

A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho:

Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”

The Relationship between Communication and Trust in the Workplace:

Analysis of Research "Best Companies to Work For"

Cibelli Maria Pinheiro de Almeida*

RESUMO

Embora existam estudos sobre a confiança no contexto das relações interpessoais e organizacionais, pouco se tem visto sobre a relação entre Confiança e Comunicação e sua influência na gestão das pessoas. O propósito deste artigo direciona-se neste sentido, em refletir sobre a possível contribuição da comunicação no processo de geração de confiança e da construção de um melhor ambiente de trabalho (entendendo que as Relações Públicas desempenham um papel crucial na construção dessas relações de confiança). Partindo da revisão bibliográfica, e através da análise da pesquisa realizada pelo Instituto Great Place to Work (GPTW) em 45 países, procura-se compreender a relação entre Comunicação e Confiança. A pesquisa do GPTW avalia o nível de confiança dos empregados em cinco dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem; e na perspectiva da liderança, em nove Práticas Culturais de gestão de pessoas. Propõe-se verificar a frequência e dimensões de questões relacionadas com a comunicação, bem como analisar os temas inerentes ao processo comunicativo no instrumento utilizado pelo Great Place to Work, que definem o resultado para classificar e reconhecer “Uma Melhor Empresa para Trabalhar”.

Palavras-Chave: Comunicação; Relações Públicas, Confiança; Gestão de Pessoas.

* Universidade do Minho, Brasil. E-Mail: cibelli.almeida@gmail.com

ABSTRACT

Although there are studies on trust in the context of interpersonal and organizational relations, little is seen regarding its relation to communication and its role in people management. This paper aims to investigate the possible contribution that communication has in the process of generating trust and in the creation of a better work environment (understand that Public Relations plays a crucial role in building these relations of trust). Based on a literature review, and through the analysis of the research of the Great Places to Work (GPTW) Institute conducted in 45 countries, it seeks to understand the relationship between communication and trust. The research of GPTW assesses the level of trust among employees in five dimensions: Credibility, Respect, Fairness, Pride and Camaraderie; and through the leadership perspective, in nine cultural practice areas of people management. This article aims to examine the frequency and dimensions of issues related to communication as well as to analyze those aspects that are inherent in the communication process of the tool employed by the Great Place to Work Institute which define the results that are used to rate and recognize "A Better Place to Work".

Keywords: Communication, Public Relations, Trust, People Management.

Received on: 2013.08.08

Approved on: 2013.10.09

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

A organização tem sido considerada um espaço de diálogo e de construção de significado, e a comunicação o lugar e processo de humanização da organização nas relações de trabalho (Kunsch, 2010). Porém, percebe-se que existe hoje uma realidade paradoxal, ao mesmo tempo que as condições de trabalho avançam para um maior incentivo e envolvimento do trabalhador, os princípios voltados para autonomia,

cooperação e valorização do trabalhador não condizem com a conduta diária das organizações (Oliveira & Paula, 2008: 13). O que ocorre muitas vezes é uma comunicação baseada nos modelos tradicionais (taylorista) em contraposição aos modelos considerados ideais (relações humanas). Considerando o modelo das relações humanas um aspeto importante a ser ressaltado é o relacionamento entre gestores e subordinados. A comunicação parece ser um dos elementos fundamentais para desenvolver um ambiente de trabalho confiável, principalmente no que se refere à relação entre gestor e subordinados.

Com o propósito de investigar esta relação entre a Comunicação e Confiança, será analisado o instrumento utilizado pelo *Great Place to Work*, por entender que este é um instituto credível representado em diversos países, e por ser um campo inovador em termos de práticas organizacionais, que define a organização como um “excelente local para trabalhar” a partir de seu ambiente de confiança, baseado em suas pesquisas realizadas com os funcionários e consulta das práticas gerenciais das empresas estudadas.

A pertinência deste tema apresenta-se à medida que se percebe o papel e a importância da comunicação organizacional, mais especificamente da comunicação da liderança, o que poderá indicar que, se uma organização ficar atenta ao seu processo de comunicação e relacionamento interpessoal, principalmente nas relações hierárquicas, talvez seja considerada e reconhecida como “Uma Melhor Empresa para Trabalhar”.

O que se pretende com este estudo é contribuir para uma maior reflexão sobre a construção das relações de confiança no ambiente de trabalho, que podem ser desenvolvidas através de políticas e práticas de comunicação da liderança, apoiado pelo trabalho realizado das Relações Públicas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Confiança no Contexto Organizacional

Nos estudos da teoria organizacional, especialistas têm ressaltado a importância das relações de confiança na gestão de pessoas em contraposição aos modelos mecanicistas e baseados no controle. Diversas abordagens são apresentadas sobre o tema *confiança* e analisado a partir de diferentes perspectivas: económica, sociológica e psicológica, como citam Mariotti e Souza (2005) sobre estudos na área e suas

A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho
Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”
Cibelli Maria Pinheiro de Almeida

correlações: confiança e desenvolvimento socioeconómico (Fukuyama, 1995), confiança e sistemas sociais (Luhmann, 1979), confiança e troca económica (Seta, 1974). Nas investigações científicas os níveis de análise da confiança mais comuns, destacados por Oliveira e Tamayo (2008), são:

Quadro 1 – Níveis de Análise da Confiança abordados pelos autores

DIMENSÃO	AUTORES
Nas Relações Interpessoais	Bacchmann (2001); Costa (2000); Jeffrier (2000); Kramer (1999); Laner e Bacchmann (1996); Lewicki e Buncker (1996); McAllister (1995).
Nas Equipas de Trabalho	Valle-Lima, Machado e Castro (2002).
Entre Unidades Organizacionais e entre organizações	Crummings e Bromiley (1996).
Relações com Comportamento de Cidadania Organizacional	Pillai (1999).
Relações com Satisfações, Valores Pessoais e antecipações de interações futuras entre clientes	Armstrong e Yee (2001).
Desenvolvimento de Escalas	Johnson-George e Swap (1982); Lundassen (2002); Seligson e Rennó (2000).

