estudos que relacionam comunicação organizacional com identificação.

Ao revelar os valores, objetivos e conquistas da organização, o conteúdo da comunicação organizacional facilita processos de identificação organizacional (Cheney, 1983). Dutton, Dukerich e Harquail (1994) demonstraram que a exposição dos funcionários à identidade da organização leva à identificação com o grupo. Alexander Haslam (2001) concluiu que a comunicação reflete e cria identidades sociais e que uma identidade partilhada é favorável à confiança. Smidts, Pruyn e Van Riel (2001) estabeleceram que o conteúdo da comunicação e o clima comunicacional afetam a identificação com a organização e que o clima comunicacional medeia o impacto do conteúdo comunicacional sobre a identificação (pois um clima aberto, que valoriza a participação, aumenta sentimentos de pertença grupal – necessidade de autocategorização – e também porque ser ouvido favorece a autoestima – necessidade de automelhoramento). Um número crescente de estudos tem ainda evidenciado que a relação da comunicação com a identificação tem de tomar em conta a mudança no paradigma das tecnologias de informação e comunicação, mais favorável à fragmentação de públicos, identidades e fronteiras organizacionais – o que recomenda maior utilização de média interativos (Williams, 2008), bem como mais interações com clientes e causas sociais, mais capacidade de escutar e comunicação interpessoal (Rhee, 2003).

Entrando no campo da comunicação nas organizações, em particular no da comunicação interna, constata-se que a comunicação é preditora do sucesso e da eficiência organizacionais (Hargie, Tourish, e Wilson, 2002; Redding, 1977;

Ruch e Goodman, 1983; Snyder e Morris, 1984; Weick, 1987). O ICA Audit<sup>22</sup> auxiliou a estabelecer o impacto da comunicação na produtividade (Downs e Hain, 1982; Downs, Clampitt, e Pfeiffer, 1988). A produtividade – quantidade e qualidade de produtos, eficácia de tempo – aumenta e o absentismo reduz-se perante uma comunicação interna atempada, precisa, útil e completa (Clampitt e Downs, 1993). Em acréscimo, a satisfação com a comunicação organizacional relaciona-se positivamente com: o desempenho no trabalho (Snyder e Morris, op. cit.); o empenhamento organizacional (Putti, Aryee, e Phua, 1990) e a satisfação com o trabalho (Muchinsky, 1977; Pincus, 1986). Estas conclusões alinham com estudos que mostram uma reação positiva à comunicação que é percecionada como tendo qualidade (O'Reilly, 1982), bem como os que relacionam essa mesma qualidade da comunicação com mais: satisfação com o trabalho; satisfação com as relações com os funcionários e maior motivação para o trabalho (Downs e Hazen, 1977; Goldhaber, Yates, Porter, e Lesniak, 1978; Jablin, 1979; Orpen, 1997).

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 e 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 e Hunt, 2004).

Uma comunicação aberta, frequente e precisa é instrumental na passagem da simples cooperação em tarefas específicas para a compreensão da perspetiva do

---

<sup>22</sup> Instrumento de medição da comunicação nas organizações, também utilizado na presente dissertação.

outro e para a construção de confiança (Johnson e Johnson, 1989). É portanto necessário preservar a qualidade da informação trocada entre as partes se queremos atingir formas mais consolidadas de confiança (Daft e Lengel, 1986; Devlin e 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.

Aqui impõe-se um parêntesis para aclarar o conceito de qualidade da comunicação, que é de difícil definição devido à sua multidimensionalidade (Glazier, 1991; Moenaert e Souder, 1996) mas que é também essencial para a presente dissertação na medida em que esta utiliza o conceito de informação no sistema de comunicação interna. Se comunicação e informação constituem conceitos distintos, é também certo que o fator que os distingue é o mesmo que os aproxima: o elemento relacional do conceito comunicação permite-lhe incluir o conceito informação; ou seja, se a informação tende a ser um elemento neutro, por outro lado a comunicação pressupõe o fluxo de informação – daí aquele elemento estar incluído na generalidade das definições de qualidade da comunicação nas organizações. Deste modo, existe algum consenso quanto ao que pode ser percebido como dimensões da qualidade de determinada comunicação, a saber: se apresenta informação atempada, relevante e precisa (Maltz, 2000; O'Reilly e Roberts, 1977; Roberts e O'Reilly, 1974; Byrne, 2006). Podíamos ainda acrescentar a dimensão fiabilidade (Zmud, 1978). 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.

De regresso à nossa panorâmica sobre a relação positiva entre qualidade da comunicação e confiança organizacional, 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 e Klaas, 2005); o mesmo se verifica quando a informação é atempada (Moorman et al, 1993).

Na mesma linha, lembramos 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).

Embora a literatura apresente maior número de demonstrações da comunicação como preditora da confiança do que o inverso – e seja essa a linha explorada na presente dissertação –, há que salvaguardar a existência de estudos que mostram ser também a confiança preditora da comunicação.

Várias investigações evidenciaram que a confiança é um pré-requisito essencial da credibilidade (O'Keefe, 1990; Priester, 1995). Complementarmente, foi demonstrado o papel da confiança na construção de relações sustentáveis entre a organização e os seus públicos, gerando nestes lealdade. McCroskey e Teven (1999) descobriram que a benevolência<sup>23</sup> estão associadas a outras medidas da credibilidade da fonte, nomeadamente à fidedignidade<sup>24</sup> e à competência. A benevolência abre os canais de comunicação e ajuda a criar compreensão entre a organização e os seus públicos. A benevolência relaciona-se ainda com ser responsivo<sup>25</sup> (Teven, 2001).

---

<sup>23</sup> *Goodwill* no original.

<sup>24</sup> *Trustworthiness* no original.

<sup>25</sup> *Responsiveness* no original.

Existe, pois, uma relação recíproca entre confiança e comunicação. Esta reciprocidade é concordante com a importância sistémica de ambos os construtos: comunicação e confiança, como ficou patente nesta revisão teórica, são dimensões definidoras da vida organizacional, dado que estão imbricadas na tensão fundadora entre estrutura e 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.

#### **4. Pressupostos teórico-metodológicos**

##### **4.1. Delimitação do tema, questão de partida e objetivos de investigação**

Nas secções anteriores discutimos como, numa sociedade caracterizada pela turbulência e pelo risco, a confiança se torna um bem intangível de elevado valor estratégico. Essa constatação é ainda mais pertinente num determinado tipo de confiança: a confiança em sistemas, particularmente a confiança em organizações. Uma organização capaz de construir uma relação de confiança com os seus colaboradores está melhor preparada para resistir ao risco, para reter talentos e para inovar – pois dispõe de um ambiente propício ao conhecimento e à aprendizagem (Barney e Hansen, 1994; Berkes e Folke, 2002; Holling e Gunderson, 2002).

A confiança não é, no entanto, um dado adquirido. Na verdade, nem sequer é o comportamento mais racional. A teoria dos jogos mostra como a desconfiança ou cinismo é o comportamento mais racional no imediato e que os benefícios da confiança só se revelam após repetidas interações e/ou quando se acredita que a outra parte também confia. Este “mundo em comum”, esta reciprocidade de confiança emerge em contextos onde os elementos de conhecimento – elementos racionais – podem não existir ou ser insuficientes para a tomada de decisão, que tão pouco pode reger-se apenas pela emoção. Como sabemos, aqueles contextos são frequentes na sociedade contemporânea, na qual as decisões têm muitas

vezes de ser tomadas na ausência física do outro. Em tais contextos, a confiança no sistema – político, científico ou, como na presente dissertação, organizacional – tem de funcionar. E tal só ocorre se existe comunicação.

Sabemos que uma comunicação precisa, frequente e atempada gera nos diferentes públicos confiança na organização (Gainey e Klaas, 2005; Moorman et al, 1993). No presente estudo focamo-nos 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).

Logo, a nossa questão de partida é a seguinte:

*- Qual a relação entre a quantidade de comunicação no interior do sistema organizacional e a confiança nesse sistema?*

Perseguiamos o objetivo geral de auxiliar as organizações a gerir a mudança e o risco, evidenciando a relação entre comunicação interna e confiança na organização, considerada esta última como elemento mitigador do risco.

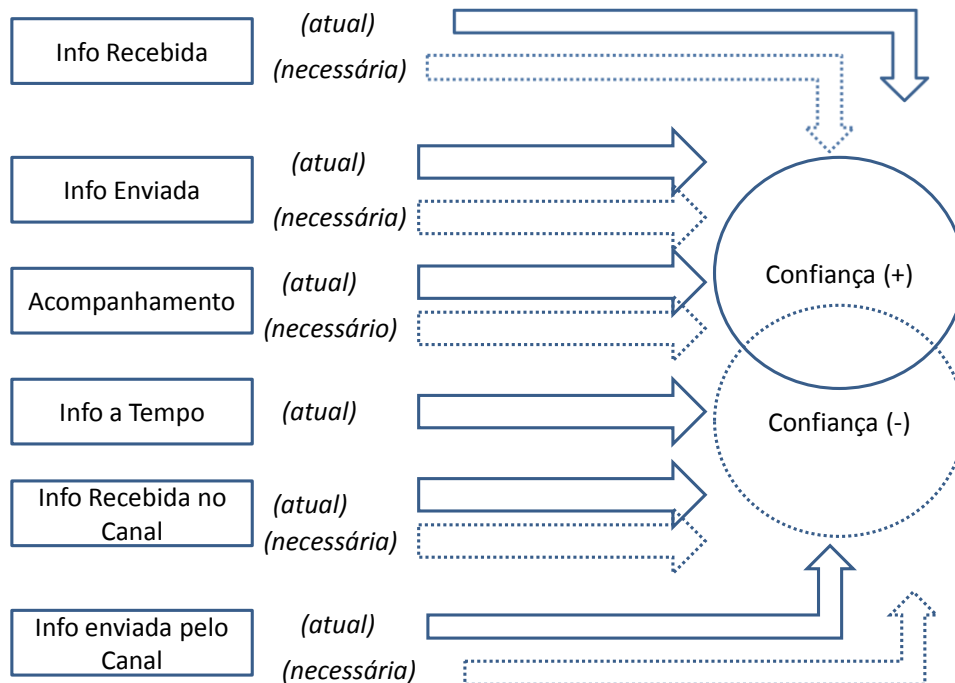
Temos como principais objetivos de trabalho:

- Demonstrar relações entre: a quantidade de informação; a quantidade de acompanhamento da informação enviada; a quantidade de informação recebida atempadamente existentes no interior do sistema organizacional e a confiança nesse sistema organizacional.

- Identificar relações entre variáveis sociodemográficas e a participação no sistema interno de comunicação, bem como entre aquelas variáveis e a confiança no sistema organizacional.

## 4.2. Modelo teórico de análise e Hipóteses de trabalho

A revisão teórica efetuada na seção anterior permitiu-nos desenhar um modelo teórico 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 3).



**Figura 3:** 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.*

*Hipótese 6b*

*Quanto maior a quantidade de informação que é necessário enviar pelo canal de informação, menor é a confiança na organização.*

### **4.3. Método e Instrumentos de trabalho**

As hipóteses elencadas foram testadas pelo recurso a um método quantitativo, nomeadamente a aplicação de um questionário<sup>26</sup> com escalas do tipo Likert a uma amostra representativa dos colaboradores de uma instituição financeira portuguesa.

