

Confiança nas Equipas de I&D: Operacionalização de um Constructo

Carla Freire*
cfreire@eeg.uminho.pt

(recebido em 6 de Junho de 2008; aceite em 7 de Outubro de 2008)

Resumo. O objectivo do presente estudo é propor um instrumento de medição da confiança em contexto de equipas de I&D. Os itens foram recolhidos da literatura e da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas a membros e líderes de equipas de I&D. Foram recebidas 243 respostas válidas do questionário aplicado a cientistas e profissionais de I&D integrados em equipas e a trabalhar em empresas industriais e em laboratórios na área da electrónica. A análise factorial permitiu extrair quatro componentes, explicando cerca de 60% da variância total: comportamentos de (não) confiança ($\alpha=0,94$), percepções de confiabilidade ($\alpha=0,92$), consideração e influência ($\alpha=0,84$) e cooperação ($\alpha=0,77$). Para além de expor a metodologia seguida na construção e validação do instrumento de medição da confiança em equipas, o artigo sugere a necessidade de se testar a validade do instrumento tanto no contexto de I&D como noutros contextos de trabalho.

Palavras-chave: Confiança, equipas de I&D, instrumento de medida

Abstract. The main aim of this study is to propose an instrument for measuring trust in context of R&D teams. The items were collected from literature and from the content analysis of the semi-structured interviews conducted to the members and leaders. There were 243 valid answers received of the questionnaire applied to scientists and professionals integrated into R&D teams and work in industrial companies and laboratories in the electronics area. The factor analysis permitted to extract four components, explaining about 60% of the total variance: “(non) trust behaviours” ($\alpha=0,94$), “trustworthiness perceptions” ($\alpha=0,92$), “the consideration and influence perceptions” ($\alpha=0,84$) and “cooperation” ($\alpha=0,77$). Apart from exposing the methodology used in the construction and validation of the instrument for measuring trust within teams, the study suggests the need to test the validity of the instrument both in the context of R&D, as well as in other work contexts.

* EEG - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho (UM)

Keywords: Trust, R&D team, instrument for measuring

1 Introdução

A confiança nas organizações constitui um tópico fascinante e por isso tem merecido muita atenção por parte de investigadores de diferentes áreas do saber. À medida que as organizações se têm tornado mais flexíveis, mais horizontais e também mais centradas no trabalho em equipa, tem sido dada maior ênfase às dinâmicas interpessoais e de grupo, onde a confiança é tida como uma questão central (Herriot, Hirsh e Reilly, 1998; Lane e Bachmann, 2000; Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd, 2000). Por outro lado, tem sido reconhecido pela literatura neste domínio que a existência de confiança entre pessoas, nas equipas, nas organizações e mesmo entre organizações representa uma mais valia para as partes envolvidas. E, portanto, tem-se revelado, também nesta perspectiva um assunto de elevado interesse para as organizações.

O desenvolvimento dos estudos sobre este tema em ambientes organizacionais tem sido encarado como uma necessidade emergente e resultante das transformações recentes no mercado laboral, por outro lado, tem sido unânime o reconhecimento de que a existência de confiança entre indivíduos, nas equipas, nas organizações e no plano inter-organizacional é um mecanismo necessário para que o trabalho seja realizado de uma forma mais eficiente.

Entre organizações, os investigadores têm considerado que a confiança permite baixar os custos de transacção em certos ambientes de mudança como fonte de vantagem competitiva (Barney e Hansen, 1994), como forma de promover relações a longo-prazo entre empresas (Ring e Van de Ven, 1992) e é um importante impulsor do sucesso das alianças estratégicas (Gulati, 1995). E por tais motivos, tem sido analisada como contribuinte da implementação efectiva de estratégias de investimento (Lorenz, 1988), de maior coordenação da gestão (McAllister, 1995) e do reforço do trabalho em equipa (Lawler, 1992).

Em linha com alguns estudos da literatura, é considerado que a confiança pode assumir uma importância diferente em diferentes contextos (Bigley e Pearce, 1998, Costa, 2003a) sendo que esta depende dos níveis de familiaridade entre os indivíduos que compõem a amostra e depende dos níveis de dependência estabelecidos ao nível da equipa. O que distingue a confiança em contexto de I&D e a torna específica é a necessária relação de interdependência entre investigadores, quer em termos de *inputs* quer em termos de *outputs* dos trabalhos produzidos. Assim, dada a especificidade do trabalho desenvolvido por equipas de I&D, isto é, dada a dependência funcional existente, os membros necessitam cooperar, e dependem uns dos outros para atingir os objectivos do trabalho de investigação (Morris e Moberg, 1994) sendo a confiança um elemento central no funcionamento e desempenho destas equipas.

Apesar do crescente interesse revelado pelo estudo do tema e apesar da centralidade da questão em determinados contextos, como é o caso das equipas de I&D, a literatura neste domínio tem revelado algumas fragilidades e lacunas, particularmente, ao nível da sua operacionalização. Neste sentido, este artigo visa sugerir um instrumento de medida da confiança em equipas de I&D ajustado a uma conceptualização multidimensional do constructo e ao contexto português. Será apresentada a metodologia seguida para a elaboração do instrumento de medida e são descritas as fases que envolveram o desenvolvimento e aplicação do instrumento de medida. e os procedimentos seguidos na sua operacionalização.

2 A confiança organizacional: Evolução conceptual

A confiança tem sido definida de múltiplas formas na literatura (Kramer, 1999; Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998; Hosmer, 1995; Deutsch, 1958; Mellinger, 1956; Read, 1962). Apesar de muitos investigadores terem usado algumas variações, muitos estudos empíricos parecem conceptualizar e medir a confiança como uma expectativa ou crença de que uma pessoa pode confiar nas acções e nas palavras e que a pessoa tem boas intenções em relação aos outros (Simmel, 1964; Kramer, 1999; Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998; Hosmer, 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995).

Apesar de algumas diferenças de opinião, muitos aspectos parecem comuns às definições que estão presentes na literatura. Tal como referiram Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998), das teorias da psicologia (Lewicki e Bunker, 1995, 1996; McAllister, 1995; Zand, 1972) às abordagens sociais e económicas (Barber, 1983; Bromiley e Cummings, 1995), as expectativas positivas e disposição para uma situação de vulnerabilidade são elementos críticos para definir a confiança.