Fonte: Araújo e Tamayo, 2008.

Geralmente o enfoque destes estudos são direcionados para duas vertentes: a confiança interpessoal e/ou institucional:

“...no caso da confiança geral (ou interpessoal) são consideradas as perspetivas dos psicólogos e teóricos da personalidade, que focalizam tanto as diferenças individuais quanto os fatores contextuais que moldam a prontidão para confiar. No caso da confiança institucional, as perspetivas vêm de sociólogos e economistas, que têm considerado a confiança sob o prisma institucional, podendo ser analisada tanto como um fenómeno

dentro das organizações, como entre instituições, ou ainda, como confiança em indivíduos colocados nessas instituições” (Drummond, 2007: 14-16).

A definição de confiança no aspecto interpessoal refere-se às expectativas que se têm em relação ao comportamento do outro, ou seja, “a confiança é a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões” (Robbins, 2009: 169).

“...confiança é abordada como uma aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco, pela abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte não agirá de forma oportunista” (Zanine, 2007: 12).

Quer interpessoal ou institucional, autores abordam a confiança considerando inúmeras definições e dimensões, conforme listam Tzafrir e Dolan (2004: 115-132):

Quadro 2 – Dimensões da Confiança segundo autores

AUTORES	DIMENSÃO
Kee & Knox, 1970	Competência, motivos
Jennings, 1971	Lealdade, acessibilidade, disponibilidade, previsibilidade.
Gabarró, 1978	Integridade, motivos, a consistência do comportamento, a abertura, discrição, competência interpessoal, senso de negócios, julgamento.
Cook & Wall, 1980	Fé em intenções, a confiança na capacidade.
Johnson-George & Swap, 1982	Confiança.
Rempel & Holmes, 1986	Previsibilidade, confiabilidade, fé.
Butler, 1991	Disponibilidade, competência, consistência, discrição, lealdade, integridade, lealdade, abertura, cumprimento da promessa, receptividade.
Mishra & Mishra, 1994	Abertura, competência, carinho, confiabilidade.

A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho
Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”
Cibelli Maria Pinheiro de Almeida

Mayer, Davis, & Schoorman, 1995	Capacidade, benevolência, integridade.
Cummings & Bromiley, 1996	Manter compromissos, negociar honestamente, evitando aproveitar-se excessivamente.
Mishra, 1996	Competência, transparência, confiabilidade, preocupação.
Clark & Payne, 1997	Integridade, competência, comportamento consistente, lealdade, franqueza, respeito.
Doney & Cannon, 1997	Benevolência, credibilidade.
Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000	Abertura, competência e honestidade, preocupação com os empregados, confiabilidade, identificação.

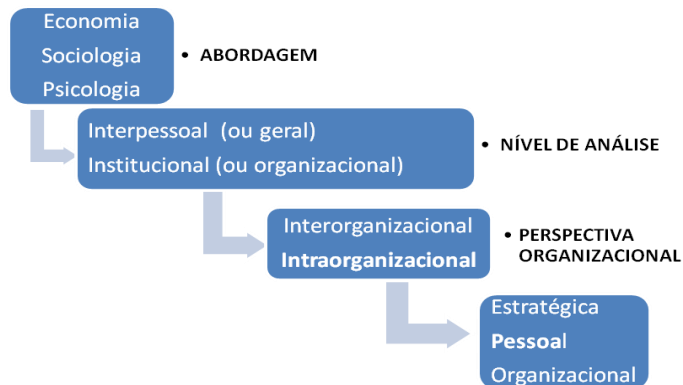
Fonte: Tzafrir e Dolan, 2004

Tratando-se da perspectiva institucional, as autoras Mariotti e Souza (2005) afirmam que os estudos são geralmente voltados para a confiança *inter* e *intra-organizacional* e são citados em várias áreas, como: administração, liderança, comunicação, teoria dos jogos, relações de trabalho, dentre outras. No âmbito *intra-organizacional* a confiança pode ser compreendida como Estratégica, Pessoal e Organizacional, conforme proposta por Galford e Drapeau (2003):

- Confiança Estratégica: confiança em que as decisões tomadas pelos responsáveis sejam as corretas.
- Confiança Pessoal: confiança dos subordinados em seus gestores.
- Confiança Organizacional: confiança na própria empresa e não apenas na pessoa.

Para uma melhor compreensão e resumo sobre o tema, a figura a seguir representa o campo de estudo da literatura sobre confiança, sua abordagem e níveis de análise:

Figura 1- Campo de Estudo da Literatura sobre Confiança



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Será considerado para este estudo, dentro da perspectiva *intraorganizacional*, a Confiança Pessoal, ou seja, a confiança entre gestores e subordinados de uma organização. Nessa direção, caminhando para uma abordagem mais específica, apresentaremos a seguir a relação entre Comunicação e Confiança para construção de um bom ambiente de trabalho, entendendo que o que caracteriza um ótimo lugar para o trabalho é o nível de confiança entre gestores e colaboradores (Levering, 1990).

2.2. A Relação entre Confiança e Comunicação

Vive-se nas empresas um novo ambiente em que a transformação da natureza das relações de trabalho é constante, de um sistema de produção baseado na coerção, no autoritarismo e no controle excessivo, como diz o ditado popular “*manda quem pode e obedece quem tem juízo*”, para uma sociedade do conhecimento que tem como premissa a busca pelo consenso através de uma relação de confiança mútua.

