

DOI: 10.7819/rbgn.v15i49.1334

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Confiança Organizacional, Risco e Criatividade

Organizational Trust, Risk and Creativity

Confianza Organizacional, Riesgo y Creatividad

Ana Filipa Correia Rodrigues¹
Ana Luisa de Oliveira Marques Veloso²

Recebido em 18 de junho de 2012 / Aprovado em 14 de novembro de 2013

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

A competitividade direcionou as empresas na aposta da criatividade como meio da inovação. A confiança organizacional tem um impacto positivo nas organizações, promovendo a cooperação, a criatividade e a inovação. Partimos da questão: será que a confiança na chefia é suscetível de influenciar o comportamento dos colaboradores em arriscar mais novas ideias? Deste estudo participaram 244 sujeitos de diferentes áreas funcionais e tempo de trabalho. Verificou-se uma relação positiva entre confiança e comportamento de arriscar novas ideias. Os colaboradores indiretos têm maiores níveis de confiança na chefia e arriscam mais novas ideias do que os diretos.

Palavras-chave: Criatividade. Confiança organizacional. Risco.

ABSTRACT

The competitiveness has guided companies to an investment in creativity as a means of

innovation. Organizational trust has a positive impact in organizations, leading to an increase in cooperation, creativity and innovation. We start with the question: can trust in leadership influence the behavior of employees to risk more new ideas? 244 employees of different functional area and levels of work seniority participated in this study. We detected that there is a positive relationship between trust and behavior to provided new ideas. Employees from non-productive areas have higher levels of trust in leadership and as such take more risks in creating new ideas, than direct employees.

Keywords: Creativity. Organizational trust. Risk.

RESUMEN

La competitividad impulsó a las organizaciones a apostar por la creatividad como medio de innovación. La confianza organizacional tiene un impacto positivo en las organizaciones, promoviendo la cooperación, creatividad e innovación.

1. Doutoranda em Psicologia do Trabalho e das Organizações na Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Portugal. [filipa.c.rodrigues@gmail.com]
2. Doutora em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade do Minho, Portugal. [alveloso@psi.uminho.pt]
Endereço das autoras: Escola de Psicologia, Universidade do Minho - Campus de Gualtar, Braga, Portugal 4710-057

Partimos de la cuestión: ¿la confianza en los jefes podría influir en el comportamiento de los empleados a la hora de arriesgar a proponer nuevas ideas?

En el estudio participaron 244 individuos de diferentes áreas funcionales y con distinta antigüedad. Se comprobó que existía una relación entre la confianza y el riesgo al proponer nuevas ideas. Los empleados indirectos tienen un mayor nivel de confianza en los jefes y arriesgan más con nuevas ideas a diferencia de los empleados directos.

Palabras clave: Creatividad. Confianza organizacional. Riesgo.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade e o consequente abandono dos métodos de produção tradicionais, as organizações procuram inovar, mas para isso precisam apostar no potencial dos seus recursos humanos, estabelecendo um clima propício ao aparecimento da criatividade como meio para a inovação (ZHOU, HIRST, SHIPTON, 2012). É, assim, necessário promover a confiança, que irá despoletar empenho nos colaboradores, que se sentirão mais ligados à organização (SOUSA, 2000). A confiança implica risco, pois quem confia coloca-se numa posição de vulnerabilidade, de incerteza face à pessoa que é alvo dessa confiança (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995). Também a criatividade envolve risco, pois quando a percepção deste é elevada e a relação de confiança com a chefia não está estabelecida, dificilmente os colaboradores sentirão autonomia para contribuir com novas ideias para o sucesso organizacional (SOUSA, 2000).

Neste estudo, a confiança é entendida como um constructo multidimensional, pois são consideradas características da pessoa que confia e da que é alvo de confiança e do contexto de trabalho onde esta relação ocorre.

O objetivo deste trabalho é estudar a confiança organizacional na sua relação com o risco; mais concretamente, pretende-se perceber de que

modo o nível de confiança na chefia influencia o comportamento dos colaboradores em arriscar novas ideias.

2 A CONFIANÇA

A confiança nas organizações tem suscitado interesse em investigadores de várias áreas disciplinares. Na senda dos estudos realizados, encontramos a sua relação com a liderança (NELSON, QUICK, 2003), a comunicação (BECERRA, GUPTA, 2003; PORUMBESCU, PARK, OOMSLS, 2013), os mecanismos de controle (DAS, TENG, 1998; KHODYAKOV, 2007; REED, 2001), o risco (EARL, 2010; LIU, WANG, 2013) e a criatividade e a inovação (BARSH, CAPOZI, DAVIDSON, 2008; GARCÍA-CRUZ; REAL, 2013; KOHTAMÄK; KEKÄLE, VIITALA, 2004).

Baird e St. Amand (1995) e Sako (1998) afirmam que a confiança leva ao aumento da produtividade, à redução do absentismo e do *turnover* e promove um ambiente favorável à criatividade e inovação. Por sua vez, menores níveis de confiança estão relacionados com mais stress na organização, menos produtividade, um clima de baixo compromisso na empresa (BAIRD, ST. AMAND, 1995) e condicionalismos à inovação (KERN, 1998). Nesse caso, a comunicação fica condicionada, já que a informação não é adequadamente partilhada e, quando o é, as pessoas não confiam nela. Sem confiança, não se promove o trabalho em equipe e os colaboradores atuam para benefício pessoal (RÍO, 2001).

Não obstante a maior parte dos estudos se focalizar na confiança das chefias em relação aos colaboradores, Mayer e Gavin (2005) analisaram a confiança dos colaboradores na gestão de topo. Verificaram que a confiança na gerência faz que os colaboradores se foquem mais em tarefas que agregam valor à organização e que a confiança no líder está mais ligada aos comportamentos de cidadania organizacional do que ao desempenho individual.

O estudo da confiança organizacional envolve alguns constrangimentos, especificamente

quanto à definição do constructo, às lacunas no esclarecimento da relação entre confiança e risco (FREIRE, 2007; MAYER DAVIS; SCHOORMAN, 1995) e à dificuldade em distinguir os antecedentes e os resultados da confiança (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995). Estes dois últimos aspectos são explicados pelo modelo proposto por Mayer e colaboradores em 1995, descrito adiante.

O conceito de confiança não tem reunido consenso entre os investigadores, mas as suas perspetivas convergem no seu entendimento como um fenómeno multidimensional (GANESAN, HESS, 1997; DAS, TENG, 2001). A confiança pode ser estudada em nível interpessoal, organizacional e multidimensional. Nesse âmbito, Ganesan e Hess (1997) desenvolveram um trabalho por meio do qual constataram que a confiança nos vendedores (confiança interpessoal) está mais relacionada com o compromisso do que a confiança na organização (credibilidade organizacional). Verificaram que a confiança baseada na benevolência organizacional é um maior preditor do compromisso do que a benevolência interpessoal (GANESAN, HESS, 1997). Este estudo veio validar a hipótese de que a confiança deve ser entendida como um constructo multidimensional.