Para garantir um elevado grau de fiabilidade dos instrumentos de análise, identificaram-se questionários validados previamente por outros estudos: um na área da comunicação interna, um outro na área da confiança na organização. Ambos os questionários encontram-se publicados através de associações profissionais do setor da comunicação e relações públicas, sendo o primeiro (comunicação interna) de utilização livre (Goldhaber, 1986). O segundo questionário (confiança) foi extraído de um paper (Grunig e Hon, 1999) que sugere expressamente a sua utilização; a coautora daquele paper e do questionário

---

<sup>26</sup> As versões originais dos questionários utilizados encontram-se no Anexo I.

original foi informada da nossa intenção em utilizar uma versão adaptada da escala Confiança.

Em termos de tradução, procurámos seguir algumas das recomendações do processo de tradução TOSQ (Vallerand, 1989): a versão original foi validada por duas pessoas com conhecimentos aprofundados do idioma original (Língua Inglesa); seguiu-se a validação por peritos das áreas de Psicossociologia; Tradução e Comunicação (aqui incluindo um perito da organização em estudo, que consultou ainda outros colegas do departamento de comunicação interna).

#### **4.3.1. Comunicação interna – caracterização do instrumento**

As auditorias de comunicação baseiam-se no conceito de padrões de comunicação – enquadrado na seção „Referenciais Teóricos” – , que Goldhaber (1974, pg.11) bem expressa quando define comunicação organizacional enquanto “o fluxo de mensagens no interior de uma rede de relações interdependentes”. Aquelas ferramentas permitem ligar as variáveis organizacionais (Psicossociologia das Organizações) com a questão da transmissão adequada das mensagens (Comunicação Organizacional), “vendo o processo dentro do contexto de redes específicas (inovação, tarefas, etc.)” (Leipzig, 1982).

No que diz respeito à comunicação interna, utilizámos escalas extraídas da Auditoria de Comunicação da Associação Internacional de Comunicação (ICA Audit, por Goldhaber, 1986). Trata-se de uma das ferramentas mais utilizadas (Rubin, 2004) para aferir a comunicação interna nas organizações.

As dimensões presentes no questionário do ICA Audit são: Informação Recebida (atual/necessária); Informação Enviada (a/n); Acompanhamento(a/n); Informação das Fontes (a/n); Informação atempada; Relações; Resultados Organizacionais; Informação recebida dos canais de Informação (a/n).

O ICA Audit é um instrumento validado por abundantes estudos (Brooks et al, 1979; Sincoff, Michael e Goyer, Robert, 1976). Destacamos Porter (1979) e DeWine e James (1988), que verificaram os seguintes coeficientes internos de fiabilidade, medidos através do Alpha de Cronbach, para as escalas que iremos utilizar:

**Quadro 1:** Exemplos de *Coefficiente de fiabilidade das escalas extraídas do ICA Audit*

<b>Escalas / Dimensões</b>	<b>Fiabilidade *</b>	<b>Fiabilidade **</b>
Informação recebida – atual	.89	.86
Informação recebida – necessária	.93	.88
Informação enviada – atual	.81	.80
Informação enviada – necessária	.89	.63
Acompanhamento – atual	.80	.80
Acompanhamento – necessário	.84	.57
Informação atempada – atual	.73	.46
Informação recebida dos canais – atual	.89	NA
Informação recebida dos canais – necessária	NA	NA
Informação enviada através dos canais – atual	NA	NA
Informação enviada através dos canais – necessária	NA	NA

\*Dewine e James (1988) \*\*Porter(1979)

Optámos, pois, por utilizar algumas das dimensões do ICA Audit para as seguintes variáveis independentes presentes no modelo de análise (as questões utilizadas apresentam-se nos quadros 2 a 6, presentes nas páginas seguintes):

- a) quantidade de informação atual e quantidade de informação necessária nas seguintes dimensões: Informação recebida; Informação enviada; Informação recebida dos canais e Informação enviada através dos canais;
- b) quantidade de informação recebida atempada;
- c) quantidade acompanhamento atual e quantidade de acompanhamento necessário da informação enviada.

Sublinhamos que embora se referira “quantidade” em todas as variáveis independentes, as escalas de acompanhamento e de informação atempada remetem-nos para dimensões qualitativas da comunicação, como vimos anteriormente. Por outras palavras, se quantidade da informação recebida e enviada indica aspetos estritamente quantitativos do processo de comunicação, a existência de mais ou menos acompanhamento da informação que foi enviada, bem como de mais ou menos informação atempada permite-nos analisar a qualidade do processo de comunicação.

Nas escalas Informação nos Canais adicionámos questões sobre informação enviada, para refletir a crescente bidireccionalidade dos canais existentes nas organizações atuais (menos patente à data da criação do ICA Audit, que apenas contempla questões sobre informação recebida pelos canais). A mesma razão presidiu à alteração dos canais listados, que refletem a realidade da organização em estudo.

Realizámos ainda, a pedido da organização em estudo, alterações na escala de Likert original (1-Muito pouca ; 2-Pouca ; 3-Alguma ; 4-Muita ; 5-Muitíssima) e utilizámos uma escala de 6 pontos: 1- Nenhuma ; 2-Muito pouca ; 3-Pouca ; 4-Nem muita nem pouca ; 5-Muita ; 6-Muitíssima. A organização em estudo apresentou o argumento de que, confrontando as questões com a sua realidade quotidiana, várias questões só fariam sentido caso fosse incluída a opção “Nenhuma”. Exemplo disso é a quantidade de informação enviada através do canal: em canais unidirecionais, como a newsletter, “nenhuma” é a única opção, pois este canal não permite o envio de informação pelo utilizador.

### **Quadro 2: Auditoria de Comunicação ICA.Versão Utilizada**

Por favor assinale a resposta que melhor indica, em relação aos assuntos listados abaixo: (A) a **quantidade de informação que recebe** sobre esse assunto e (B) a quantidade de informação que precisa de receber sobre esse assunto para fazer o seu trabalho. As respostas possíveis são: 1- Nenhuma ; 2-Muito pouca ; 3-Pouca ; 4-Nem muita nem pouca ; 5-Muita ; 6-Muitíssima.

A qualidade do meu trabalho

Os meus deveres profissionais

Políticas da organização

O meu salário e outros benefícios

O modo como mudanças tecnológicas afectam o meu trabalho

Os Erros e falhas da minha organização

O modo como estou a ser avaliado

O modo como se está a lidar com os meus problemas no trabalho

O modo como são tomadas decisões organizacionais que afectam o meu trabalho

As oportunidades de promoção e de valorização profissional na minha organização

Novos e importantes produtos, serviços ou desenvolvimentos de programas na minha organização

O modo como o meu trabalho se relaciona com a totalidade do funcionamento da minha organização

Os problemas específicos com os quais a administração tem de lidar

### **Quadro 3: Auditoria de Comunicação ICA.Versão Utilizada**

Por favor assinale a resposta que melhor indica: (A) a **quantidade de informação que envia** sobre esse tópico e (B) a quantidade de informação que precisa de enviar sobre esse tópico para fazer o seu trabalho. As respostas possíveis são: 1- Nenhuma ; 2-Muito pouca ; 3-Pouca ; 4-Nem muita nem pouca ; 5-Muita ; 6-Muitíssima.

Reportar o que estou a fazer no meu trabalho

Reportar o que penso que o meu trabalho exige que eu faça

Reportar problemas relacionados com o trabalho

Queixar-me sobre o meu trabalho e/ou condições de trabalho

Pedir informação necessária para fazer o meu trabalho

Avaliar o desempenho do meu supervisor directo

Pedir orientações de trabalho mais claras

#### Quadro 4: Auditoria de Comunicação ICA.Versão Utilizada

Por favor assinale a resposta que melhor indica: (1) a **quantidade de acompanhamento que existe da informação que você envia** e (2) a quantidade de acompanhamento que é necessário existir da informação que você envia, por parte das pessoas indicadas em baixo. As respostas possíveis são: 1- Nenhuma ; 1-Muito pouca ; 3-Pouca ; 3-Nem muita nem pouca ; 5-Muita ; 6-Muitíssima.

Subordinados/as  
Colegas de trabalho  
Supervisor/a imediato/a  
Gestores/as intermédios/as  
Directores/as  
Administradores/as

#### Quadro 5: Auditoria de Comunicação ICA.Versão Utilizada

Para cada fonte indicada, assinale em que medida a **informação** que dela recebe é habitualmente **atempada** (ou seja, você recebe a informação da fonte quando precisa – nem demasiado cedo, nem demasiado tarde). As respostas possíveis são: 1- Nenhuma ; 2-Muito pouca ; 3-Pouca ; 4-Nem muita nem pouca ; 5-Muita ; 6-Muitíssima.

Subordinados/as  
Colegas de trabalho  
Supervisor/a imediato/a  
Gestores/as intermédios/as  
Directores/as  
Administradores/as

#### Quadro 6: Auditoria de Comunicação ICA.Versão Utilizada

Para cada canal listado, assinale a resposta que melhor indica: (1) a **quantidade de informação que recebe desse canal** e (2) a quantidade de informação que precisa de receber desse canal. As respostas possíveis são: 1- Nenhuma ; 2-Muito pouca ; 3-Pouca ; 4-Nem muita nem pouca ; 5-Muita ; 6-Muitíssima.

Para cada canal listado, assinale a resposta que melhor indica: (1) a **quantidade de informação que disponibiliza através desse canal** e (2) a quantidade de informação que precisa de disponibilizar através desse canal. As respostas possíveis são: 1- Nenhuma ; 2-Muito pouca ; 3-Pouca ; 4-Nem muita nem pouca ; 5-Muita ; 5-Muitíssima.

Conversas informais  
Cartas e comunicações em papel  
Reunião com superior hierárquico  
Newsletter interna  
E-mail  
Intranet  
Telefone

Para avaliar a consistência interna dos fatores, teve-se em consideração o valor do  $\alpha$  de Cronbach e os patamares de análise estabelecidos por Nunally (1978) e Hair, Anderson, Tatham e Black (1998). No presente estudo, a aplicação daquelas escalas demonstrou, como fica patente no Quadro 7, elevados coeficientes de fiabilidade (Alfa Cronbach) para as variáveis independentes quantidade de informação recebida (atual/necessária); quantidade de informação enviada (atual/necessária); quantidade de acompanhamento da informação enviada (atual/necessária), quantidade de informação recebida atempada; quantidade de informação recebida do canal (atual/necessária); quantidade de informação enviada através do canal (atual/necessária).

Como podemos verificar todos os coeficientes ultrapassam o patamar de 0,70 (Nunally, 1978; Hair, Anderson, Tatham e Black 1998), pelo que podemos concluir que apresentam ótimos índices de consistência interna.

**Quadro 7:** Consistência interna das escalas: 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

#### **4.3.2. Confiança na organização – caracterização do instrumento**

A revisão da literatura relevou a multidimensionalidade do construto confiança, o que apresenta duas implicações metodológicas (Kazoleas, 2009):

(1) há que compreender as especificidades da relação entre a organização e os seus públicos em cada uma das situações estudadas, de modo a incorporar as dimensões mais adequadas;

(2) Dado que os processos cognitivos subjacentes à confiança não são lineares – p.e. é mais difícil aumentar a confiança quando existem níveis baixos da mesma do que quando os níveis são elevados –, não se podem aplicar apenas escalas lineares na medição da confiança.

Consequentemente, ainda segundo Kazoleas, qualquer tentativa de estudar e de medir a confiança na organização – a variável dependente do modelo de análise que assiste o presente estudo – deve procurar ser multidimensional e evolucional. Esta última característica significa que tem de se atender ao contexto de cada relação em estudo. Ambas as características recomendam uma conciliação entre metodologias quantitativas e metodologias qualitativas. Limitações logísticas e temporais impediram – como será detalhado mais adiante nesta seção – a escolha adicional de instrumentos qualitativos, nomeadamente entrevistas semiestruturadas, cuja utilização em pesquisas posteriores poderá complementar os resultados da presente investigação.

