

PORQUE OS MELHORES SÃO DIFERENTES? UMA ANÁLISE DA CONFIANÇA INTERPESSOAL E DESEMPENHO POLICIAL EM GRUPOS TÁTICOS MILITARES

Fagner De Oliveira Dias - Universidad Politécnica de València

Resumo

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a influência da confiança interpessoal no desempenho dos policiais de grupos táticos da polícia militar. Neste estudo a confiança interpessoal foi analisada em duas formas de confiabilidade do indivíduo: confiança instrumental (relacionadas à tarefa - habilidade do indivíduo) e confiança expressiva (relacionadas ao ambiente fora do trabalho – benevolência). Foi realizada uma análise dos membros dos grupos táticos da Polícia Militar do Distrito Federal, totalizando 171 respondentes. O método utilizado foi a ANOVA conforme grupos categóricos de desempenho e confiança. Como resultado geral obteve-se que a confiança instrumental tem uma relação positiva com os grupos de desempenho enquanto as relações expressivas se mostraram difusas, em específico, para o grupo de alto desempenho. Destaca-se que o grupo de alto desempenho tem queda na relação com a confiança expressiva e grande desvio, podendo ter características intragrupo que devem ser melhor analisadas quanto a relações como a amizade nos casos de indivíduos com alto desempenho.

Palavras-chave: confiança interpessoal, desempenho, polícia militar, grupo tático

Abstract

The present research aimed to analyze the influence of interpersonal trust in the performance of policemen of tactical groups of the military police. In this study interpersonal trust was analyzed in two forms of reliability of the individual: instrumental trust (related to the task - ability of the individual) and expressive trust (related to the environment outside work - benevolence). An analysis of the members of the tactical groups of the Military Police of the Federal District was carried out, totaling 171 respondents. The method used was ANOVA according to categorical groups of performance and trust. As a general result it was obtained that the instrumental confidence has a positive relationship with the performance groups while the expressive relations showed to be diffuse, specifically for the high performance group. It is highlighted that the high performance group has fall in the relationship with expressive trust and great deviation, and may have intragroup characteristics that should be better analyzed regarding relationships such as friendship in the cases of high performance individuals.

Keywords: interpersonal trust, performance, military police, tactical group

Porque os melhores são diferentes? Uma análise da confiança interpessoal e desempenho policial em grupos táticos militares

Resumo

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a influência da confiança interpessoal no desempenho dos policiais de grupos táticos da polícia militar. Neste estudo a confiança interpessoal foi analisada em duas formas de confiabilidade do indivíduo: confiança instrumental (relacionadas à tarefa - habilidade do indivíduo) e confiança expressiva (relacionadas ao ambiente fora do trabalho – benevolência). Foi realizada uma análise dos membros dos grupos táticos da Polícia Militar do Distrito Federal, totalizando 171 respondentes. O método utilizado foi a ANOVA conforme grupos categóricos de desempenho e confiança. Como resultado geral obteve-se que a confiança instrumental tem uma relação positiva com os grupos de desempenho enquanto as relações expressivas se mostraram difusas, em específico, para o grupo de alto desempenho. Destaca-se que o grupo de alto desempenho tem queda na relação com a confiança expressiva e grande desvio, podendo ter características intragrupo que devem ser melhor analisadas quanto a relações como a amizade nos casos de indivíduos com alto desempenho.

Palavras-chave: confiança interpessoal, desempenho, polícia militar, grupo tático.

Introdução

As relações interpessoais são a base da vida em sociedade e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho. É por meio dos relacionamentos que são compartilhados crenças e valores, e adquiridos conhecimento através do outro. Os relacionamentos no ambiente de trabalho acabam por criar vínculos que impactam na forma de trabalhar e no desempenho da equipe. Porém estas relações são diferentes para cada par de atores do ambiente de trabalho, sendo necessário analisar de forma diádica, relação por relação de dois atores, para compreender o trabalho em equipe. O conjunto dessas díades formam a rede social de conexões por atributos relacionais distintos. Dentro de uma equipe os membros se relacionam de maneira diferente com cada um, e compreender essas relações pode direcionar os gerentes para ações que desenvolvam os relacionamentos e conseqüentemente o desempenho final.

Apesar da importância de se ter um grupo com indivíduos altamente qualificados para o trabalho em equipe, é necessário que exista uma interação positiva para que, em conjunto, se alcance os melhores resultados nas tarefas. Nos relacionamentos intragrupo, o construto confiança tem se mostrado essencial para a integração e desempenho satisfatório do grupo. A confiança como base de um relacionamento vem sendo evidenciada em diversos trabalhos das áreas de estratégia e teoria organizacional (Kudrats et al., 2019; Wang et al., 2020; De Jong et al., 2016). A confiança pode ser vista como um construto de coordenação com base em valores morais e normas coletivas que apoia a cooperação e colaboração em ambientes incertos (Reed,

2001). Logo, diferentes tipos e intensidades de confiança em um grupo podem ser causa de incerteza, conflito ou desestabilidade emocional, afetando o desempenho da equipe (Raza-Ullah & Kostis, 2020; De Jong et al., 2016; Mathieu et al., 2008).