Dentre as principais investigações desenvolvidas no âmbito da multidimensionalidade destaca-se o modelo integrativo de confiança organizacional proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995), segundo o qual a confiança se estabelece no seio de uma relação interpessoal, entre a pessoa que confia (*trustor*) e a pessoa que é alvo dessa confiança (*trustee*), e envolve risco, pois uma das partes reconhece e aceita previamente a sua existência na relação e que a posição de vulnerabilidade inerente a quem confia implica que algo importante se pode perder.

O modelo faz uma distinção entre confiança e os seus antecedentes, partindo do pressuposto de que a pessoa que confia se predispõe a ser vulnerável àquela que é alvo de confiança, com base na sua propensão para confiar e na percepção de que a outra parte é merecedora da sua confiança. O modelo diferencia ainda a confiança dos seus resultados, que constituem o comportamento de

arriscar na relação com a outra parte (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995).

Este modelo considera que uma relação de confiança depende de um conjunto de variáveis, que constituem as características das duas partes envolvidas na relação (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995). A pessoa que confia tem uma característica que constitui a propensão para confiar, que é entendida como um traço, uma tendência natural do indivíduo para confiar. Tal propensão permanece relativamente estável ao longo do tempo e é prévia ao estabelecimento da relação com o alvo da confiança. A propensão para confiar, contudo, é *per se* insuficiente para o estabelecimento de uma relação de confiança, que também depende de características da pessoa que é alvo de confiança, ou seja, os fatores de confiabilidade (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995). Os autores integram os três fatores consensualmente mais aceites: competência, benevolência e integridade. A competência é o conjunto de conhecimentos e capacidades técnicas do indivíduo, que o tornam confiável num dado domínio. A benevolência indica até que ponto a pessoa que é alvo de confiança é vista como querendo o bem do indivíduo que confia nela, sem retirar daí qualquer benefício pessoal. A integridade diz respeito ao fato de a pessoa que confia acreditar que o indivíduo que é alvo de confiança adere a um conjunto de princípios considerados aceitáveis para o que confia. A consistência nas ações do indivíduo, como a congruência entre o que diz e o que faz ou a crença de que o alvo de confiança tem um forte sentido de justiça, afetam o modo como a integridade do que é confiado é entendida pelo que confia (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995).

Cada um desses fatores é variável independentemente dos outros, mas todos estão inter-relacionados, devendo coexistir para o estabelecimento da relação de confiança. A confiabilidade deverá ser entendida como um *continuum*, pois os antecedentes podem estar presentes em maior ou menor quantidade. A dimensão temporal também é importante na compreensão destes fatores, visto que a integridade é central no início do estabelecimento de uma relação (como a competência,

é rapidamente apreendida e formada na relação de confiança), mas a benevolência parece ser mais importante posteriormente, construindo-se num processo mais moroso ao longo da relação (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995).

Segundo os autores do modelo integrativo, o risco é um elemento central em qualquer modelo de confiança, pois não há risco na **disposição** de ser vulnerável, mas ele está implícito à manifestação comportamental da disposição de ser vulnerável. Assim, a confiança pode ser vista como “a disposição para assumir o risco” (p. 724) e a confiança comportamental é assumir o risco. O resultado da confiança é “arriscar na relação” (RTR), pois compreende a interação entre duas partes (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995).

Apesar de o nível de confiança poder ser constante, por meio da conjugação da propensão para confiar e dos fatores de confiabilidade, as consequências específicas da confiança parecem ser determinadas por fatores contextuais (risco envolvido, oscilação de poder na relação, percepção do nível de risco e alternativas disponíveis para aquele que confia) (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995). Também a avaliação dos antecedentes da confiança parece ser afetada pelo contexto. Assim, a percepção e a interpretação que a pessoa que confia faz do contexto no qual ocorre a relação vai afetar a necessidade de confiança, mas também levar à reavaliação da confiabilidade (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995). Um sistema de controle organizacional muito forte poderá inibir a confiança, pois os comportamentos da pessoa em quem se confia podem ser entendidos, não como sinais de confiabilidade, mas como uma resposta ao sistema de controle (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Este modelo apresenta essencialmente três lacunas: centraliza-se na relação específica entre duas pessoas; a confiança é considerada apenas num sentido unidirecional, não se atendendo à reciprocidade das relações de confiança; focaliza-se na confiança em contexto organizacional, sendo difícil transpô-lo para outros contextos (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995).

O modelo apresentado em 1995 foi revisto por Schoorman, Mayer e Davis (2007),

que propõem o acréscimo de novas dimensões que consideram estar envolvidas na confiança: as emoções (que afetam a percepção dos fatores de confiabilidade) e a cultura (a confiança parece ser variável de acordo com a cultura).

3 CONFIANÇA, RISCO E CRIATIVIDADE

O risco pode ser entendido como algo que envolve tomada de decisão, em que se pode optar por corrê-lo ou não (SLOVIC, PETERS, 2006). Para Sitkin e Pablo (1992), estamos perante risco quando há incerteza sobre os resultados das nossas decisões, quando não sabemos se eles serão significativos ou não.

Neste estudo, o risco é entendido em um nível interpessoal, pois está implícito na relação de confiança entre chefia e colaboradores. Tal como anteriormente referido, o modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) infere que, com base na confiança, na percepção que o indivíduo faz do risco e em função dos ganhos e perdas que antecipa, ele irá arriscar ou não na relação. Sem risco não será relevante falar em confiança, pois não haverá vulnerabilidade nem expectativas face à outra pessoa (KEATING, SILVA; VELOSO, 2010).

A investigação revelou que existe uma relação negativa entre confiança e percepção de risco (MCLAIN, HACKMAN, 1999), ou seja, quanto maior a confiança que os indivíduos depositam na outra parte, menor a percepção que fazem do risco envolvido nessa relação, pois quanto mais confiável é o alvo de confiança, menos perdas se esperam ao arriscar na relação.

O conceito de criatividade parece não reunir consenso entre os autores. Uma definição amplamente aceita é proposta por Stein (1974, p. 35), segundo a qual a criatividade é um “processo que leva a um novo produto, o qual é aceite como útil, convincente ou agradável para um número significativo de pessoas num dado tempo”. Contudo, esta definição foi criticada pela sua natureza subjetiva (SOUSA, 2000).

Apesar da complexidade inerente ao próprio conceito - a criatividade deve ser entendida como um objeto multidimensional (MORAIS,

1999) - para este estudo, a criatividade é considerada como “a geração de novas e úteis ideias” (AMABILE, 1997, p. 40). Com esta definição não se pretende ser reducionista, nem descurar todos os processos cognitivos subjacentes ao pensamento criativo, antes pretende-se delimitar o campo de atuação desta investigação.