Cummings e Bromiley (1996) desenvolveram para a confiança na organização uma escala de aferição denominada Inventário de Confiança Organizacional (Organizational Trust Inventory – OTI), compreendendo 62 itens. Tem sido mais aplicada num formato reduzido: o OTI-SF, uma escala de Likert com 12 itens que avaliam três dimensões do constructo – fiabilidade, honestidade e boa fé perante os compromissos assumidos.

Um ponto forte do OTI-SF está em permitir uma aferição da confiança na organização – e não apenas nos indivíduos ou nos grupos, como é mais frequente encontrar-se na literatura. No entanto, não se trata de um instrumento concebido no campo teórico da comunicação organizacional, que constitui o referencial da presente dissertação.

Já Grunig e Hon (1999) desenvolveram um instrumento quantitativo para medir a qualidade da relação entre uma organização e os seus públicos. A Escala de Medição da Relação em Relações Públicas (Public Relations Relationship Measurement Scale, PR-RMS) compreende as seguintes seis dimensões: reciprocidade de controlo; confiança; satisfação; empenhamento; relação transacional; relação desinteressada. É aplicada através de um questionário com afirmações sobre cada uma das dimensões; aos respondentes é pedido que pontuem de 1-9 o nível de concordância ou discordância com as afirmações.

Para a variável confiança – que é considerada por seu turno nas dimensões integridade (I), fiabilidade (F) e competência (C) –, Grunig e Hon propõem um questionário-base de 11 itens e ainda uma versão de 6 itens. A versão de 6 itens do PR-RMS apresenta, de acordo com Grunig e Hon, uma fiabilidade média na dimensão confiança de 0,86 enquanto que na versão de 11 itens esse índice é de 0,91.

Utilizamos na presente dissertação um questionário PR-RMS em versão de 11 itens para a medição da variável dependente confiança na organização (quadro 8), por apresentar fortes índices de fiabilidade e por ter sido validado por vários estudos subsequentes, como Eyun-Jung Ki (2007) e O'Neil, Julie (2008).

Reduzimos a escala de concordância de nove para cinco itens por razões de simplificação e por não nos ter sido possível aceder à escala de concordância utilizada no estudo original. Não obstante, a escala de concordância de cinco itens

utilizada reproduz escalas do mesmo gênero utilizadas em estudos da mesma natureza.

**Quadro 8:** Escala de Medição da Relação em Relações Públicas – Confiança – Dimensões integridade (I), fiabilidade (F) e competência (C): **Versão utilizada.**

Por favor assinale a resposta que considera mais adequada, no âmbito da relação que mantém com a organização onde trabalha. As respostas possíveis são: 1-Discordo completamente ; 2-Discordo ; 3-Não discordo nem concordo ; 4-Concordo ; 5-Concordo completamente.

1. Esta organização trata com justiça pessoas como eu.(I)
2. Sempre que esta organização toma uma decisão importante, sei que está preocupada comigo. (I)
3. Pode esperar-se que esta organização cumpra as suas promessas. (F)
4. Acredito que esta organização leva em consideração as minhas opiniões quando toma decisões. (F)
5. Sinto-me muito confiante nas capacidades desta organização. (C)
6. Esta organização tem a capacidade de conseguir aquilo que diz que fará. (C)
7. O comportamento desta organização parece reger-se por princípios sólidos. (I)
8. Esta organização não me engana. (I)
9. Estou bastante disponível para aceitar que esta organização tome decisões por mim. (F)
10. Acho importante acompanhar esta organização para verificar se os meus interesses se encontram acautelados. (F – *codificação inversa*)
11. Esta organização é conhecida por ter sucesso naquilo que tenta fazer. (C)

No presente estudo, a aplicação daquele questionário revelou-nos os seguintes coeficientes de consistência interna (Alfa Cronbach) para a variável dependente confiança na organização, considerando quer o construto agregado, quer as suas três dimensões identificadas por Grunig e Hon (1999).

**Quadro 9:** Alfa de Cronbach da Confiança na Organização

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

Como podemos verificar pelo quadro 9, todas as dimensões apresentam elevados coeficientes de fiabilidade, que nos permitem avançar com segurança para a análise estatística dos dados.

#### **4.4. Universo e Amostra**

O presente estudo incide sobre 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.

A organização em estudo foi responsável pela escolha da amostra, tendo adotado para tal critérios internos de representatividade. A amostra é composta por 1928 colaboradores, pertencendo 1113 ao sexo feminino e 815 ao sexo masculino. Os colaboradores da amostra distribuem-se por: quatro unidades diretivas comerciais para particulares operando em quatro regiões (Sul 278 colaboradores; Lisboa 282; Centro 329; Norte 234); uma unidade diretiva para empresas operando na região Sul (64 colaboradores); e três unidades diretivas de suporte (741 colaboradores). Foram validados 204 inquéritos, o que representa uma taxa de resposta de 10,58% (taxa situada dentro dos parâmetros normais dos inquéritos internos realizados pela organização).

Aplicámos itens de segmentação sociodemográfica e profissional da amostra (quadro 10), tendo em conta sugestões da organização em estudo no sentido de refletir a sua realidade específica, em particular na questão “Posto na organização” e “Nível de Escolaridade”.

**Quadro 10:** Caraterização da amostra

Sexo	Faixa Etária	Posto na organização	Anos serviço no posto atual	Anos serviço na organização	Nível de escolaridade
Feminino	<= 35 anos	Administrativo	Até 2	Até 2	Até 9º ano
Masculino	36-44 anos	Gestor de clientes	3 a 5	3 a 5	Até 12º ano
	45-54 anos	Técnico	6 a 10	6 a 10	Superior Politécnico
	55-59 anos	Técnico-assistente	11 a 20	11 a 20	Superior Universitário
	>=60 anos	Coordenador	Mais de 20	Mais de 20	
		Gerente		Mais de 30	
		Sub-gerente			
		Diretor			

#### 4.6. Procedimentos adotados na recolha dos dados

A opção por instrumentos quantitativos deveu-se, sobretudo, a razões de natureza prática. A sensibilidade do tema – confiança – e o setor escolhido para análise – setor bancário – faziam antever forte resistência a qualquer inquirição oriunda do exterior das organizações. Com efeito, foram contactadas as 8 principais instituições financeiras a operar no mercado português, tendo-se apenas uma disponibilizado a colaborar no presente estudo. Ainda assim, a colaboração decorreu sob condicionantes: o inquérito teve de ser administrado através da intranet da organização (o argumento apresentado foi o de que, de outra forma, a taxa de respostas seria bastante inferior); foram solicitadas alterações em numa questão da escala confiança<sup>27</sup> (que a organização considerou serem demasiado incisivas) e a identidade da organização terá de ser omitida (compromisso formal de confidencialidade).

Era nossa intenção superar aquelas limitações através da administração de entrevistas semiestruturadas, mas a aplicação confirmatória de instrumentos

---

<sup>27</sup> No questionário sobre confiança, a questão que traduzimos como “Acho importante vigiar de perto esta organização para que não se aproveite de pessoas como eu” foi substituída por “Acho importante acompanhar esta organização para verificar se os meus interesses se encontram acautelados”.

qualitativos – recomendável face à multidimensionalidade do construto confiança – revelou-se impraticável nos prazos exigidos para apresentação da presente dissertação, dado que a organização em estudo ultrapassou largamente os prazos acordados para a disponibilização da base de dados sobre a qual se aplicou o modelo, com recurso ao software SPSS 19.

Os dados de caracterização do universo foram fornecidos pela organização. Saliêntamos repetidamente a sua insuficiência para uma cabal comparação com a amostra – que também foi escolhida pela organização. No entanto, não nos foram fornecidos dados adicionais.

O inquérito foi disponibilizado através da intranet da organização, entre os dias 25 e 29 de outubro de 2010. Este procedimento foi uma exigência da organização, que apresentou, como já referimos, o argumento adicional de que um inquérito externo apresentaria uma taxa de respostas mais baixa do que um inquérito emanado da própria organização.

Quanto à análise dos dados que apresentaremos na seção seguinte, seguiu uma sequência de procedimentos estatísticos, que passamos a elencar.

#### **4.7. Procedimentos adotados na análise dos dados**

No sentido de descrever, caracterizar, efetuar as comparações que consideramos pertinentes – e de aprofundar tanto quanto possível o estudo da realidade em causa –, os dados foram inseridos numa base de dados e analisados recorrendo ao programa estatístico SPSS 19.0.

Para avaliar a consistência interna dos fatores foi considerado o valor do  $\alpha$  de Cronbach, sendo considerados apenas os fatores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnally, 1978; Hair, Anderson, Tatham e Black 1998). Para além da tradicional estatística descritiva – onde consta a análise da média e do desvio-padrão, será efetuada uma análise de variância entre

grupos (Test t e Oneway-ANOVA) auxiliada pelas operações à post hoc com o cálculo do teste de Sheffé, todos significativos com um  $p \leq 0,05$ .

Para testar o modelo teórico de análise e as nossas hipóteses de trabalho, recorreremos ao coeficiente de correlação de postos de Spearman (Rho). O coeficiente de Spearman varia entre -1 e 1. Assim, quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis.

## **5. Análise dos Resultados**

### **5.1. Caraterização do Universo e da Amostra**

A instituição financeira selecionada para o presente estudo é uma organização de referência no setor, com sede em Portugal. Conta com 10987 colaboradores, dos quais 5703 do sexo feminino e 5240 do sexo masculino. A idade média é de 42 anos e a antiguidade média é de 17 anos<sup>28</sup>.

Os colaboradores distribuem-se organicamente por unidades diretivas comerciais para particulares, unidades diretivas para empresas e unidades diretivas de suporte. Os colaboradores encontram-se ainda distribuídos geograficamente pelas regiões Sul, Lisboa, Centro e Norte. Em termos de áreas de intervenção, 80% dos colaboradores realiza atividade comercial, 8% trabalha no setor operacional e 12% no setor de apoio.

Quanto à distribuição funcional, 56% dos colaboradores realiza tarefas administrativas, 23% trabalha em setores técnicos, 18% no setor de enquadramento, 2% é auxiliar e 1% realiza funções de direção.

---

<sup>28</sup> Os dados de caraterização do universo foram fornecidos pela organização (balanço social). A sua insuficiência para uma adequada comparação com a amostra foi salientada à organização, que no entanto não forneceu dados adicionais.

A distribuição por nível de habilitações literárias mostra 45% com o nível superior de ensino, 37% com ensino secundário e 18% com escolaridade básica.

Para o presente estudo, foi selecionada pela organização em estudo – que seguiu para tal critérios internos de representatividade – uma amostra de 1928 colaboradores, pertencendo 1113 ao sexo feminino e 815 ao sexo masculino. Os colaboradores da amostra distribuem-se por: quatro unidades diretivas comerciais para particulares operando nas quatro regiões mencionadas (Sul 278 colaboradores; Lisboa 282; Centro 329; Norte 234); uma unidade diretiva para empresas operando na região Sul (64 colaboradores); e três unidades diretivas de suporte (741 colaboradores).

Foram validados 204 inquéritos, o que representa uma taxa de resposta de 10,58% (taxa situada dentro dos parâmetros normais dos inquéritos internos realizados pela organização), tratando-se por isso de uma amostra não probabilística.

Um primeiro elemento digno de nota, relativamente aos respondentes, é uma maior representatividade dos homens (107 respostas, 52,5%) – quando as mulheres são maioritárias quer na totalidade do universo da organização (5703, ou seja 51,9%), quer na amostra selecionada (1113, ou seja 51,9%).