“A vontade de ser vulnerável” de Mayer, Davis e Schoorman (1995), é a definição mais citada de confiança e é a que ocupa um papel central em muitas conceptualizações, tal como a de Bromiley e Cummings (1995) e a de Mishra (1996). Noutras definições, outras palavras foram utilizadas para propor a mesma coisa, tal como “a vontade de acreditar em alguém” (Doney, Cannon e Mullen, 1998), “a vulnerabilidade de uma pessoa em relação a outra” (Deutsch, 1962; Zand, 1972), e “a intenção de aceitar a vulnerabilidade” (Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998).

A investigação tem sido marcada por duas dificuldades inerentes à própria definição de confiança e ao desenvolvimento de uma medida adequada aos diferentes níveis de análise. Têm sido apresentadas algumas definições, porém, o consenso está longe de ser atingido. Assim, umas definições aproximam-se mais da perspectiva tradicional da confiança (Mellinger, 1956; Deutsch, 1958; Read, 1962), outras enquadram-se mais nas perspectivas mais recentes (Hosmer, 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Costa, 2001, 2003a e 2003b; Gill, Boies, Finegan,

McNally, 2005). A complexidade do conceito e a sua difícil sistematização decorre de inúmeros aspectos. Predisposições para confiar, características dos indivíduos em quem se confia e as condições situacionais podem determinar tanto o nível como a forma que a confiança assume. A importância destes factores que integram a confiança é determinada pelo tipo de relações que se estabelecem. Com base nestes argumentos é sugerido por Lewicki e Bunker (1996) que a definição teórica do conceito deve incluir tanto o estado psicológico como os comportamentos de escolha como elementos importantes da configuração da confiança. Assim, a confiança é vista como um fenómeno de grande complexidade teórica que deve ser analisado numa estrutura multidimensional (Cummings e Bromiley, 1996).

A conceptualização multidimensional tem a vantagem de considerar diferentes aspectos e a interdependência entre eles. Para Lewis e Weigert (1985), a confiança é um fenómeno que contém dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais distintas. Cummings e Bromiley (1996), e McAllister (1995) adoptaram modelos multidimensionais. E Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998) consideraram que a confiança não é apenas um comportamento (de cooperação) ou uma escolha (assumir riscos) mas deve também ser analisada como uma condição psicológica.

Em suma, na literatura a confiança na equipa é estudada nas suas múltiplas dimensões e é assumido que a sua natureza e importância pode variar de acordo com as relações de contexto, ou seja, varia de acordo com as tarefas, com as situações e com as pessoas em causa na relação de confiança (Hardy e Magrath, 1989).

3 Objectivos e metodologia

Objectivos

Este estudo apresenta a metodologia seguida na operacionalização da confiança em equipas de I&D. São apresentados os procedimentos seguidos para a construção do instrumento de medição da confiança em contexto de equipas de I&D e são descritas as fases que envolveram o desenvolvimento e aplicação do instrumento de medida. Posteriormente, será apresentada a estrutura factorial resultante da aplicação do questionário a 243 cientistas e profissionais de I&D integrados em equipas e a trabalhar em empresas industriais e em laboratórios na área da electrónica.

A escassez de estudos sobre a confiança organizacional em Portugal e em equipas de investigação e desenvolvimento, em concreto, traduziu-se em dificuldades na aplicação de escalas de origem anglo-saxónica. As dimensões da confiança não são independentes do contexto a que se reportam. A aplicação de escalas disponíveis na literatura ao contexto português e ao contexto das equipas de

I&D, em concreto, poderia revelar-se desajustada, tanto mais que não existem escalas construídas de raiz para populações portuguesas, obrigando ao desenvolvimento de novas escalas, embora baseadas na literatura.

Metodologia seguida na operacionalização do constructo

Para construir um instrumento de recolha de dados adequado à medição da confiança em equipas, teve-se em consideração o trabalho de revisão da literatura e a análise crítica das escalas aí contempladas.

Na revisão da literatura sobre confiança foram detectadas diversas escalas já validadas (Costa, 2000 e 2001; Cummings e Bromiley, 1996; Smith e Barclay, 1997), que foram analisadas no sentido de verificar se essas medidas contemplavam as dimensões da confiança que se procuravam medir neste estudo. Neste exercício de análise foram rejeitadas as medidas que não se enquadravam nos propósitos da análise em equipas e que estivessem em consonância com as dimensão da confiança e que pudessem ser reformuladas ao nível das equipas de I&D. O estudo de Costa (2000), principal referência nesta matéria, baseia-se em instrumentos já existentes e validados na literatura. Por exemplo, para medir a propensão para confiar, a autora usa dois instrumentos existentes (RPHNS_ Wrigtsman, 1964) e para medir as percepções de confiabilidade usa a escala desenvolvida por Cummings e Bromiley (1996)¹. Para medir a cooperação, a autora adaptou a escala de comunicação aberta de Smith e Barclay (1997) e para medir a monitoria utilizou três itens da escala de Curral e Jeudge (1995).

4 Descrição dos estudos conduzidos até chegar à versão final

Entrevistas exploratórias

Para completar a informação recolhida na literatura, que se revelou insuficiente, realizou-se um conjunto de entrevistas exploratórias a indivíduos do universo do estudo, ou seja, a líderes e a membros de equipas de I&D. Estas entrevistas tiveram o intuito de permitir que os entrevistados apontassem linhas de investigação novas ou alternativas e que de alguma forma questionassem as dimensões que estavam a ser estudadas e incluídas nas escalas da confiança.

Procurou-se que as entrevistas incidissem sobre indivíduos com responsabilidades de gestão ao nível das equipas para dessa forma se obter autorização para a aplicação dos questionários. Por outro lado, procurou-se entrevistar indivíduos que já tivessem alguns anos de experiência na organização (todos estavam há mais de 5 anos na empresa) e com alguns anos de direcção da

¹ Organizational Trust Inventory (OTI), versão reduzida

equipa (pelo menos 2 anos). À excepção de uma mulher todos os outros entrevistados eram homens, sendo a formação de base na área da engenharia. Todos trabalhavam em equipas de desenvolvimento de software em empresas de electrónica.

As entrevistas foram conduzidas seguindo um formato semi-dirigido. O procedimento adoptado foi o seguinte: solicitava-se aos entrevistados que fizessem, uma breve caracterização da organização (actividade desenvolvida, dimensão e estrutura) e uma descrição das equipas de trabalho. Para além de uma caracterização das equipas e do trabalho por elas desenvolvido pretendia-se com estas entrevistas, inferir das respostas dos entrevistados dimensões relativas aos comportamentos de confiança, expectativas e percepções de confiabilidade. Era solicitado aos entrevistados que identificassem os aspectos que consideravam importantes para haver confiança nas equipas. Neste sentido, colocava-se as seguintes questões como por exemplo: “como descreve as pessoas em quem confia?”, e “age de forma diferente em relação a quem confia e a quem não confia?”