Muitos estudos já se desenvolveram em torno da criatividade e inovação, mas existe ainda alguma dificuldade na distinção destes conceitos. Apesar de serem processos complementares, reportam-se a fenómenos distintos, pois a criatividade diz respeito à geração de novas ideias e a inovação à implementação dessas ideias (OHLY; OSONNENTAG; PLUNTKE, 2006). No contexto organizacional, a criatividade é um processo de carácter cognitivo-emocional, essencialmente individual, ao passo que a inovação é um processo social. Não obstante, a inovação parece partir da criatividade individual, e é aqui que os conceitos encontram o seu ponto de convergência (SOUSA, 2000). Assim, a criatividade parece constituir uma condição necessária para que a inovação se processe com sucesso (BASSETT-JONES, 2005). Tal como refere Lin (2011), as organizações de sucesso criam vantagens competitivas, transformando a criatividade dos colaboradores em inovação organizacional.

Sendo a criatividade entendida como um processo que tem origem num contexto de interação social (AGGARWAL, BHATIA, 2011), para a ocorrência de criatividade e inovação nas organizações é fundamental que exista um clima favorável ao seu desenvolvimento, que se promova um clima criativo (EKVALL, 1996), em que motivação, dinamismo, liberdade estejam presentes / autonomia para tomar decisões, confiança, tempo para ideias/humor, suporte para novas ideias por parte de colegas e chefias, debates, tomada de risco, entre outras variáveis (ALENCAR, BRUNO-FARIA, 1997; DUL, CEYLAN, 2011; EKVALL, 1996; SHALLEY, ZHOU, OLDHAM, 2004; WANG, XUE; SU, 2010; ZHOU; HIRST; SHIPTON, 2012).

A relação entre confiança e criatividade tem sido objeto de várias investigações. O estudo de Barsh, Capozzi e Davidson (2008) mostrou

que a confiança tem um papel central na geração de novas ideias. Segundo Axtell et al. (2000), características pessoais, como a criatividade e o controle no trabalho, afetam a sugestão de ideias, e a implementação destas requer a existência de um clima de suporte. Também para García-Cruz e Real (2013), a existência de suporte, apoio e colaboração são fatores centrais para a ocorrência da inovação.

Paralelamente, Cabra, Talbot e Joniak (2005, p. 69) referem que a confiança é um dos elementos que tem sido citado nos estudos sobre o clima criativo. Para os autores, esta é entendida como “a percepção de que as pessoas na organização são confiáveis”, parecendo ser um indicador de integridade e honestidade, pois existe a crença de que as pessoas na empresa têm capacidade, competência e honestidade para exercer as suas funções. Assim, confiança pressupõe delegação de tarefas, aceitação de responsabilidades adicionais por parte dos colaboradores e que estes cumpram as suas promessas. O estilo de liderança da chefia também parece contribuir para maximizar a possibilidade dos colaboradores arriscarem novas ideias, pois quando as pessoas sentem que são respeitadas pelas suas chefias, com maior probabilidade lhes submetem as suas ideias (CABRA, TALBOT, JONIAK, 2005; ESCRIBÁ-ESTEVE, MONTORO-SÁNCHEZ, 2012).

Neste artigo, a relação de confiança é considerada num sentido *bottom-up*, ou seja, dos colaboradores para as chefias. Assim, tal como Mayer, Davis e Schoorman (1995), também neste estudo se parte do princípio que a confiança existe no contexto de uma relação. De fato, a literatura tem mostrado que a confiança surge como uma “pré-condição” ao estabelecimento das relações interpessoais (ESPEJO, 2001).

Como referido anteriormente, a confiança é entendida como um constructo multidimensional. A confiança do colaborador na sua chefia depende tanto da sua propensão para confiar quanto da percepção que este tem relativamente à competência, integridade e benevolência da chefia. Espera-se que quanto maior a percepção de que a chefia é confiável, maior a probabilidade de o subordinado confiar nela.

Um dos fatores introduzidos por Mayer, Davis e Schoorman (1995) no seu modelo de confiança foi o risco, que também aqui é fundamental. Se o trabalhador antecipa que as suas ideias serão bem acolhidas pela chefia, quer com base em contatos anteriores, quer porque a considera competente para perceber a sugestão, provavelmente contribuirá com novas ideias.

Hipótese 1: Haverá uma relação positiva entre a confiança na chefia e o comportamento dos colaboradores em arriscar novas ideias.

Parte-se do pressuposto de que os colaboradores com maior nível de confiança na chefia percebem menos risco na relação com ela e arriscam mais novas ideias. O comportamento de arriscar pode ser influenciado, quer por fatores contextuais (que podem afetar a avaliação que o colaborador faz da confiabilidade da chefia), quer por variáveis da chefia. Tais fatores poderão estar relacionados com os sistemas de controle ou com o estilo de liderança exercido pela chefia e vão interferir na percepção que o colaborador tem do risco, influenciando o seu comportamento de arriscar ou não novas ideias.

A literatura considera dois tipos de controle: o controle formal (normas e procedimentos estabelecidos para monitorar e recompensar um desempenho desejável) e o controle social (procura estabelecer uma filosofia comum de cultura e valores) (DAS, TENG, 2001). Assim, um controle formal pode condicionar uma relação de confiança e o controle social poderá encorajar o desenvolvimento de relações de confiabilidade (DAS, TENG, 2001).

Tanto o controle social quanto o controle formal são suscetíveis de influenciar a percepção de risco, que também pode ser afetada por outros fatores contextuais. Um sistema que depende de variáveis como autonomia, informação disponível, liderança compartilhada e abertura aos outros (DEWETT, 2007) poderá levar a uma menor percepção de risco, e isso irá aumentar a probabilidade de o colaborador arriscar na relação, dar mais ideias à sua chefia. Contrariamente, se esse clima de suporte não está presente, maior será

o risco percebido e menor a probabilidade de o colaborador arriscar uma nova ideia. De fato, em contexto organizacional, por vezes, as relações hierárquicas produzem controle, como acontece quando uma chefia não vê o seu colaborador como autônomo. Nesta situação, os colaboradores veem o seu espaço de ação restringido e reduzem o seu desempenho (ESPEJO, 2001). Apesar de as empresas parecerem querer apostar na criatividade, vivem num dilema: por um lado querem dar liberdade aos colaboradores com maior potencial criativo, mas por outro têm que controlar as suas ações (KHODYAKOV, 2007).

Em suma, espera-se que quando o colaborador perceba a sua chefia como confiável e quando os mecanismos de controle na sua área não são muito fortes, mais provavelmente arrisque novas ideias, pois percebe menos risco na relação. Contrariamente, quando os mecanismos de controle são muito fortes, a percepção de risco será maior, o que muito provavelmente fará que os colaboradores se inibam em contribuir com novas ideias. Além disso, as tentativas anteriores do colaborador em contribuir com sugestões são importantes, pois se foram acolhidas com agrado maior a probabilidade de o colaborador arriscar novas ideias, já que a percepção de risco será menor.

A confiança tem sido considerada como um elemento fundamental para a criatividade, para a geração de novas ideias (CABRA, TALBOT, JONIAK, 2005; SOUSA, 2000). Também o suporte parece contribuir para que os colaboradores manifestem mais as suas ideias (EISENBERG, FASOLO, DAVIS-LAMASTRO, 1990). O suporte está relacionado com o clima criativo proposto por Ekvall (1996), que sugere que, quanto maior o nível de confiança existente na empresa, maior a abertura sentida pelos colaboradores para exporem as suas ideias.