Quanto à faixa etária, verificam-se maiores taxas de resposta entre os colaboradores mais jovens: 70 (34,3%) e 65 (31,9%), respetivamente, para os colaboradores com idade inferior ou igual a 35 anos e entre 36 e 44 anos (quadro 11).

**Quadro 11: Faixa Etária**

	Frequência	Porcentagem
<= 35 anos	70	34,3
>= 60 anos	3	1,5
36-44 anos	65	31,9
45-54 anos	47	23,0
55-59 anos	19	9,3
Total	204	100,0

No entanto, são os colaboradores com um tempo apreciável de serviço na organização quem está mais representado entre os que responderam ao inquérito, a saber: 66 (32,4%) e 25,5% (52%), respetivamente, para colaboradores com 11 a 20 anos de serviço e com mais de 20 anos de serviço. Ainda no tocante ao tempo de serviço, mas desta feita em relação ao cargo atual do respondente, verifica-se um maior equilíbrio nas respostas, embora com uma tendência favorável para colaboradores com menos tempo no atual cargo: 49 (24%) e 44 (21,6%), respetivamente, para colaboradores com menos de dois anos e com entre três e cinco anos no cargo atual (quadro 12).

**Quadro 12: Anos de serviço no cargo actual**

	Frequência	Porcentagem
11 a 20	40	19,6
3 a 5	44	21,6
6 a 10	44	21,6
Até 2	49	24,0
Mais de 20	27	13,2
Total	204	100,0

O cargo na organização (quadro 13) implica níveis de participação no inquérito bastante diversificados. Os colaboradores em funções administrativas são claramente os mais representados (95, equivalendo a 46,6%), seguindo-se os

gerentes (29, equivalendo a 14,2%) e os gestores de clientes (26, equivalendo a 12,7%). Os cargos que apresentam frequências mais baixas são os que se situam nos extremos da escala hierárquica, a saber: o cargo de diretor (6, equivalendo a 2,9%) e o de técnico assistente (5, equivalendo a 2,5%). Se comparamos estes dados com os que nos foram disponibilizados sobre a totalidade do universo, podemos verificar que existe alinhamento, dado que os funcionários administrativos são também ali os mais representados (56%) e que os cargos de direção representam 1% do universo – indicando neste último caso um interesse acrescido no inquérito por parte dos colaboradores em cargos diretivos. Registamos, em contraponto, o modesto envolvimento do setor técnico, que tem uma participação de 17 indivíduos (10,8%, sendo 2,5% nos técnicos assistentes e 8,3% nos técnicos) – bastante aquém dos 23% referenciados para aquele setor na composição do universo.

**Quadro 13:** Cargo na organização

	Frequência	Porcentagem
Administrativo	95	46,6
Coordenador	10	4,9
Diretor	6	2,9
Gerente	29	14,2
Gestor Clientes	26	12,7
Sub-gerente	16	7,8
Técnico	17	8,3
Técnico Assistente	5	2,5
Total	204	100,0

Por fim, o nível de escolaridade revela que 70,6% das respostas foram facultadas por 144 indivíduos com qualificações ao nível do ensino superior e somente 2% por 4 colaboradores com qualificações abaixo do 10º ano de escolaridade. Aqui revela-se uma influência positiva deste fator na taxa de resposta, uma vez que

apenas 45,2% dos indivíduos do universo apresentam qualificações ao nível do ensino superior.

### **5.1.1. Cruzamentos na Amostra**

A análise descritiva dos dados sociodemográficos e profissionais da amostra levantou algumas pistas, que julgamos poder enriquecer a sua caracterização. Desde logo, procurámos avaliar a distribuição entre género e cargo na organização (Chi-Quadrado=9,934;  $p=0,192$ ), com a finalidade de destrinçar se a menor participação das mulheres na amostra (face à sua representatividade no universo) pode estar ligada à sua preponderância em cargos que registam menor taxa de participação (quadro 14).

Os resultados mostram que as mulheres são minoritárias no setor técnico – aquele que registou as taxas mais baixas de participação no inquérito –, pelo que o fator género não parece preponderante no comportamento daquele setor da organização em relação ao inquérito.

Se subimos na hierarquia organizacional, verificamos que as mulheres deixam de ser maioritárias a partir do cargo ‘Gestor de Clientes’, ou seja, quando entramos em níveis de chefia: são 8 face a 9 homens no cargo ‘Subgerente’; 11 face a 17 no cargo ‘Gerente’; 4 face a 6 no cargo ‘Coordenador’ e, por fim, 1 face a 5 no cargo ‘Diretor’. Recordamos que a análise supra da distribuição por cargos mostrou uma maior participação dos gerentes (29, equivalendo a 14,2%) face aos gestores de clientes (26, equivalendo a 12,7%), o que revela uma participação significativamente maior dos gestores, dado que ocupam uma posição hierárquica superior e portanto se encontram na organização em número mais reduzido do que os gestores de clientes. Uma vez que as mulheres são largamente maioritárias no cargo ‘Gestor de clientes’, mas minoritárias no cargo ‘Gerente’, pensamos que o fator género inibiu a participação no inquérito de colaboradores do sexo feminino no cargo ‘Gerente’.

**Quadro 14:** Distribuição entre gênero e cargo na organização

		Sexo		Total
		Masculino	Feminino	
Cargo na organização:	Administrativo	45	50	95
	Gestor de clientes	9	17	26
	Técnico	11	6	17
	Técnico assistente	4	1	5
	Coordenador	6	4	10
	Gerente	17	11	28
	Sub-gerente	9	8	17
	Diretor	5	1	6
Total		106	97	204

Fizemos também o cruzamento entre faixa etária e cargo na organização (Chi-Quadrado=65,031;  $p=0,000$ ), tendo-se verificado que as faixas etárias 36-44 e 45-54 agregam um número significativo de colaboradores em cargos de chefia. Na faixa 36-44 anos, temos 5 colaboradores no cargo Sub-gerente; 12 em Gerente e 4 em Coordenador. Na faixa 45-54 anos, temos 5 pessoas no cargo Sub-gerente; 9 em Gerente, 1 em Coordenador e 2 em Diretor.

Quando cruzamos a faixa etária com os anos de serviço na organização (Chi-Quadrado=283,568;  $p=0,000$ ), constatamos que as faixas etárias mais representadas na amostra têm comportamentos distintos. Enquanto que colaboradores com idade inferior ou igual a 35 anos concentram respostas abaixo dos 11 anos de serviço – 21 respostas em até 2 anos de serviço; 16 respostas entre 3 e 5 anos; e 24 entre 6 e 10 anos –, colaboradores com idades compreendidas entre os 36 e os 44 anos concentram respostas na faixa entre 11 e 20 anos de serviço: 55 frequências.

**Quadro 15:** Distribuição entre faixa etária e anos de serviço no cargo actual

		Anos de serviço no cargo actual					Total
		até 2	3-5	6-10	11-20	mais de 20	
Faixa Etária	«=35	37	22	10	0	1	70
	36-44	7	14	21	20	3	65
	45-54	5	3	7	17	15	47
	55-59	1	3	5	4	6	19
	»=60	0	0	0	0	3	3
Total		50	42	43	41	28	204

Quando cruzamos a faixa etária com os anos de serviço no cargo actual (Chi-Quadrado= 119,925 ; p=0,000) (quadro 15), verificamos que há uma tendência, natural, para mais tempo de permanência no cargo à medida que subimos as faixas etárias: na faixa etária 36 a 44 anos as respostas incidem sobretudo em 6 a 10 anos de permanência no cargo (21 respostas) e em 11 a 20 anos (20 respostas); na faixa etária 45-54 anos as respostas concentram-se nos 11 a 20 anos de permanência no cargo (17 respostas) e nos mais de 20 anos (15 respostas); nos 55-59 anos as respostas distribuem-se pelos 6 a 10 anos (5 respostas), pelos 11 a 20 anos (4 respostas) e por mais de 20 anos (6 respostas); por fim, na faixa etária igual ou superior a 60 anos, todas as respostas se encontram acima dos 20 anos de permanência no cargo actual.

## **5.2. Caracterização da Confiança na Organização: análise da média, desvio-padrão e variância entre grupos**

No nosso modelo teórico de análise, a confiança na organização corresponde à variável dependente, aferida a partir de um conjunto de onze questões, sendo as respostas possíveis distribuídas por uma escala de Likert de cinco pontos (1- 'Discordo completamente' ; 2- 'Discordo' ; 3- 'Não discordo nem concordo' ; 4- 'Concordo' ; 5- 'Concordo completamente').

Tratando-se a confiança na organização, como vimos, de um construto multidimensional, a sua caracterização incidirá não apenas sobre os resultados agregados do questionário – medindo a confiança global na organização –, mas também sobre resultados “parciais” – medindo a confiança na organização nas três dimensões previstas no questionário (integridade, fiabilidade e competência). A nossa caracterização consiste na análise da média, do desvio padrão e ainda na análise de variância entre grupos.

**Quadro 16:** Confiança na organização - média e desvio-padrão

	Média	D.P.
Confiança global	3,65	,63
Confiança / integridade	3,62	,78
Confiança / fiabilidade	3,29	,76
Confiança / competência	3,99	,70

Posto isto, conforme está patente no quadro 16, constatamos que na organização em estudo a média da confiança em geral se situa um pouco acima ( $m = 3,65$ ;  $d.p. = 0,63$ ) do ponto intermédio da escala de Likert (3-„Não discordo nem concordo“), o que reflete a preocupação dos/as respondentes para não darem respostas que os/as comprometam (desejabilidade social) – mesmo sendo aquelas concedidas com garantia de anonimato. Esta tendência encontra-se em linha com a literatura, que até a considera mais incidente quando se aplicam escalas com um número ímpar de pontos (Hill e Hill, 2002), como sucede no presente estudo. Outras explicações possíveis para aquela tendência encontram-se quer na natureza sensível do tema confiança, quer no facto de o inquérito ter sido administrado através da intranet da própria organização e não diretamente pelo autor (o que deixa em aberto a possibilidade de a organização ser capaz, caso o deseje, de identificar os autores das respostas).

Quando comparamos a média da confiança em geral com as médias da confiança nas três dimensões específicas de integridade, de fiabilidade e de 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 ( $m=3,29$ ;  $d.p.=0,76$ ). Este diferencial, mesmo que diminuto, indica que é mais valorizada pelos/as colaboradores a competência da organização do que a sua fiabilidade e a sua integridade – o que vai no sentido contrário a alguma literatura sobre confiança interpessoal (McAllister, 1995), que associa a confiança mais a expressões de afeto e de preocupação com o bem-estar do funcionário, em detrimento de comportamentos de ajuda técnica. Relembramos, porém, que tratamos aqui da confiança na organização, construto distinto da confiança interpessoal.

Procurámos aferir se existe variação estatisticamente significativa da confiança em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos. Nesse sentido, aplicámos, através do cálculo da One-way ANOVA, uma análise de variância<sup>29</sup>, tendo-se vindo a constatar a presença de diferenças significativas dignas de realce apenas entre o sexo e todas as dimensões da confiança na organização (quadro 17).

**Quadro 17.** A confiança em função do sexo: análise da variância

	<b>F</b>	<b>P</b>
Confiança	1,598	,000
Confiança – integridade	1,203	,000
Confiança – fiabilidade	2,044	,000
Confiança – competência	2,988	,000

<sup>29</sup> Esta operação vai repetir-se com todas as outras variáveis consideradas no modelo teórico de análise. Sempre que se fizer referência à análise de variância quererá dizer-se que se está a testar a possibilidade de variabilidade (Bryman e Cramer, 1992) entre estas e as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional.