Do latim, a palavra confiança (*cum + fides*) que significa fé conjunta, é o fruto das relações entre as pessoas, fundamentada em princípios e valores. Autores apresentam várias definições sobre o tema, como no quadro proposto por Tzafirir e Dolan (2004):

A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho
Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”
Cibelli Maria Pinheiro de Almeida

Quadro 3 – Definições sobre confiança segundo autores

AUTORES	DEFINIÇÃO
Griffin, 1967	Dependência das características de um objeto, a ocorrência de um evento, ou o comportamento de uma pessoa, a fim de alcançar um objetivo desejado, mas incerto em uma arriscada situação.
Rotter, 1967	Uma expectativa realizada por um indivíduo ou um grupo que a palavra, promessa, ou verbal ou declaração por escrito de outro indivíduo ou grupo pode ser invocado.
Driscoll, 1978	A crença de que os tomadores de decisão produzirão resultados favoráveis à sua pessoa interesses, sem qualquer influência por parte da pessoa.
Frost, Stimpson, & Maughan, 1978	Expectativa de um indivíduo que o comportamento (verbal ou não verbal) de outro indivíduo ou grupo de indivíduos seria altruísta e pessoalmente benéfico para ele ou ela mesma.
Larzelere & Huston, 1980	À medida que uma pessoa acredita que outra pessoa (ou pessoas) a ser benevolente e honesta.
Lewis & Weigert, 1985	A realização de um curso de ação arriscada na expectativa confiante de que todas as pessoas envolvidas na ação irão agir com competência e obediência.
Zucker, 1986	Um conjunto de expectativas compartilhadas por todos os envolvidos em uma troca.
Bradach & Eccles, 1989	Um tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro de troca atuará oportunista.
Fukuyama, 1995	As expectativas que surgem dentro de uma comunidade que não haverá honestidade e comportamento cooperativo, com base em normas comuns sobre a parte de outros membros dessa comunidade.
Mayer, Davis, & Schoorman, 1995	A vontade de um partido a ser vulnerável às ações de outra parte, com base na expectativa de que a outra parte irá executar uma determinada ação importante para o cedente, independentemente da capacidade do partido do primeiro para monitorar ou de controle que outra parte.
Currall & Judge, 1995	Dependência comportamental de um indivíduo em uma outra pessoa em uma condição de risco.
Hosmer, 1995	A dependência por uma pessoa, grupo ou empresa em um dever voluntariamente aceite na parte de outra pessoa, grupo ou empresa para reconhecer e proteger os direitos e interesses de todos os outros envolvidos em um esforço comum ou troca econômica.
Robinson, 1996	Expectativas de alguém, suposições ou crenças sobre a probabilidade de que outro o futuro ações serão benéficas, favoráveis, ou pelo menos não prejudicar, para seus próprios interesses.
Doney & Cannon, 1997	Credibilidade percebida e a benevolência de um alvo de confiança.
Clark & Payne, 1997	Um estado de espírito de <i>trustors</i> específicos para administradores específicos.
Zand, 1997	A vontade de aumentar a sua vulnerabilidade a uma outra pessoa cujo comportamento você não pode controlar, em uma situação em que seu benefício potencial é muito menos do que o seu potencial perda se a abusos outra pessoa a vulnerabilidade de seu.
Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998	Um estado psicológico compreendendo a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outra pessoa.

Fonte: Tzafir e Dolan (2004).

De acordo com a definição de Rotter (1967, citado por Tzafrir e Dolan, 2004), a confiança apresenta-se como uma expectativa de pessoas ou grupos em relação à comunicação – palavras ou promessas verbais ou escritas. Sendo assim, para atender a tais expectativas e construir uma relação de confiança, alguns elementos comunicativos são necessários, como afirma Zanini (2007): “é fundamental que o estilo de gestão das empresas contenha alguns elementos ‘construtores’ das relações de confiança, tais como: integridade, consistência, transparência na comunicação” (Zanini 2007: 102).

Outros autores corroboram com a ideia da confiança relacionada com o tema comunicação, como destaca Finuras (2013):

Quadro 4 – Definições sobre confiança relacionado à comunicação

Autor(es)	Ideias-chave
Rosemberg (1956)	Confiança está ligada ao fato de alguém manter a sua palavra.
Schurr e Ozanne (1985)	A confiança é uma crença de que a palavra ou promessa do confiabilizado é segura e que cumprirá as suas obrigações no relacionamento de troca definido com o ato de confiar.

Fonte: Adaptado de Finuras (2013).

Percebe-se, então, que a presença ou falta de confiança está relacionada diretamente com a comunicação e o relacionamento entre as pessoas.

São vários os fatores que influenciam a geração de confiança, sendo o primeiro listado por Bartolomé, a comunicação, que entende por “manter os subordinados informados, oferecendo *feedbacks* adequados, explicando decisões e políticas, sendo franco...”. Estes são os elementos que afetam o desenvolvimento da confiança e da franqueza: comunicação, apoio, respeito, justiça, previsibilidade e competência (Bartolomé 1999: 7).

Fernandes (2008) e Novelli *et al* (2006) citando Reina e Reina (1999), também apresentam alguns fatores componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho. Após realizar uma pesquisa com 125 líderes, entre gestores, supervisores e profissionais de recursos humanos de 67 empresas localizadas nos Estados Unidos e

A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho
Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”
Cibelli Maria Pinheiro de Almeida

Canadá, identificaram duas naturezas de confiança interpessoal que pode ser encontrada no ambiente de trabalho: a *transacional* e a *transformadora*. A primeira possui elementos contributivos para desenvolver relações confiáveis e a segunda refere-se a dar e receber confiança baseada em experiências anteriores. Apresentamos um resumo destes componentes:

Quadro 5 – Elementos Componentes da Confiança Interpessoal

	Contratual	Comunicação		Competência
TRANSACIONAL	Consistência e confiabilidade nos indivíduos para honrar os seus compromissos.	Contribuição para desenvolver ambientes de trabalho seguros e produtivos, através do compartilhamento de informações.		Respeito às habilidades e aos conhecimentos dos demais.
	Convicção	Coragem	Compaixão	Responsabilidade para com o grupo
TRANSFORMADORA	Postura para manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática.	Promoção da autonomia do outro, delegação de responsabilidades e expressão de valores.	Abertura, honestidade e diálogo, postura para se colocar no lugar do outro.	Atitude de contribuir para construção de um ambiente de cooperação e solidariedade.