A redacção do questionário revelou-se uma tarefa complexa decorrente da complexidade do tema e da ambição de construir algo de novo. Esta primeira versão do instrumento foi sujeita a um pré-teste. Nesta fase considerou-se ainda fundamental um contacto directo com alguns elementos das equipas onde se iria testar a primeira versão do instrumento de medida.

Pré-teste

O questionário foi sujeito a um pré-teste realizado em instituições universitárias (n=71). Este estudo piloto teve dois objectivos distintos. O primeiro, foi avaliar a compreensão dos itens, a sua relevância e centralidade na análise. Com base nos comentários e sugestões proferidos, alguns itens foram reescritos e outros retirados de forma a obter melhoramentos no instrumento de medida. O segundo objectivo deste estudo preliminar foi proceder à depuração das escalas, sendo para isso submetidas a uma análise factorial de componentes principais, donde foram retirados 17 itens, dado que estes não se integraram nos factores considerados. As análises factoriais efectuadas no sentido de aferir uma dimensionalização do constructo, sugeriram uma estrutura multidimensional composta por seis dimensões da confiança na equipa, agrupando os 47 itens remanescentes.

O receio de não captar o essencial da problemática em estudo esteve na origem de um instrumento de medida muito extenso (ver anexo). Ter-se-á, porventura, caído no exagero de criar uma escala com um número excessivo de itens. Deste processo de depuração da escala resultou num instrumento constituído por 47 itens.

Elaboração do questionário e recolha de itens na literatura

Para construir as escalas de medição da confiança nas equipas de I&D foram utilizados itens das escalas desenvolvidas por Cummings e Bromiley (1996), por Costa (2000), por Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995), e por Mishra (1996) e

foram tidas em linha de conta as escalas desenvolvidas por Rempel, Holmes e Zanna (1985) e McAllister (1995). Contudo, não se enveredou pela tradução literal das afirmações originais e procurou adequar-se a formulação semântica à particularidade da língua portuguesa e ao estudo em questão. Todavia, apesar da escala da confiança integrar alguns itens desenvolvidos a partir destes estudos consultados na literatura integra também outros itens construídos a partir das informações obtidas nas entrevistas exploratórias como já foi referido.

Assim, a escala da confiança na equipa integra 47 itens que procuram avaliar a confiança dos respondentes em relação às dimensões que são propostas. Utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (5. ‘concordo totalmente’; 1. ‘discordo totalmente’), foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar a relação de confiança dos indivíduos em relação à equipa de trabalho.

As **percepções de confiabilidade** referem-se à avaliação das características e acções do sujeito em quem se confia. No presente estudo considera-se que estas percepções estão relacionadas com o carácter, com a competência e com os motivos e intenções dos outros membros da equipa (Mishra, 1996; Korsgaard, Schweiger e Sapienza, 1995; Shockley-Zalabak, 2001; Whitener; Brodt, Korsgaard e Werner, 1998).

A dimensão da confiabilidade integra a expectativa relativamente a comportamentos consistentes e congruentes por parte de colegas. Com base na informação coligida na literatura, sobretudo, a inspiração dada pelo trabalho de Mishra (1996), foram redigidos 4 itens. Parara medir as percepções de confiabilidade foram também recolhidos outros itens na literatura (Rempel, Holmes e Zanna, 1985; McAllister, 1995). Contudo, não se enveredou pela tradução literal das afirmações originais. Os itens construídos, sob inspiração de variados estudos empíricos (Rempel, Holmes e Zanna, 1985; McAllister, 1995; Korsgaard, Schweiger e Sapienza, 1995), traduzem as percepções relativamente ao carácter, à competência, aos motivos e às intenções dos colegas de grupo no sentido de avaliar as impressões que os indivíduos nutrem em relação aos seus colegas de grupo.

Em suma, foram considerados 4 itens para avaliar a consistência e congruência dos comportamentos, 7 itens para avaliar a honestidade e integridade e foram considerados mais 4 itens para avaliar a confiança na competência. Ao todo, a dimensão atinente às percepções de confiabilidade era medida através de 15 itens.

Os comportamentos de (não) confiança têm sido considerados na literatura como referentes a acções que reflectem estados de vulnerabilidade em relação a quem se confia (Zand, 1972). Apesar da variedade de comportamentos que podem indiciar confiança ou falta dela e que estão presentes na literatura, quatro categorias têm sido consistentemente encontradas, a saber, a comunicação aberta, a aceitação de influência, o evitamento do oportunismo no comportamento dos outros e a redução de controlo (Smith e Barclay, 1997).

Neste trabalho foram considerados o evitamento do oportunismo do comportamentos dos outros, o tirar vantagem da vulnerabilidade, a aceitação de influência, e a vigilância e redução de controlo como aspectos integrantes desta dimensão (Costa, 2000; Smith e Barclay, 1997; Cummings e Bromiley, 1996). Assim, foram utilizados ao todo 12 itens para medir os comportamentos de (não) confiança. Sendo 6 itens adaptados da escala de Cummings e Bromiley (1996) para medir o evitamento do oportunismo do comportamentos dos outros e de tirar vantagem da vulnerabilidade, 2 itens resultantes das entrevistas exploratórias para avaliar também o oportunismo dos colegas, 2 itens adaptados da escala desenvolvida por Costa (2000) para medir o controlo e vigilância, e 2 itens adaptados da escala de Smith e Barclay (1997) para avaliar a aceitação de influência.

Para comportamentos de vigilância e redução de controlo, apesar de se terem considerado as propostas de Smith e Barclay (1997), a definição de itens teve por base os itens propostos por Costa (2000). Para avaliar a aceitação de influência incluíram-se 2 itens adaptados a partir de Smith e Barclay (1997).

A **cooperação** é também considerada por alguns estudos como sendo um comportamento de confiança, englobando a comunicação aberta ao nível da equipa (Smith e Barclay, 1997). Este estudo, tal como os estudos de Costa (2000, 2003a e 2003b), considera a cooperação como sendo uma outra dimensão da confiança na equipa. Referindo-se à medida em que os membros da equipa comunicam abertamente acerca do seu trabalho, cooperam e partilham informações. Porém, para estes itens não se seguiu nenhum estudo em particular, apenas se elaboraram itens a partir das próprias designações atribuídas às categorias e das informações obtidas através das entrevistas exploratórias. Assim, foram construídos 7 itens que traduzem a cooperação ao nível das equipas de I&D.

Relativamente às **percepções de consideração e influência** utilizaram-se 5 itens construídos a partir da escala desenvolvida por Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995). As expressões procuram traduzir as percepções individuais relativamente ao reconhecimento da equipa pelo seu trabalho, ao reconhecimento da equipa pela contribuição prestada ao projecto, as oportunidades de influenciar as decisões ao nível da equipa e as percepções relativamente à aceitação da opinião nas decisões finais da equipa. Para medir o **nível de informalidade** entre os membros das equipas foram considerados os três itens da escala desenvolvida por Costa (2000). Para medir o **nível de frontalidade** foram também considerados dois itens propostos por Costa (2000).

Amostra e procedimentos

Foram recebidas 243 respostas válidas do questionário aplicado a cientistas e profissionais de I&D integrados em equipas e a trabalhar em empresas industriais e em laboratórios na área da electrónica. A condição para a escolha da população amostral consistiu na existência de equipas permanentes cuja actividade principal fosse a investigação ou o desenvolvimento, em organizações que aceitaram participar no estudo. Do total de indivíduos inquiridos 70% são do sexo masculino e 29,2% do sexo feminino. 55,4% dos inquiridos tem idade igual ou superior a 30 anos, 33,9% idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 9,5% com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e finalmente, apenas 1,2% com idades no grupo etário dos 51 e 60 anos. Foram inquiridos 50 líderes de equipa (20,6%) e 192 membros da equipa (79%). Quanto ao grau académico, 60,5% dos inquiridos eram licenciados, 12,8% possuíam o grau de mestre, 9,9% doutoramento e 2,1% agregação.

Para testar a dimensionalidade da confiança na equipa é efectuada a análise factorial de componentes principais com rotação ortogonal *varimax* seguindo o método de extracção com valor próprio superior a 1 (Kim e Mueller, 1978), verificando a confirmação do teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett (*sign.* < 0,001). São seleccionados para cada factor itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989), sendo eliminados itens cujas saturações sejam superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Para avaliar a consistência interna dos factores é tido em conta o valor do *alpha de Cronbach*, sendo considerados apenas os factores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnaly, 1978).

5 Resultados

Os dados foram subordinados a uma análise de componentes principais uma vez verificada a sua adequação pelo teste apropriado (KMO: 0,946; teste de esfericidade de Bartlett: 5726,9; *sign.* < 0,001). A estrutura factorial a que se chegou de uma escala composta por 47 itens, foi uma estrutura composta por quatro factores, com *alphas* acima do patamar 0,70. A restrição do número de factores resultou da indicação obtida no pré-teste e resultou na solução factorial mais inteligível e da tentativa de encontrar factores interpretáveis. Esta opção baseou-se na sugestão de vários autores (Kim e Mueller, 1978; Hakstian, Rogers e Cattell, 1982) que propõem que se analisem diferentes estruturas factoriais até se encontrar uma solução que seja a mais interpretável. Neste processo, eliminaram-se da análise os itens com saturações abaixo de 0,50 obedecendo aos critérios psicométricos estabelecidos.

As dimensões identificadas neste estudo são: os comportamentos de (não) confiança ($\alpha=0,94$), as percepções de confiabilidade ($\alpha=0,92$), a consideração e influência ($\alpha=0,84$), e a cooperação ($\alpha=0,77$). À excepção da consideração e influência, as outras dimensões já tinham sido identificadas na literatura neste domínio (Costa, 2000). Note-se, porém, que neste estudo se chegou a uma configuração diferente das dimensões propostas por Costa (2000, 2001, 2003a e 2003b). Por outro lado, este estudo confirma a expectativa da existência de uma dimensão atinente à consideração e influência, pelo menos em equipas de I&D. Por outro lado, de acordo com os estudos de Costa (2000) este trabalho confirma a incorporação dos comportamentos nos modelos da confiança nas equipas.

Tabela 1 – Estrutura factorial da confiança na equipa, após rotação varimax

ESCALA EITENS	1	2	3	4
Comportamentos de (não) confiança				
29. Tirar vantagem da vulnerabilidade(1)	0,83	-0,19	-0,11	-,123
19. Proveito próprio dos problemas(1)	0,76	-0,28		-0,16
24. Sucesso "passando por cima dos outros"(1)	0,74	-0,37		
4. Comportamento pouco honestos(1)	0,73	-0,39	-0,12	
37. Controlo do trabalho dos outros(1)	0,73	-0,20	-0,13	-0,23
47. Vigilância sobre o trabalho dos outros(1)	0,70		-0,23	
16. "Caixinha de informações"(1)	0,69	-0,30	-0,20	-0,34
28. Tentativa de mandar nos outros(1)	0,69	-0,24	-0,21	-0,24
2. Oportunismo dos erros de colegas (1)	0,69	-0,21		0,21
6. Incerteza quanto aos colegas(1)	0,65	-0,43*		-0,25
5. Prudente no relacionamento com os outros(1)	0,61	-0,28	-0,12	-0,22
11. Principal linha de conta pelos seus interesses(1)	0,61	-0,26		-0,38
21. Indução em erro(1)	0,59	-0,37		
38. Não aceitação de interferências(1)			-0,32	-0,29
Percepções de Confiabilidade				
8. Reconhecimento de competência	-0,30	0,70	0,14	0,11
1. Confiança na integridade	-0,35	0,68	0,22	
7. Confiança no modo de actuação constante e previsível	-0,24	0,66	0,17	0,15
9. Preocupação de respeito pelos interesses de terceiros	-0,42*	0,65	0,12	0,18
3. Cumprimento de promessas	-0,30	0,61	0,18	0,26
31. Devida conta os interesses do grupo	-0,25	0,56	0,32	0,22
44. Cumprimento da palavra dada	-0,32	0,56	0,15	0,45*
23. Cumprimento das obrigações para com a equipa	-0,24	0,55	0,43*	
27. Olham com honestidade para os interesses dos outros	-0,32	0,55	0,24	0,38
Consideração e Influência				
25. Consideração pelo meu trabalho	-0,16	0,34	0,81	
22. Consideração pela contribuição	-0,19	0,33	0,8	
20. Opinião tida em conta	-0,19	0,1	0,76	0,28
26. Oportunidade de influenciar as decisões	-0,1		0,73	0,26
Cooperação				
15. Partilha de ideias e informações	-0,15	0,18	0,2	0,62
13. Disponibilização de informação	-0,40*	0,31	0,19	0,6
14. "Uma mão quando preciso"	-0,28	0,38	0,17	0,57
Valores próprios	15,7	2,6	1,8	1,4
Variância explicada	43,7%	7,2%	4,9%	3,8%
Alpha de Cronbach	0,94	0,92	0,84	0,77

*Nestes casos transgride-se a regra da eliminação de itens cujas saturações são superiores a .40 em mais do que um factor, no entanto a margem é tão reduzida que não se justificava perder essa informação.

(1) Para cálculo do alpha de Cronbach foram invertidas as pontuações.

A tabela 2 resume os dados obtidos na análise factorial e apresenta as médias e desvios-padrão para as quatro dimensões da confiança na equipa. Para o cálculo destes valores procedeu-se à computação de médias referentes a cada factor.

Tabela 2 – Resumo dos Resultados

Factores	N	Ni	Média	σ	α
Comportamentos de (não) confiança	241	14	3,846	0,750	0,94
Percepções de confiabilidade	241	9	3,886	0,539	0,92
Consideração e Influência	241	4	3,926	0,523	0,84
Cooperação	240	3	4,007	0,652	0,77

Ni - número de itens de cada factor

A estrutura factorial a que se chegou permitiu extrair quatro factores que explicam cerca de 60% da variância da confiança na equipa. A interpretação dos factores revelou-se bastante intuitiva dado que os itens agrupados nos factores correspondem à definição teórica proposta. A dimensão dos comportamentos de (não) confiança agrupa itens que permitem medir a consideração e aceitação de influência, o evitamento do oportunismo no comportamento dos outros e a redução de controlo. A dimensão das percepções de confiabilidade agrupa também de forma intuitiva e consistente com as orientações teóricas dez itens referentes ao reconhecimento da competência ($r=0,696$), confiança na integridade ($r=0,681$), confiança na previsibilidade e constância ($r=0,655$), confiança com base na preocupação pelos interesses de terceiros ($r=0,645$), cumprimento de promessas ($r=0,605$), ter em conta os interesses do grupo ($r=0,562$), cumprimento da palavra dada ($r=0,559$) e das obrigações para com a equipa ($r=0,554$). A consideração e influência, terceira dimensão, está relacionada com a confiança resultante de percepções de reconhecimento por parte da equipa. Finalmente, a quarta dimensão designou-se por cooperação e agrupa itens relativos à partilha de ideias e informações úteis ao nível da equipa, à disponibilização de informação e à colaboração quando surgem dificuldades. A ideia subjacente à cooperação é a de que quando os elementos da equipa partilham informação e disponibilizam essa informação no desempenho das tarefas, isso contribui para a existência de confiança na equipa.

Desta análise foram extraídos mais dois factores, a informalidade ($\alpha=0,68$) e a frontalidade ($\alpha=0,66$), apresentando todavia *alphas* abaixo do patamar 0,70. Estes factores são rejeitados em virtude de apresentarem níveis de consistência interna inferiores ao padrão mínimo de 0,70 genericamente aceite (Nunnally, 1978). Aliás, estes factores já se tinham revelado problemáticos nas análises realizadas no pré-teste. Todavia, a sua proximidade ao patamar 0,70 e a sua pertinência semântica justificou a inclusão destes itens no questionário final.

6 Discussão dos resultados

A principal dimensão da confiança na equipa encontrada neste estudo ficou designada por comportamentos de (não) confiança. Esta dimensão agrega itens referentes aos comportamentos de oportunismo e tentativa de tirar vantagem (Cumplings e Bromiley, 1996), à vigilância e controlo do trabalho dos outros (Smith e Barclay, 1997), e à aceitação ou não de interferências dos colegas no trabalho.

Esta dimensão emergiu como sendo a mais importante em contexto de I&D, provavelmente este destaque deve-se à natureza do próprio trabalho de I&D. A literatura tem indicado que em contextos propícios à investigação, a confiança substitui os mecanismos de controlo e de autoridade (Burns e Stalker, 1961; Pugh, Hickson e Hinings, 1969; Blau, Falbe, Kckinley e Tracy, 1976; Abbey e Dickson, 1983; Keller e Holland, 1983; Keller, 1994; Pelz e Andrews, 1976). Será de concluir que qualquer tipo de controlo, mesmo que exercido pela própria equipa, seja encarado como um aspecto negativo para o trabalho de investigação e daí a valorização desta dimensão para a confiança nas equipas de I&D. No estudo de Costa (2000), a monitoria emergiu como sendo a terceira dimensão da confiança nas equipas, todavia, é pertinente referir que este estudo não incidiu sobre equipas de I&D.

Por outro lado, a literatura relativamente à questão da autonomia em equipas de I&D (Kornhauser, 1962; Debackere e Rappa, 1994; Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott e Trow, 1994) apresenta resultados um pouco diferentes dos obtidos noutros contextos de trabalho. Enquanto a autonomia está associada a elevados desempenhos nas equipas de trabalho em geral, a evidência empírica indica o contrário nas equipas de I&D. Henderson e Lee (1992) concluíram no seu estudo que as equipas com maior sucesso eram aquelas em que os gestores detinham o controlo, designavam o trabalho a desempenhar pelos membros da equipa e desenvolviam procedimentos de tarefa. Também Kim e Lee (1995), nesta linha de investigação, concluíram que a autonomia tinha uma associação negativa com o desempenho em 80 equipas de I&D. A autonomia tinha um impacto positivo no desempenho da equipa apenas quando o clima favorecia a inovação e a pressão no trabalho era elevada. Ancona (1990), no seu estudo, conclui também que as equipas de I&D com maior autonomia não eram as que detinham melhores desempenhos. Estes resultados parecem indicar que nas equipas de I&D é aceite o controlo exercido pelos líderes de equipa mas o controlo exercido pelos colegas e as suas interferências não são “vistas com bons olhos”.

Perante tais resultados, importa questionar porque motivo as equipas de I&D dão enfoque aos comportamentos de não confiança, ou seja, aos comportamentos de oportunismo ou tentativa de evitar tais comportamentos, à tentativa de tirar vantagem, aos comportamentos referentes à crença de que o grupo é honesto nas negociações e ao controlo do comportamento dos outros. Este componente traduz as

três dimensões de Cummings e Bromiley (1996), ou seja, a crença de que o grupo faz esforços de boa-fé para se comportar de acordo com o que é esperado, a crença de que o grupo é honesto nas negociações e a crença de que o grupo não tira vantagem quando tem oportunidade de o fazer. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995) a confiança depende de princípios éticos considerados fundamentais no estabelecimento de uma relação. A consistência nos padrões éticos revela-se uma dimensão fundamental para a existência de relações de confiança entre indivíduos, ou seja, funciona como um mapa de orientação de comportamentos e a identificação com esses valores éticos permite formar uma relação de confiança. Os resultados indicam que a dimensão dos comportamentos de (não) confiança são importantes para a confiança na equipa pela partilha de uma ética e de um mapa de orientação dos indivíduos ao nível do grupo, sendo que este mapa dá indicações sobre os comportamentos que deverão ser evitados nas equipas de I&D para que haja confiança. Esses comportamentos são o oportunismo, a monitoria e a interferência indevida no trabalho dos outros colegas da equipa.

As percepções de confiabilidade constituem a segunda dimensão da confiança nas equipas de I&D. Esta dimensão diz respeito à avaliação das características e acções de quem é confiado. Ou seja, incide sobre as percepções individuais em relação às acções e aos atributos dos indivíduos em quem se confia. Estas avaliações baseiam-se em atributos cognitivos e emocionais, tais como o carácter, a competência, os motivos e as intenções da outra parte (McAllister, 1995). Esta dimensão traduz a forma pela qual os indivíduos esperam que os outros sejam ou se comportem de acordo com as suas pretensões. Conclui-se que nas equipas de I&D, a confiança depende do reconhecimento da competência e capacidades, da integridade, da preocupação pelos interesses de terceiros, do cumprimento de promessas, da actuação constante e previsível, do cumprimento da palavra dada, das obrigações para com a equipa, e da honestidade relativamente aos interesses manifestados pelos colegas. A literatura empírica tem muitas vezes identificado esta dimensão como sendo a principal dos estudos da confiança em equipas (Costa, 2003a). As razões apontadas para tal devem-se ao facto dos membros da equipa já se conhecerem bem e demonstrarem um maior grau de familiaridade entre si (Bigley e Pearce, 1989).

A consideração e influência, terceira dimensão identificada no estudo, traduz-se na percepção de reconhecimento pelo trabalho realizado na equipa, pela consideração que o grupo demonstra pela opinião e a percepção relativa à oportunidade de influenciar as decisões dos colegas de equipa. Daqui pode inferir-se que a confiança na equipa pelo reconhecimento do trabalho realizado, pela demonstração de consideração ou percepção de que a opinião é tida em conta traduzir-se-á em maior confiança na equipa.

A literatura tem reconhecido a importância da consideração, sobretudo, no estudo da confiança no líder. Os resultados do trabalho de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995), indicaram que quando o líder de equipa mostra maior

consideração pela contribuição dos membros, estes manifestam maior confiança no líder. Konovsky e Pugh (1994) concluíram que existia uma relação entre as percepções de consideração e a confiança dos colaboradores nos seus supervisores. Outros estudos têm analisado a relação entre estas percepções e a confiança nos gestores como influência em determinados comportamentos (Menguc, 2000; Organ, 1990), sugerindo que os colaboradores percebem o tratamento de que são alvo por parte da organização ou dos gestores e, conseqüentemente, têm desempenhos superiores ou inferiores que beneficiam ou prejudicam a organização (Ball, Trevino e Sims, 1994; DeLuga, 1994).

A cooperação emergiu como quarta dimensão da confiança na equipa, traduzindo-se na confiança que se cria com base na partilha de ideias e informações úteis ao nível da equipa, com base na disponibilização de informação, e na colaboração quando surgem dificuldades. Desta forma, os resultados divergem de alguns estudos neste domínio, onde esta dimensão surge associada a outros comportamentos de confiança e por outro lado, convergem em relação a outros onde a cooperação surge como uma dimensão autónoma (Costa, 2003a). No estudo de Costa (2003a), a cooperação nas equipas surgiu como sendo a segunda dimensão mais importante e a monitoria a terceira, o que segundo a autora suporta a incorporação dos comportamentos no modelo da confiança. No presente estudo, os comportamentos de monitoria emergiram associados a outros comportamentos tais como evitar o oportunismo e evitar que os outros tirem vantagem. A principal ilação retirada, relativamente à cooperação, é a de que quando os elementos da equipa partilham informação e disponibilizam essa informação no desempenho das tarefas da equipa isso traduz-se em confiança na equipa, em linha, aliás, com as conclusões apresentadas pela literatura.

Assim, conclui-se que o contexto de I&D apresenta contornos específicos sendo que apesar da confiança não conduzir necessariamente à cooperação, cria condições para que a troca de informações tenha lugar e para a existência de alguma proximidade entre os membros das equipas de I&D. O que distingue o contexto de I&D de outros contextos e por isso o torna particular é a própria natureza do trabalho de I&D, ou seja, os resultados da investigação dependem de relações de confiança e para atingir os objectivos da investigação os membros das equipas necessitam cooperar e, desta forma dependem mais uns dos outros para atingir os resultados. Por outro lado, só são atingidos determinados resultados se houver capacidade de assumir riscos, sendo que esta capacidade depende da existência de confiança.

7 Conclusão e limitações

Em termos gerais, pode considerar-se que o instrumento utilizado no presente estudo denota propriedades psicométricas aceitáveis. Os modelos factoriais encontrados ajustam-se aos dados e as consistências internas são superiores a 0,70, tal como é sugerido pela literatura.

Apesar da inspiração e do suporte nos estudos existentes na literatura, não se poderá estabelecer uma comparação directa com outros resultados, por exemplo, com os estudos conduzidos por Costa (2001 e 2003a), por variadas razões. Primeiro, o instrumento de medida foi construído em parte pela inspiração na literatura e, por outro lado, como resultado do estudo exploratório conduzido nas organizações onde foi realizado o estudo. Segundo, por se tentar ajustar ao contexto de I&D, foi dado enfoque a determinados aspectos, que sendo relevantes para estas equipas, se cogitou não terem expressão semelhante noutros contextos. Por outro lado, de acordo com a literatura, diferentes componentes da confiança podem ter pesos diferentes em diferentes contextos (Bigley e Pearce, 1998, Costa, 2003a) dependendo dos níveis de familiaridade entre os indivíduos que compõem a amostra e dependendo dos níveis de dependência estabelecidos ao nível da equipa. Neste sentido, assumiu-se que a confiança assume configurações diferentes em diferentes contextos de análise.

A literatura tem indicado que a confiança é necessária em determinadas condições, ou seja, quando existe interdependência e incerteza (Deutsch, 1962; Larzelere e Huston, 1986). Relativamente a esta questão, as conclusões de um estudo desenvolvido por Ruppel e Harrington (2000) confirmam a importância das relações de confiança nos colaboradores e as percepções de empenhamento e inovação. Se a confiança for definida como a probabilidade de assumir riscos, aumentar a confiança significa aumentar a possibilidade dos colaboradores arriscarem e desenvolverem comportamentos de maior criatividade e inovação (Isaksen e Lauer, 2002; Kwaśniewska e Edward, 2004; Bassett-Jones, 2005). Comportamentos menos defensivos e de menor monitoria por parte dos gestores e comportamentos mais entusiastas por parte dos colaboradores são mecanismos da confiança que influenciam a inovação. Assim, este estudo sugere que o estabelecimento da confiança nas organizações constitui um esforço a ter em conta quando a inovação constitui um objectivo da mesma. Desta forma, a questão da confiança em equipas de inovação torna-se particularmente importante. Por outro lado, dada a importância da interdependência entre os elementos das equipas de I&D para atingirem os resultados, a importância da confiança no relacionamento nestas equipas torna-se uma questão central.

Por se considerar que o contexto de I&D é específico e que existem especificidades no funcionamento das equipas de I&D, considerou-se que as dimensões da confiança poderiam reflectir essas diferenças. Nesta medida, é pertinente afirmar que as conclusões obtidas neste estudo, para equipas de I&D não são válidas para equipas em geral, não se podendo extrapolar tendências para outros contextos.

Em bom rigor, apesar de constituir uma base de trabalho para investigação futura não se poderá estabelecer uma comparação directa com estudos existentes neste domínio nem extrapolar tendências para estudos realizados noutros contextos. No entanto, tendo em conta a falta de estudos sobre a confiança em equipas de I&D, estudos futuros deverão explorar as dimensões encontradas neste estudo e explorar as dimensões encontradas no pré-teste mas que não revelaram suficiente consistência no estudo final. Assim, futuras investigações deverão adoptar novas metodologias de teste da validade do instrumento de medida aqui exposto. Seria pertinente reformular os itens tendo em vista a sua adaptação a outras fontes e seria conveniente aplicar o questionário em organizações específicas tendo em vista testar a estabilidade dos factores emergentes.

Desta forma, espera-se ter contribuído para estimular o interesse pela investigação futura sobre a confiança em equipas de I&D no contexto português onde se constata uma maior escassez de estudos sobre a matéria.

Referências

Abbey, A. & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 62-368.

Ancona, D. Gladstein (1990). Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33 (2): 334-365.

Ball, G. A.; Trevino, L. K. & Sims Jr, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37 (2), 299-322.

Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

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

Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management* 14(2), 169-175.

Bigley, G. A. & Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning on organizational science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.

Blau, P. M, Falbe, C. M., Kckinley, W. & Tracy, P. K. (1976). Technology and organizations in manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 21, 20-40.

Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995). Transaction costs in organizations with trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 219-247.

Burns, T.; Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, London. Tavistock.

Costa, A. C. (2000). A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations, Ridderkerk Print, Tilburg.

Costa, A. C. (2001). Trust as multi-component construct: A measure for within team relationships. Paper presented at the workshop Trust within & between organizations. Amsterdam, November.

Costa, A. C. (2003a). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32 (5), 605-622.

Costa, A.C. (2003b). Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. In B. Nooteboom and F. Six (Eds.), *The Trust Process in Organizations*. (pp. 105-124) Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

Cummings, L. L. & Bromiley (1996). The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p.302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

Debackere, K. & Rappa, M. A. (1994). Technological communities and the diffusion of knowledge: A replication and validation. *R&D Management*, 24(4),355-371.

DeLuga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67 (4), 315-326.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.

Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. *Nebraska Symposium on Motivation* (p. 275-320). Lincoln: Nebraska University Press.

Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

Ford, J.K., MacCallum, R.C. & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Scott, P., and Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.

Gill, H.; Boies, K.; Finegan, J. & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.

- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.
- Hakstian, R. A., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behavior of numbers-of-factors rules with simulated data. *Multivariate Behavioral Research*, 17, 193-219.
- Hardy, K., & Magrath, A.L. (1989). Dealing with cheating in distribution. *European Journal of Marketing*, 23(2), 123–129.
- Henderson, J. C., and Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management Science*, 38, 757-777.
- Herriot, P., Hirsh, W. & Reilly, P. (1998). *Trust and Transition: Managing Today's Employment relationship*. Wiley, : Chichester.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Howell, D.C. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth..
- Isaksen, S. G. & Lauer, K.J (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 74-86.
- Keller, R. T.; W. E. Holland (1983). Communications and Innovators in Research and Development Organizations. *Academy of Management Journal*, 26, 742-749.
- Keller, R.T. (1994). Technology-information processing fit and the performance of R&D project groups. *Academy of Management Journal*, 37, 167-179.
- Kim, J. O & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis. Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: Sage University.
- Kim, Y. & Lee, B. (1995). R&D project team climate and team performance in Korea: A multidimensional approach. *R&D Management*, 25(2), 179-196.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Kornhauser, W. (1962). *Scientists in industry - Conflict and accommodation*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.
- Kramer, R. M. (1999). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18, 199-230.
- Kwaśniewska, J. & Edward, N. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management* 13(3), 187-196.
- Lane, C. & Bachmann, R. (2000). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press.

Larzelere, R. J. & Huston, T. L. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and Family*, 42, 595-604.

Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker, J. Z. Rubin & Associates (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, (p. 133-173). San Francisco: Jossey-Bass.

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

Lewis, J. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.

Lorenz, E. H. (1988). Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (p. 194-210). Oxford, UK: Basil Blackwell.

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

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 24-59.

Mellinger, G. D. (1956). Interpersonal trust as a factor in communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 304-309.

Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviours across two sales situations: A Turkish Case. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (4), 205-214.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis - The centrality of trust. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

Morris, J. H. & Moberg, D. J. (1994). Work and organizations as contexts for trust and betrayal. In T. Sarbin, R. Carney & C. Eoyang (Eds.), *Citizen espionage: Studies in trust and betrayal* (p. 163-187). Westport, CT: Praeger.

Nunnally, J. C. (1970). *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires: Paidós

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 12 (p. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.

Pelz, D. C.; F. M: Andrews (1976). *Scientists in organizations: Productive climates for research and development*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University Michigan.

Pugh, D. S.; D. J. Hickson; C. R. Hinings (1969). The context of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.

Read, W. H. (1962), "Upward communication in industrial hierarchies", *Human Relations*, Vol. 15, No. 3, pp. 3-15.

Rempel, J. k., Holmes, J. G. & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of personality and social Psychology*, 49, 95-112.

Ring, S. M: & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.

Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, Why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Simmel, G. (1964). *The Sociology of Georg Simmel*. New York: The Free Press.

Smith, J. B. & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3-21.

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A, & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Anexo

Confiança na equipa de trabalho

As afirmações seguintes expressam o **nível de confiança dos indivíduos em relação à equipa** de que fazem parte. Indique, por favor, o seu nível de concordância com cada uma delas.

5. <i>Concordo totalmente</i>	4. <i>Concordo</i>	3. <i>Não concordo nem discordo/Sem opinião</i>	2. <i>Discordo</i>	1. <i>Discordo totalmente</i>
----------------------------------	-----------------------	--	-----------------------	----------------------------------

(1) Confio nos meus colegas de equipa porque os considero, na sua globalidade, integros.....	5	4	3	2	1
(2) A maior parte das pessoas nesta equipa tenta tirar vantagem dos erros dos colegas quando as ocasiões se proporcionam.....	5	4	3	2	1
(3) Confio nos meus colegas de equipa porque de uma forma geral, cumprem as promessas que fazem.....	5	4	3	2	1
(4) Nem sempre confio nos meus colegas de equipa porque por vezes têm comportamentos que considero pouco honestos.....	5	4	3	2	1
(5) Posso afirmar que em muitas circunstâncias tenho que ser prudente no relacionamento com os outros elementos da equipa.....	5	4	3	2	1
(6) Nunca estou certo(a) que os meus colegas não farão algo que não gosto ou que me prejudique profissionalmente.....	5	4	3	2	1
(7) Confio nesta equipa porque o seu modo de actuação na resolução de problemas é constante e previsível.....	5	4	3	2	1
(8) Confio nos meus colegas de equipa porque lhes reconheço competência.....	5	4	3	2	1
(9) Confio nos meus colegas de equipa porque acredito na sua preocupação em respeitar os interesses de terceiros.....	5	4	3	2	1
(10) Não confio nesta equipa de trabalho porque considero que actua de forma arbitrária.....	5	4	3	2	1
(11) Não confio nos meus colegas de equipa porque considero que aqui cada um tem em principal linha de conta os seus próprios interesses.....	5	4	3	2	1
(12) Posso esperar atitudes positivas dos meus colegas de equipa quando lhes					

exponho algumas fraquezas.....	5	4	3	2	1
(13) Confio nos meus colegas de equipa porque sei que me disponibilizam toda a informação que necessito.....	5	4	3	2	1
(14) Confio nas pessoas com quem trabalho para me darem uma mão quando preciso.....	5	4	3	2	1
(15) É do interesse de todos a partilha de ideias e informações úteis ao serviço...	5	4	3	2	1
(16) Não posso considerar os meus colegas de equipa de confiança porque sei que fazem “caixinha” de informações úteis.....	5	4	3	2	1
(17) Sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com os meus colegas de equipa.....	5	4	3	2	1
(18) Tenho total confiança nas capacidades dos meus colegas de equipa.....	5	4	3	2	1
(19) Nesta equipa as pessoas tiram proveito próprio dos problemas dos outros...	5	4	3	2	1
(20) Sinto que a minha opinião é tida em conta pela equipa.....	5	4	3	2	1
(21) Na minha equipa as pessoas, quando podem, induzem os outros em erro.....	5	4	3	2	1
(22) Sei que os meus colegas de equipa têm em conta a minha contribuição.....	5	4	3	2	1
(23) Considero que os meus colegas cumprem com as suas obrigações para com a equipa.....	5	4	3	2	1
(24) Na minha equipa algumas pessoas têm sucesso passando por cima dos outros.....	5	4	3	2	1
(25) Sinto que o meu trabalho é tido em consideração pelo grupo.....	5	4	3	2	1
(26) Sinto que tenho a oportunidade de influenciar as decisões do grupo.....	5	4	3	2	1
(27) Tenho a certeza que na minha equipa as pessoas olham para os interesses dos outros com honestidade.....	5	4	3	2	1
(28) Tenho sempre a sensação que determinadas pessoas na equipa tentam mandar nos outros.....	5	4	3	2	1
(29) Alguns colegas de equipa tentam tirar vantagem dos que estão numa posição vulnerável.....	5	4	3	2	1
(30) Na minha equipa as pessoas não valorizam a “conversa de corredores”.....	5	4	3	2	1

(31) Considero que a maior parte dos meus colegas de equipa tem em devida conta os interesses do grupo.....	5	4	3	2	1
(32) Confio, sobretudo, nos membros sêniores da equipa.....	5	4	3	2	1
(33) Na minha equipa as pessoas partilham informação relevante.....	5	4	3	2	1
(34) Nas reuniões as pessoas não expõem as suas ideias com franqueza.....	5	4	3	2	1
(35) A maior parte dos colegas de equipa não hesita em parar o que está a fazer para ajudar os outros quando estes precisam.....	5	4	3	2	1
(36) Nesta equipa as pessoas falam apenas sobre trabalho.....	5	4	3	2	1
(37) Nesta equipa há pessoas que têm a tendência de controlar o trabalho dos outros.....	5	4	3	2	1
(38) Nesta equipa as pessoas não aceitam interferências dos outros no seu trabalho.....	5	4	3	2	1
(39) Nesta equipa as pessoas trocam confidências.....	5	4	3	2	1
(40) Na minha equipa, quando se tomam decisões tem-se em consideração as opiniões de todos os membros.....	5	4	3	2	1
(41) Nesta equipa as pessoas dizem a verdade mesmo sabendo que seria preferível mentir.....	5	4	3	2	1
(42) Na minha equipa as pessoas não falam apenas de trabalho.....	5	4	3	2	1
(43) Nesta equipa, as pessoas expõem as suas opiniões mesmo sabendo que os outros podem discordar delas.....	5	4	3	2	1
(44) Considero que os meus colegas de equipa cumprem a palavra dada.....	5	4	3	2	1
(45) Confio, sobretudo, nos colegas que têm maior reputação científica.....	5	4	3	2	1
(46) Nesta equipa as pessoas demonstram nas suas acções aquilo que acreditam realmente.....	5	4	3	2	1
(47) Nesta equipa as pessoas mantêm o trabalho dos outros sob vigilância.....	5	4	3	2	1