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). Registamos, não obstante, que este comportamento mantém a valorização relativa daquelas três dimensões da confiança na totalidade da amostra, isto é, mais importância concedida à competência, seguindo-se a integridade e só depois a fiabilidade.

### **5.3. Caracterização da Comunicação Interna na organização: média, desvio-padrão e variância entre grupos**

No presente modelo, as variáveis independentes referentes à comunicação interna são as apresentadas no quadro seguinte e as respostas possíveis encontram-se distribuídas por uma escala de Likert de seis pontos (1- Nenhuma ; 2-Muito pouca ; 3-Pouca ; 4-Nem muita nem pouca ; 5-Muita ; 6-Muitíssima).

**Quadro 18:** Comunicação interna – média e desvio-padrão

	<b>M</b>	<b>D.P.</b>
Quantidade de informação recebida – atual	3,93	0,82
Quantidade de informação recebida – necessária	4,52	0,72
Quantidade de informação enviada – atual	3,74	0,86
Quantidade de informação enviada – necessária	3,68	0,91
Quantidade de seguimento da informação enviada – atual	3,59	0,99
Quantidade de seguimento da informação enviada – necessária	3,55	1,02
Quantidade de informação recebida atempada	3,64	0,94
Quantidade de informação recebida do canal – atual	4,23	0,74
Quantidade de informação recebida do canal – necessária	4,16	0,70
Quantidade de informação enviada através do canal – atual	3,47	0,84
Quantidade de informação enviada através do canal – necessária	3,51	0,90

Esta perspetiva conjunta sobre as variáveis independentes revela, tal como sucedeu na análise da variável dependente, uma tendência para a agregação das médias na zona intermédia da escala de Likert (pontos 3- „Pouca“ e 4-„Nem muita nem pouca“), facto que resiste à utilização e uma escala com um número par de itens (quadro 18).

Encontramos uma classificação média superior a 4 nas seguintes escalas: Quantidade de informação recebida – necessária (m=4,52; d.p.=0,72); Quantidade de informação recebida do canal – atual (m=4,23; d.p.=0,74) e Quantidade de informação recebida do canal – necessária (m=4,16; d.p.=0,70). Em contraste, deparamo-nos com as classificações mais baixas nas escalas Quantidade de informação enviada através do canal – atual (m=3,47; d.p.=0,84) e Quantidade de informação enviada através do canal – necessária (m=3,51; d.p.=0,90).

Estes resultados indicam primeiramente 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 (quadro 19). Ainda de uma perspectiva geral, os resultados sugerem alguma resistência – ou pelo menos inércia – dos/as respondentes ao envio de informação através dos canais elencados. As classificações das escalas Quantidade de informação enviada – atual ( $m=3,74$ ;  $d.p.=0,86$ ) e Quantidade de informação enviada – necessária ( $m=3,68$ ;  $d.p.=0,91$ ) confirmam essa tendência para a neutralidade.

**Quadro 19:** Quantidade de informação recebida e enviada pelo canal - média e desvio-padrão

	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
Informação recebida do canal / atual	4,23	0,74
Informação recebida do canal / necessária	4,16	0,70
Informação enviada pelo canal / atual	3,47	0,84
Informação enviada pelo canal / necessária	3,51	0,90

Para aferirmos em que canais específicos aquela insuficiência é mais notada, há que analisar com maior detalhe estas duas variáveis. No respeitante à quantidade de informação recebida pelo canal, constatamos que as médias mais baixas se encontram em ‘Telefone’ ( $m=3,51$ ;  $d.p.=1,34$ ), ‘Conversas informais’ ( $m=3,81$ ;  $d.p.=1,17$ ) e ‘Cartas e comunicações em papel’ ( $m=3,86$ ;  $d.p.=1,25$ ). Por outro lado, as médias mais altas situam-se em ‘Intranet’ ( $m=4,89$ ;  $d.p.=0,97$ ) e ‘E-mail’ ( $m=4,99$ ;  $d.p.=1,00$ ). Quanto à quantidade de informação que é necessário receber pelo canal, verificamos que também nesta variável as médias mais baixas estão em ‘Conversas informais’ ( $m=3,50$ ;  $d.p.=1,24$ ), ‘Cartas e comunicações em papel’ ( $m=3,53$ ;  $d.p.=1,29$ ) e ‘Telefone’ ( $m=3,56$ ;  $d.p.=1,28$ ). As classificações mais elevadas encontram-se igualmente em consonância, dado que apontam para ‘E-mail’ ( $m=4,76$ ;  $d.p.=0,89$ ) e ‘Intranet’ ( $m=4,92$ ;  $d.p.=0,93$ ).

Os/as respondentes revelam, portanto, alguma neutralidade – proximidade ao ponto 4 da escala, ‘Nem pouca nem muita’ – quer quanto à informação que recebem, quer quanto à informação que julgam necessário receber através dos canais de comunicação telefone, conversas informais e cartas/comunicações em papel.

Embora tendam a considerar ‘Muita’ a informação que recebem através do e-mail e da intranet da organização, os/as colaboradores/as não deixam de achar ‘muito’ necessário receber mais informação através desses mesmos canais.

Daqui inferimos que existe alguma indiferença em relação ao primeiro grupo de canais de comunicação, enquanto que a intranet e o e-mail são mais valorizados. Estes resultados sugerem que em média os(as) colaboradores(as) da organização em estudo valorizam mais os canais formais de comunicação para receber informação.

Debrucemo-nos agora sobre as variáveis com classificações mais diminutas. A Quantidade de informação enviada através do canal - atual ( $m=3,47$ ;  $d.p.=0,84$ ) revela, numa análise mais pormenorizada, que as médias mais baixas estão em ‘Intranet’ ( $m=2,74$ ;  $d.p.=1,60$ ) e ‘Newsletter interna’ ( $m=2,49$ ;  $d.p.=1,51$ ); as médias mais altas apontam para ‘Reuniões com superior hierárquico’ ( $m=4,29$ ;  $d.p.=1,01$ ) e para ‘E-mail’ ( $m=4,48$ ;  $d.p.=1,17$ ). Estes dados são compatíveis com a baixa bidireccionalidade da intranet e da newsletter, canais desenhados para difusão assimétrica de informação pela organização – em contraste com as reuniões e o e-mail.

Quanto à variável Quantidade de informação enviada através do canal - necessária ( $m=3,51$ ;  $d.p.=0,90$ ), verificamos valores coincidentes com os da variável anterior, a saber: ‘Newsletter interna’ ( $m=2,64$ ;  $d.p.=1,50$ ) e ‘Intranet’ ( $m=3,02$ ;  $d.p.=1,62$ ) no extremo inferior da escala; ‘Reuniões com superior

hierárquico' ( $m=4,34$ ;  $d.p.=1,03$ ) e 'E-mail' ( $m=4,49$ ;  $d.p.=1,11$ ) no extremo superior da escala.

A análise daquelas duas variáveis revela ainda uma relação, a nosso ver, digna de nota: as médias das respostas da segunda variável são, para os canais destacados, sempre superiores às médias registadas nas respostas da primeira variável, indicando que – mesmo quando confrontados com canais que permitem pouca bidirecionalidade na troca de informação –, os/as colaboradores/as pensam que é necessário enviar mais informação.

A inquirição à existência de variação estatisticamente significativa das variáveis independentes em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos revelou  $p$  significativos entre a quantidade de informação recebida atempada e o cargo na organização ( $F=3,55$ ;  $p=0,02$ ) e entre a informação recebida no canal e os anos de serviço no cargo atual ( $F=4,75$ ;  $p=0,01$ ). Para localizar as assimetrias entre as médias, realizámos uma análise à post hoc, através da aplicação do teste de Sheffé<sup>30</sup>.

O teste de Sheffé revelou que, na quantidade de informação recebida atempada, as variações significativas ocorrem apenas junto dos administrativos e dos gerentes ( $p=0,01$ ). Perante a constatação de variância, procedemos à análise das respostas daqueles dois grupos, constatando que os gerentes estão em média razoavelmente satisfeitos com a quantidade de informação que recebem atempadamente ( $m=4,03$ ;  $d.p.=0,62$ ), enquanto que a média dos trabalhadores administrativos está mais próxima do ponto 3 da escala, isto é, considera 'pouca' a quantidade de informação atempada que recebe (quadro 20).

---

<sup>30</sup> O teste de Sheffé é considerado o mais apropriado quando os grupos em estudo são constituídos por um desigual número de sujeitos (Bryman & Cramer, 1992).

**Quadro 20:** Quantidade de informação recebida atempadamente e cargo - análise da média e do desvio- padrão

Cargo na Organização	Média	D.P.
Gerente	4,03	0,62
Administrativo	3,43	1,07

Se relacionarmos estes dados com os que apurámos na caracterização sociodemográfica e profissional, concluímos que o gerente-tipo é do sexo masculino, tem entre 36 e 44 anos de idade e está medianamente satisfeito com a quantidade de informação que recebe a tempo. Por outro lado, o administrativo-tipo é do sexo feminino, tem idade igual ou inferior a 35 anos e está pouco satisfeito com a quantidade de informação que recebe a tempo.

No que diz respeito aos anos de serviço no cargo atual, o teste de Sheffé aponta variações significativas nas médias dos colaboradores que ocupam o cargo atual entre 11-20 anos e nas médias dos que estão no cargo há mais de 20 anos ( $p=0,04$ ). A análise das respostas daqueles dois grupos revela que os colaboradores que ocupam o seu cargo entre 11 e 20 anos consideram em média 'Muita' a quantidade de informação que recebem pelos canais de comunicação ( $m=4,51$ ;  $d.p.=0,59$ ), enquanto que os colaboradores que estão no mesmo cargo há mais de 20 anos avaliam a quantidade de informação que recebem pelos canais de comunicação próximo do ponto 4 da escala, 'Nem muita nem pouca' ( $m=3,81$ ;  $d.p.=0,73$ ) (quadro 21).

**Quadro 21:** Quantidade de informação recebida no canal e anos de serviço no cargo - análise da média e do desvio- padrão.

Anos no Cargo Atual	Média	D.P.
11-20	4,51	<b>0,59</b>
Mais de 20	3,81	0,73

Ao relacionar estes dados com aqueles que foram apurados na caracterização sociodemográfica e profissional, constatamos que, em média, os colaboradores que se encontram no mesmo cargo entre 11-20 anos têm entre 36 e 44 anos de idade e acham que recebem demasiada informação pelos canais de comunicação. Os colaboradores que estão no cargo atual há mais de 20 anos têm uma opinião neutra – ou indiferente – sobre a quantidade de informação que recebem pelos canais de comunicação.

#### **5.4. Validação do modelo teórico de análise**

Recordamos que, na presente dissertação, se procura estudar a relação entre a quantidade de comunicação no interior do sistema organizacional e a confiança nesse sistema, tendo-se para tal proposto 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 seguimento da informação enviada, maior é a confiança na organização;
- Hipótese 3b - Quanto maior a quantidade de seguimento 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 comunicação, maior é a confiança na organização;

- Hipótese 5b - Quanto maior a quantidade de informação que é necessário receber pelo canal de comunicação, menor é a confiança na organização;
- Hipótese 6a - Quanto maior a quantidade de informação enviada pelo canal de comunicação, maior é a confiança na organização;
- Hipótese 6b - Quanto maior a quantidade de informação que é necessário enviar pelo canal de comunicação, menor é a confiança na organização.

A análise da matriz de correlações (quadro 22) permite detetar tendências relativamente ao tipo de associação existente entre a confiança na organização (variável dependente) e as variáveis independentes presente no modelo teórico de análise – e assim testar as nossas hipóteses de trabalho. A matriz demonstra, no modelo proposto, a existência de correlações estatisticamente significativas entre a confiança na organização e todas as variáveis independentes consideradas.