Fonte: Adaptado de Reina e Reina (1999 Apud, Fernandes, 2008 e Novelli, 2006).

Observando o aspeto *transacional*, a comunicação é tida como elemento contributivo para o desenvolvimento de ambientes de trabalho seguros e produtivos, através de comportamentos como: compartilhar informação, dizer a verdade, admitir erros, dar e receber *feedback*, manter confidencialidade, falar e agir com bons propósitos (Fernandes, 2008).

São também apresentadas algumas variáveis necessárias em termos de comportamento individual no modelo de gestão por confiança (GpC) proposto por Gasalla (2007), como por exemplo, a comunicação com clareza e veracidade (Navarro

& Gasalla, 2007: 82-94).

Um dos elementos básicos que fundamentam o conceito de confiança é a *abertura*, ou seja, transmitir informações relevantes de forma aberta (Robbins, 2009: 169). Portanto, são considerados aspetos contributivos para a construção da confiança: a abertura da comunicação, a partilha e fornecimento de informações aos colaboradores para que participem das decisões (Sousa, 2008; *citando* Gilber e Tang, 1998).

Outros autores também elegeram em suas pesquisas como critério de práticas gerenciais confiáveis a comunicação aberta com os empregados (Drummond, 2007: 91, *citando* estudos conduzidos por Korsgaard *et. al*, 2002). O estudo demonstrou que quando havia desentendimentos entre gerentes e empregados, os gerentes tiveram menos culpa quando se comunicaram de maneira aberta e demonstraram preocupação com os empregados. Neste ponto a responsabilidade do gestor na promoção da abertura de comunicação é fundamental, “para que a comunicação seja efetiva e auxilie o desempenho de todos os funcionários da empresa, cabe ao executivo criar um ambiente aberto para a comunicação, para diminuir os ruídos e aumentar o entendimento” (Limonge, 2007: 147). Mas, apesar dos líderes se auto denominarem honestos, íntegros, verdadeiros, corretos nas suas posturas e na forma de comunicar, pesquisas demonstram que a maioria dos empregados não acreditam que a direção da empresa seja honesta, nem se comunica honestamente. Algumas posturas como: comportamentos fingidos, como dar voltas, reter informações, ser ambíguo, bajular, não se posicionar, simular, distorcer a comunicação para manipular pensamentos, sentimentos ou ações de outras pessoas, estes e outros diminuem a confiança (Covey, 2008: 63). Tais comportamentos não geram credibilidade na fonte, e “a fonte deve ser digna de fé, de confiança, ser verdadeira” (França e Leite, 2007: 34).

“A credibilidade da fonte expressa a confiança e a fé que o receptor tem nas palavras e nas ações de quem comunica alguma coisa. O nível de credibilidade que o receptor atribui ao comunicador afeta diretamente os pontos de vista e reações do primeiro em relação às palavras, ideias e ações do segundo. Assim, a maneira como os subordinados recebem a comunicação de seus superiores é afetada pelo que pensam deles” (Mussak, 2010:186).

Neste sentido, a conduta do gestor perante seus subordinados pode gerar ou não a confiança, pois “a confiança é consequência de todas as ações e comportamentos acumulados de um líder” (Bennis, 2008: 86). Comportamentos destes estão diretamente relacionados com a comunicação.

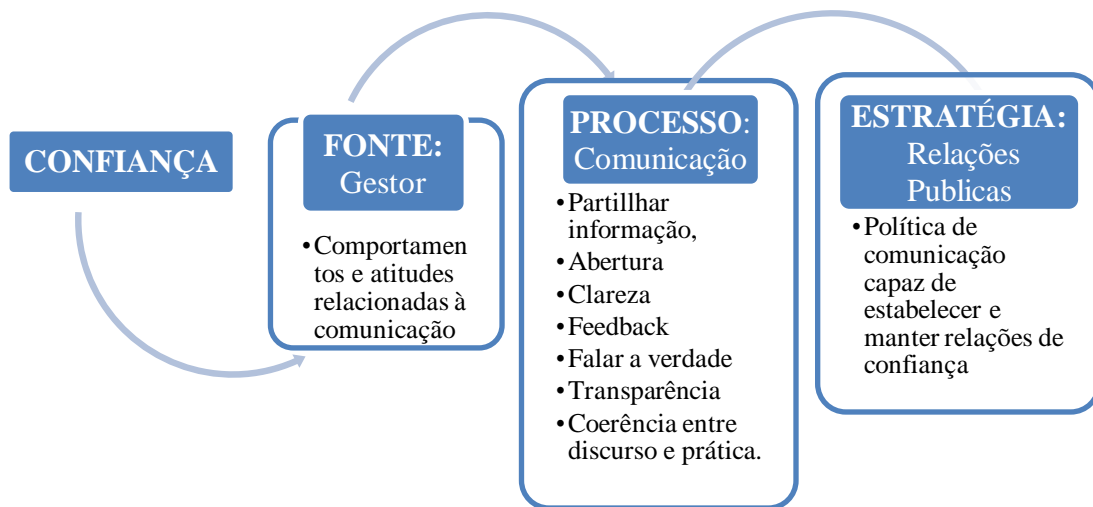
Conclui-se com isto que, através da comunicação as relações humanas existem e se desenvolvem, e se possibilita estabelecer uma relação de confiança ou não, pois a confiança, segundo a literatura, é uma das bases da interação social (Luhmann, 1979). A concepção da confiança como interação social é também creditada por Reed (2001), “a confiança é um indicador de que a interação social poderá ser estabelecida e mantida ao longo do tempo” (Oliveira & Tamayo, 2008: 97). Portanto, sem a comunicação, não seria possível estabelecer as relações entre as pessoas, quaisquer que sejam as relações, comerciais, de trabalho, afetivas (Pimenta, 2004: 20), inclusive as relações de confiança. Entendemos ainda que, no âmbito organizacional, as Relações Públicas desempenha um papel fundamental na construção dessas relações de confiança, pois a razão de ser das Relações Públicas é promover os relacionamentos com as pessoas, buscando a compreensão mútua e a conquista de credibilidade (França, 2006: 4-6), “siendo justamente las relaciones públicas la estrategia concreta que permite lograr esta confianza” (Boiry, 1998: 37). Sendo assim, o trabalho das Relações Públicas numa organização poderá servir de apoio aos gestores na criação de um ambiente de confiança. Louis Salleron (1951), ao definir Relações Públicas, destaca exatamente esta atividade e papel:

“As Relações Públicas são, inicialmente, o conjunto de meios utilizados pela empresa para criar um **clima de confiança** junto ao seu pessoal, junto aos grupos com os quais se acham ligadas e, comumente, junto ao público em geral, tendo em vista proteger sua atividade e favorecer seu desenvolvimento.”
(Andrade, 1983: 41)

Por fim, compreendemos a partir deste estudo que, a fonte da confiança na organização é o gestor, e as atitudes de comunicação que geram confiança, basicamente são: falar a verdade, cumprir promessas, informar e agir com clareza e transparência,

estabelecer o diálogo franco e sincero, dentre outros aspectos que constroem a confiabilidade interna na relação entre gestores e subordinados. E ainda, que o desenvolvimento de uma política de comunicação promovido pelas Relações Públicas poderá ser capaz de estabelecer e manter relações de confiança na gestão organizacional. A figura a seguir representa este entendimento:

Figura 2 - Relação entre Confiança e Comunicação



Fonte: Elaboração própria, 2013

2.3. O Ambiente de Confiança

Considerando, como já foi analisado na literatura, a comunicação como um dos elementos contributivos para desenvolver um ambiente de trabalho confiável, principalmente no que se refere à relação entre gestores e subordinados, analisaremos então, o Instrumento de Pesquisa do *Great Place to Work*, que classificam e reconhecem “As Melhores Empresas para Trabalhar” no mundo, procurando perceber a presença da comunicação nas questões dessa pesquisa.

2.3.1. *Great Place to Work* – As Melhores Empresas para Trabalhar

O *Great Place to Work* (GPTW), fundado em 1980 nos Estados Unidos por

Robert Levering e Amy Lyman, é uma consultoria de pesquisa e gestão, especialista em ambiente de trabalho, com sede nos Estados Unidos e escritórios afiliados em diversos países ao redor do mundo. Tem apoiado as organizações para que adotem comportamentos que levem à criação de um excelente lugar para trabalhar, tendo como principal fator a confiança entre líderes e liderados. Para o GPTW (2013)¹, a confiança deve estar presente em todas às relações e num bom ambiente de trabalho, e só existem cooperação e colaboração das pessoas quando há confiança, o que pode resultar na melhoria dos relacionamentos, e conseqüentemente numa maior produtividade:

“Trust is the defining principle of great workplaces – created through management’s credibility, the respect with which employees feel they are treated, and the extent to which employees expect to be treated fairly. The degree of pride and levels of authentic connection and camaraderie employees feel with one are additional essential components” (GPTW, <http://www.greatplacetowork.net/our-approach/what-is-a-great-workplace>).

2.3.2. Breve História do GPTW

Em 1981 um editor de Nova York pediu a dois jornalistas de negócios – Robert Levering e Milton Moskowitz – para escreverem um livro chamado “As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América”. Embora eles não acreditassem que poderiam encontrar 100 empresas qualificadas, concordaram e iniciaram uma viagem que durou mais de 25 anos de pesquisa. Descobriram que um excelente ambiente de trabalho não era um conjunto normativo de benefícios dos empregados, programas e práticas, mas a construção de relacionamentos de alta qualidade no local de trabalho – relações caracterizadas pela confiança, orgulho e camaradagem. O papel da confiança no ambiente de trabalho tornou-se central para a publicação do livro “*A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good-And Most So Bad*”.

¹ Sobre as melhores práticas das organizações consultar o livro – “Transformando a Cultura do Ambiente de Trabalho – A Perspectiva do Great Place to Work Institute, 25 primeiros anos, organizado por Robert Levering – Primavera Editorial, 2010.

A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho
Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”
Cibelli Maria Pinheiro de Almeida

O Quadro *Timeline* abaixo apresenta os principais acontecimentos do GPTW:

Quadro 5 – Timeline – Principais Acontecimentos Great Place to Work

Ano	Fato
1981	Começa a pesquisa para As 100 Melhores Empresas para Trabalhar nos EUA.
1984	Publicada a lista "100 Melhores Empresas para Trabalhar" nos Estados Unidos.
1988	Publicado o livro: A Great Place to Work: What makes some employers so good — and most so bad.
1991	Fundado o Instituto Great Place to Work®
1992	Desenvolvido Great Place to Work Trust Index ©.
1992	Realização da primeira pesquisa na Golden Grain, fabricante de massas nos Estados Unidos.
1997	Fortune se une ao Instituto para produzir uma lista anual das Melhores Empresas para Trabalhar nos Estados Unidos.
1997	É publicada, no Brasil, a primeira lista das Melhores Empresas para Trabalhar do Great Place to Work.
1997	Great Place to Work abre unidades e publica listas no Brasil e na Coreia.
2001	Great Place to Work é escalado pela União Europeia para produzir “100 Melhores Empresas para Trabalhar na Europa”.
2003	Expansão para 15 países na Europa e 6 na América Latina.
2006	Great Place to Work Brasil estabelece parceria com a revista ÉPOCA para publicação das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.
2010	Aberta a primeira unidade no Oriente Médio (Emirados Árabes Unidos).
2011	Aberta primeira unidade na África (Nigéria).
2011	É publicada a primeira lista das Melhores Empresas Multinacionais para Trabalhar no mundo.