O conceito de confiança ainda é repleto de definições e perspectivas de análise (Kmieciak, 2021), e por necessitar de melhor compreensão utilizamos neste estudo o fundamento base de Mayer et al. (1995) e Rousseau et al. (1998), as características de confiabilidade do outro (Kmieciak, 2021) e as características desejáveis em quem se confia (Colquitt et al., 2007) sob a perspectiva da divisão da confiança em instrumental e expressiva (Crawford & Lepine, 2013; Henttonen et al., 2013).

Nesta pesquisa os policiais de grupos táticos da polícia militar foram separados e quatro grupos conforme seu desempenho nas métricas já utilizadas pela corporação. Foram analisadas a intensidade do depósito de confiança instrumental e expressiva entre os indivíduos e verificadas as variâncias entre eles para compreender se existe diferença significativa entre os grupos. Nosso principal objetivo foi analisar se grupos de desempenho apresentam diferenças significativas na confiança interpessoal - instrumental e expressiva. Assim, levantamos o ponto de que a separação das relações de confiança em instrumentais e expressivas demonstram melhor as influências do grupo no desempenho (Henttonen et al., 2013) e impactam de forma diferente no desempenho individual (Cai et al., 2018).

Surge assim, a seguinte pergunta de pesquisa: Como as confianças instrumental e expressiva se relacionam com os grupos de desempenho? Para responder ao problema de pesquisa os grupos táticos da polícia militar do Distrito Federal, em Brasília, foram avaliados quanto a suas relações de confiança com os demais membros do grupo e seu desempenho individual na atuação de polícia repressiva.

Referencial Teórico

Confiança interpessoal e desempenho

O conceito de confiança ainda tem muitas definições e pode ser analisado de diferentes perspectivas, incluindo a expectativa individual ou como parte de um intercâmbio social ou econômico (Kmieciak, 2021). Os trabalhos de referência para a compreensão do construto confiança se baseiam normalmente em Mayer et al. (1995) e Rousseau et al. (1998) e ambos incluem uma expectativa em relação a ação daquele em quem se confia.

Sob a perspectiva da confiança nas relações interpessoais de uma organização podemos utilizar a definição de Ahteela & Vanhala (2018) em que “A confiança interpessoal é definida como as expectativas positivas dos indivíduos sobre a sua competência, benevolência e integridade dos membros da organização em níveis horizontais e verticais em situações propícias ao risco”. Kmiecik (2021) divide essa definição em quatro elementos: i) disposição individual (expectativa positiva dos indivíduos); ii) características desejáveis em outros (competência, benevolência e integridade); iii) distinção entre confiança horizontal e vertical e; iv) parâmetros situacionais (situações propícias ao risco).

A disposição individual é explicada por Colquitt et al. (2007) como a propensão a confiar, onde a confiança depende de uma forma de personalidade do indivíduo. Rotter (1967) foi pioneiro em conceituar confiança como uma variável de personalidade, definindo a confiança interpessoal como uma expectativa generalizada de que as palavras e ações dos outros podem ser confiadas. Em pesquisas posteriores, a perspectiva de que algumas pessoas têm tendência maior que outras a confiar vê a propensão a confiar como uma disposição geral estável de cada indivíduo através das situações (Chughtai, 2020; Westjohn et al., 2022).

Quanto às características desejáveis daquele em quem se confia, o trabalho de Colquitt et al. (2007) define como fatores de confiabilidade do indivíduo: a habilidade, benevolência e integridade. A presença de ao menos uma das características desejáveis se torna necessária para que exista o depósito de confiança no outro. O termo competência ou habilidade refere-se a características voltadas para capacidade na execução da tarefa na organização. Benevolência está relacionado ao quanto se acredita que aquele em que se deposita confiança queira fazer o bem para o que confia além de qualquer motivo financeiro ou de interesse por lealdade, carinho, apoio ou amizade (Mayer et al., 1995). O último componente, a integridade, pode ser definido como medida em que se acredita que aquele que se deposita confiança adere a princípios éticos e morais com comportamentos de equidade, justiça, consistência e cumprimento da palavra (Colquitt et al., 2007).

Os elementos de distinção entre confiança vertical e horizontal são importantes pois membros de uma organização podem confiar em seus colegas de trabalho e desconfiar de seus superiores, ou o inverso. A confiança vertical refere-se a confiança entre um funcionário e seu supervisor, enquanto a confiança horizontal se refere às relações de confiança entre colegas de trabalho em mesmo nível hierárquico. Diferenciar estes tipos de confiança é importante pois podem ter impactos diferentes no comportamento e no desempenho dos funcionários (Kmiecik, 2021). Por fim, para existir confiança interpessoal deve existir uma situação propícia ao risco, para que haja parâmetros para serem analisados de onde depositar confiança.

Henttonen, Janhonen e Johanson (2013) fizeram a proposição da separação dos relacionamentos interpessoais nas organizações em instrumentais (voltadas para a execução da tarefa) e expressivas (voltadas para as relações pessoais), para suprir uma rara distinção entre relações amigáveis e amizade. A divisão entre instrumental e expressiva também foi proposta por Crawford e Lepine (2013) que reforçam a importância dessa separação para análise feita com construtos relacionais, tal qual a confiança.