Hipótese 2: Existirão diferenças na tomada de risco, em função da área funcional.

Hipótese 3: Existirão diferenças no nível de confiança na chefia, em função da área funcional.

Na empresa onde se realizou este estudo, a área funcional subdivide-se em produtiva (trabalhadores diretos) e não produtiva (trabalhadores indiretos). A preocupação de se envolver esta variável foi a compreensão dos resultados da avaliação prévia do clima criativo da organização, que revelaram que este diferia consoante a área funcional (RODRIGUES, 2008b). Verificou-se que os colaboradores diretos apresentam menor autonomia, têm menos espaço para participar nos processos de tomada de decisão e manifestar as suas opiniões, comparativamente com os colaboradores indiretos. Assim infere-se que os colaboradores diretos apresentam menos comportamentos de arriscar novas ideias, predominantemente pela falta de oportunidade para que isso ocorra (RODRIGUES, 2008b).

Tais resultados podem ser articulados com os de Dodd e Ganster (1996) que evidenciaram que a presença de autonomia no posto de trabalho pode levar ao aumento da satisfação dos colaboradores. Por sua vez, os colaboradores mais satisfeitos, envolvem-se mais no trabalho e esse empenho pode conduzir a novas ideias (SOUSA, 2000). Assim, existência de autonomia e liberdade para gerar ideias e tomar decisões no local do trabalho parecem ser relevantes para a promoção da criatividade nas organizações (COELHO, AUGUSTO, LAGES, 2011; DUL, CEYLAN, 2011; ZHOU, HIRST, SHIPTON, 2012).

Além disso, as áreas produtivas estão ligadas a tarefas de natureza mais repetitiva, a uma maior rotina. A posição dos investigadores em relação à ligação existente entre rotina e criatividade é divergente. Se para alguns, a criatividade e a rotina são dois elementos incompatíveis (WEST, 2002), para outros (OHLY, SONNENTAG, PLUNTKE, 2006) existe uma relação positiva entre os dois conceitos. Neste estudo, consideramos que a rotina nas áreas produtivas poderá ter um impacto negativo ao nível do comportamento dos colaboradores em arriscar novas ideias. Assim, espera-se que exista uma diferença entre colaboradores diretos e indiretos ao nível da confiança na chefia e do comportamento de arriscar novas ideias. Pondera-se que existirá um maior comportamento em arriscar novas ideias e uma maior

confiança na chefia nos colaboradores indiretos, comparativamente com os diretos.

Hipótese 4: Existirá uma relação positiva entre a antiguidade na empresa e a percepção de confiabilidade na chefia.

Hipótese 5: Existirá uma relação positiva entre a antiguidade na empresa e o comportamento de arriscar novas ideias.

A variável antiguidade foi estudada numa tentativa de se perceber se as pessoas com maior antiguidade na empresa arriscam mais novas ideias e se têm uma maior percepção da confiabilidade da sua chefia. Esta variável organizacional pode testar uma das premissas do modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995), segundo a qual a percepção de confiabilidade se vai estabelecendo ao longo do tempo, surgindo primeiro a percepção de competência e a integridade para só depois emergir a percepção de benevolência. Num estudo mais recente de Schoorman, Mayer e Davis (2007), assim como também foi verificado por Schoorman (2002), os autores continuam a reforçar a importância do tempo para o estabelecimento de uma relação de confiança, sendo a percepção de competência e integridade aquelas que mais facilmente se adquirem e só posteriormente surge a percepção de benevolência. Só com o tempo é que o colaborador poderá verdadeiramente compreender se a sua chefia quer o seu bem, sem daí retirar qualquer benefício pessoal. Assim, espera-se que os colaboradores que trabalham há mais tempo na empresa tenham uma maior percepção de confiabilidade em relação à chefia, pois já tiveram tempo para aceder a um conjunto de informações que lhes possibilita percebê-la como confiável ou não.

No que concerne à tomada de risco, a literatura revela que a criatividade tende a diminuir com o tempo (MORAIS, 1999), pelo que se espera que os colaboradores com maior antiguidade (relacionada com a idade neste estudo) terão menores comportamentos de arriscar novas ideias.

4 MÉTODO

4.1 Sujeitos

Deste estudo quantitativo de natureza descritiva e correlacional, participaram 244 sujeitos (136 do sexo masculino e 108 do sexo feminino), situando-se a mediana na classe entre 40 e 49

TABELA 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra

Variável	N	%
<u>Sexo</u>		
Homens	136	55,7
Mulheres	108	44,3
<u>Idade</u>		
20 a 29 anos	40	16,4
30 a 39 anos	51	20,9
40 a 49 anos	86	35,2
50 a 59 anos	66	27,0
Mais de 60 anos	1	0,4
<u>Nível de escolaridade</u>		
1º ciclo	71	29,1
2º ciclo	44	18,0
3º ciclo	84	34,4
Ensino secundário	32	13,1
Ensino superior	9	3,7
Outro	4	1,6

4.2 Instrumentos

Para este estudo utilizou-se um questionário que pretende avaliar a confiança organizacional e o risco na geração de novas ideias. O questionário é constituído por uma parte inicial de recolha de dados sociodemográficos (i.e., sexo, idade e nível habilitacional) e organizacionais (i.e., antiguidade na empresa, área laboral e turno).

O instrumento utilizado para avaliar a confiança organizacional é constituído por questões relativas aos fatores de confiabilidade, à propensão para confiar e ao nível de confiança. Utilizou-se a versão portuguesa do questionário de Mayer e Davis (1999, traduzido e validado para a população portuguesa por Keating, Silva e Veloso,

anos de idade. Em nível habilitacional, a mediana fica no terceiro ciclo. Os colaboradores eram provenientes de áreas produtivas (n = 121) e não produtivas (n = 123), 220 integravam os turnos diurnos e 15, o turno noturno. A antiguidade na empresa variou entre 1 e 42 anos (M = 20,25, dp = 11,65).

TABELA 2 – Caracterização da situação de trabalho da amostra

Variável	n	%
<u>Turno laboral</u>		
1º turno (manhã)	48	19,7
2º turno (tarde)	48	19,7
3º turno (noturno)	15	6,1
4º turno (normal)	124	50,8
Outro	7	2,8
Sem informação	2	0,8
<u>Antiguidade laboral</u>		
Menos 3 anos	3	1,2
3-16 anos	101	41,4
Mais 16 anos	130	53,3
Sem informação	10	4,10
<u>Área funcional</u>		
Áreas produtivas	121	49,9
Áreas não produtivas	123	50,4

Fonte: das autoras

2010). Cada item apresenta uma escala de resposta tipo Likert de 5 pontos, sendo o valor 1 “Discordo fortemente” e 5 “Concordo fortemente”.