Fonte: adaptado do site: <http://gptwbr.nonprofitsoapbox.com/sobre-nos/nossa-historia/cronograma-do-great-place-to-workr>






Atualmente as listas de Melhores Empresas para Trabalhar são produzidas em 45 países, trabalha com mais de 5.500 organizações, representando mais de 10 milhões de empregados, o que torna a maior pesquisa anual de cultura de ambiente de trabalho no mundo.

2.3.3. A Metodologia do GPTW

O *Great Place to Work* estuda e identifica as “Melhores Empresas para Trabalhar” através de uma pesquisa realizada com os funcionários e uma avaliação dos empregadores para entender o que torna um ambiente de trabalho excelente.

Conduz mundialmente a pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”, cujo resultado é baseado na avaliação do nível de confiança dos funcionários em cinco dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

Quadro 6 – Dimensões e Perspectivas dos Funcionários

DIMENSÕES	COMO ELAS ATUAM NO AMBIENTE DE TRABALHO
 Credibilidade	Comunicação informativa e acessível Competência na condução de pessoas e negócios Integridade e consistência na condução da visão
 Respeito	Apoio para desenvolvimento profissional Reconhecimento Envolvimento em decisões relevantes
 Imparcialidade	Equidade e equilíbrio no reconhecimento Ausência de favoritismo Justiça no tratamento
 Orgulho	Orgulho do trabalho realizado individualmente Orgulho do trabalho realizado coletivamente Orgulho da imagem e atuação da empresa na comunidade e mercado
 Camaradagem	Espaço para ser espontâneo Ambiente amigável e hospitaleiro Sentimento de “família” ou “equipe”

Fonte: GPTW, 2013

O *Great Place to Work*, portanto, avalia as empresas nestas duas perspectivas: funcionários e lideranças.

Em relação à perspectiva dos funcionários é utilizado um instrumento denominado TRUST INDEX © Employee Survey, questionário composto por 60 perguntas, das quais duas são abertas e as demais fechadas. Das 58 perguntas fechadas,

catorze são na dimensão Credibilidade, treze na dimensão Respeito, doze na dimensão Imparcialidade, oito na dimensão Orgulho, dez na dimensão Camaradagem e uma questão geral. Este instrumento é aplicado manual ou virtualmente com os funcionários, e tem como objetivo levantar as opiniões, atitudes e percepções sobre o nível de confiança entre funcionários e gestores. São também coletados comentários a partir das questões abertas presentes na pesquisa, que fornecem percepções dos funcionários sobre o que faz a empresa ter um excelente ambiente de trabalho e o que poderia ser feito para torná-lo ainda melhor (GPTW, 2013).

O processo para a realização dessa pesquisa consiste em: **1)** aplicar o questionário em papel; **2)** aplicar o questionário *online*; **3)** classificar e comunicar os ganhadores; **4)** reconhecer os ganhadores através de um evento de premiação e publicação local (revista e jornal); e por último, **5)** disponibilizar para as empresas o sumário executivo com os resultados, assim como oferecer serviços adicionais.

Alguns cuidados são tomados na aplicação do questionário, como: não reunir os colaboradores para responder a pesquisa; não influenciar os colaboradores nas respostas; não recolher as respostas dos colaboradores; não disponibilizar colaboradores da empresa para tirar dúvidas; disponibilizar caixa dos correios na empresa; disponibilizar quiosques com computadores; fazer comunicados intermediários (GPTW, 2013).

Na perspectiva da liderança, a avaliação considera nove práticas culturais de gestão de pessoas, são elas:

- 1) As empresas atingem seus objetivos quando: Inspiram seus colaboradores, Falam a verdade com todos e Escutam com sinceridade.
- 2) As Pessoas dão o melhor de si, quando: Agradecem pelo bom trabalho, Desenvolve-as pessoal e profissionalmente e Cuidam individualmente de cada uma delas.
- 3) O Trabalho em equipa acontece quando: Contratamos com foco na cultura, Celebramos as conquistas e Compartilhamos os resultados.

Tais práticas conduzem a um ambiente de confiança:

Figura 3 – Práticas Culturais de Gestão de Pessoas das Empresas



Fonte: GPTW, 2013

4. A Relação entre Comunicação e Confiança na Pesquisa do GPTW

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para análise do Instrumento de Pesquisa do GPTW, denominado TRUST INDEX © Employee Survey, foram considerada as cinco dimensões na perspectiva dos funcionários e as perguntas feitas em cada dimensão destas. Por razões de confidencialidade o questionário não será apresentado na íntegra, apenas as questões relacionadas com o tema comunicação para melhor entendimento sobre os percentuais/frequência presentes neste instrumento:

Quadro 7. Questões sobre Comunicação na Pesquisa do GPTW de acordo com as Dimensões

Dimensão	Questões relativas à Comunicação	Temas abordados
Credibilidade	1) Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	Informação
	2) Os chefes deixam claras suas expectativas	Clareza
	3) Posso fazer qualquer pergunta razoável aos chefes e obter respostas diretas	Abertura e <i>Feedback</i>
	4) É fácil se aproximar dos chefes e é também fácil falar com eles	Abertura e Diálogo
	5) Os chefes cumprem o que prometem	Verdade
	6) Os chefes agem de acordo com o que falam .	Coerência

A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho
Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”
Cibelli Maria Pinheiro de Almeida

Respeito	1) Os chefes agradecem o bom trabalho e o esforço extra	<i>Feedback</i>
	2) Os chefes reconhecem erros não intencionais como parte do negócio	Transparência
	3) Os chefes incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera	Abertura e Diálogo
	4) As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	Abertura e Diálogo
Imparcialidade	1) Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo.	Saber ouvir
Orgulho	1) Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	Clareza
Camaradagem	1) Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo 2) Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa" .	Informação

Fonte: Elaboração própria, 2013.