**Quadro 22:** Matriz de correlações para a confiança na organização (R de Spearman)

	R HO
CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO	
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*

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

No que diz respeito ao postulado nas hipóteses 1a e 1b, podemos verificar que o nível de correlação é mais elevado entre a confiança na organização e a quantidade de informação recebida ( $r=0,44$ ;  $p < 0,01$ ) do que o nível que se verifica entre a confiança na organização e a quantidade de informação que é necessário receber ( $r=0,15$ ;  $p < 0,01$ ), fornecendo-nos assim indicações de que podemos confirmar as referidas hipóteses de trabalho.

Os resultados indicam um coeficiente de correlação entre a confiança na organização e a quantidade de informação enviada ( $r=53$ ;  $p < 0,01$ ) claramente

superior ao que se constata entre a confiança na organização e a quantidade de informação que é necessário enviar ( $r=0,09$ ;  $p<0,05$ ), pelo que as hipóteses 2a e 2b se encontram validadas.

As hipóteses de trabalho 3a e 3b também foram validadas. Com efeito, é mais alta a correlação entre a confiança na organização e a quantidade de seguimento da informação enviada ( $r=0,68$ ;  $p<0,01$ ) do que entre a confiança na organização e a quantidade de seguimento necessário da informação enviada ( $r=0,09$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação demonstrada entre a confiança na organização e a quantidade de informação recebida atempadamente ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ) confirma a hipótese de trabalho 4.

No tocante ao aventado nas hipóteses 5a e 5b, constatamos que o nível de correlação entre a confiança na organização e a quantidade de informação recebida pelo canal de comunicação ( $r=0,67$ ;  $p<0,01$ ) se encontra acima do nível que ocorre entre a confiança na organização e a quantidade de informação que é necessário receber pelo canal de comunicação ( $r=0,13$ ;  $p<0,05$ ). Consequentemente, aqueles resultados confirmam as hipóteses supracitadas.

Por fim, verificamos que a correlação entre confiança na organização e quantidade de informação enviada pelo canal de comunicação ( $r=0,78$ ;  $p<0,01$ ) é mais alta do que a correlação entre confiança na organização e quantidade de informação que é necessário enviar pelo canal ( $r=0,12$ ;  $p<0,01$ ). Uma vez mais, foram confirmadas as hipóteses de trabalho, neste último caso as hipóteses 6a e 6b.

## **6. Discussão dos Resultados**

Antes mesmo de relacionar os resultados da aplicação do inquérito por questionário com os objetivos de trabalho e o modelo teórico da presente dissertação, impõe-se discutir o modo como aquele revelou a

multidimensionalidade da variável dependente – a confiança na organização. Ficou patente uma maior valorização da dimensão competência, seguindo-se as dimensões integridade e fiabilidade. 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 (setor financeiro) – bastante descredibilizado pelas responsabilidades na atual situação económica segundo o Barómetro de Confiança Edelman<sup>31</sup>, mas também um refúgio seguro a nível laboral – inibe uma atitude mais afetiva por parte dos(as) colaboradores(as).

Recordando a revisão da literatura efetuada no capítulo 2, em particular a propostas de Lewicki e Bunker (1996), constatamos que aquele dado sobre as várias dimensões da confiança aproxima os/as colaboradores/as da organização estudada de uma relação de confiança mais próxima dos estádios de cálculo e de conhecimento do que do estádio mais avançado – o estádio de confiança baseada na identificação.

A análise dos resultados do inquérito aplicado permitiu-nos cumprir os objetivos de trabalho previamente definidos. Começámos pela caracterização das diferentes variáveis, que conduziu à identificação de relações entre variáveis sociodemográficas e a participação no sistema interno de comunicação e entre aquelas variáveis e a confiança no sistema organizacional.

### **6.1.A influência do Género, do Cargo e da Antiguidade.**

Ficou demonstrado estatisticamente que, na organização em apreço, as mulheres confiam mais na organização do que os homens – mesmo se a sua participação no inquérito se tenha revelado inferior a que seria de expectável face ao universo em estudo, em particular em cargos onde são claramente minoritárias, particularmente no de Gerente. Este último dado evidencia, possivelmente, um

---

<sup>31</sup> Disponível em <http://www.edelman.com/trust/2010/> [Consult. 20 de dezembro 2010].

fenómeno sobejamente estudado na literatura organizacional, denominado de “paredes de vidro” – traduzindo-se numa desigualdade de oportunidades em cenários de trabalho (Mainiero, 1994).

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.

## **6.2. Comunicação interna como preditor da confiança na organização**

Definimos também 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. Uma vez mais, os resultados validam o modelo teórico de análise e dizem-nos claramente que a quantidade de comunicação interna é preditora da confiança na organização.

Esta constatação está em linha com a revisão que efetuámos da literatura. Lembramos que a frequência da comunicação interna foi identificada por Ruppel (2000) como antecedente da confiança na organização. Concordantes no papel preditor duma comunicação frequente sobre a confiança estão os trabalhos de Gainey e Klaas (2005) e de Johnson & Johnson (1989). Relação idêntica foi constatada por Moorman et al (1993), desta feita relativamente à influência da informação atempada.

Aquela correlação 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.

De um modo geral, os(as) colaboradores(as) manifestam uma necessidade de receber e de enviar mais informação. Os resultados extremados das variáveis independentes associadas aos canais de comunicação justificaram uma análise mais detalhada dos dados correspondentes, expondo uma tendência dos(as) colaboradores(as) para valorizar com maior incidência canais de comunicação formais, 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.

### **6.3. Pistas, Constrangimentos e Desafios**

Vale a pena recordar as pistas levantadas pelos resultados. Quer se trate de melhor descrever as relações entre género, cargo e participação na comunicação da organização; de desenhar estratégias de comunicação dirigidas a colaboradores veteranos ou de explorar a relação entre bidireccionalidade e simetria dos canais e processos de comunicação interna e a confiança na organização, torna-se evidente que instrumentos quantitativos, em especial auditorias de comunicação, terão sempre limitações decorrentes da sua própria natureza.

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.

Como salientámos ao registar a modesta utilização dos canais para envio de informação, 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.

## **7. Conclusão**

“O Grupo BPN tem um crédito de prestígio e de transparência, melhor direi, junto do mercado...” – o septuagenário, com óculos, fato e gravata, profere a frase com seriedade, num gabinete de austero luxo, como convém a um banqueiro, quando é interrompido pela gargalhada do entrevistador, que o havia desafiado a proferir tal afirmação sem se rir. O banqueiro é José de Oliveira e Costa; o entrevistador é, afinal, um humorista e trata-se de uma entrevista ficcionada<sup>32</sup>. Mas a magnitude da fraude do ex-presidente do Banco Português de Negócios (BPN) foi bem real – cerca de cinco mil milhões de euros –, bem como o dano causado à credibilidade do setor bancário.

Como foi possível? Durante dez anos ao leme do BPN, Oliveira e Costa geriu um esquema fraudulento cujas proporções permaneceram indetetadas pelo Banco de Portugal. Afinal, o banqueiro tinha credenciais exemplares: trabalhando desde os 15 anos de idade, licenciou-se em Economia, foi Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais e passou pelo Banco de Portugal e pelo Banco Europeu de Investimentos e pelo Finibanco, antes de assumir a presidência do BPN. Porém, em 2008 rebentou o escândalo e o banqueiro foi acusado de vários crimes, entre os quais o de abuso de confiança Tal como Bernard Madoff, Oliveira e Costa tornou-se no “trust buster”, no destruidor de confiança, não só para o setor

---

<sup>32</sup> Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=l39ISb2j8ts&NR=1> [Consult. 20 de dezembro 2010].

financeiro, como para toda a economia, colocando mesmo em causa a confiança no sistema regulador, que durante uma década falhou na sua função. O sistema político, neste caso o Parlamento, instaurou uma comissão de inquérito sem consequência. Resta o sistema judicial, que agora julga Oliveira e Costa juntamente com alegados cúmplices. Se também este sistema falhar, como fica a confiança no sistema?

Na presente dissertação, apoiámo-nos no conceito de confiança no sistema como resposta necessária ao ambiente de turbulência das sociedades contemporâneas, nas quais nem sempre é possível retirar confiança de repetidas interações pessoais e presenciais. Ao invés temos frequentemente de confiar em sistemas abstratos – económicos, políticos, judiciais, científicos, entre outros – e seus representantes, que lhes conferem rosto, mas que não evitam a natureza mediada da relação.

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).

Com a presente dissertação, evidenciámos 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.

“Difícilmente se pode esperar que funcionários de uma empresa que mal funciona como uma comunidade se preocupem com qualquer outra comunidade. Mas membros de uma empresa que possui um robusto sentido de comunidade compreendem o quanto a sua organização depende, para um sucesso sustentado, num envolvimento construtivo com a comunidade envolvente”, diz-nos Henry Mintzberg, concluindo: “Por certo que o desligamento das pessoas em relação às suas instituições não é natural, como não o é a excessiva promoção da liderança que encoraja tanto seguidismo” (2009, pág. 143).

Confiar no sistema é possível porque, afinal, o sistema somos nós que o fazemos.

## Referências Bibliográficas

Abrams, D. & Hogg, M. A. (1990). Social identification, self-categorization, and social influence. *European review of social psychology*, 1, pp.195–228.

Alter, C. (1990). An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems. *Academy of Management Journal*, 33, pp.478-502.

Aristóteles (2009). *Ética a Nicómaco*. Lisboa, Livros Quetzal.

Ashcraft, K.L. (1998). “I wouldn’t say I’m a feminist, but”: Organizational micropractice and gender identity. *Management Communication Quarterly*, 11, pp.587-597.

Ashforth, F. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, pp.20-39.

Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York, Basic Books.

Bachmann, R. (2006). Trust and/or power: towards a sociological theory of organizational relationships. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed . *Handbook of trust research*. Cheltenham, UK, Edward Elgar, pp.393-

Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, pp.408-437.

Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage in *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120.

Barney J., & Hansen M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, pp.175-190.

Bateson, P. P. G. (1986). Sociobiology and human politics. In Rose, S. and Appignanesi, L. ed. *Science and Beyond*, Oxford, Basil Blackwell.

Baudrillard, S. (1988). Simulacra and simulations. In Poster, M. ed. *Jean Baudrillard: Selected Writings*, Stanford, CA, Stanford University Press, pp.166-184.

Beniger, J. R. (1986). *The control revolution*. Cambridge MA, Harvard University Press.

Berkes, F. & Folke, C. (2002). Back to the future: ecosystem dynamics and local knowledge. In Gunderson, L. H. and Holling, C. S. ed. *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*, Island Press, Washington, D.C., pp.121-146.

Block, Peter (2008). *Community: The Structure of Belonging*. San Francisco, Berrett-Koehler.

Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1984). Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, pp.97-118.

Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36, pp.441-470.

Brenton, A. & Wintrobe, R. (1982). *The logic of bureaucratic conduct: An economic analysis of competition, exchange and efficiency in private and public organizations*. New York, Cambridge University Press.

Bromiley, P. & Harris, J. (2006). Trust, transaction cost economics, and mechanisms In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*. Cheltenham, UK, Edward Elgar, pp.124-143.

Brooks, K., Callicot, J. & Siegerdt, G. (1979). The ICA Communication Audit and Perceived Communication Effectiveness Changes in 16 Audited Organizations. *Human Communication Research*, 5, Winter, pp.135-136.

Bryman, A. & Cramer, D. (1992). *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas. Utilizando o SPSS*. Oeiras, Celta.

Buffett, W. (2001). *The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America*. Cunnhingham Group.

Curral, S. and Inkpen, A. (2006). On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective. In Bachmann, R. & Zaher, A. (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham, Edward Elgar

Castells, Manuel (2007), *O Poder da Identidade*. Lisboa, Fundação Gulbenkian.

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

Chiles, T.H. and McMakin, J. F. (1996). Integrating variable risk preference, trust and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21 (7), pp.73-99.

Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30, pp.5–28.

Colling, T. & Fermer, A. (1992). The limits of autonomy: Devolution, line managers and industrial relations in privatized companies. *Journal of Management Studies*, 29, pp. 209-228.

Conrad, Charles & Hayes, J. (2000). Development of Key Constructs. In Jablin, F. & Putnam, L. ed. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp.47-77.

Costa, Ana Cristina (2003). Promover a confiança em contextos organizacionais. In *Manual de Estudos Organizacionais*. Lisboa, RH Editores.

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

Cutlip, S., Center, Allen H., & Broom, G. (2000). *Effective Public Relations*. Pearson Education, New Jersey.

Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32, pp.554–571.

Daft, R. & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretative systems. *Academy of Management Review*, 9, pp.284-295.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, pp.563-576.

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

Deetz, S. (1998). Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance: An empirical case. In McKinlay, A. & Starkey, K. ed. *Foucault, management and organization theory*, London, Tretheway, pp. 151-172.

Deetz, S. (1994). Representative practices and the political analysis of corporations. In Kovacic, B. ed. *Organizational Communication: New perspectives*, Albany, State University of New York Press, pp. 209-242.

De Wine, S. & James, A.C. (1988). Examining the Communication Audit: assesment and modification. *Management Communication Quarterly*, 2, pp.144-168.

Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic alliances - guidelines for success. *Long Range Planning*, 21, pp.18–23.

Donnelon, A., Gray, B. & Bougon, M. (1986). Communication, meaning and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.43-55.

Downs, C. W., & Hain, T. (1982). Communication and productivity. In Burgoon, M. ed. *Communication yearbook*, New Brunswick, NJ, Transaction Books, pp. 435–471.

Downs, C. W., Clampitt, P., & Pfeiffer, A. (1988). Communication and organizational outcomes. In Goldhaber, G. & Barnett, G. ed. *Handbook of organizational communication*, Norwood, NJ, Ablex, pp. 171–121.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14, pp.63–73.

Dozier, D., Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp.239-263.

Eyun-Jung Ki (2007). Reliability and Validity of Organization-Public Relationship Measurement and Linkages Among Relationship Indicators in a Membership Organization. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84 (3), pp.419-438.

Flores, Teresa Mendes (1994). Agir com Palavras: a teoria dos actos de linguagem de John Austin. *Escola Superior de Comunicação Social*. [Internet] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/flores-teresa-agir-com-palavras.pdf> [Consult. 2 Junho 2010]

Friedland, N. (1990). Attribution of control as a determinant of cooperation in exchange interactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, pp.303-320.

Foucault, Michel ([1975]; 2009). *Vigiar e Punir*. São Paulo, Vozes.

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

Gainey, T. & Klaas, B. (2005). Outsourcing Relationships Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (16), Spring, pp.7-25.

Giddens, Anthony (1979). *Central problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London, Macmillan.

Giddens, Anthony ([1991], 1997). *Modernidade e Identidade Pessoal*. Lisboa, Celta.

Glazier, R. (1991). Marketing in information-intensive environments: Strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*, 55, pp.1–19.

Goldhaber, G. (1974). *Organizational communication*. Dubuque, IA, William C. Brown.

Goldhaber, G. ([1978], 1986). *Organizational communication*. Dubuque, IA, William C. Brown.

Goodall, H. L. (1990). A theatre of models and the 'meaningful orders of persons and things'. In Anderson, J.A. ed. *Communication Yearbook 13*, Newbury Park, CA, Sage, pp. 69-94.

Grice, Paul (1957), *Meaning*. In *The Philosophical Review*, 3 (66), pp. 377-88.

Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In 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. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present and future. In Heath, R. ed. *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 11-30

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

Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York, Holt, Rinehart & Wilson.

Hawes, L. (1974). Social collectivities as communication: Perspectives on organizational behavior. *Quarterly Journal of Speech*, 60, pp. 497-502.

Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Vol I. Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans.). Boston, Beacon.

Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action: Vol II. Lifeworld and system* (T. McCarthy, Trans.). Boston, Beacon.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. e Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall International Editions.

Hallahan, K. (2000). Inactive publics: the forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26 (4), pp. 499-515.

Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39, pp. 414–436.

Haslam, Alexander (2001). *Psychology in Organizations: The Social-Identity Approach*. London, Sage.

Hirsch, F. (1977). *Social Limits to Growth*. London, Routledge and Kegan Paul.

Hirschman, A. O. (1984). Against parsimony: three easy ways of complicating some categories of economic discourse. *American Economic Review Proceedings*, 74, pp. 88-96.

Holling, C. S., and L. H. Gunderson (2002). Resilience and adaptive cycles. In Gunderson, L.H. e Holling, C. S., ed. *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Island Press, Washington, D.C., pp. 25-62.

Holmer-Nadesan, M. (1997). Constructing paper dolls: The discourse of personality testing in organizational practices. *Communication Theory*, 7, pp. 189-218.

Hosmer, Larue T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 2, pp. 379-403.

Huang, Y-H. (2001). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13 (1), pp. 61-90.

Jablin, F. & Putnam, L. (2000). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. New York, Guilford Press.

Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, pp. 1201–1222.

James, W. ([1896] 1948). *Essays in Pragmatism*. New York, Hafner Press.

Johnson, D. & Johnson, R. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Interaction Book Company, Edina MN.

Kant, I. (2004). *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. Lisboa, Porto Editora.

Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, organizations and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12, pp. 251-273.

Leipzig, John & More, Elisabeth (1982). *Organizational Communication: a review and analysis of three current approaches to the field*. Fairbanks, University of Alaska.

Leitch, S. & Neilson, D. (2001). Bringing publics into public relations: new theoretical frameworks for practice. In Heath, R. ed. *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 127-138.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. e Tyler, T. R. Ed. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 114-139.

Long, Chris e Sitkin, Sim (2006). Trust in the balance: how managers integrate trust-building and task control. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*, Cheltenham, Edward Elgar

Lukács, G. (1971). *History and class consciousness* (R. Livingstone, Trans.). London, Merlin.

Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*. Chichester, Wiley.

Luhmann, N. (1988), Familiarity, confidence, trust. In Gambetta, D. ed. *Trust: Making and Breaking of Cooperative Relations*, Oxford, Blackwell, pp. 94-108.

Luhmann, N. (1995) *Social Systems*. Stanford, CA, Stanford University Press.

[Mael, F. A., & Ashforth, B. E. \(1992\). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. \*Journal of Organizational Behavior\*, 13, pp. 103-123.](#)

Martinich, A. P. (1997), Philosophy of Language. In Canfield, J. V. ed. *Philosophy of Meaning, Knowledge and Value in the 20<sup>th</sup> Century*, London, Routledge, pp.8-26.

Madhok, A.(2006). Opportunism, Trust and Knowledge: the management of firm value. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*, Cheltenham, Edward Elgar, pp.107-123

Maltz, E. (2000). Is all communication created equal? An investigation into the effects of communication mode on perceived information quality. *Journal of Product Innovation Management*, 17, pp.110–127.

Maniero, L. (1994). On breaking the glass ceiling: The political seasoning of powerful women executives. *Organizational Dynamics*, 22, pp. 5-29.

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp.709-734.

McAllister, Daniel J., Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 1, pp.24-59.

McCroskey, J. C., & Teven, J. J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construct and its measurement. *Communication Monographs*, 66, pp.90-103.

McEvily, B., Weber, R., Bicchieri, C. & Ho, V. (2006). Can Groups be trusted? An experimental study of trust in collective entities. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*, Cheltenham, Edward Elgar

McKnight, H. & Chervany, N. (2006). Reflections on an initial trust-building model. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*, Cheltenham, Edward Elgar

McPhee, R. (1989). Organizational communication: A structural exemplar. In Dervin, B., Grossberg, L., O'Keefe, B. & Wartella, E. ed. *Rethinking Communication: Vol. 2. Paradigm exemplars*, Newbury Park, CA, Sage, pp.199-212.

McPhee, R. (1998). Giddens's conception of personal relationship and its relevance to communication theory. In Conville, R. & Rogers, E. ed. *The meaning of 'relationship' in interpersonal communication*, Westport, CT, Praeger, pp.83-106.

McPhee, R. (1985). Formal structure and organizational communication. In McPhee, R.D. & Tompkins, P.K. ed. *Organizational Communication: Traditional themes and new directions*, Beverly Hills, CA, Sage, pp.149-177.

McPhee, R. & Poole, M. S. (2000). Organizational Structures and Configurations. In Jablin, F. & Putnam, L. ed. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, New York, Guilford Press, pp.503-543.

Messick, D. M. & Mackie, D. M. (1989) Intergroup relations, *Annual review of psychology*, 40, pp.45–81.

Mill, J.S. (2005). *Utilitarismo*. Lisboa, Areal.

Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of management Journal*, 31, pp.544-569.

Miller, D., Droje, C. & Toulouse, J.-M. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31, pp.544-569.

Mills, A. (1994). Managing subjectivity, silencing diversity. *Organization*, 2, pp. 243-269.

Mintzberg, Henry (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, July-August, pp.140-143

Moenaert, R. K. & Souder, W. E. (1996). Context and antecedents of information utility at the R&D/marketing interface. *Management Science*, 42, pp.1592–1611.

Möllering, Guido (2006). Trust, institutions, agency: towards a neoinstitutional theory of trust. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*. Cheltenham, Edward Elgar, pp.355-376

Moffit, M. A. (1994). Collapsing and integrating concepts of public and image into a new theory. *Public Relations Review*, 20 (2), pp.159-170.

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57 January, pp.81–101.

Morand, D. A. (1995). The role of behavioral formality and informality in the enactment of bureaucratic versus organic organizations. *Academy of Management Review*, 20, pp.831-872.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), pp.20-38.

Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, pp.592–807.

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

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. NY, McGraw-Hill.

Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131, pp.519–522.

O’Keefe, D. J. (1990). *Persuasion: Theory and research*. Newbury Park, CA, Sage.

O’Neil, Julie (2008) Linking Public Relations Tactics to Long-Term Success: An Investigation of How Communications Contribute to Trust, Satisfaction, and Commitment in a Nonprofit Organization. *Journal of Promotion Management*, 14, pp.263–274.

O’Reilly, C. A. III, (1982). Variations in decision maker’s use of information sources: The impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, 25, pp.756–771.

O’Reilly, C. A. III & Roberts, K. (1977). Group structure, communication and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp.674–681.

Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15, pp.203-223.

Pacanowsky, M. & O’Donel-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, pp.126-147.

Pearson, C. A. (1992). Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human Relations*, 45, pp.905-936.

Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A critical essay*. Glenview, IL, Scott, Foresman.

Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12, pp.395–419.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior*. São Paulo, Campus,

Porter, T. (1979). *The ICA Communication Audit: 1979 norms. An Instrument documentation for 17 audits using the survey (1974-1979)*. Paper apresentado no encontro da International Communication Association, Filadélfia.

Pratt, M. G. 1998. To be or not to be? Central questions in organizational identification. In Whetten, D. A. & Godfrey, P. C ed. *Identities in organizations: Building theory through conversations*, Thousand Oaks, Sage, pp.171-207.

Priester, J. R. & Petty, R. E. (1995). Source attributions and persuasion: Perceived honesty as a determinant of message scrutiny. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, pp.637-654.

Putnam, R. (2001). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. NY, Simon & Schuster.

Putti, J. M., Aryee, S. & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15, pp.44–52.

Redding, W. C. (1977). Organization communication theory and ideology: An overview. In Nimmo, D. ed. *Communication yearbook III*, New Brunswick, NJ, Transaction Books, pp.309–341.

Renn, O. & Levine, D. (1991). Credibility and trust in risk communication. In Karperson, R. & Stallen, M. ed. *Communicationg risks to the public: International perspectives*, Dordrecht, Kluwer, pp.175-218.

Rhee, Y. (2003). The employee-public-organization chain in relationship management: A case study of a government organization. *Institute for Public Relations*. [Internet] Disponível em [http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003\\_Rhee.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003_Rhee.pdf) [Consult. 4 Setembro 2010]

Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.321–326.

Rubin, Rebecca et al (2004) *Communication Research Measures – A sourcebook*. Routledge Communication Series, Routledge.

Ruch, R. S., & Goodman, T. (1983). *Image at the top*. New York, The Free Press.

Ruppel, Cynthia P. & Harrington, Susan J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, June 25, 4, pp.313.

Senge, Peter (1990), *The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization*, NY, Doubleday.

Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, University of Illinois Press.

Shrader, C. B., Lincoln, J. R. & Hoffman, A. N. (1989). The network structures of organizations: Effects of task contingencies and distributional form. *Human Relations*, 42, pp.43-66.

Schramm, W. (1954). How Communication Works. In Schramm, Wilbur ed. *The Process and Effects of Communication*, Urbana, University of Illinois Press, pp.3-26.

Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp.461–465.

Simmel, G. ([1907] 1990). *The Philosophy of Money*, 2<sup>a</sup> ed., London, Routledge.

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York, Free Press.

Sincoff, Michael & Goyer, Robert (1976) Critique of the Communication Audit from the Academic Researcher's Perspective. In *21st Annual Conference on Communication In Business and Industry*, Kent State University, October 7, p. 2.

Smith, K., Grimm, C., Gannon, M. & Chen, M.J. (1991). Organizational information processing, competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34, pp.60-85.

Smidts, A., Pruyn, A. & Reel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N.5, pp.1051-1062.

Souder, W. E. & Moenaert, R. K. (1992). Integrating marketing and RD project personnel within innovation projects: An information uncertainty model. *Journal of Management Studies*, 29, pp.485-512.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (2003). *Measuring organizational trust: Crosscultural survey and index*. San Francisco, IABC Research Foundation.

Stohl, C. (1995). *Organizational Communication: Connectedness in Action*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Sydow, J. (2006). How can systems trust systems? A structuration perspective on trust-buiding in inter-organizational relations. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*. Cheltenham, Edward Elgar, pp.377-392

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

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G. and Worchel, S. ed. *The social psychology of intergroup relations*, Monterey, CA, Brooks/Cole, pp. 33-47.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. In Rosenzweig, M. R. & Porter, L. W. ed. *Annual review of psychology*, vol. 33, Palo Alto, CA, Annual Reviews, pp.1-39.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In Worchel, S. & Austin, W. G. ed. *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Nelson-Hall, pp.7-24.

Taylor, J. R. & Van Every, E.J. (1993). *The vulnerable fortress: Bureaucratic organization and management in the information age*. Toronto, University of Toronto Press.

Teven, J. J. (2001). The relationships among teacher characteristics and perceived caring. *Communication Education*, 50, pp.159-169.

Thomas, G, Zolin, R. & Hartman, F. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, Volume 46 (3) July, pp.287-310

Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18 (University of Illinois Press), pp.518-545.

Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York, Basil Blackwell.

Van Witteloostuijn, A. & Van Wegberg, M. (2006). Trust attitudes, network tightness and organizational survival: an integrative framework and simulation model. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*. Cheltenham, Edward Elgar.

Van de Ven, A. and Ring, P. (2006). Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships. In Bachmann, R. & Zaher, A. ed. *Handbook of trust research*. Cheltenham, Edward Elgar.

Watson, Marcia L. (2004) *Can There Be Just One Trust?*. Gainesville, Institute for Public Relations.

Weber, M. (1970) *The Protestant Ethic*. London, George Allen and Unwin.

Weber, M. (1946). *Essays in sociology*. New York, Oxford University Press.

Weick, K. E. (1987). Theorizing about organizational communication. In Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L.W. ed. *Handbook of organization communication*, Newbury Park, CA, Sage, pp.97–122.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Westley, B. H. & MacLean, M.S. Jr. (1957). A conceptual model for communications research. *Journalism Quarterly*, 34, pp.31-38.

[Williams, L.C. Jr. \(2003\)](#). *Communication research, measurement and evaluation: A practical guide for communicators*. San Francisco, IABC Knowledge Centre.

Wittgenstein, Ludwig (1995). *Tratado Lógico-Filosófico e Investigações Filosóficas*. Lisboa, Fundação C. Gulbenkian.

Yammarino, F. J. & Naughton, T. N. (1988). Time spent communicating: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 41, pp.655-676.

Yates, J. (1989). *Control through communication: The rise of system in American management*. Baltimore, Johns Hopkins University Press.

Vallerand, R.J. (1989). Vers une Méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques: implications pour la recherche en langue française. *Psychologie Canadienne*, 30, pp.662-680.

Zmud, R. (1978). An empirical investigation of the dimensionality of the concept of information. *Decision Sciences*, 9, pp. 87–195.

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

## Anexo I: Questionários ( originais)

### ICA Audit

#### Receiving Information from Others

*Instructions:* For each topic listed, mark your responses on the answer that best indicates: (1) the amount of information you *are* receiving on that topic and (2) the amount of information you *need* to receive on that topic, that is, the amount you *have to have* in order to do your job.

1 = Very Little

2 = Little amount

3 = Some

4 = Great receive

5 = Very Great

This is the amount

| This is the

of information I

| of information I

receive now

| need to

|

|

|

*Topic Area*

|

|

How well I am doing in my job.

1. 1 2 3 4 5

| 2. 1 2 3 4 5

|

My job duties.

3. 1 2 3 4 5

| 4. 1 2 3 4 5

|

Organizational policies.

5. 1 2 3 4 5

| 6. 1 2 3 4 5

|

Pay and benefits.

7. 1 2 3 4 5

| 8. 1 2 3 4 5

|

How technological changes affect my job.

9. 1 2 3 4 5

| 10. 1 2 3 4 5

|

Mistakes and failures of my organization.

11. 1 2 3 4 5

| 12. 1 2 3 4 5

|

How I am being judged.

13. 1 2 3 4 5

| 14. 1 2 3 4 5

How my job-related problems are being handled.	15.	1	2	3	4	5		16.	1	2	3	4	5
How organization decisions are made that affect my job.	17.	1	2	3	4	5		18.	1	2	3	4	5
Promotion and advancement opportunities in my organization	19.	1	2	3	4	5		20.	1	2	3	4	5
Important new product, service or program developments in my organization.	21.	1	2	3	4	5		22.	1	2	3	4	5
How my job relates to the total operation of my organization.	23.	1	2	3	4	5		24.	1	2	3	4	5
Specific problems faced by management.	25.	1	2	3	4	5		26.	1	2	3	4	5

## Sending Information to Others

*Instructions:* For each topic listed, mark your responses on the answer that best indicates: (1) the amount of information you *are* sending on that topic and (2) the amount of information you *need* to send on that topic in order to do your job.

1 = Very Little

2 = Little  
the amount

3 = Some

4 = Great

5 = Very Great

This is the amount | This is

of information I | of information I

send now | need to send

*Topic Area*

Reporting what I am doing in my job.

27. 1 2 3 4 5 | 28. 1 2 3 4 5

Reporting what I think my job requires me to do.

29. 1 2 3 4 5 | 30. 1 2 3 4 5

Reporting job-related problems

31. 1 2 3 4 5 | 32. 1 2 3 4 5

Complaining about my job and/or working conditions.

33. 1 2 3 4 5 | 34. 1 2 3 4 5

Requesting information necessary to do my job.

35. 1 2 3 4 5 | 36. 1 2 3 4 5

Evaluating the performance of my immediate  
supervisor

37. 1 2 3 4 5 | 38. 1 2 3 4 5

Asking for clearer work instructions.

39. 1 2 3 4 5 | 40. 1 2 3 4 5

**Follow-up on Information Sent**

*Instructions:* Indicate the amount of *action* or *follow-up* that *is* and *needs* to be taken on information you send to the following:

1 = Very Little

2 = Little  
the amount

This is the amount

| This is

3 = Some  
needed

of follow-up now

| of follow-up

4 = Great

|

5 = Very Great

|

|

*Topic Area*

|

|

Subordinates

41. 1 2 3 4 5

|

42. 1 2 3 4 5

|

Co-workers

43. 1 2 3 4 5

|

44. 1 2 3 4 5

|

Immediate supervisor

45. 1 2 3 4 5

|

46. 1 2 3 4 5

|

Middle Management

47. 1 2 3 4 5

|

48. 1 2 3 4 5

|

Top Management

49. 1 2 3 4 5

|

50. 1 2 3 4 5

### Timeliness of Information Received from Key Sources

*Instructions:* Indicate the extent to which information from the following sources is usually *timely* (you get information when you need it -- not too early, not too late).

1 = Very Little

2 = Little

3 = Some

4 = Great

5 = Very Great

Subordinates (if applicable) 69. 1 2 3 4 5

Co-workers 70. 1 2 3 4 5

Immediate supervisor 71. 1 2 3 4 5

Middle management 72. 1 2 3 4 5

Top management 73. 1 2 3 4 5

"Grapevine" 74. 1 2 3 4 5

## Channels of Information

*Instructions:* Listed bellow are a variety of channels through wich messages are transmitted. Please indicate (1) the amount of information you *are* receiving through that channel and (2) the amount of information you *need* to receive through that channel.

1 = Very Little

2 = Little amount

3 = Some

4 = Great

5 = Very Great

This is the amount

This is the

of information I

of information I

receive now

need to receive

*Channel:*

Face-to-face contact between two people

107. 1 2 3 4 5

108. 1 2 3 4 5

Face-to-face contact among more than two people

109. 1 2 3 4 5

110. 1 2 3 4 5

Telephone

111. 1 2 3 4 5

112. 1 2 3 4 5

Written (memos, letters)

113. 1 2 3 4 5

114. 1 2 3 4 5

Bulletin Boards

115. 1 2 3 4 5

116. 1 2 3 4 5

Internal Publications

117. 1 2 3 4 5

118. 1 2 3 4 5

Internal Audio-Visual Media (Videotape, Films, Slides)

119. 1 2 3 4 5

120. 1 2 3 4 5

External Media (TV, Radio, Newspapers)

121. 1 2 3 4 5

122. 1 2 3 4 5

## **PR Relationship Management Scale**

*(Trust – Dimensions integrity, competence, dependability)*

1. *This organization treats people like me fairly and justly.  
(Integrity)*
2. *Whenever this organization makes an important decision, I know it will be concerned about people like me.  
(Integrity; original dimension: faith).*
3. *This organization can be relied on to keep its promises  
(Dependability)*
4. *I believe that this organization takes the opinions of people like me into account when making decisions.  
(Dependability)*
5. *I feel very confident about this organization's skills.  
(Competence)*
6. *This organization has the ability to accomplish what it says it will do.  
(Competence)*
7. *Sound principles seem to guide this organization's behavior.  
(Integrity)*
8. *This organization does not mislead people like me  
(Integrity)*
9. *I am very willing to let this organization make decisions for people like me.  
(Dependability)*
10. *I think it is important to watch this organization closely so that it does not take advantage of people like me.  
(Dependability) (Reversed)*
11. *This organization is known to be successful at the things it tries to do.  
(Competence)*