Comparativamente, a proposta de separação em relações instrumentais e expressivas reflete a confiabilidade por características desejáveis como a habilidade, competência e integridades. As relações de confiança instrumental refletem a confiabilidade por características de competência ou habilidade, uma vez que tal relação de confiança tem por base características de execução da tarefa. As relações de confiança expressivas são estruturadas conforme confiabilidade por características de benevolência, pois estão ligadas as relações pessoais de afeto, amizade entre outros.

Em organizações onde existem grupos especializados, com alta capacitação profissional e filtros de características de integridade para pertencer ao grupo, o fator integridade acaba realizando um papel dicotômico de filtragem de quem pode e quem não pode pertencer ao grupo. Tal característica justifica uma análise mais parcimoniosa, considerando mais especificamente as relações baseadas em características de habilidades (relação instrumental) e em características de benevolência (relação expressiva).

É possível mapear as várias transações e dimensões relacionais ao se definir critérios como: amizade, confiança, informação, normas, entre outros (Maghssudipour et al., 2020; Nahapiet & Ghoshal, 1998). A confiança é elemento essencial para relações sociais efetivas, devendo ser positivamente recíproca, afinal, é necessário confiar e ter atitudes que inspiram confiança para a manutenção da relação. Reed (2001) argumenta que a partilha de valores e normas sociais formam a confiança, que exerce função de mecanismo de coordenação no apoio à cooperação e colaboração em ambientes incertos.

O estabelecimento de laços de confiança não ocorre somente por meio da relação direta entre as partes, ela pode se estabelecer, também, de forma indireta, pela percepção de terceiros. Logo, seja por uma percepção individual ou coletiva, uma pessoa pode confiar, porque seu amigo ou seu grupo confia e partilham dos mesmos valores. Ryan (2004) chama esse mecanismo, o qual se estabelece confiança por terceiros, de reputação interpessoal.

De forma simplificada, a confiança é a expectativa de que outros se comportem como esperado e não se aproveitem, ou sejam oportunistas, com a situação (Mayfield, Tombaugh, & Lee, 2016). Para além, a confiança interpessoal nas organizações apresentou resultados em que

a magnitude estimada do tamanho do efeito da confiança intragrupo no desempenho foi maior que a estimativa média de outros construtos em nível de equipe, em magnitude, cerca de 60% maior que a média no campo de comportamento organizacional (Jong, Dirks e Gillespie, 2016). Observa-se assim que ter um alto nível de confiança interpessoal é importante para qualquer organização, e é fundamental para atingir resultados satisfatórios (Alshaabani & Rudnák, 2022).

O desempenho de um grupo de trabalho é afetado por aspectos psicossociais, cognitivos e afetivos (Bendassolli, 2012). Em situações com qualidade de vida no trabalho estável os aspectos psicossociais tem pouca influência no desempenho, tornando os fatores cognitivos e afetivos mais salientes para influenciar no desempenho. Por este motivo, analisar as relações de confiança instrumental e expressiva em ambientes estáveis pode representar um fator impacto significativo na melhoria de resultados da organização.

Método

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa de campo descritiva com abordagem quantitativa. Para tal análise foi realizado uma pesquisa com policiais militares de Brasília-DF, que compõem os batalhões de grupos táticos motorizados da Polícia Militar do Distrito Federal – PMDF. Tais características se encaixaram nos grupos táticos da ROTAM, Rondas Ostensivas Táticas Motorizadas, e do PATAMO, Patrulhamento Tático Móvel. Por abordar a totalidade dos policiais militares que trabalham na atividade fim, este estudo é considerado censitário diante da população em questão (Marconi & Lakatos, 2003).

O Instrumento de Coleta de Dados – ICD, utilizado foi composto por um bloco de duas partes de perguntas relacionais adaptadas de Burt (1992), onde cada uma dessas partes é composta por quatro perguntas estruturadas, o qual o respondente deve dizer os nomes dos policiais que ele mantém o tipo de relação descrita, seja ela no ambiente de serviço para execução da tarefa ou fora das relações profissionais, em relações pessoais, para separar confiança instrumental e expressiva. Para validar o presente questionário foi aplicado um pré-teste com 20 policiais do Grupo Tático Operacional – GTOP de uma região administrativa de Brasília, Brasil. Como resultado, foi necessário alterar a ordem das perguntas relacionais, uma vez que os respondentes se mostraram mais suscetíveis a responder as perguntas instrumentais à frente das expressivas.

Os dados secundários foram coletados por meio de documentos de ocorrências policiais fornecido pela corporação como uma *proxy* do desempenho das forças táticas. O desempenho da atuação repressiva na corporação é composto de quatro medidas, são elas: apreensão de

armas de fogo, prisão em flagrante delito, procedimento de apuração de ato infracional – PAAI e total de ocorrências atendidas. Foi realizada uma análise exploratória das quatro variáveis disponíveis quanto a sua redutibilidade a somente um fator. Para tal foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Com o intuito de definir a unidimensionalidade dessa estrutura estabeleceram-se os seguintes critérios: confirmação da viabilidade da análise fatorial com as variáveis pelos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett e extração de um único fator pelo critério Kaiser com cargas fatoriais dos itens igual ou maior que 0,70. O método de extração utilizado foi o da análise de componentes principais (ACP).

Quanto às relações de confiança entre os atores, as medidas mais importantes usadas são as de centralidade relacional, que correspondem à quantidade de relações que se coloca entre um ator e outros atores. Na Análise de Redes Sociais -ARS, conceitos como centralidade estão relacionados às pesquisas de poder e prestígio na rede. De acordo com Borgatti et al. (2018) e Wasserman & Faust (1994) estas medidas identificam os “mais importantes” atores na rede social. Enquanto centralidade, de uma maneira geral, avalia a posição privilegiada de um ator em relações não direcionadas, o prestígio é a análise da centralidade em relações direcionadas. Logo, a noção de prestígio é quantificada pelas escolhas dos atores, não sendo necessariamente recíproco, em que é necessária uma análise de grafos direcionais (Wasserman & Faust, 1994).

As variáveis utilizadas e os agrupamentos formados nas variáveis métricas em variáveis categóricas foram analisados mediante variação da média. Para descrever as diferenças nas variáveis do modelo com base em variáveis categóricas foi utilizada a análise de variância (ANOVA) por ser a técnica estatística para determinar, com base em uma medida dependente, se amostras são oriundas de populações com médias iguais (Hair et al., 2009). A normalidade dos dados foi avaliada por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. O pressuposto de homogeneidade de variância foi avaliado por meio do teste de Levene.

Foram realizados procedimentos de *bootstrapping* (1000 re-amostragens: 95% IC BCa) para se obter maior confiabilidade dos resultados, para corrigir desvios de normalidade da distribuição da amostra e diferenças entre tamanhos dos grupos e, também, para apresentar intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Considerando a heterogeneidade da variância foi solicitada a correção de Welch e avaliação post-hoc por meio da técnica de Games-Howell (Field, 2020). Para os resultados significativos foram feitos gráficos de barras no *software* Excel com a barra de erro experimental expressa pelo erro padrão da ANOVA.

No período de junho a agosto de 2018, quando foi realizada a coleta de dados, os batalhões da ROTAM e do PATAMO tinham, respectivamente, 122 e 76 policiais na atividade fim, totalizando 198. Ao aplicar a *survey* nos batalhões, obteve-se 107 respondentes na ROTAM (87,7% dos policiais da atividade fim) e 64 no PATAMO (84,2% dos policiais da atividade fim), população total de 171 respondentes dos 198 totais. Os 27 policiais não entrevistados (15 da ROTAM e 12 do PATAMO) não puderam participar, pois se encontravam em uma das seguintes situações: férias, dispensa médica, cedido para instrução em outro órgão do governo ou dispensa paternidade.

Resultado e Discussão

Desempenho

Para a análise foi realizada para duas situações: o somatório total nas quatro variáveis e a média do *ranking* de desempenho do policial nos dois anos, 2017 e 2018, proporcional ao tamanho do grupo. O período da análise, das quatro métricas, foi de janeiro de 2017 a junho de 2018, totalizando 18 meses. Para a análise fatorial utilizou-se o número total no período e também a média da posição no *ranking* em 2017 e 2018, no intuito de investigar suas relações e melhor adequação. Como resultado, ambas as medições de desempenho se apresentaram medianas para o índice de adequação da amostra, 0,71 para o Valor Total e 0,80 para o *Ranking* Médio, porém este último no limite do admirável. O teste de esfericidade foi significativo para ambas.

Atendidas às suposições para aplicar a técnica, foi realizado o cálculo da análise fatorial dos componentes, o qual ambos podem ser reduzidos a somente um fator de desempenho. Porém ao analisar a matriz de fator com os pesos correspondentes, observou-se uma maior carga fatorial das variáveis baseadas no *ranking* médio, todas com cargas acima de 0,89. Além disso, a redução a um fator para o Valor Total explica 70,37% do desempenho enquanto a redução a um fator de desempenho do *Ranking* médio explica 85,69% do fator.

Com os resultados apresentados e considerando que a utilização das variáveis em um único fator torna a medição do desempenho mais parcimonioso, foi decidido pela utilização da média dos *rankings* médios das quatro variáveis de desempenho como variável dependente de desempenho. Assim, foi utilizada uma relação de proporção inversa para que os melhores *rankings* tenham os maiores valores e não os menores.

O desempenho dos respondentes foi mensurado por indicadores repressivos, que podem reduzidas a um só fator no que tange ao *ranking*, ou seja, o policial que faz a apreensão de muitas armas, normalmente, tem os outros indicadores repressivos também altos. Tal resultado

pode ser útil para otimizar a avaliação organizacional do desempenho de grupos, tal qual os grupos táticos.

Obtido os valores absolutos do desempenho individual foi realizado uma divisão em quatro grupos, inicialmente separados em dois grupos pela média entre o maior e menor valor de desempenho e dentro destes dois grupos foi novamente realizado a média dos mesmo para que se chegasse aos quatro grupos de desempenho, sendo eles classificados na seguinte ordem do maior ao menor desempenho: alto desempenho, médio-alto desempenho, médio-baixo desempenho e baixo desempenho. Tal separação será necessária para análise das características dos atores pertencentes a cada grupo.