No quadro a seguir são demonstrados os percentuais e a frequência das questões que tratam sobre Comunicação presentes no instrumento utilizado pelo GPTW:

Quadro 8. Presença da Comunicação na Pesquisa do GPTW de acordo com as Dimensões.

TOTAL QUESTÕES	DIMENSÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
14	CREDIBILIDADE	6	42,8%
13	RESPEITO	4	30,7%
12	IMPARCIALIDADE	1	8,3%
8	ORGULHO	1	12,5%
10	CAMARADAGEM	1	10%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Pelo resultado apresentado, verifica-se que a frequência de questões relacionadas com a comunicação na pesquisa do GPTW apresenta-se elevada em perguntas relativas às dimensões *credibilidade* (42,8%) e *respeito* (30,7%), atributos estes de grande influência na geração de confiança.

Quanto à análise de temas ligados à comunicação presentes nas perguntas,

apresentam-se os assuntos já descritos na literatura como relevantes para o desenvolvimento da confiança, destacando-se: compartilhamento de informações, clareza e abertura na comunicação, falar a verdade, agir com coerência entre o discurso e a prática, dar *feedback*, transparência na comunicação.

Sobre a perspectiva da liderança, para analisar as práticas culturais de gestão de pessoas, o *Great Place to Work* desenvolve um trabalho de consultoria voltado para atender a lacuna entre a cultura que a empresa pretende criar e a experiência dos funcionários. A metodologia é construída com base nos resultados da pesquisa Trust Index © Employee Survey, e pressupõe uma auditoria da cultura, análise e inventário das políticas, práticas, programas e comportamentos de gestão que formam a base da cultura organizacional.

Pela limitação de acesso às informações, não é objetivo deste estudo aprofundar a análise nesta perspectiva, mas apenas identificar dentro dos critérios definidos como práticas culturais de gestão quais estão relacionados diretamente à Comunicação, corroborando com a ideia de que o ambiente de confiança é construído a partir da comunicação.

Para o *Great Place to Work* são consideradas boas práticas culturais quando uma organização atinge seus objetivos com pessoas que dão o melhor de si, individualmente, e juntas como uma família/equipe em um ambiente de confiança.

Considerando as nove práticas culturais definidas pelo GPTW, observa-se no quadro apresentado que as três primeiras relativas ao atingimento dos objetivos da organização tratam especificamente de processos comunicativos, assim como uma das práticas individuais (agradecer) e uma referente ao trabalho em equipe (compartilhar).

Quadro 9.

As Práticas Culturais de Gestão de Pessoas e a Presença da Comunicação na Avaliação

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Atinge os seus objetivos	<i>Inspirando</i> seus colaboradores <i>Falando</i> a verdade com todos <i>Escutando</i> com sinceridade	3	100%
Pessoas que dão o melhor de si	<i>Agradecendo</i> o bom trabalho	1	≈67%
Trabalham em equipa	<i>Compartilhando</i> os resultados	1	≈67%

Fonte: Elaboração própria baseada na avaliação do GPTW, 2013

Pelo resultado exposto, verifica-se que os itens avaliados que se referem aos objetivos da empresa estão diretamente ligados à comunicação, o que demonstra a importância da comunicação na gestão de pessoas, principalmente no que se refere à contribuição para os resultados organizacionais, tema este que poderá ser debatido em outros estudos.

4. CONCLUSÕES

Em conclusão, permite-se observar a relação e contribuição da comunicação para geração de confiança no ambiente de trabalho, demonstrado pela literatura e analisado mediante a pesquisa mundial do Instituto *Great Place to Work*.

Se, de facto, o instrumento utilizado pelo GPTW é válido para definir que uma organização é um melhor local para trabalhar (melhor no sentido de ambiente confiável), tendo como base a pesquisa realizada com os funcionários e a consulta das práticas gerenciais, é possível afirmar que o gestor pode ser ou não fonte de confiança para seus subordinados através de um processo eficaz de comunicação, pelo qual a confiança se estabelece.

Entende-se ainda que, quando as relações não são baseadas na confiança, faz-se necessário estabelecer formas de controle, o que implica em aumento de custos e menor produtividade. Quanto menos se confia, mais se controla e mais custo a empresa tem, custos com absenteísmo, retrabalho, com questões trabalhistas e comportamentais, custos com *turnover* e com a não retenção de talentos, dentre outros custos provenientes dos meios que se criam para controlar pessoas e processos, o que impactam diretamente nos resultados financeiros da organização. Existem pesquisas que indicam que entre 20% a 30% dos custos de uma empresa estão ligados a formas direta ou indireta de controle e vigilância (Navarro & Gasalla. 2007: 35). Apesar de não ser objeto desse estudo relacionar o tema confiança e comunicação aos resultados organizacionais, é importante ressaltar que existem vários estudos que reconhecem a confiança como elemento estratégico nas organizações (Simões, 2010), o que pode ser alvo de investigações futuras nas consideradas “melhores empresas para trabalhar”.

Em última instância, a partir do resultado deste trabalho, é possível afirmar que, uma organização que está atenta à comunicação e relacionamento interpessoal, especialmente nas relações hierárquicas, pode ser considerada “Uma Melhor Empresa

para Trabalhar”.