No que concerne ao instrumento para medir o comportamento dos colaboradores para arriscar novas ideias, adaptou-se um conjunto de itens agregados na escala “arriscar novas ideias”, 5 dos quais retirados do questionário *Creative Climate Questionnaire* de Ekvall (1996). Este questionário comporta um conjunto de itens relativos ao fator *arriscar (taking risk)* e avalia a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional que suporta a criatividade, por meio das dez dimensões já referidas. É constituído por cinquenta questões que são respondidas numa escala tipo Likert de 0 a 3 pontos (0: não concordo;

3: concordo totalmente). Na medida utilizada para este estudo, foram integrados os itens que avaliam a tomada de risco. Adaptou-se a escala de resposta de 4 para 5 opções, tal como no instrumento utilizado para avaliar a confiança. As questões foram formuladas no sentido de se captar a opinião dos colaboradores em relação à sua chefia. Além desses cinco itens, desenvolveu-se um último de modo a envolver no questionário uma questão de natureza contextual. Em suma, esta escala tem implícita a avaliação do modo como a chefia utiliza as ideias dos colaboradores, como as apoia, mas também como as reforça (RODRIGUES, 2008a).

5 PROCEDIMENTO

Os dados foram recolhidos numa empresa têxtil do distrito de Braga, Portugal. Os participantes foram selecionados aleatoriamente de uma população de 681 colaboradores que não exerciam funções de chefia. Foram selecionados 253 colaboradores, numa proporção análoga entre áreas produtivas e não produtivas. Distribuíram-se 253 questionários que tiveram uma taxa de devolução de 98,8%. Os questionários com uma taxa de não resposta superior a 10% foram eliminados. No total, consideraram-se 244 questionários válidos.

A participação no estudo foi voluntária e a confidencialidade das respostas, assegurada.

6 RESULTADOS

A análise dos dados foi efetuada a partir do programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 11 para Mac Os X).

No que concerne ao instrumento utilizado para avaliar a confiança organizacional, a análise dos dados começou pela realização da análise fatorial exploratória e da análise da fiabilidade. A análise fatorial exploratória em componentes principais com rotação *varimax* revelou que, na dimensão competência, os 6 itens considerados se saturavam num único componente. A mesma análise revelou que os 12 itens que constituíam

a benevolência e a integridade se saturavam num mesmo componente. Daqui resultou um único componente constituído por 10 itens. A análise fatorial realizada com os 8 itens constitutivos da propensão para confiar revelou a existência de dois componentes, sendo um deles formado por 2 itens invertidos, que foram excluídos, ficando este constructo reduzido a 6 itens. A análise dos 10 itens da dimensão confiança revelou a existência de um componente constituído por apenas 5 itens.

A análise da fiabilidade (consistência interna) dos componentes resultantes da análise fatorial revelou uma *alpha* de *Cronbach* de 0,92 para a componente competência, e 0,93 para a componente benevolência/integridade. Em ambas as situações, a consistência interna é considerada muito boa, se acordo com Pestana e Gageiro (2005). Já componente propensão para confiar revelou um *alpha* de *Cronbach* de 0,70, ao passo que a componente confiança revelou um *alpha* de *Cronbach* de 0,64, sendo considerada “fraca” pelos mesmos autores.

Para se perceber a relação entre os itens definidos para a escala “arriscar novas ideias”, realizou-se uma análise fatorial exploratória de componentes principais com rotação *varimax*. O resultado obtido para o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,86 pelo que a análise de componentes principais foi considerada boa (PEREIRA, 2006). O nível de significância do teste de Bartlett foi de 0,000, o que revela existir uma correlação significativa ($p < 0,05$) entre as componentes (PESTANA, GAGEIRO, 2000). Esses resultados permitem a prossecução da análise fatorial. Desta resultou um componente que explica 59,27% da variância total, cujo grau de saturação foi variável entre 0,71 e 0,83.

A partir dos resultados obtidos na análise fatorial, analisou-se a consistência interna da componente em estudo, através do *alpha* de *Cronbach* que mostrou uma consistência interna de 0,86, que é classificada como boa (PESTANA, GAGEIRO, 2005).

Para testar a Hipótese 1 recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman*, que revelou uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a confiança na chefia e o

comportamento dos colaboradores em arriscar novas ideias, isto é, colaboradores com mais confiança na chefia tendem a arriscar mais novas ideias ($r = 0,37$, $p < 0,001$). Esses dados confirmam a hipótese considerada.

Na Hipótese 2, o teste *Mann-Whitney* revelou que existem diferenças estatisticamente

significativas ao nível do comportamento de arriscar novas ideias em função da área da empresa ocupada, sendo que nas áreas não produtivas os colaboradores arriscam mais novas ideias, do que nas áreas produtivas ($z = -2,88$, $p < 0,05$).

TABELA 3 - Resultados do teste de diferenças Mann-Whitney entre áreas não produtivas e áreas produtivas, em relação ao comportamento de arriscar novas ideias

	Áreas não produtivas N = 123	Áreas produtivas N = 121	Z
Arriscar novas ideias	135,36	10943	-2,88*

* $p < 0,05$

Fonte: das autoras.

Já para a Hipótese 3, o teste *Mann-Whitney* revelou que existem diferenças estatisticamente significativas ao nível da confiança na chefia em função da área da empresa dos colaboradores,

sendo que nas áreas não produtivas os colaboradores confiam mais nas suas chefias, do que nas áreas produtivas ($z = -3,03$, $p < 0,01$). Assim, ambas as hipóteses foram validadas.

TABELA 4 - Resultados do teste de diferenças Mann-Whitney entre áreas não produtivas e produtivas, em relação à confiança

	Áreas não produtivas N = 123	Áreas produtivas N = 121	Z
Confiança	135,94	108,84	-3,03**

** $p < 0,01$

Fonte: das autoras.

Na Hipótese 4, o coeficiente de correlação de *Spearman* revelou não existir uma relação estatisticamente significativa entre a antiguidade laboral e a percepção da competência da chefia ($r = 0,13$, n.s.). Do mesmo modo, mostrou não existir uma correlação estatisticamente significativa entre a antiguidade laboral e a percepção de benevolência e integridade da chefia ($r = 0,11$, n.s.). Estes resultados apontam para a não validação da hipótese. Na Hipótese 5, o coeficiente de correlação de *Spearman* revelou uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a antiguidade e o comportamento dos colaboradores em arriscar novas ideias, isto é, colaboradores com maior antiguidade laboral tendem a arriscar mais em novas ideias ($r = 0,13$, $p < 0,05$), mas a relação entre as duas variáveis é muito baixa.

7 DISCUSSÃO

Os resultados parecem evidenciar a pertinência do modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) para esta investigação. Verificou-se que, quanto maior a confiança na chefia, maior o comportamento de arriscar novas ideias por parte dos colaboradores. O que parece estar implícito a esse resultado é o fato de os subordinados perceberem um menor risco na relação com o seu superior hierárquico, o que contribui para que arrisquem mais novas ideias. Este processo poderá ser influenciado por fatores como o estilo de liderança, os mecanismos de controle e outras variáveis, já que a tomada de risco na relação está dependente, quer da relação de confiança, quer da percepção de risco, podendo ambos ser influenciados por

fatores de natureza contextual, tal como explicam Mayer, Davis e Schoorman (1995). Os resultados encontrados convergem no mesmo sentido dos estudos de Barsh, Capozzi e Davidson (2008) e de Sommer e Pearson (2007), que verificaram que a confiança é um fator importante para que os colaboradores se sintam à vontade para expressar as suas ideias.

Neste estudo, analisaram-se duas variáveis organizacionais. Uma delas foi a área funcional dos colaboradores, que foi subdividida em áreas produtivas e áreas não produtivas. Os resultados revelaram que os colaboradores indiretos arriscam mais novas ideias e apresentam maior confiança na sua chefia, do que os colaboradores diretos, o que comprovou as hipóteses de investigação.

Estes resultados podem ser explicados por vários fatores. Por um lado, as áreas produtivas estão sujeitas a maiores níveis de rotina, o que poderá inibir os colaboradores na manifestação de novas ideias, tal como refere West (2002), para quem existe uma incompatibilidade entre criatividade e rotina. Por outro lado, os colaboradores diretos parecem estar sujeitos a menores níveis de autonomia e a um menor envolvimento nos processos de tomada de decisão (RODRIGUES, 2008a). De acordo com vários autores (COELHO; AUGUSTO; LAGES, 2011; EKVALL, 1996; ZHOU; HIRST; SHIPTON, 2012), a autonomia e a participação na tomada de decisão são fatores importantes para a promoção de um clima criativo, que quando este está presente, novas ideias surgem espontaneamente. Outro fator que poderia ser avançado na explicação para este resultado relaciona-se com o estilo de liderança. A investigação tem mostrado que o estilo de liderança exercido pode condicionar a criatividade dos colaboradores quando o poder é utilizado como instrumento para se obter a submissão dos subordinados (LEE, 1997). Estudos recentes evidenciam que a liderança, e especificamente a liderança transformacional, influencia positivamente o comportamento inovador, isto é, a vontade para gerar e implementar novas ideias (SANDERS; SHIPTON, 2012).

Do mesmo modo, a participação nos processos de tomada de decisão pode servir para

explicar as diferenças encontradas ao nível da confiança em função da área de trabalho. Segundo Mishra e Morrissey (1990) quando os colaboradores participam na tomada de decisão, o nível de confiança aumenta, o que vai ao sentido dos resultados encontrados. Estes revelaram que os colaboradores indiretos têm maior confiança na chefia, do que os colaboradores diretos. Paralelamente, já se afirmou que nas áreas não produtivas, os colaboradores têm maior autonomia para a tomada de decisão, o que faz prever um maior nível de confiança destes nas suas chefias.

Outro elemento que poderá explicar os resultados encontrados deve-se ao fato dos colaboradores indiretos apresentarem uma maior proximidade relativamente à sua chefia, isto é, comunicam mais com esta, sentem maior abertura para expor as suas ideias, até porque nestas áreas o trabalho de grupo ocorre com maior frequência. Por outro lado, os colaboradores diretos, pelas características inerentes à área de trabalho (e.g., pressão temporal, dimensão), sentem menos proximidade em relação à sua chefia, o que poderá fazer que não tenham ainda estabelecido uma relação de confiança com esta. A abertura é precisamente um dos fatores de confiabilidade que tem sido referido por algumas investigações (BUTLER, 1991). Apesar de Mayer, Davis e Schoorman (1995) não terem integrado este fator no seu modelo, ele é importante para a explicação desses resultados, já que a abertura, a que Butler (1991) se refere, está relacionada com o fato da pessoa que é alvo de confiança - chefia - adotar uma posição de abertura à expressão de novas ideias e revelar-se acessível face às sugestões dos outros. Supõe-se que a presença de uma chefia que manifesta abertura para ouvir as novas ideias dos colaboradores, é percebida como mais confiável, o que poderá contribuir para maiores níveis de confiança na relação. Esta abertura parece estar essencialmente presente nas áreas não produtivas (RODRIGUES, 2008a), o que explica os resultados obtidos.

A outra variável organizacional estudada foi a antiguidade dos colaboradores na empresa. Pretendia-se verificar a sua relação com o comportamento de arriscar novas ideias e com a

percepção de confiabilidade da chefia. Os resultados obtidos não contribuíram para a validação das duas hipóteses propostas neste âmbito. Partindo do pressuposto de Mayer, Davis e Schoorman (1995), quanto à dimensão temporal das características de confiabilidade, esperava-se uma relação positiva entre estas e a antiguidade na empresa, o que não se verificou. Além disso, os resultados encontrados através do coeficiente de correlação de *Spearman* mostram que a percepção de competência está muito próxima de uma relação significativa com a antiguidade ($r = 0,13$, n.s.). A existir, esta correlação seria considerada muito fraca, mas também muito distante relativamente aos outros dois fatores considerados (benevolência e integridade). Este dado parece convergir com aqueles que foram apresentados por Davis et al. (2000) que mostraram que os três fatores de confiabilidade estavam relacionados com a confiança, mas somente a integridade e benevolência são significativos na análise da regressão. Tal fato evidencia alguma separação da competência relativamente aos outros antecedentes de confiança.

A inexistência de uma relação entre antiguidade e percepção de confiabilidade poderá ser explicada pela interferência de fatores contextuais (reestruturação da empresa) nas relações interpessoais. Vários colaboradores questionaram a investigadora sobre a eventualidade dos resultados do questionário serem revelados às chefias. O receio quanto à manutenção do posto de trabalho poderá afetar o compromisso dos colaboradores na realização do seu trabalho. O compromisso pode ser entendido no sentido afetivo (ligação emocional à organização), de duração (reconhecimento dos custos associados à saída da organização) ou normativo (sentimento de obrigação de permanência na organização) (MEYER, IRVING, ALLEN 1998). O compromisso de duração pode constituir uma possível explicação para os resultados encontrados. Dada a interferência contextual, muitos colaboradores poderão não estar envolvidos na empresa e só não saem desta porque antecipam os custos inerentes a essa decisão. Tais colaboradores podem manifestar um compromisso de duração, e daí também não estarão interessados em estabelecer uma relação

de confiança com a chefia. De fato, a investigação evidencia que não existe uma relação positiva entre compromisso de duração e confiança organizacional (TANNER, 2007).

O compromisso de duração poderá fazer também com que os colaboradores não arrisquem novas ideias, pois estão mais preocupados com os resultados que a saída da organização poderá acionar. A criatividade implica empenhamento (SOUSA, 2000), o que não é conseguido com este compromisso. A quase inexistência de relação entre comportamento de arriscar novas ideias e antiguidade é contrariada por Siegrist, Gutscher e Earle (2005), que mostrou que, quanto maior a idade (muito correlacionada com a antiguidade na nossa amostra), maior o risco percebido. Com base neste resultado, esperava-se que as pessoas com maior antiguidade arriscassem menos ideias, mas apesar da relação que se encontrou entre risco e antiguidade ter sido significativa, é muito fraca para ser considerada.

Por fim, sugere-se um fator que poderá ter estado na base da inexistência de diferenças entre antiguidade e comportamento de arriscar novas ideias, e entre antiguidade e confiança, que foi o fato de não existir uma grande homogeneidade ao nível da antiguidade na empresa onde os dados foram recolhidos.

Esta investigação apresenta algumas limitações. Primeiro, no momento da recolha dos dados, o questionário utilizado para medir a confiança estava ainda numa fase de validação para a população portuguesa, o que poderá ter enviesado os dados. A amostra utilizada neste estudo foi considerada para a validação do instrumento para o contexto português. Em segundo lugar, não foram considerados fatores contextuais que poderiam mediar ou moderar a relação entre a confiança na chefia e a geração de novas e úteis ideias, como o sistema de incentivos, a liderança ou a motivação intrínseca. Por fim, alguns colaboradores haviam mudado de chefia há data da recolha de dados, o que pode ter constituído um condicionalismo, já que nestes casos não se poderia correlacionar, por exemplo, antiguidade e percepção de confiabilidade.

8 CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES FUTURAS

A literatura tem mostrado que a confiança parece ser um fator promotor da criatividade, o que foi evidenciado por esta investigação.

Este estudo deixou algumas pistas que carecem de investigação futura. O modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) sugere que os fatores contextuais interferem no comportamento de arriscar na relação. Também aqui consideramos a relevância do contexto, por isso seria interessante analisar de que modo é que este afeta a percepção de risco e a percepção de confiabilidade, nomeadamente a liderança. Poderia ainda ser importante estudar a relação entre a percepção de confiabilidade e o comportamento de arriscar novas ideias em função da antiguidade, noutras empresas do mesmo sector, comparando colaboradores com níveis de antiguidade heterogêneos (tipos de contrato distintos). Por fim, este estudo ocorreu sobre uma relação interpessoal, com uma chefia em particular. Poderia ser importante explorá-lo numa dimensão mais macro contextual.

Esta pesquisa apresenta três importantes contributos teóricos com implicações para a prática nas organizações. Em primeiro lugar, evidenciou a importância de as organizações refletirem acerca da necessidade de estabelecerem estratégias que promovam a confiança e a criatividade dos colaboradores das áreas produtivas, uma vez que a ocorrência de criatividade depende da disposição de todos os colaboradores para a mudança, para criar coisas novas (PATON, MCCALMAN, 2008). Todos os colaboradores podem ser, em maior ou menor escala, criativos, independentemente da natureza do seu trabalho, desde que para tal estejam reunidas determinadas condições pessoais e ambientais (AMABILE, 1997).

Em segundo lugar, esta pesquisa veio salientar a relevância de se considerarem fatores contextuais como eventuais mediadores ou moderadores da relação entre a confiança e criatividade. Para que os colaboradores gerem novas ideias, não basta a existência de confiança na chefia, mas antes é também importante que sejam

consideradas outras variáveis atendendo ao meio em que ocorre a relação.

Por fim, este artigo contribuiu para realçar a importância da confiança para o contexto organizacional em geral, e para o seu contributo para a criatividade em particular. Muitas vezes as empresas pretendem apostar na inovação, mas parecem negligenciar o fato de esta implicar o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Para que a inovação tenha lugar, é necessário que os colaboradores sintam um clima facilitador à sua ocorrência, que possam manifestar a sua criatividade individual e contribuir com novas ideias para o interesse sistémico da organização. Este estudo mostrou como é importante o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais, o que revela talvez uma necessidade de promoção a esse nível, para só depois se apostar em criatividade e inovação.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, Y.; BHATIA, N. Creativity and innovation in management: a fuel for growth. **International Journal of Multidisciplinary Research**, [S.l.], v. 1, n. 5, p. 288-296, Sept. 2011.
- ALENCAR; E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F. Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. **Journal of Creative Behavior**, Buffalo, v. 31, n. 4, p. 271-281, Dec. 1997.
- AMABILE, T. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 1, p. 39-58, Fall 1997.
- AXTELL, C. et al. Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, London, v. 73, n. 3, p. 265-285, Sept. 2000.
- BAIRD, A.; ST. AMAND, R. **Trust within the organization**. Ottawa, CA: Public Service Commission of Canada, 1995.

BARSH, J.; CAPOZZI, M.; DAVIDSON, J. Leadership and innovation. **Mckinsey Quarterly**, New York, v. 1, p. 36-47, Jan. 2008. Disponível em: <<http://www.mckinseyquarterly.com>>. Acesso em: 22 maio 2008.

BASSETT-JONES, N. The paradox of diversity management, creativity and innovation. **Creativity and Innovation Management**, Chichester, v. 14, n. 2, p. 169-175, June 2005.

BECERRA, M.; GUPTA, A. Perceived trustworthiness within the organization: the moderating impact of communication frequency on trustor and Trustee Effects. **Organization Science**, Linthicum, v. 14, n. 1, p. 32-44, 2003.

BUTLER, J. Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 3, p. 643-663, Sept. 1991.

CABRA, J. F.; TALBOT, R. J.; JONIAK, A. J. Exploratory study of creative climate: a case from selected Colombian companies and its implications on organizational development. **Cuadernos Administración**, Bogotá, v. 18, n. 29, p. 53-86, enero/jun. 2005.

COELHO F.; AUGUSTO M.; LAGES L. F. Contextual factors and the creativity of frontline employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation. **Journal of Retailing**, New York, v. 87, n. 1, p. 31-45, Mar. 2011.

DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, New York, v. 28, n. 3, p. 491-512, July 1998.

_____; _____. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrative framework. **Organization Studies**, Berlin, v. 22, n. 2, p. 251-283, Mar. 2001. Disponível em: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_2_22/ai_76668287/>. Acesso em: 30 maio 2008.

DAVIS, J. M. et al. The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 5, p. 563-576, May 2000.

DEWETT, T. Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in a R&D environment. **R&D Management**, Oxford, v. 37, n. 3, p. 197-208, June 2007.

DODD, N.; GANSTER, D. C. The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. **Journal of Organizational Behavior**, West Sussex, v. 17, n. 4, p. 329-347, July 1996.

DUL, J.; CEYLAN, C. Work environments for employee creativity. **Ergonomics**, Thousand Oaks, v. 54, n. 1, p. 12-20, Jan. 2011.

EARL, T. C. Trust in risk management: a model-based review of empirical research. **Risk Analysis**, New York, v. 30, n. 4, p. 541-574, Apr. 2010.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 75, n. 1, p. 51-59, Feb. 1990.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 5, pp.105-123, 1996.

ESCRIBÁ-ESTEVE, A.; MONTORO-SÁNCHEZ, A. Guest editorial: creativity and innovation in the firm: managerial antecedents and effects on employees. **International Journal of Manpower**, Bradford, v. 33, n. 4, p. 344-348, 2012.

ESPEJO, R. Auditing as a Trust Creation Process. **Systemic Practice and Action Research**, New York, v. 14, n. 2, p. 215-236, Apr. 2001.

FREIRE, C. M. F. C. **Confiança**: determinantes e implicações em equipas de I&D. 2007. 276 f. Tese

(Doutorado em Ciências Empresariais)—Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2007.

GANESAN, S.; HESS, R. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. **Marketing Letters**, Dordrecht, v. 8, n. 4, p. 439-448, Oct. 1997.

GARCÍA-CRUZ, J.; REAL, J. C. Confianza como consecuencia del compromiso percibido: implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. **Cuadernos de Gestión**, Bilbao, v. 13, n. 1, p. 95-124, 2013.

KEATING, J.; SILVA, I.; VELOSO, A. Confiança organizacional: teste de um modelo. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO EM PSICOLOGIA, 7., 2010, Braga. **Anais...** Braga: Associação Portuguesa de Psicologia, 2010. p. 2451-2466.

KERN, H. Lack of trust, surfeit of trust: some causes of the innovation crisis in German industry. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Eds.). **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. New York: Oxford University Press, 1998. p. 203-213.

KHODYAKOV, D. M. The complexity of trust-control relationships in creative organizations: insights from a qualitative analysis of a conductor-less orchestra. **Social Forces**, Baltimore, v. 86, n. 1, p. 1-21, Sept. 2007.

KOHTAMÄKI, M.; KEKÄLE, T.; VIITALA, R. Trust and innovation: from Spin-Off Idea to stock exchange. **Creativity and Innovation Management**, Oxford, v. 13, n. 2, p. 75-87, June 2004.

LEE, B. **The power principle**. New York: Simon Schuster, 1997.

LIN, L. Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 22, n. 2, p. 235-257, 2011.

LIU, X.; WANG, Z. Perceived risk and organizational commitment: the moderating role of organizational trust. **Social Behavior & Personality: An International Journal**, Palmerston North, v. 41, n. 2, p. 229-240, Feb. 2013.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. The effect of the performance system on trust for management: a field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 84, n. 1, p.123-136, Feb. 1999.

_____; _____.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 3, p. 709-734, July 1995.

_____; GAVIN, M. B. Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? **Academy of Management Journal**, New York, v. 48, n. 5, p. 874-888, Oct. 2005.

MCLAIN, D. L.; HACKMAN, K. Trust, risk, and decision-making in organizational change. **Public Administration Quarterly**, London, v. 23, n. 2, p. 152-176, Summer 1999.

MEYER, J. P.; IRVING, P. G.; ALLEN, N. J. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, West Sussex, v. 19, n. 1, p. 29-52, Jan. 1998.

MISHRA, J.; MORRISSEY, M. A. Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers. **Public Personnel Management**, Washington, v. 19, n. 4, p. 443-486, Dec. 1990.

MORAIS, M. F. **Definição e avaliação de criatividade: contributos da perspectiva cognitiva**. 1999. 527 f. Tese (Doutorado em Psicologia)-Universidade do Minho, Braga, 1999.

NELSON, D. L.; QUICK, J. C. **Organizational behavior: foundations, realities & challenges**. 4th ed. Cincinnati, OH: Thompson South Western, 2003.

OHLY, S.; SONNENTAG, S.; PLUNTKE, F. Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, West Sussex, v. 27, n. 3, p. 257-279, May 2006.

PATON, R. A.; MCCALMAN, J. **Change management, a guide to effective implementation**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

PEREIRA, A. **Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 4. ed. Lisboa: Ed. Sílabo, 2006.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Ed. Sílabo, 2005.

PORUMBESCU, G.; PARK, J.; OOMSLS, P. Building trust: communication and subordinate trust in public organizations. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Cluj-Napoca, Romania, n. 38, p. 158-179, 2013.

REED, M. I. Organization, trust and control: a realist analysis. **Organizations Studies**, Berlin, v. 22, n. 2, p. 201-228, Mar. 2001.

RÍO, S. J. M. **La confianza y la participación al interior de las organizaciones**. Santiago do Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile (Escuela de Ingeniería), 2001.

RODRIGUES, F. C. **Confiança organizacional, risco e criatividade**. 2008. 229 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia do trabalho e das Organizações) - Universidade do Minho, Braga, 2008a.

_____. **Relatório de estágio**. Mestrado em Psicologia do trabalho e das Organizações. Braga: Universidade do Minho, 2008b.

SAKO, M. Does trust improve bussiness performance? In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Eds.). **Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications**. New York: Oxford University Press, 1998. p. 88-117.

SANDERS, K.; SHIPTON, H. The relationship between transformational leadership and

innovative behaviour in a healthcare context: a team learning versus a cohesion perspective. **European Journal International Management**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 83-100, 2012.

SCHOORMAN, F. D. Integrative trust perspectives: foundations for a revised integrative model of organizational trust. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 62., Denver, USA. **Anais...** New York: AOM, 2002.

_____; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: past, present and future. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 32, n. 2, p. 344-354, Apr. 2007.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDDHAM, G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 30, n. 6, p. 933-958, Nov. 2004.

SIEGRIST, M.; GUTSCHER, H.; EARLE, T. C. Perception of risk: the influence of general trust, and general confidence. **Journal of Risk Research**, London, v. 8, n. 2, p. 145-156, 2005.

SITKIN, S. B.; PABLO, A. L. Reconceptualizing the determinants of risk behavior. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 17, n. 1, p. 9-38, Jan. 1992.

SLOVIC, P.; PETERS, E. Risk perception and affect. **Current Directions in Psychological Science**, Malden, v. 15, n. 6, p. 322-325, Dec. 2006.

SOMMER, A.; PEARSON, C. M. Antecedents of creative decision making in organizational crisis: A team-based simulation. **Technological Forecasting & Social Change**, New York, v. 74, n. 8, p. 1234-1251, Oct. 2007.

SOUSA, F. C. A criatividade e a inovação na gestão das organizações. **Revista Portuguesa de Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 44-50, 2000.

STEIN, M. I. **Stimulating creativity**. New York: Academic Press, 1974.

TANNER, B. M. JR. **An analysis of the relationship among job satisfaction, organizational trust, and organizational commitment in an acute care hospital.** 2007. 164 f. Tese (Doctor of Philosophy in Organizational Systems)—Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, 2007. Disponível em: <<http://gradworks.umi.com/32/66/3266765.html>>. Acesso em: 30 maio 2008.

WANG, D.; XUE, H.; SU, H. Influence of work support on employee creativity: an empirical examination in the peoples Republic of China. **African Journal of Business Management**, [S.l.], v. 4, n. 8, p. 1546-1553, July 2010.

WEST, M. A. Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. **Applied Psychology: An International Review**, Oxford, v. 51, p.355-424, 2002.

ZHOU, Q.; HIRST, G.; SHIPTON, H. Context matters: combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus–employee creativity relationship. **Journal of Organizational Behavior**, West Sussex, v. 33, n. 7, p. 894–909, Oct. 2012.