Tabela 1. Divisão de atores por grupos conforme desempenho

| | ROTAM | PATAMO | TOTAL |
|------------------------|--------------|---------------|--------------|
| Alto desempenho | 12 | 08 | 20 |
| Médio-alto desempenho | 17 | 26 | 43 |
| Médio-baixo desempenho | 17 | 31 | 48 |
| Baixo desempenho | 18 | 42 | 60 |

Relações de confiança

As relações de confiança foram obtidas para a análise de dois tipos de relacionamento para cada grupo tático, seguindo o proposto por Crawford & Lepine (2013) e Henttonen et al. (2013), sendo elas: relações instrumentais e expressivas. As medidas das redes de relacionamento basearam-se nas quatro perguntas de relações instrumentais (profissionais) e quatro perguntas das relações expressivas (pessoais). Observou-se uma maior quantidade de respostas para confiança instrumental do que para confiança expressiva. Assim, pressupõe-se que as relações de confiança expressiva são de menor intensidade e mais raras.

A comparação das taxas de respostas por policial de cada batalhão tático, em cada pergunta, demonstrou uma maior quantidade de respostas Instrumentais pelos policiais do PATAMO e uma maior taxa de repostas Expressivas pelos policiais da ROTAM. As perguntas instrumentais tiveram uma taxa de respostas cinco vezes maior, em média, que as perguntas expressivas, podendo representar que os laços de confiança profissional são mais fáceis de construir do que os laços de confiança pessoal, afinal a confiança pessoal inclui aceitar um estado de vulnerabilidade a ações e intenções de outra pessoa (Mayfield et al., 2016).

Relação entre grupos de desempenho e confiança interpessoal

Testes de distribuição de normalidade demonstraram que as variáveis confiança instrumental (CI) e confiança expressiva (CE) não apresentavam distribuição normal (Kolmogorov-Smirnov = 0,16 e 0,21 , $p < 0,001$; Shapiro-Wik = 0,83 e 0,81, $p < 0,001$). Teste de Levene demonstrou que os grupos não apresentam, homogeneidade de variância (Levene CI (3,167) = 7,436 , $p < 0,01$ e Levene CE (3,167) = 3,055, $p < 0,05$). O resultado descritivo encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2. Estatística descritiva da confiança instrumental e expressiva separada por grupos

| | | Estatísticas Descritivas | Estimativas de Bootstrapping | | | |
|------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------|--------|
| | | | Intervalo de Confiança (95% IC BCa) | | | |
| | | | Erro Padrão | Limite Inferior | Limite Superior | |
| Confiança Instrumental | Alto Desempenho | Média | 9,150 | 1,780 | 6,411 | 12,659 |
| | | Desvio- Padrão | 7,694 | 2,348 | 3,205 | 11,055 |
| | Médio-Alto Desempenho | Média | 8,153 | 0,859 | 6,543 | 9,830 |
| | | Desvio- Padrão | 5,748 | 0,581 | 4,709 | 6,683 |
| | Médio-Baixo Desempenho | Média | 3,994 | 0,517 | 3,096 | 5,162 |
| | | Desvio- Padrão | 3,531 | 0,678 | 2,312 | 4,531 |
| | Baixo Desempenho | Média | 3,055 | 0,405 | 2,382 | 3,814 |
| | | Desvio- Padrão | 3,115 | 0,490 | 2,248 | 3,869 |
| | Total | Média | 5,313 | 0,419 | 4,523 | 6,191 |
| | | Desvio- Padrão | 5,259 | 0,582 | 4,196 | 6,329 |
| Confiança Expressiva | Alto Desempenho | Média | 1,435 | 0,424 | 0,753 | 2,329 |
| | | Desvio- Padrão | 1,936 | 0,663 | 0,869 | 2,783 |
| | Médio-Alto Desempenho | Média | 1,791 | 0,215 | 1,382 | 2,184 |
| | | Desvio- Padrão | 1,435 | 0,155 | 1,140 | 1,667 |
| | Médio-Baixo Desempenho | Média | 1,385 | 0,226 | 0,986 | 1,821 |
| | | Desvio- Padrão | 1,549 | 0,193 | 1,228 | 1,801 |
| | Baixo Desempenho | Média | 0,655 | 0,121 | 0,426 | 0,909 |
| | | Desvio- Padrão | 0,929 | 0,107 | 0,731 | 1,092 |
| | Total | Média | 1,237 | 0,108 | 1,044 | 1,437 |
| | | Desvio- Padrão | 1,449 | 0,129 | 1,220 | 1,659 |

Os resultados da ANOVA demonstram que haviam diferenças entre os grupos [Welch's de CI $F(3, 61,18) = 12,003$, $p < 0,001$ e Welch's de CE $F(3, 61,62) = 8,241$, $p < 0,001$]. Teste post-hoc de Games-Howell, interpretado através de procedimento de *bootstrapping*, demonstrou que foram encontradas diferenças significativas na confiança instrumental (CI)

entre alto desempenho e médio-baixo desempenho; alto desempenho e baixo desempenho; médio-alto desempenho e médio-baixo desempenho e; médio-alto desempenho e baixo desempenho. Já na confiança expressiva (CE) foi significativa a diferença entre o grupo de baixo desempenho e médio-alto desempenho; baixo desempenho e médio-baixo desempenho. O resultado encontra-se na Tabela 3.

Tabela 3. Teste post-hoc de Games-Howell com Bootstrapping (95% IC BCa)

| Comparação entre grupos | | | Diferença de Médias | Estimativas de Bootstrapping (95% IC BCa) | | |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|---|-----------------|-----------------|
| | | | | Erro-padrão | Limite Inferior | Limite Superior |
| Confiança Instrumental | Alto Desempenho | Médio-baixo Desempenho | 5,156 | 1,860 | 2,287 | 8,809 |
| | | Baixo Desempenho | 6,095 | 1,823 | 3,137 | 9,993 |
| | Médio-alto Desempenho | Médio-baixo Desempenho | 4,159 | 0,998 | 2,309 | 5,932 |
| | | Baixo Desempenho | 5,098 | 0,938 | 3,228 | 6,847 |
| Confiança Expressiva | Baixo Desempenho | Médio-alto Desempenho | - 1,136 | 0,249 | - 1,627 | - 0,605 |
| | | Médio-baixo Desempenho | - 0,730 | 0,258 | - 1,256 | - 0,214 |

Na Figura 2, está expressa a relação entre as médias da confiança instrumental e expressiva nos grupos de desempenho. Observa-se uma relação decrescente na rede instrumental e uma relação mais próxima de um U invertido na rede expressiva, que se deve a alta variação de centralidade no grupo de alto desempenho.

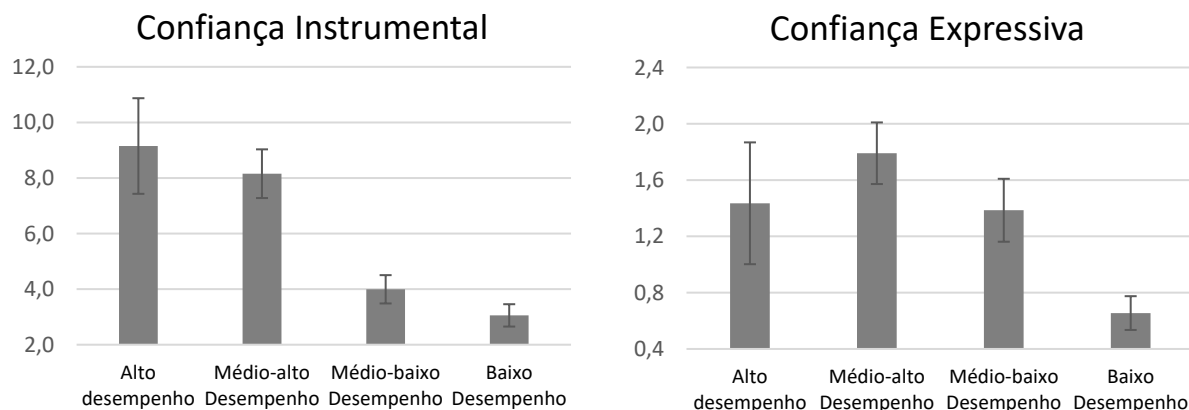


Figura 2. Gráficos da confiança instrumental e expressiva e grupo de desempenho

Em suma, na análise das confianças nos grupos de desempenho, houve um maior confiança instrumental (CI) nos grupos da metade com melhor desempenho enquanto percebe-se uma queda na outra metade de CI nos grupos de menor desempenho. Infere-se na CI que existe uma relação direta entre o desempenho e a confiança instrumental. Logo, a confiabilidade criada por competência (Kmieciak, 2021) ou para execução da tarefa é ampliada quando aquele indivíduo têm um histórico profissional de alto desempenho ou uma reputação profissional positiva.

Cabe deixar claro que, apesar dos dados evidenciarem a relação positiva da CI com os grupos de desempenho, não é possível afirmar qual dos construtos antecede o outro, ou se sua relação é retroalimentada. Tanto a reputação profissional pelo desempenho pode estimular a confiança por competência, como a CI depositada pode estimular o profissional para que trabalhe mais e mantenha sua reputação inabalada.

Na confiança expressiva (CE) foi significativamente baixa nos grupos de baixo desempenho diante dos grupos de desempenhos medianos. Chama a atenção as características do grupo de alto desempenho para a CE. No alto desempenho existe uma grande variação de respostas, conforme pode ser visto na barra de erro da Figura 2, diferente do restante. Observamos que, na CE as barras relacionais do desempenho e da confiança tem característica de estrutura linear ao retirarmos o grupo de alto desempenho. Alterando um gráfico que tinha todas as características de uma regressão para algo como um exponencial ou U invertido.

Assim, infere-se que as relações pessoais e de amizade podem ser profissionalmente benéficas, no entanto, em certo ponto, tais relações podem trazer prejuízos ao desempenho individual. Este achado pode explicar a dicotomia em estudos anteriores sobre o papel da amizade nos ambientes de trabalho. Enquanto que algumas investigações identificaram que as relações interpessoais no local de trabalho associam-se à coesão, cooperação entre os atores, bem como ampliação da satisfação e bem-estar do trabalhador (Park et al., 2017; Yang & Anthony, 2020; Craig & Kuykendall, 2019), outras pesquisas identificaram que tais relações podem favorecer conflitos entre atividades pessoais e profissionais, bem como a violação de regras para apoio a atores com expressivas relações pessoais, influenciando assim o desempenho individual e coletivo (Shum et al., 2019; Ingram & Zou, 2008; Mao & Hsieh, 2017).

Compreendemos assim, que os resultados denotam uma relação positiva entre o desempenho e a confiança. A maior amplitude nos resultados se deu nos grupos de alto desempenho, alterando a lógica das outras relações de confiança e desempenho. Em especial na Figura 2, a confiança expressiva no grupo alto desempenho, aparentemente se comporta

diferente devido a outra variável não explorada nesta pesquisa. Uma possibilidade é compreender que o nível de introspecção e concentração dos profissionais com melhor desempenho pode causar mudança de comportamento, em que o indivíduo se isola para focar na tarefa.

A figura de Confiança Expressiva denota uma possível característica hiperbólica de U invertido no gráfico em que o pico é no seu centro. Acredita-se que pessoas com a característica de mais confiabilidade expressiva tendem a ficar nesta posição pois equilibram trabalho e amizade. Com essa variação as pesquisas que diferem quanto ao papel da confiança no desempenho, podemos observar que a divisão dos tipos de confiança pode clarificar melhor dúvidas e resultados destoantes sobre a mesma temática.

Conclusão

O estudo teve como principal objetivo analisar a confiança interpessoal em duas dimensões: instrumental e expressiva; e sua relação com o desempenho individual no grupo tático da Polícia Militar de Brasília. Como resultado, observou-se que as relações profissionais de confiança por habilidade (instrumental), ou reputação profissional, apresentaram relação significativa com os grupos de alto desempenho, ou seja, aqueles atores mais confiáveis profissionalmente são aqueles que fazem parte do grupo de alto desempenho, assim como os de menor confiança profissional também são os do grupo de menor desempenho. Já as relações pessoais por benevolência, ou de amizade (expressiva), apresentaram resultado difuso para o grupo de alto desempenho, sendo uma possível explicação para a diversidade de resultados antagônicos em pesquisas anteriores e futura agenda de pesquisa a verificação das características dos atores de alto desempenho e suas relações de amizade ou a relação não linear do desempenho e amizade.

Ainda na confiança expressiva, o formato parecido com o U invertido na Figura 2 pode ser indício da necessidade de compreender melhor como os grupos de alto desempenho se veem diante das relações interpessoais. Para pesquisas futuras, compreender o comportamento dos indivíduos de alto desempenho e suas outras variáveis de efeito pode desmistificar discussões anteriores sobre como a confiança afeta o desempenho. Tornando-se a alternativa mais viável para a solução do problema paradigmático que envolve o questionamento da influência da amizade em grupos de alto desempenho. Por outro lado, os resultados foram categóricos quanto ao baixo desempenho e as relações de reputação e amizade. Aqueles atores que fazem parte do grupo de baixo desempenho, também têm poucas relações de confiança profissional e pessoal no ambiente de trabalho.

Quanto à contribuição gerencial, a presente pesquisa salienta que a confiança não deve ser tratada de forma ampla nas empresas e sim como confiança profissional e pessoal, ou reputação e amizade. Assim, empresas que valorizam a reputação de seus funcionários, evitando exposições que coloquem a reputação em risco tendem a manter melhor desempenho individual, sendo importante a exaltação dos resultados individuais positivos para o grupo e a correção dos resultados individuais negativos em particular para evitar queda de desempenho e manutenção da boa reputação individual dos membros.

Referências

- Ahteela, R., & Vanhala, M. (2018). HRM bundles and organizational trust. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 3–11. <https://doi.org/10.1002/kpm.1561>
- Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2022). Impact of Trust on Employees' Engagement: The Mediating Role of Conflict Management Climate. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 1–11. <https://doi.org/10.3311/PPso.18154>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), 171.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2018). Analyzing Social Networks. In J. Seaman (Ed.), *SAGE Publications Ltd* (2^o edition).
- Burt, R. S. (1992). *The Social Structure of Competition*. 65–103. <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=ecn&an=0405891>
- Cai, M., Wang, W., Cui, Y., & Stanley, H. E. (2018). Multiplex network analysis of employee performance and employee social relationships. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 490, 1–12.
- Chughtai, A. A. (2020). Trust propensity and job performance: The mediating role of psychological safety and affective commitment. *Current Psychology*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01157-6>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Craig, L., & Kuykendall, L. (2019). Examining the role of friendship for employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103313. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.001>
- Crawford, E. R., & Lepine, J. A. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review*, 38(1), 32–48.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150.
- Field, A. (2020). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5^a ed). SAGE Publisher.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Multivariate Data Analysis. In *Pearson New International*. Edinburgh Gate, Harlow, UK.
- Henttonen, K., Janhonen, M., & Johanson, J. (2013). Internal social networks in work teams: structure, knowledge sharing and performance. *International Journal of Manpower*, 34(6), 616–634.

- Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, 28, 167–184. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.006>
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832–1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kudrats, J., McDowell, W. C., & Mahto, R. V. (2019). Unrelated but together: Trust and intergroup relations in multi-family businesses. *Journal of Business Research*, 101, 750–756. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.073>
- Maghssudipour, A., Lazzeretti, L., & Capone, F. (2020). The role of multiple ties in knowledge networks: Complementarity in the Montefalco wine cluster. *Industrial Marketing Management*, 90, 667–678. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.021>
- Mao, H. Y., & Hsieh, A. T. (2017). Friendship at work and error disclosure. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(4), 213–225.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.*
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayfield, C. O., Tombaugh, J. R., & Lee, M. (2016). Psychological collectivism and team effectiveness: Moderating effects of trust and psychological safety. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 78–95.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Raza-Ullah, T., & Kostis, A. (2020). Do trust and distrust in cooperation matter to performance? *European Management Journal*, 38(3), 367–376. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.004>
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: A realist analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201–228.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust1. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Ryan, S. (2004). *Initial Trust Formation in an Online Social Action Network*.
- Shum, C., Ghosh, A., & Gatling, A. (2019). Prosocial rule-breaking to help coworker: Nature, causes, and effect on service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 100–109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.001>
- Wang, L., Li, S., & You, Z. (2020). The effects of knowledge transfer on innovation capability: A moderated mediation model of absorptive capability and network reliance. *Journal of High Technology Management Research*, 31(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100372>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis: Methods and applications. In *Cambridge University Press* (3rd print, Vol. 1).
- Westjohn, S. A., Magnusson, P., Franke, G. R., & Peng, Y. (2022). Trust Propensity Across

- Cultures: The Role of Collectivism. *Journal of International Marketing*, 30(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/1069031X211036688>
- Yang, F. X., & Anthony, I. W. (2020). How do cyberspace friendships transition to favorable workplace outcomes? The self-team joint influence. *International Journal of Hospitality Management*, 85(April), 102363. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102363>
- Ahteela, R., & Vanhala, M. (2018). HRM bundles and organizational trust. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 3–11. <https://doi.org/10.1002/kpm.1561>
- Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2022). Impact of Trust on Employees' Engagement: The Mediating Role of Conflict Management Climate. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 1–11. <https://doi.org/10.3311/PPso.18154>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), 171.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2018). Analyzing Social Networks. In J. Seaman (Ed.), *SAGE Publications Ltd* (2^o edition).
- Burt, R. S. (1992). *The Social Structure of Competition*. 65–103. <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=ecn&an=0405891>
- Cai, M., Wang, W., Cui, Y., & Stanley, H. E. (2018). Multiplex network analysis of employee performance and employee social relationships. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 490, 1–12.
- Chughtai, A. A. (2020). Trust propensity and job performance: The mediating role of psychological safety and affective commitment. *Current Psychology*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01157-6>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Craig, L., & Kuykendall, L. (2019). Examining the role of friendship for employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103313. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.001>
- Crawford, E. R., & Lepine, J. A. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review*, 38(1), 32–48.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150.
- Field, A. (2020). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5^a ed). SAGE Publisher.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Multivariate Data Analysis. In *Pearson New International*. Edinburgh Gate, Harlow, UK.
- Henttonen, K., Janhonen, M., & Johanson, J. (2013). Internal social networks in work teams: structure, knowledge sharing and performance. *International Journal of Manpower*, 34(6), 616–634.
- Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, 28, 167–184. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.006>
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832–1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kudrats, J., McDowell, W. C., & Mahto, R. V. (2019). Unrelated but together: Trust and intergroup relations in multi-family businesses. *Journal of Business Research*, 101, 750–

756. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.073>
- Maghssudipour, A., Lazzaretti, L., & Capone, F. (2020). The role of multiple ties in knowledge networks: Complementarity in the Montefalco wine cluster. *Industrial Marketing Management*, 90, 667–678. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.021>
- Mao, H. Y., & Hsieh, A. T. (2017). Friendship at work and error disclosure. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(4), 213–225.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.*
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayfield, C. O., Tombaugh, J. R., & Lee, M. (2016). Psychological collectivism and team effectiveness: Moderating effects of trust and psychological safety. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 78–95.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Raza-Ullah, T., & Kostis, A. (2020). Do trust and distrust in coopetition matter to performance? *European Management Journal*, 38(3), 367–376. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.004>
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: A realist analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201–228.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust1. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Ryan, S. (2004). *Initial Trust Formation in an Online Social Action Network*.
- Shum, C., Ghosh, A., & Gatling, A. (2019). Prosocial rule-breaking to help coworker: Nature, causes, and effect on service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 100–109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.001>
- Wang, L., Li, S., & You, Z. (2020). The effects of knowledge transfer on innovation capability: A moderated mediation model of absorptive capability and network reliance. *Journal of High Technology Management Research*, 31(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100372>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis: Methods and applications. In *Cambridge University Press* (3rd printi, Vol. 1).
- Westjohn, S. A., Magnusson, P., Franke, G. R., & Peng, Y. (2022). Trust Propensity Across Cultures: The Role of Collectivism. *Journal of International Marketing*, 30(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/1069031X211036688>
- Yang, F. X., & Anthony, I. W. (2020). How do cyberspace friendships transition to favorable workplace outcomes? The self-team joint influence. *International Journal of Hospitality Management*, 85(April), 102363. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102363>