Por fim, percebe-se, a grande importância de trabalhar a comunicação no contexto organizacional, especialmente no sentido relacional², e o fundamental papel das Relações Públicas na elaboração de políticas e estratégias para geração de confiança no ambiente de trabalho, pois “a presença das relações de confiança entre os membros de uma empresa pode aumentar de forma significativa a eficiência organizacional” (Zanine, 2007: 5). Apesar de se ter esta compreensão, criar um ambiente de confiança nas organizações, através da comunicação, exige esforço e vontade da liderança (Pinheiro & Tourinho, 2012: 50). Por esta razão destacamos o trabalho e apoio das Relações Públicas neste processo, pois “eso son las relaciones públicas: construir, día a día, unas relaciones de confianza. “No es más que eso, pero también es todo eso” (Boiry, 1998: 34).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, C. Teobaldo S. A. (1983). *Para entender relações públicas*. 3ª edição. São Paulo: Edições Loyola.

Bennis, W. G., et al. (2008). *Transparência: como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Boiry, A. (1998). *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, SA.

Covey, S. M. R. (2008). *O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença*. Rio de Janeiro; Elsevier; São Paulo: Franklin Covey.

Drumond, V. S. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thonsom Learning Edições.

Fernandes, L. (2008). *Confiança e liderança: As repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança em relações interpessoais* [On line]. Dissertação de mestrado em administração nas Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

² Baseado na Teoria da Comunicação Humana. O professor Frank E.X. Dance (1967) da Universidade de Wisconsin, EUA, define a comunicação como interação social através de mensagens e apresenta as contribuições da psiquiatria e psicologia para o estudo da comunicação humana.

[http://www.unipel.edu.br/2011/media/pdf/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_raika_l_b_fernandes.pdf].

Finuras, P. (2013). *O dilema da confiança – teoria, estudos e interpretações*. Lisboa: Edições Silabo.

França, F. (2006). *Relações públicas no século XXI: relacionamento com pessoas*. In: Kunsch, Margarida Kroling (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning.

França, F. & Leite, G. (2007). *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Galford, R.; Drapeau S. (2003). *The Enemies of Trust* [On line]. Harvard Business Review, February. [http://capitalquality.org/Documents/enemies_of_trust.pdf, acessado em 24/04/2013].

Great Place to Work (2012). *Nossa história, cronograma* [On line], [<http://gptwbr.nonprofitsoapbox.com/sobre-nos/nossa-historia/cronograma-do-great-place-to-workr>], acessado em 24/02/2013.

Kunsch, M. K. K. (2010). *A dimensão humana da comunicação organizacional*. In: KUNSCH, M. M. K. *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. V.3. São Caetano: Difusão Editora.

Levering, R. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good – And Most So Bad*. 2a ed. Avon Books.

Levering, R. (2010). *Transformando a cultura do ambiente de trabalho – a perspectiva do Great Place to Work Institute, 25 anos*. São Paulo: Primavera Editorial.

Limonge, A.C. (2007). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

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

Mariotti, D. F. & Swirski, Y. S. (2005). *Relações de confiança na dinâmica de uma organização*. In: Anais XXIX ENANPAD, Brasília.

Novelli, J. G.; Nayme, F. & Rosa M, Mazzon, José A. (2006). *Para entender*

Administração – Revista de Administração USP. [On line]. *Fatores de confiança no ambiente de trabalho*, 41 (4): 442-452. [<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rausp/v41n4/v41n4a8.pdf>].

Mussak, E. (2010). *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Navarro, L. & Gasalla, J. M. (2007). *Confiança: a chave para o sucesso pessoal e empresarial*. São Paulo: Integrare Editora.

Navarro, L. & Gasalla, J. M. (2010). *Confiança, o diferencial do líder: a formidável e intrigante história de um desafio de gestão*. São Paulo: Integrare Editora.

Oliveira, A. e Tamayo, A. (2008). *Confiança do empregado na organização*. Mirlene Maria Siqueira (Org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Oliveira, I. L. e Paula, M. A. (2008) *O que é comunicação estratégica nas organizações?* 2ª ed. Ed. Paulus, São Paulo.

Pimenta, M. A. (2004). *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Editora Alinea.

Pinheiro, C. & Tourinho, T. (2012). *Você confia no seu líder? Liderança baseada na confiança e confiança baseada na comunicação*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.

Reed, M.I. (2001). *Organization, trust and control: a realist analysis*. Organization Studies, Berlin, v. 22, n2, p. 201-228, marc./apr.

Robbins, S.P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*, tradução técnica Reynaldo Marcondes, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, T. M. (trad.) (1999). *Comunicação eficaz nas empresas: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. Harvard business review book, coletânea de artigos da revista. Bartolomé, Fernando (1999), *Ninguém confia plenamente no chefe – E daí?* Rio de Janeiro: Campus, pp.3-15.

Siqueira, M. M. M. (org) (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Oliveira, A.. F. e Tamayo, A. (2008). *Confiança*

do empregado na organização, Porto Alegre: Artmed, pp. 7-107.

Simões, V. (2010). *Gerindo um bem escasso: o papel da comunicação interna na construção de confiança na organização*. Dissertação de Mestrado do Instituto Politécnico de Lisboa [<http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/1029>, acessado em 24/01/2013].

Tzafrir, S. S e Dolan, S. L. (2004) ‘*Trust Me: A Scale for Measuring Manager-Employee Trust*’ [On line]. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 2 Iss: 2, pp.115 – 132 [<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1839257&show=abstract>, acessado em 24/01/2013].

Zanini, M. T. (2007). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa – pessoas, motivação e construção do valor*. Rio de Janeiro: Elsevier.

How to cite this article:

Almeida, C. (2013). *A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho: Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar*. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. Online, Vol.1, nº 1, p. 62-86. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcmn>