

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
Curso de Mestrado Profissional em Administração

**CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR EM GOVERNADOR VALADARES–MG:
Um estudo de caso**

Margarida Aparecida de Oliveira

Pedro Leopoldo
2010

MARGARIDA APARECIDA DE OLIVEIRA

**CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR EM GOVERNADOR VALADARES–MG:
Um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, Dr.

Pedro Leopoldo
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
2010

“Que eu seja perseverante como as ondas do mar, que fazem de cada recuo um ponto de partida para um novo avanço”.

Gabriela Mistral (Adaptado).

Ao meu pai,
Joaquim Pinto de Oliveira, in memoriam,
por ter semeado em mim
a coragem para enfrentar os desafios
e o prazer em aprender, sempre.

À minha mãe,
Luzia Alves de Oliveira,
que, apesar das grandes dificuldades
enfrentadas durante a vida,
soube encarar de forma incansável e
com determinação
ensinando-me com maestria
e com amor em todos os momentos.

E presto uma homenagem especial ao meu filho,
Gabriel Oliveira Correa Rabelo,
que durante o Curso de Mestrado, muitas vezes,
ficou privado de compartilharmos momentos especiais.
E por ser uma fonte de energia e motivação.
Meu eterno agradecimento.

AGRADECIMENTOS

Este período de estudo foi muito significativo no meu processo de desenvolvimento e requereu muita dedicação, persistência e trabalho. Tive o privilégio de contar com o apoio de pessoas que muito contribuíram para a conclusão desta desafiadora pesquisa.

Ao Professor Doutor Cláudio Paixão Anastácio de Paula, orientador, conselheiro, por ter contribuído com grande incentivo, determinação e parcela significativa de seu tempo, o que foi determinante para a realização deste estudo.

Aos professores, por me instigarem a buscar sempre mais.

Aos colegas, pela sadia convivência, apoio e trocas inesquecíveis.

À Heliete Campos, pela generosidade no compartilhamento de sua competência, sempre motivada e otimista, incentivando-me com muita atenção e carinho.

Ao Renato Francisco dos Reis, por ser solícito no tratamento dos dados e pelo despreendimento, dedicando dias importantes de sua vida para me atender neste propósito.

A Gylliany Ribeiro, Ana Verônica e Onildo Paixão, pelas valiosas contribuições e boa vontade com que me auxiliaram na finalização desta etapa.

Aos funcionários da empresa pesquisada, que tiveram a sensibilidade de perceber a importância deste estudo para a evolução da teoria na área estudada, autorizando a realização do levantamento de dados necessários à realização deste estudo.

Aos meus irmãos, que entenderam o distanciamento temporário e alguns momentos de pouco e apressado relacionamento.

Aos amigos, por não terem desistido de mim.

À minha família, que sempre me nutriu com muito afeto, compreensão e estímulo durante toda esta jornada.

Finalmente, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu reconhecimento.

A Deus, Criador de minha existência.

RESUMO

A gestão dos construtos confiança e comprometimento tem tido o seu valor estratégico cada vez mais reconhecido na coordenação das atividades econômicas das organizações. Percebe-se como seus principais efeitos: atitudes profissionais mais positivas e níveis mais elevados de desempenho bem como de cooperação. Esta pesquisa teve como objetivo investigar relações entre os construtos confiança e comprometimento, tendo por base uma amostra de funcionários da instituição de ensino superior Atena, em Governador Valadares, MG, de forma a ampliar o conhecimento nos temas. A partir de pesquisa quantitativa foram aplicados 32 questionários válidos em colaboradores da área administrativa e docentes. Dos diversos resultados observados, pôde-se concluir que nenhuma das variáveis da confiança e do comprometimento seguiu distribuição normal. A pontuação atribuída ao comprometimento apresentou-se superior à atribuída à confiança. Quanto ao questionário comprometimento, verificou-se adequação das dimensões propostas com as respostas obtidas, observando-se baixa relação com normas relativas a demissão do empregado e afiliativa. Os dados revelam alto índice de concordância positiva entre confiança e comprometimento e baixo índice de concordância negativa entre os mesmos, ou seja, a confiança é percebida juntamente com o comprometimento, o que leva a concluir que, embora reduzida, há relação entre os construtos.

Palavras-chave: Confiança organizacional. Comprometimento organizacional. Instituições privadas de ensino superior.

ABSTRACT

The management of the trust and commitment constructs has its strategic value increasingly recognized in the coordination of the organizations economic activities. The main effects are: more positive professional attitudes and higher performance as well as cooperation levels. This research purpose was to investigate the relations between the trust and commitment constructs based on a sample of the employees of the Atena higher education institution, in Governador Valadares, MG, so as to increase the knowledge of the issues. Starting from the quantitative research, 32 valid questionnaires were applied on collaborators of the administrative and academic areas. From the various results it was possible to conclude that none of the trust and commitment variables followed normal distribution. The score given to the commitment was higher than that given to the trust. As for the commitment questionnaire, there was adequacy of the proposed dimensions with the responses obtained, observing that there was low relation when compared with the standards related to employee dismissal and affiliative. The data show high positive accordance rates between trust and commitment and low negative accordance rates between them, that is, trust is perceived jointly with commitment, what leads to the conclusion that, although reduced, there is relationship between the constructs.

Keywords: Organizational trust. Organization commitment. Higher Education Private Institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1	Esquema proposto para a confiança	35
Figura 2	Variáveis antecedentes do comprometimento organizacional....	52

Graficos

Gráfico 1	Distribuição dos respondentes pesquisados.....	57
Gráfico 2	Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por estado civil.....	77
Gráfico 3	Setor de ocupação dos respondentes.....	79
Gráfico 4	Nível de escolaridade dos respondentes.....	79
Gráfico 5	Correlação entre confiança e comprometimento.....	93

Quadros

Quadro 1	Os enfoques do comprometimento organizacional e suas características.....	50
Quadro 2	Denominações e definições da ECEO.....	61
Quadro 3	Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO.....	63
Quadro 4	Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO.....	65
Quadro 5	Base do comprometimento organizacional: afetiva.....	66
Quadro 6	Base do comprometimento organizacional: obrigação de permanecer.....	67
Quadro 7	Base do comprometimento organizacional: obrigação pelo desempenho.....	67
Quadro 8	Base do comprometimento organizacional: afiliativa.....	67
Quadro 9	Base do comprometimento organizacional: falta de recompensas e oportunidades.....	68
Quadro 10	Base do comprometimento organizacional: linha consistente de atividade.....	68

Quadro 11	Base do comprometimento organizacional: escassez de alternativas.....	69
Quadro 12	Resultado em relação à base do comprometimento afetiva.....	69
Quadro 13	Resultado em relação à base do comprometimento obrigação de permanecer.....	70
Quadro 14	Resultado em relação à base do comprometimento obrigação pelo desempenho.....	70
Quadro 15	Resultado em relação à base do comprometimento afiliativa.....	70
Quadro 16	Resultado em relação à base do comprometimento falta de recompensas e oportunidades.....	71
Quadro 17	Resultado em relação à base do comprometimento linha consistente de atividade.....	71
Quadro 18	Resultado em relação à base do comprometimento escassez de alternativas.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Processamento resumo.....	73
Tabela 2	Distribuição por gênero da amostra pesquisada.....	76
Tabela 3	Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por faixa etária.....	76
Tabela 4	Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por número de filhos.....	78
Tabela 5	Faixa salarial mensal (salário mínimo em R\$).....	78
Tabela 6	Posição ocupada na empresa.....	80
Tabela 7	Tempo de trabalho na empresa.....	81
Tabela 8	Confiabilidade estatística: confiança.....	83
Tabela 9	Confiabilidade estatística: comprometimento.....	83
Tabela 10	Teste de normalidade.....	83
Tabela 11	Estatística descritiva: confiança e comprometimento.....	87
Tabela 12	Médias das pontuações por grupo.....	90
Tabela 13	Confiança e comprometimento.....	91
Tabela 14	Resultados do teste confiança e comprometimento.....	92
Tabela 15	Correlação confiança e comprometimento.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD	<i>Compact disc</i>
CEPEAD	Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
DVD	<i>Digital versatile disc</i>
EAD	Educação a distância
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
ECEO	Escala de confiança do empregado na organização
GEACO	Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
NEACO	Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional
PC	Componentes principais
RAE	Revista de Administração de Empresas
SM	Salário mínimo
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Confiança.....	21
2.1.1 Conceitos de confiança.....	21
2.1.2 Formação da confiança.....	25
2.1.3 Ruptura e continuidade da confiança.....	29
2.2 Tipos de confiança.....	33
2.2.1 A confiança interpessoal.....	33
2.2.2 A confiança organizacional.....	36
2.2 Comprometimento.....	39
2.2.1 Comprometimento organizacional.....	39
2.2.2 Enfoques do comprometimento organizacional.....	43
2.2.2.1 Enfoque afetivo-attitudinal.....	43
2.2.2.2 Enfoque normativo.....	44
2.2.2.3 Enfoque calculativo-instrumental.....	46
2.2.2.4 Enfoque sociológico.....	47
2.2.2.5 Enfoque comportamental.....	48
2.2.3 Antecedentes do comprometimento organizacional.....	50
2.2.4 Consequentes do comprometimento organizacional.....	53
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 Tipo e método de pesquisa.....	55
3.2 Unidade de análise pesquisada.....	56
3.3 Definição das abordagens e escala.....	58
3.3.1 Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO).....	58
3.3.2 Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).....	62
3.4 Estratégia de coleta dos dados.....	72
3.4.1 Estratégia de tratamento dos dados.....	73

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	75
4.1 Descrição do perfil da amostra.....	75
4.2 Análise da confiabilidade.....	82
4.2.1 Teste de normalidade.....	83
4.3 Análise e apresentação estatística descritiva.....	86
4.4 Médias por dimensão nos grupos.....	90
4.4.1 Teste de médias nos grupos.....	92
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	95
5.1 Limitações do estudo.....	98
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICES E ANEXO.....	108

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de se tornarem mais competitivas, as empresas vêm, ao longo dos anos, implementando diferentes estratégias de modernização nos planos tecnológico e organizacional (MORAES, 1997). Entretanto, sabe-se hoje que essas estratégias tendem a perder sua efetividade caso as empresas não disponham de força de trabalho confiante e comprometida com a organização em que atuam e com seu próprio trabalho.

Ciente desse fato, as empresas estão direcionando esforços no sentido de fortalecerem o comprometimento e a confiança de seus funcionários, inclusive porque a incorporação dessa estratégia facilita a operacionalização num ambiente de alta incerteza e competitividade.

Além disso, Smith, Organ e Near (1983, p. 657) ressaltam a importância de três fatores imprescindíveis ao funcionamento pleno das organizações: “as pessoas devem ser induzidas a entrarem e a permanecerem no sistema; elas devem desempenhar papéis específicos de maneira confiável e devem ser inovadoras e atuarem espontaneamente, além das prescrições do seu papel”.

Nesse sentido, Meyer e Allen (1997) alertam para a necessidade da avaliação do impacto dos sistemas de gestão de pessoas no comprometimento das mesmas, de maneira que se determine como ele é formado para que seja viável o desenho de um novo sistema de recursos humanos.

Percebem-se, especificamente na instância da gestão dos recursos humanos, mudanças mais sensíveis nas relações de trabalho. Há a tendência cada vez mais marcante a formas de gestão mais participativa e democrática, direcionadas para um tipo de envolvimento mais “negociado” e “confiável” entre indivíduo e organização.

No que diz respeito às organizações brasileiras, observa-se, ainda hoje, certo “conservadorismo” no que se refere às suas políticas de recursos humanos, com resistências à adoção de medidas verdadeiramente participativas, seja no plano de trabalho, no espaço, entre outras. Por muitas vezes percebe-se que as empresas deixam em segundo plano o desenvolvimento de condições seguras para a autorrealização e crescimento de seus empregados, o que evidentemente poderá trazer implicações para os níveis de comprometimento desses mesmos trabalhadores com seu trabalho e com as metas organizacionais.

Porém, um ponto importante nos padrões de gestão das organizações brasileiras é a tendência à “individualização” das relações de trabalho – algumas vezes acompanhada da regressão de certos direitos sociais – o que pode trazer impactos sobre os trabalhadores como categoria social. Assim, a par dessa questão, prevê-se que o esforço de sobrevivência por parte das organizações deveria também priorizar a reversão de tal situação, sob pena de verem seus projetos de maior participação e de impulsão de um espírito de equipe nos locais de trabalho renderem-se à expressão de uma outra realidade entre seus empregados, bem menos participativa e mais fragmentada e individualizada.

Segundo Fukuyama (1996, p. 4), os níveis de cooperação espontânea são de inestimável valor econômico à organização e podem ser gerados a partir das interações humanas pela confiança, por esta ser fruto de valores compartilhados.

Ainda, o mesmo autor acredita que o foco nas relações de confiança nas organizações permite analisar a capacidade gerencial de gerar motivação e cooperação espontânea no ambiente de trabalho.

Os níveis de confiança revelam a capacidade de determinados grupos de pessoas se associarem espontaneamente. A sociabilidade econômica espontânea é essencial à vida econômica, pois virtualmente todas as atividades econômicas são desenvolvidas por meio de grupos e não de indivíduos isolados (FUKUYAMA, 1996, p. 4).

Dependendo do nível em que seus membros compartilham normas e valores, reforçam-se ganhos e benefícios mútuos, subordinando os interesses individuais aos da coletividade.

Em face destas considerações iniciais, evidenciam-se os motivos pelos quais os temas comprometimento e confiança organizacionais têm despertado significativo interesse de pesquisa nas últimas décadas, constituindo-se objeto de estudo para elevado número de administradores e pesquisadores. O relacionamento destes temas é uma resposta às demandas mais recentes do mundo dos negócios, relacionadas à busca de soluções para a promoção de cooperação nas empresas. Isso ocorre porque as relações não podem ser transferidas para sociedades complexas apoiadas na divisão do trabalho.

No que se refere ao setor educacional, a discussão e o estudo do relacionamento entre a confiança e comprometimento no trabalho assumem notável importância, sobretudo ao se constatarem as disfunções típicas de algumas instituições públicas e privadas brasileiras, como: a ineficiência decorrente de excessivo aparato burocrático; a grande oferta de mão-de-obra docente; a evasão do número de alunos; o aumento significativo de instituições de ensino superior (IES); e o engajamento de seus dirigentes e professores com o propósito maior dessas mesmas organizações.

Nas IES, os estudos sobre o tema comprometimento têm significância, sobretudo quando se registra o discutível comprometimento dos dirigentes e educadores para com as organizações privadas, nas quais as relações de trabalho encontram-se num ambiente de instabilidade e competitividade. Assim, as atividades são constantemente mensuradas, considerando-se que permanece na organização aqueles que estejam efetivamente agregando valor à mesma.

A dinâmica organizacional interna das IES possui especificidades e problemas presentes no cotidiano da maior parte das empresas privadas, podendo-se citar: os problemas econômicos e tentativas de superação dos mesmos a partir de relações de poder; as dificuldades enfrentadas nos processos decisórios; discussões por mais democratização das relações de trabalho, situações que, entre outros fatores, permeiam o cotidiano e imprimem caráter à prática gerencial das IES (HEIZEN *et al.* 1994). Nesse sentido, a instituição Atena, do polo de Governador Valadares-MG, pode ser efetivamente considerada uma organização

complexa, que possui uma missão voltada para o alcance de uma diversidade de objetivos e que, portanto, exige grande esforço de coordenação para o controle das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em relação à confiança nas IES, o país ainda se encontra carente em seus estudos. Pode-se destacar a pesquisa realizada pelo Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional (GEACO), vinculado às Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Minas Gerais. Sendo assim, o estudo deste construto no âmbito educacional torna-se relevante.

Neste contexto, as instituições privadas constituem-se em um importante segmento do setor educacional brasileiro, sendo suas atividades-fins (ensino, pesquisa e extensão) fundamentais para o desenvolvimento social, científico e tecnológico do país. Igualmente importante é seu papel na construção de uma sociedade cada vez mais ética no país, priorizando o progresso somente se este se encontra acompanhado de uma justiça social.

Para atender aos seus objetivos, as IES tornam-se também cada vez mais dependentes de uma força de trabalho confiante e comprometida com seus propósitos e metas. O embate contra a perpetuação de certos problemas vinculados à prática do ensino superior requer, efetivamente, mais participação, motivação, responsabilidade e comprometimento dos educadores nessas instituições. Pena (1995, p. 3) reforça essas considerações quando afirma a importância do comprometimento com o trabalho universitário, na medida em que a instituição, apesar de enfrentar dificuldades, ainda é por excelência o lugar de produção de conhecimento e de sua transmissão. É seu papel servir a comunidade de modo a oferecer serviços de qualidade, contribuindo na formação de recursos humanos competentes para o mercado de trabalho, bem como desenvolver tecnologia atualizada.

Toma-se evidente, assim, a necessidade de se aprofundar a compreensão sobre a relação da confiança e comprometimento organizacionais nas universidades brasileiras, viabilizando melhores condições para o seu êxito administrativo, bem

como favorecendo a emergência de novos modelos de gestão a partir de pesquisas desenvolvidas nessa área do comportamento organizacional.

Diante do exposto, identifica-se o problema central do trabalho: qual a relação existente entre a confiança e o comprometimento organizacionais na IES pesquisada?

Para tanto, o objetivo geral do estudo foi relacionar a confiança e o comprometimento dos funcionários da Instituição de Ensino Superior – Atena, polo Governador Valadares-MG, de forma a ampliar o conhecimento nos temas.

Visando atender o propósito deste trabalho, os objetivos específicos foram assim definidos:

- Analisar a confiança dos educadores na IES estudada, utilizando a escala desenvolvida por Oliveira (2004).
- Mensurar o comprometimento dos educadores da IES com sua instituição, utilizando a escala desenvolvida por Bastos (2008, p. 62).
- Verificar a possível relação existente entre confiança e comprometimento dos educadores com sua instituição.

Este estudo é composto basicamente de quatro seções a saber: fundamentação teórica sobre confiança e comprometimento, metodologia da pesquisa, resultados do estudo e as conclusões/recomendações da pesquisa.

O capítulo dois, referente à parte específica da pesquisa que trata da fundamentação teórica, discute os conceitos de confiança e a tipologia, bem como o comprometimento e sua tipologia.

No capítulo referente à metodologia do estudo, são especificados: a instituição pesquisada, o universo e a forma como foi selecionada a amostra para este estudo, a definição das abordagens e escalas, os instrumentos utilizados para a coleta dos dados e os procedimentos estatísticos para tratamento e análise dos mesmos.

Já no capítulo quatro, são demonstrados o perfil da amostra e os resultados da pesquisa.

Por fim, no capítulo cinco, têm-se a conclusão e as considerações finais, ressaltando-se os principais achados e limites do estudo, bem como as recomendações nos planos científicos e organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a revisão da literatura dos principais elementos teóricos que auxiliaram no embasamento e na definição do problema de pesquisa e, conseqüentemente, a realização da mesma.

2.1 Confiança

Nesta seção, o primeiro subitem contextualiza o construto confiança. O segundo aborda as categorizações propostas para identificar os principais tipos de confiança existentes descritos na literatura da área.

2.1.1 Conceitos de confiança

Existem diversas abordagens sobre o tema confiança. Dos questionamentos sobre a essência da natureza humana a debates sobre o problema da ordem na sociedade a indagações sobre a dinâmica de praticamente todas as relações interpessoais, a confiança tem figurado por um longo tempo no discurso de acadêmicos e leigos. No entanto, apenas recentemente pesquisadores organizacionais deram atenção especial ao entendimento da significância da confiança para a organização e coordenação de atividades econômicas.

O interesse relativamente recente na confiança para estudos organizacionais convida a uma visão diferente das razões de confiar, especialmente os motivos do conceito de confiança ter se tornado tão importante para teorias sobre organizações. Em parte, a tendência é uma resposta às suposições excessivamente atomísticas de algumas teorias econômicas de suas qualidades sociais inerentes (GRANOVETTER, 1985). Esse interesse foi motivado pela emergente dinâmica competitiva, que faz da colaboração uma fonte atrativa de vantagem e, em alguns casos, um imperativo estratégico. E a tendência é

estimulada também pelas mudanças em tecnologia que reconfiguram a troca e a coordenação de trabalho por distância e tempo.

Segundo Lane (1996), a confiança é um construto com inúmeros significados e definições. Contudo, existe consenso entre a maioria dos conceitos e teorias que assumem, segundo a referida autora, a existência de elementos convergentes em torno de três eixos.

O primeiro refere-se a um consenso quanto à existência de um grau de interdependência entre os pares (aquele que oferece confiança e o que confia). Assim, a confiança existe num contexto social em que a situação de indivíduo/autor social depende da ação ou cooperação de outro indivíduo e/ou ator social (LANE, 1996).

O segundo eixo é a hipótese de que a confiança propõe uma maneira de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio das relações sociais. Neste caso, tanto o risco quanto a incerteza são intrínsecos às relações de troca e interação que exigem do confiante um pré-compromisso arriscado acerca da presunção do comportamento do parceiro (LANE, 1996).

Em última análise, existe a expectativa do lado confiante de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não será entendida como uma vantagem para o lado confiado do relacionamento (LANE, 1996). Esses elementos são explicitados na definição de confiança de Mayer, Davis e Shoorman (1995a, p. 712):

A predisposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que o outro irá desenvolver uma ação específica importante para quem confia e independente da habilidade da outra parte de monitorar ou controlar.

Quanto à vulnerabilidade, Rousseau *et al.* (1998) asseguram que o significado de confiança mais frequentemente apresentado está integrado ao desejo de ser vulnerável ou como ações que majoraram a vulnerabilidade de alguém em relação a outra pessoa (DEUTSCH, 1962). De acordo com Zand (1972), comportamentos de confiança envolvem aumentar a vulnerabilidade de alguém

em relação a outros cujos comportamentos não se pode controlar. Mishra (1996) afirma que confiança é a vontade de uma pessoa de ser vulnerável a outra, baseada na crença de que esta é competente, franca e interessada. Gambetta (1988 *apud* HOSMER, 1995) considera que a confiança é um estratagema utilizado para se defrontar com a liberdade de outros.

Ainda, Mayer, Davis e Shoorman (1995a, p. 712) destacam a importância da confiança em diversas áreas, tais como: comunicação, liderança, administração por objetivos, negociação, teoria dos jogos, reconhecimento de performance, relações de trabalho e implementação de grupos de trabalho autogerenciáveis. Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000), buscando o consenso entre os pesquisadores, concluem que a confiança é importante na ordem de atividades organizacionais e processos tais como trabalho em equipe, liderança, estabelecimento de objetivos, avaliação de desempenho e comportamentos cooperativos em geral.

Quanto à dinâmica dessa perspectiva, considera-se que a confiança traz embutida uma expectativa (BHATTACHARYA; DEVINNEY; PITTULA, 1998) - em especial, positiva (LEWICKI; BUNKER, 1996). Para Mayer, Davis e Schoorman (1995b), a expectativa do resultado da outra parte forma um elemento central do significado de confiança. Segundo os autores, a disposição para assumir riscos é baseada na expectativa de que a outra parte desempenhará determinada ação importante para aquele que confia. A transgressão dessas expectativas, segundo Lewis e Weigert (1985), resultam em consequências negativas para os envolvidos.

Rotter (1967, p. 444) define a confiança como “uma expectativa generalizada manifestada por qualquer indivíduo ou grupo de que a palavra, a promessa e a declaração, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo poderão ser confiadas”. Em contraste com as “expectativas generalizadas” de Rotter, que é uma característica de personalidade relativamente estável, os psicólogos sociais veem a confiança como uma expectativa específica de uma transação e da pessoa com quem se faz a transação.

Já para Sabel (1993, p. 1133), é recíproca a confiança em que nenhuma das partes do relacionamento se aproveitará da vulnerabilidade da outra. Bhattacharya, Devinney e Pillutla (1998) declaram que se deve levar em consideração os fatores situacionais relevantes, mesmo que se perceba a confiabilidade como uma característica pessoal estável. A definição dos mesmos se vincula a temas de pesquisas anteriores, especialmente aquelas que se relacionam com as noções de confiança como previsibilidade e confiança como resultados positivos. Para eles, a confiança não pode existir sem alguma probabilidade de erro que venha a ocorrer.

A confiança, conforme relata Giddens (1991), requer consciência em relação a circunstâncias arriscadas e envolve expectativas que, talvez, em nada resultem. Segundo Luhmann (1988), a confiança existe quando o indivíduo tem conhecimento das várias alternativas quando decide adotar determinado modo de ação. E ainda que a condição básica para que haja confiança não é a falta de poder, mas, ao contrário, a completa ausência de informações. A melhor conceituação de confiança é aquela que considera, em sua acepção, a consciência do risco e a opção do ator de assumi-lo, pois para ele confiança é o elo entre a fé e a crença baseada em algum tipo de domínio das circunstâncias em que a crença é justificada. Feitas essas considerações, para esse autor, a confiança é definida como:

A crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa fé na probidade ou amor de um outro ou na correção de princípios abstratos, tal como o conhecimento técnico (GIDDENS, 1991).

Para Kramer e Tyler (1996), quanto mais confiança, mais forte é a crença de que haverá bom retorno por parte da outra pessoa. As partes envolvidas podem assumir risco mais alto quando há mais possibilidade de perda futura em caso de violação das expectativas ou quando há indícios, por exemplo, de que não se deve confiar. Neste caso, o monitoramento e o controle de comportamento são constantes entre as partes, cada um procurando fazer o que o outro deseja. O aumento ou redução da confiança acontece tendo como referencial o risco envolvido (GIDDENS, 1991).

Parece existir considerável grau de concordância no que tange à importância da confiança pautada com as ações humanas (HOSMER, 1995). Na percepção desse autor, não existe qualquer juízo sobre o modo de definir confiança. Dunn (1999) acredita que há dois conceitos qualificados de confiança. Um se fundamenta em disposições conjecturais e o outro em emoções humanas. McAllister (1995) igualmente apresenta dois tipos de confiança. Um tipo se fundamenta em análises cognitivas da capacidade e confiabilidade da outra parte. O outro tipo se fundamenta nos vínculos afetivos entre pessoas. Uma das discussões mais entusiasmadas na literatura gira em volta de definir se a confiança é ou não apenas um produto dos artifícios conjecturais da pessoa ou se se baseia em emoções (BIGLEY; PEARCE, 1999, p. 413).

Para compreender melhor o conceito, é preciso pensar em termos do que equivale um comportamento digno de confiança, ou melhor, que dimensões são necessárias para se considerar um comportamento digno de confiança, já que o comportamento de confiar é a consequência de determinadas circunstâncias que estão sendo desempenhadas pelas partes envolvidas. Para tanto, o próximo tópico trata da formação da confiança.

2.1.2 Formação da confiança

Nos estudos realizados por Stewart, Liu e Choi (2003), trata-se a questão dos motivos que levam as pessoas a confiarem em uma entidade desconhecida quando as encontram pela primeira vez. Em sua visão, ocorre “transferência de confiança”, que é interpretada como um processo cognitivo. Sua pesquisa menciona que as pessoas desenvolvem impressões sobre a probidade de um alvo desconhecido baseado em suas associações com a fonte da qual possuem mais conhecimento.

Examinando a significância de recompensas e incentivos - uma característica central do contexto organizacional - para a formação de confiança, Dirks e Ferrin (2001) defendem que vários processos de atribuição servem de mediadores na

relação entre a estrutura de recompensa e a confiança interpessoal. Para testar sua previsão, eles criaram um experimento laboratorial muito interessante, que combina diversas estruturas de recompensa com diferentes condições iniciais de confiança. Suas descobertas sugerem que recompensa não apenas configura comportamentos, mas também exerce efeito poderoso sobre as percepções que influenciam a confiança. Dada a acessibilidade de recompensas à discricção administrativa, o trabalho levanta questões interessantes sobre a maleabilidade da confiança.

Numa inclinação similar, Beccerra e Gupta (1999) também sondam a influência do âmbito organizacional sobre a confiança. No entanto, a ênfase está em como a influência da estrutura social de uma organização na confiança é dependente da frequência da comunicação. Os autores argumentam que à medida que a frequência da comunicação aumenta, a ênfase muda do indivíduo que confia para o indivíduo em quem se confia e para as características contextuais.

Na medida em que a qualidade das informações determinem as possibilidades de previsão, pode-se deduzir que a comunicação organizacional regular e aberta é o processo-chave no desenvolvimento de relações previsíveis em uma organização (LEWIS; WEIGERT, 1985). Isso é especialmente importante quando a gestão objetiva o aumento do moral do trabalho dos empregados a outros fatores externos. Ainda mencionam que as práticas gerenciais baseadas no método de “recompensa por bom comportamento e punição por mau comportamento” talvez sejam insuficientes para criarem motivação nos empregados no sentido de seguirem padrões normativos no local de trabalho.

Acredita-se que seja necessária a adoção de práticas gerenciais que promovam esse processo de formação de confiança. Uma comunicação regular e aberta coloca o confiante e o confiado em contato constante, o que dá suporte à troca de informações sobre os interesses, desejos e abordagens a problemas, valores e normas de comportamento (BRENKERT, 2002; LEWICKI; BUNKER, 1996).

Assim os colaboradores tomam conhecimento a respeito das metas, valores e preferências da gestão da empresa. Nesse estágio, o desenvolvimento da confiança entre gerência e empregados torna-se o que aqui se denomina **conhecidos**, aprendendo como conhecer um ao outro e até mesmo prevendo as ações do outro numa extensão razoável. Ademais, usualmente no processo, algumas informações confidenciais e privadas são reveladas, o que aumenta a dependência e o relacionamento entre as partes (BRENKERT, 2002; LEWICKI; BUNKER, 1996).

Consequentemente, os elementos de confiança tácita e baseada no efeito emergem na empresa. Sendo assim, pressupõe-se que os empregados precisam acreditar que as palavras e as ações da gestão coincidam, isto é, devem sentir que sua dignidade é reconhecida e que são tratados com respeito, sem serem constrangidos e afastados. Neste caso, a confiança estaria baseada no afeto - que é imprescindível para a parceria-companheirismo, surgindo quando os empregados percebem a gestão como sendo genuinamente interessada em seu bem-estar e motivada para buscar o proveito em conjunto (DONEY; CANNON, 2001). Identidade coletiva e o sentimento de ser bem-atendido, juntamente com metas comuns e base de valores, são características cruciais da confiança organizacional baseada no afeto (LEWICKI; BUNKER, 1996; McALLISTER, 1995).

O papel da confiança baseada no afeto pode ser ainda mais incrementado pelo incentivo aos empregados na participação do processo de tomada de decisões. Além disso, os métodos de gestão participativa podem ser utilizados para diminuir o possível desacordo entre as realidades pessoais e organizacionais. Pela participação dos empregados, a gerência pode dar início ao processo de formulação de princípios, valores e normas comuns, que poderiam estabelecer os padrões para a conduta dos empregados e, assim, impedir transgressões e o incremento do moral de trabalho (MEYER; ALLEN 1997).

A inclusão dos empregados nesse processo é um indício de que a empresa os valoriza como membros da comunidade definida, o que pode promover o

comprometimento para com a organização, uma atitude refletiva e responsável e a empatia nos relacionamentos organizacionais (MEYER; ALLEN 1997). Quando o moral de trabalho dos empregados tiver progredido a esse ponto, a gestão participativa poderá ser considerada não apenas adequada, como também eticamente indispensável (COLLINS, 1999).

Contrapondo, Giddens (1991, p. 95) menciona que a maior parte das pessoas tem necessidade de acreditar na constância dos ambientes que o cercam e no prosseguimento de sua autoidentidade. Tal crença é chamada pelo autor de segurança ontológica. O mesmo autor acrescenta que a previsibilidade dos hábitos está intensamente conectada a essa segurança ontológica. A rotina é relaxante, mas seu prosseguimento só é alcançado a partir da atenção e reconstrução constantes entre as partes envolvidas.

Existe a perspectiva de alguém que acredita em outra pessoa, confiando que esta permanecerá determinada a não agir de modo oportunista. Além dessa perspectiva, ocorre ao mesmo tempo uma ação fundamentada em confiança, o que estabelece um investimento espontâneo da pessoa que confia, concretamente, sob circunstância de risco comportamental, sem questionar qualquer mecanismo explícito de segurança ou controle (ZANINI, 2007).

Conforme Seligman (1998), as condições para os atuais contornos de confiança estão se modificando. A confiança, como uma saída para um tipo de risco específico, é um fenômeno contemporâneo. A dificuldade de risco pode, no amanhã, se converter em dificuldade de perigo, que talvez não possa ser resolvido pela confiança (SELIGMAN, 1998, p. 9). As organizações se confrontam com novos desafios que aparecem com rapidez. Sennet (1998) argumenta que o ambiente de trabalho atualmente tem evidência na flexibilidade. Talvez o desgaste do caráter seja uma consequência fatal das aceleradas modificações nas organizações. “A ausência do longo termo” desorienta a ação no longo termo, rompe os elos de confiança e comprometimento e divorcia a vontade do comportamento (SENNETT, 1988, p. 31). É complexo substanciar que exista menos confiança na sociedade de hoje do que antes. É de se julgar que se confia

menos. Pode-se buscar firmemente fazer com que os outros sejam confiáveis, contudo, alguns dos regimes de exigência de responsabilidade e de transparência desenvolvidos no decurso dos últimos 15 anos podem comprometer em vez de avigorar a confiabilidade (O'NEILL, 1979).

Após descrever como se dá a formação da confiança, o próximo tópico trata sobre a ruptura e continuidade da confiança.

2.1.3 Ruptura e continuidade da confiança

A confiança traz benefícios importantes aos parceiros envolvidos na troca (confiante e confiado), entretanto, considerando sua fragilidade e seus riscos, emerge a inquietação de como conservá-la. Essa conservação serve de alicerce para que um ambiente de confiança seja instituído, amplie-se e tenha prosseguimento. De acordo com Zanini (2007), para tal, existe a necessidade de ressaltarem-se determinados elementos. Primeiramente, um investimento de confiança se cumpre quando companheiros de influência mútua têm interesses compatíveis ao menos em algum ponto. Isso significa que tanto o indivíduo que realiza um investimento de confiança como quem auferir devem possuir pelo menos um interesse em comum sobre determinada questão. Tal empenho pode estar relacionado a resultados financeiros e à consideração ou unicamente à conservação do relacionamento.

A coerência é outro comportamento para desenvolver a confiança. Ela está pautada com a consistência entre palavras e atuações, com a realização do prometido, com o atuar de acordo com os valores da empresa. Ser correto consigo e com os outros é uma forma de consistência. Ela auxilia os indivíduos a continuarem vinculados também nos momentos de mudanças. Os comportamentos, sobretudo dos líderes, são observados e conclusões são formadas. Um comportamento contraditório pode ser compreendido como tortuoso ou desonesto. Nas equipes, a expectativa é de que cada membro seja um modelo. A confiança se consolida quando as atuações são harmônicas com

as palavras e a prática com as intenções. Assim se expressam Reina e Reina (2006, p. 18): “ação comprometida, ao contrário das palavras vazias, constrói relações de confiança contratuais entre indivíduos, nas equipes e nas empresas”. A articulação das expectativas são auxiliadas pelas palavras, mas as ações evidenciam a credibilidade. Essa opinião é compartilhada por Bennis e Nanus (1998), quando asseguram que, para que algo valioso seja estabelecido, é necessária decisão, determinando-se uma direção e, nela, o líder continua como modelo e gerador da confiabilidade.

Os gerentes devem se acautelar de comportamento inadequado (por exemplo, abuso de poder ou favoritismo), pois, de outra maneira, seus esforços serão vistos com cinismo e nenhuma mudança significativa no moral de trabalho será atingida. Para lograr êxito, a gestão participativa requer também que os empregados recebam apoio organizacional adequado para poderem alcançar o comportamento responsável (CAMPOS, 2010).

Igualmente, Hacker e Willard (2006) avaliam a coerência como um elemento decisivo da confiança. Ela está pautada na harmonia entre palavras e atuações e sequência do comportamento. Assim, a confiança se desenvolve na mesma dimensão da percepção da previsibilidade e da honestidade. Uma das maneiras de demonstrar coerência e determinação é a realização de contratos. Uma vez firmados os acordos, os elementos têm a responsabilidade de cumpri-los e de promover sua avaliação, revisão, acompanhamento e renegociação, caso seja necessário.

Outro aspecto a ser considerado para a continuidade das relações de confiança é a comunicação (ZANINI, 2007). O primeiro comportamento é o compartilhamento de conhecimentos. Quando o conhecimento é partilhado ou é entendido como não partilhado, os indivíduos podem sentir que são dignos de confiança e, às vezes, traídos. Considerando conhecimentos sigilosos, os empregados entendem a confiabilidade quando existe necessidade de se manter ou passar as informações a diante. O nível de honestidade dos indivíduos ao dizer que não podem partilhar todo o conhecimento amplia a confiança neles.

A conservação da confidencialidade é outro comportamento. “Espero de você o mesmo grau de confiança que eu trago a você”. É a demonstração que resume confidencialidade. “Quando uma pessoa confia uma informação particular em outra, esta tem a obrigação de honrar aquela confiança” - assinalam Reina e Reina (2006, p. 48). A transgressão de um contrato de confidencialidade tem capacidade de destruir a confiança de um indivíduo em outro, de forma a não ser capaz de ser restaurada. Quando a confiança é baixa, as pessoas temem que suas informações e/ou conhecimentos sigilosos sejam empregados contra elas.

Determinadas características individuais podem influenciar consideravelmente o desenvolvimento das relações de confiança nas empresas, de acordo com Zanini (2007). Algumas características particulares: fidelidade, bom senso, honestidade, competência percebida, entre outras, tendem a aumentar a percepção de credibilidade dos indivíduos e, desta maneira, sua predisposição a desempenhar investimentos de confiança.

De acordo com a indicação de Lewichi e Bunker (1996), quando há a ruptura da confiança, para sua restauração é necessário: reconhecer a transgressão da confiança, determinar a natureza da violação, admissão pelo violador de que agiu de forma destrutiva, aceitação da responsabilidade e das consequências das ações por parte do violador.

As pesquisas realizadas por Reina e Reina (2006) demonstraram que o que consome a confiança e institui ambiente de traição são pequenas e consecutivas ações. Esses autores assinalam que alguns cuidados são necessários para a reconstrução da confiança, entre eles: compreender o que aconteceu, descrever o acontecimento, clarificar os pensamentos e os sentimentos, pôr a experiência em uma conjuntura macro e detectar as ocorrências e a situação do momento, preservar um período para reflexão e se consentir que as emoções apareçam. Contar com a ajuda de um indivíduo imparcial pode auxiliar no processo de lidar com a traição, averiguar a responsabilidade de cada pessoa quanto ao acontecimento, cerrar o processo de reconstrução - ocasião em que põe em prática as ações. Assim: “negar a nós mesmos a oportunidade de curar nosso

sofrimento restringe o fluxo de energia de vida dentro de nós e dentro da empresa” (REINA; REINA, 2006, p. 126).

Igualmente Kramer e Tyler (1996) referem-se a alguns cuidados em um processo de retomada da confiança, sendo:

- Os elementos envolvidos necessitam “fechar o relacionamento para balanço”, investir energia e tempo, entender que os benefícios equilibrarão a energia despendida e que o benefício da confiança retomada será maior do que o custo pela ruptura;
- quem transgrediu deve reconhecer que existiu a violação, identificar sua razão e admitir a responsabilidade por suas ações;
- acolher ou não as desculpas estará sujeito à explicação de quem transgrediu o contrato;
- a vítima pode rejeitar a retomada ou acolher o pedido de desculpas. Desta maneira, ela pode instituir ou não ações que o transgressor deva praticar para a retomada do relacionamento ou ajustar as ações com o mesmo. O transgressor coloca-se à disposição para as ações da retomada, nas quais quem foi violado monitora os passos.

A habilidade de desculpar varia em função de cada pessoa, da dimensão da transgressão e da retidão após as mudanças. A retomada é mais simples no começo dos relacionamentos e mais intensa posteriormente, pois envolve um desapontamento mais expressivo, de acordo com Kramer e Tyler (1996).

Recuperar uma relação de confiança consiste na prática de investir, avaliar os posicionamentos e correr riscos. A maior dificuldade está no reconhecimento e distinção da confiança simulada, que disfarça o oportunismo. Consiste este no controle social, visto como consequência contrária da desconfiança (HACKER; WILLARD, 2006). Para isto, faz-se necessário o estudo da confiança entre os indivíduos, o que será apresentado no próximo subitem.

2.2 Tipos de confiança

Segundo as considerações de Lane (1996) e Sheppard e Sherman (1998), a confiança não é um construto singular, mas sim formas relacionais que mudam em um determinado relacionamento em função dos níveis de dependência e interdependência, em um eixo, e relações superficiais ou intensas, em outro eixo, provocando quatro formas: de dependência superficial, de dependência intensa, de interdependência superficial e de interdependência intensa.

No tocante aos níveis de análise da confiança, autores como Jeffrey (1999), Kramer (1999), Lane (1996), McAllister (1995) e Oliveira (2004) avaliam a confiança como um fenômeno multinível ou uma realidade social multidimensional adequado à conexão dos diversos níveis envolvidos. Assim sendo, a confiança pode ser considerada em um nível interpessoal ou como uma propriedade sistêmica (organizacional).

2.2.1 A confiança interpessoal

De início, deve-se ressaltar que esse nível da confiança recebe inúmeras qualificações, além de estar na composição de diversas tipologias. Contudo, se assemelham em algumas peculiaridades. Conforme Costa (2000), a confiança interpessoal é apresentada como “ a confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos” (COSTA, 2000, p. 292).

A confiança interpessoal auxilia na promoção de relações consensuais e de cooperação entre indivíduos nas empresas. Observa-se que nas funções de coordenação e controle de muitas tarefas organizacionais seu papel é implícito, como, por exemplo, a transferência de conhecimento, a melhoria da eficiência e da produtividade organizacional e a redução de custos de transação. Por sua vez, Bachmann (2001) enfatiza que é no contato face a face que os atores individuais

nutrem a confiança pessoal, tornando-se familiarizados com os interesses e preferências uns dos outros, sem valerem-se de soluções institucionais.

Confiança interpessoal também pode ser definida como a probabilidade de que o indivíduo, com o qual se estabelece contato, realizará alguma ação benéfica ou, no mínimo, não prejudicial, que é elevada o suficiente para que o outro indivíduo se considere engajado em alguma forma de cooperação com a outra parte (GAMBETTA, 1988, *apud* HOSMER, 1995).

O exercício da confiança interpessoal permite o trabalho em equipes. Essa alternativa mencionada por Reina e Reina (2006) implica acreditar e criar mecanismos para se desenvolverem, como asseguram Katzenbach e Smith (1994). A partir das entrevistas com líderes organizacionais, Reina e Reina (2006) evidenciaram a existência de uma percepção de mal-estar nas instituições que foram analisadas, demonstrada pela ansiedade e angústia por parte dos empregados. Relataram, também, que há sentimentos generalizados, por parte dos empregados, de que suas expectativas não são atendidas e que a organização estabelece com eles uma relação utilitarista, aproveitando-se de seus conhecimentos e experiências sem a adequada contrapartida. Existe, assim, uma perspectiva de exclusão, por parte dos empregados, nos processos decisórios concernentes aos seus trabalhos e vida pessoal, assim como a não valorização da competência e criatividade dos mesmos.

Desde 1999, Reina e Reina (2006) descrevem os fatores da confiança em dois grupos de confiança interpessoal, encontrados no ambiente de trabalho: a confiança de caráter transacional e a confiança de caráter transformador. Eles afirmam que a confiança transacional tem caráter higiênico, pois evita que se instale um ambiente de desconfiança, porém este não possui o poder de gerar um ambiente orientado para a confiança. Entretanto, a confiança transformadora pode criar uma “espiral de confiança interpessoal” que pode expandir-se e se autorregular na organização (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

Esse caráter de espiral, característico da confiança transformadora, corresponde ao princípio do anel retroativo mencionado por Morin (1999) e caracteriza um tipo de racionalidade multidimensional que não trabalha com a racionalidade linear causal. Esse princípio permite o conhecimento dos processos autorreguladores em “que a causa age sobre o efeito e este sobre a causa” (MORIN, 1999, p. 33), criando um mecanismo de regulação que permite a autonomia do sistema. Esse anel de retroação ou *feedback* possibilita reduzir um desvio e estabilizar um sistema em sua forma negativa. O *feedback* positivo é um mecanismo amplificador, conforme modelo da confiança interpessoal, proposto por Zand (1972) na FIG. 1.

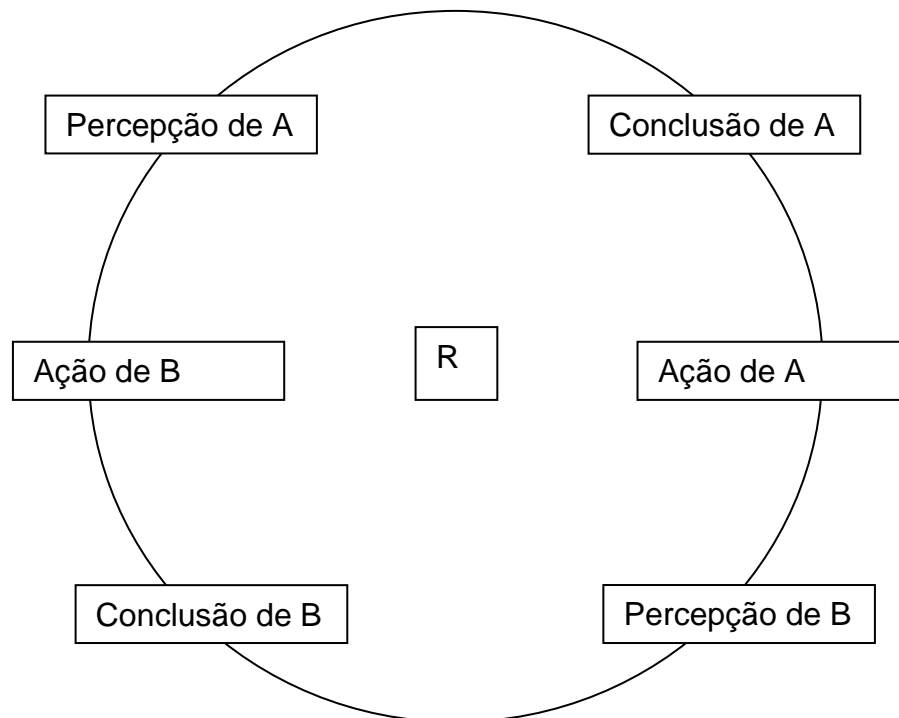


FIGURA 1 – Esquema proposto para a confiança.

Fonte: Zand (1972, p. 231).

Esse mecanismo amplificador, ou *feedback*, tem suas origens conceituais na teoria cibernética criada por matemáticos, neurocientistas, cientistas sociais e engenheiros durante a Segunda Guerra Mundial. Seus interesses eram voltados para a análise dos padrões de organização, isto é, entidades não materiais, cuja importância é central para a descrição científica da vida. Suas investigações os

levaram às concepções de realimentação, autorregulação e, posteriormente, de auto-organização. Para Capra (1989), o conceito de realimentação pode ser entendido pela metáfora do círculo, embora esse sistema não seja necessariamente circular.

Um laço de realimentação é um arranjo circular de elementos ligados por vínculos causais, no qual uma causa inicial se propaga ao redor das articulações do laço, de modo que cada elemento tenha um efeito sobre o seguinte, até que o último “realimenta” (*feedback*) o efeito sobre o primeiro elemento do ciclo. A consequência desse arranjo é que a primeira articulação (entrada) é afetada pela última (saída), o que resulta na autorregulação de todo o sistema, uma vez que o efeito inicial é modificado cada vez que viaja ao redor do ciclo... No sentido mais amplo, a realimentação passou a significar o transporte de informações presentes nas proximidades do resultado de qualquer processo, ou atividade, de volta até sua fonte (CAPRA, 1989, p. 59).

A realimentação é uma concepção empregada para moldar sistemas vivos e, ao mesmo tempo, para descrever procedimentos autorreguladores dos sistemas sociais. O protótipo cíclico de causalidade e a dinâmica dos acontecimentos sociais foram mencionados nesse protótipo unificador lógico e sistemático (CAPRA, 1989).

Assim como a confiança interpessoal, a organizacional, também recebe inúmeras denominações e especificidades, abordadas no próximo subitem.

2.2.2 A confiança organizacional

A confiança no nível macro de análise pode ser denominada organizacional, institucional ou confiança no sistema. Trata-se de uma forma impessoal e avançada de produção de confiança que é suportada em leis, regulamentos institucionais, estrutura, papéis e regras. Para Kramer (1999), a confiança organizacional é como uma plataforma generalizável a outras transações dentro e fora da organização que a legitima.

Para o pleno funcionamento das organizações, Smith, Organ e Near (1983, p. 657) delimitam a seriedade de três fatores indispensáveis: as pessoas devem ser

induzidas a entrarem e a permanecerem no sistema, elas devem desempenhar seus papéis específicos de maneira confiável e, por fim, devem ser inovadoras e atuarem espontaneamente, além das prescrições do seu papel.

A confiança organizacional pode ser vista como uma maneira adotada por uma parte, aquela que confia, por exemplo, uma organização que dá emprego, em relação à outra parte, aquela que é confiada, por exemplo, empregados. A mesma é importante para o êxito na socialização, colaboração e trabalho de equipe dinâmica (FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 1993) e, no longo prazo, colabora para tornar mínimo o risco e suavizar custos operacionais (CONNELL; BEATTIE; WEATHERUP, 2004). Ademais, a confiança proporciona a fundação para a ordem social (HOSMER, 1995; LEWICKI; BUNKER, 1996; LEWIS; WEIGERT, 1985) e converge para o melhoramento da qualidade de vida. Ela pode ser percebida como uma expectativa na confiabilidade dos parceiros, considerando suas obrigações, previsibilidade de conduta e imparcialidade em suas ações e negociações, mesmo frente à possibilidade de atuarem de forma oportunista.

Janowicz e Noorderhave (2002) examinam a confiança no aspecto psicológico e comportamental e explicam a confiança organizacional, afirmando que para que uma atitude de confiança para com alguma pessoa ou com uma instituição seja adequada, ela necessita chegar seguida de ação que a reforcem. Um alto identificador de confiança entre as partes pode promover mais transparência e facilitar a correspondência de conhecimento em meio aos parceiros envolvidos, sejam eles indivíduos, equipes ou instituições.

De acordo com esses autores, a ação de transferência é considerada bem-sucedida quando o conhecimento é difundido na organização e é internalizado por todos os seus componentes. A internalização será tão mais completa quanto o tiver sido a transferência e transmissão do conhecimento entre os componentes, as unidades e os níveis. Quando existe confiança, as pessoas aceitam com mais facilidade a influência de outros na escolha de metas, na seleção dos métodos e na estimativa do progresso.

Para os autores Galford e Drapeau (2003), a confiança no âmbito organizacional deve ser compreendida nas perspectivas:

- **Estratégica:** refere-se à confiança que os empregados têm que as pessoas responsáveis pela tomada de decisões importantes para a organização estão tomando as decisões corretas. A percepção efetiva da existência deste tipo de confiança se dá quando a alta administração tem a visão e envergadura para decidir o curso certo, cumprir a missão da instituição, alocar recursos com habilidade e ajudar a conseguir o sucesso.
- **Pessoal:** é a confiança que os empregados têm em seus próprios gestores. Para que haja percepção desse tipo de confiança, é necessário que os gerentes tratem os empregados de forma justa e honesta, considerem as necessidades dos empregados nas tomadas de decisões sobre o negócio e coloquem as necessidades da empresa acima de seus próprios interesses.
- **Organizacional:** é a confiança que as pessoas têm na empresa e não apenas nos indivíduos. A percepção quanto à existência deste tipo de confiança consolida-se quando são bem projetados, consistentes e justos os procedimentos da organização.

Os referidos autores ainda advertem que, apesar da confiança tornar-se visível nessas perspectivas, a identificação ou isolamento de cada uma delas torna-se um aprendizado difícil, uma vez que estão intimamente interligadas. Daí a ênfase dada por eles na dificuldade de se estabelecer e manter a confiança na organização, pois o posicionamento admitido pelos gerentes particularmente na relação com os empregados sempre irá acarretar consequências para a relação que as pessoas constituem com a organização como um todo.

Nos setores bastante competitivos que dão autonomia aos funcionários de todos os níveis hierárquicos, a confiança é reconhecida como uma variável que influencia no desempenho da organização. As decisões rápidas, adequadas e flexíveis e a iniciativa e autonomia demandada pelos empregados não são estimuladas pelos sistemas burocráticos e tradicionais, e sim por ambientes de confiança (SPREITZER; MISHRA, 1999).

A análise da confiança organizacional pode se dar em dois níveis, segundo Lane (1996): o intra (dentro das organizações) ou interorganizacional (entre organizações). No contexto intraorganizacional, o conceito de confiança é associado a uma multiplicidade de comportamentos prováveis de serem ressaltados no trabalho, incluindo o comportamento organizacional de responsabilidade, de performance do empregado, de resolver problemas de reconhecimento/sustentação de comando, de negociação de ganhos recíprocos e de compromisso organizacional (TZAFRIR; HAREL, 2002).

Com o intuito de buscar aprofundamento no estudo sobre esse construto, a próxima seção trata do comprometimento, que consiste também no segundo foco desenvolvido neste estudo.

2.2 Comprometimento

Nesta seção, o primeiro subitem contextualiza o construto comprometimento. O segundo aborda as principais vertentes para a descrição e a investigação do comprometimento organizacional existente proposto pelos estudiosos da área na literatura.

2.2.1 Comprometimento organizacional

Nos últimos anos, em decorrência das diversas mudanças ocorridas no ambiente organizacional, tornou-se o comprometimento dos atores organizacionais - para com os objetivos da organização - um fator decisivo e estratégico.

Conforme pressupõem Rego e Souto (2004, p. 153), “o comprometimento pode ter consequências em várias atitudes e comportamentos organizacionais relevantes”. Assim como a qualidade, a intensidade dos vínculos entre organização e indivíduo também é um fator determinante do desempenho de ambos, pois o comprometimento apresenta-se como um preditor de

comportamentos que proporciona a redução da rotatividade, absenteísmo e *turn over* dos empregados.

Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 135):

Ainda que não tenha um conceito único, o propósito básico dos teóricos tem-se restringido a delimitar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.

Na busca por mais clareza, validação e exatidão da definição conceitual de comprometimento, esse construto vem sendo trabalhado por vários teóricos, a partir do clássico trabalho desenvolvido pela equipe dos professores Mowday, Porter e Steers (1982). No Brasil, de acordo com Silva (2003), o tema adquiriu grande valor a partir dos trabalhos pioneiros de Borges, Afanasieff e Silva (1989) e Bastos (1994a); e dos trabalhos desempenhados no Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional (NEACO), do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG), coordenado por Moraes (1997). Pode-se, além disso, citar as pesquisas realizadas por Bandeira (1999), Bastos (1994b), Borges, Camaeshi e Silva (1990), Brandão (1991), Brito (1995), Gama (1993), Medeiros (1997), Moraes e Marques (1996), Pena (1995), Silva (2003), entre outras, com a proposta de elaborar modelos explicativos e quantificar o comprometimento frente às variáveis que o antecedem.

Inúmeras tipologias foram propostas, em decorrência da falta de consenso em relação ao significado do construto, com a intenção de organizar as abordagens acerca do comprometimento. Contudo, pode-se observar a necessidade de estabelecer estratégias para superar os problemas de conceituação do termo (MORAES; MARQUES, 1996). Uma das dificuldades referentes à definição do construto é o problema de se estabelecer a correspondência entre linguagem e fenômeno.

Mowday, Porter e Steers (1982), em revisão de outros trabalhos sobre o comprometimento, definem 10 enfoques caracterizados nessas pesquisas, o que evidencia a dificuldade de definir-se o tema. São as seguintes as conceituações:

os compromissos aparecem quando uma pessoa, fazendo uma escolha, liga interesses a uma linha consistente de atividades; a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo; o desejo de atores oferecerem sua energia e lealdade a sistemas sociais; a noção de atores serem pertencentes a um grupo, o que reflete a posição atual da pessoa que tem sua potencialidade, fornece prognósticos relativos a certos aspectos do desempenho e motivação para o trabalho e colabora de forma espontânea para os resultados ou congruentes; o método pelo qual as metas da organização e aquelas do indivíduo se tornam crescentemente integradas ou congruentes; atividade ou orientação que liga ou une a identidade do indivíduo à organização; fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações indivíduo-organização e alterações em metas ou investimentos; ligação favorável e efetiva às metas e aos valores de uma organização; conduta de compromisso é socialmente benquista e ultrapassa as expectativas formais e/ou normativas; e estado em que a pessoa se torna ligada por suas ações às crenças que sustentam as atividades e seu próprio envolvimento com a organização.

A partir desses enfoques, Moraes (1997, p. 50) conclui que não existe consenso sobre esse construto, “o que leva a conceituações e mensurações diferenciadas”. Isso implica, conseqüentemente, a necessidade de o pesquisador apresentar uma conceituação clara e o seu entendimento sobre o que pretende pesquisar.

A partir de pesquisas brasileiras, torna-se possível destacar dois eixos de significados do termo: ocorrência de ações que impedem ou dificultam determinado objetivo; e noções de engajamento, agregamento, envolvimento e adesão (BASTOS, 1994b). Enquanto o primeiro eixo apresenta conotação negativa, com sentido de que determinada ação resulta em uma conseqüência desfavorável, o segundo enfatiza valorização positiva, com sentido de intensa vinculação.

Pena (1995) questiona a dimensão valorativa atribuída ao termo, no entanto, para ele, não é possível afirmar se o comprometimento de uma pessoa com algo ou alguém é um valor positivo e, se o é, para quem o seria. Nessa perspectiva, o

autor sugere que o comprometimento pode assumir dimensão negativa, ao afirmar que:

Quando uma pessoa assume um compromisso, isto é, quando ela se obriga a alguma ação ou comportamento, este é um ato unilateral, de livre responsabilidade de quem se compromete. Mas ao fazê-lo, ela transfere sua responsabilidade para o objeto de seu compromisso [...]. Agindo dessa maneira, esta pessoa vai criar a fantasia de que o vínculo por ela estabelecido é recíproco. Trata-se de fantasia, porque um vínculo nunca é recíproco (PENA, 1995, p. 55).

Dessa forma, a valoração do comprometimento estará sujeito ao tipo de vínculo que a pessoa cria com a organização e como ela compreende esse vínculo. Observa-se que nos dois eixos de significado do construto, ele pode assumir valoração negativa e com consequências negativas que podem decorrer de resistência às mudanças organizacionais e sacrifício de outras esferas da vida, como o descanso e a família (PENA, 1995).

Outro sentido de estudos sobre comprometimento organizacional, orientada por Thévenet (1992), define comprometimento sob dois aspectos, sendo o primeiro, permutativo, no qual a pessoa desenvolve laços fortes quando suas expectativas e necessidades são atendidas a partir das oportunidades proporcionadas pela organização. E o segundo é o psicológico, quando a relação se dá num nível mais profundo, superando as vantagens imediatas, caracterizando o estado de adesão da pessoa aos valores organizacionais.

Ressalta-se, entretanto, que a hipótese que dirige grande parte das pesquisas sobre comprometimento organizacional considera que um alto nível de comprometimento da pessoa com a organização é positivo e benéfico para ambos. Embora o ampliado uso do termo da linguagem cotidiana no campo científico seja contraditório, tem predominado a ideia de comprometimento organizacional como “alguma forma de laço psicológico entre o indivíduo e a organização” (OLIVEIRA *et al.* 2004, p. 13).

Após a realização de extensa revisão bibliográfica, Mowday, Porter e Steers (1982) sugerem a definição de comprometimento organizacional como a força relativa da identificação e envolvimento de determinado indivíduo com uma

organização particular, enfatizando como principais fatores a crença e a concordância com os objetivos e valores organizacionais; a disposição em esforçar-se em favor da organização; e o forte desejo de permanecer como membro da mesma.

2.2.2 Enfoques do comprometimento organizacional

As principais abordagens e propostas de mensuração do comprometimento organizacional partem da premissa de que o vínculo da pessoa existe e é inevitável, embora sejam resumidos em enfoques distintos: afetivo-attitudinal, normativo, calculativo-instrumental, sociológico e comportamental.

2.2.2.1 Enfoque afetivo-attitudinal

A partir da década de 70 os professores Mowday, Porter e Steers (1982) realizaram estudos sobre o vínculo afetivo entre a pessoa e a organização. A gênese desse enfoque, no entanto, está nos trabalhos de Etzioni (1972), que relaciona os métodos que as organizações utilizam para a obtenção de subordinação aos padrões de envolvimento da pessoa com os valores organizacionais (MORAES, 1997).

A premissa dessa abordagem, segundo Mowday, Porter e Steers (1982), tem fundamento na identificação da pessoa com as metas e finalidades organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. Sob esse aspecto, ela adquire atitude ativa, no sentido de investir sua energia na efetivação dos objetivos da organização. O comprometimento organizacional - enfoque afetivo - pode ser conceituado como: uma forte crença nos valores e objetivos da organização e a aceitação dos mesmos; desejo de exercer esforço considerável em favor da organização; e o forte intuito de se manter como membro da organização.

Segundo Martins (1998), o comprometimento afetivo tende a ser desencadeado por vivências anteriores de trabalho, principalmente aquelas que atendem às necessidades psicológicas do empregado, levando-o ao sentimento de conforto na organização e competente em seu trabalho. Esse vínculo de natureza emocional pode atrelar pessoa e organização em função do atendimento de suas necessidades e expectativas e é expresso pelo meio de sentimentos de gostar, de ser leal e almejar se esforçar em prol da organização.

Nesse sentido, Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 135) concluem que:

O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado de aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

Entretanto, o enfoque afetivo é intensamente questionado por Decottis e Summers (1987) no que se refere à intenção ou ao desejo da pessoa de continuar ligada à organização. De acordo com esses autores, o comprometimento afetivo enquadra-se de forma apropriada analisando-se uma correspondente ligação afetiva para com a organização do que propriamente para com um dos seus membros.

O pesquisador Dias (2005), em seus estudos, menciona que “o comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional do trabalhador com a organização, à sua ligação e ao seu envolvimento com ela”. Assim, os empregados com grande comprometimento afetivo com sua organização continuam no emprego por vontade própria.

2.2.2.2 Enfoque normativo

Baseado nos estudos desenvolvidos por Weiner (1982), o enfoque normativo é procedente da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1972) e a Psicologia Social, que se centraliza na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em analogia ao comportamento. Para Bastos (1994b, p. 83), “esta

vertente teórica procura ligar dois planos de análise: o organizacional, através do conceito de cultura, e o individual, através da motivação e do comportamento”.

Também nesse enfoque de Weiner (1982), o comprometimento da pessoa orienta-se pelo conjunto de pressões normativas adotado por ela de modo pleno, nem sempre de maneira consciente e com base na razão. O comprometimento decorre do seu vínculo com os interesses e finalidades da empresa, constituído e eternizado por essas pressões normativas. De tal modo, pessoas comprometidas apresentam determinados comportamentos não de forma calculada para conseguirem benefícios individuais, mas porque elas acreditam que é correto e ético fazê-lo.

O vínculo normativo fundamenta-se nos sentimentos de obrigações e deveres morais da pessoa para com a empresa que, quando ignorados, têm a capacidade de gerar desgosto e sentimentos de culpa. Desta forma, os exemplos de comportamento apresentados pela pessoa com compromisso normativo revestem-se de persistência, inquietação, ansiedade, indisposição e sacrifício pessoal quando o sujeito pensa em se desligar da organização (BASTOS, 1994b). Esse aspecto encontra-se pautado na cultura organizacional e é compreendida pelos membros como o conjunto de valores partilhados, que produzem pressões normativas sobre eles; e como o sentido de sistema motivacional, que abarca o uso de recompensas capazes de influenciar o comportamento.

Exercendo influência constante e de longo prazo, a cultura organizacional pode produzir indivíduos comprometidos, uma vez que as pressões normativas levam à tendência a se comportar de acordo com padrões internalizados. Nada obstante, dependendo do tipo de valores, essas pressões podem ser construtivas ou não para a empresa (BASTOS, 1994a).

O comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação com a continuidade no emprego. Assim, os empregados com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem conservar-se na organização, conforme mencionado por Dias (2005, p. 181).

2.2.2.3 Enfoque calculativo-instrumental

O comprometimento, de acordo com o enfoque calculativo-instrumental, com origem nos estudos de Becker (1960), é visto em função das recompensas e custos pertinentes ao trabalho. Assim sendo, a pessoa escolhe por continuar na organização enquanto perceber os benefícios auferidos em troca. Caso os investimentos feitos transponham o retorno alcançado, sua alternativa consistirá em abandonar a empresa (BANDEIRA, 1999). Siqueira conclui, assegurando que:

O comprometimento calculativo com a organização seria suscitado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) consequentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida em perder ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso de desligasse da organização (SIQUEIRA, 2001, p. 3).

O segundo grande referencial teórico adotado nas pesquisas relativas ao tema é o modelo instrumental, assumindo, também, as denominações de calculativo, continuação ou trocas laterais. Para Bastos (1994b), essa forma de comprometimento equivale a um mecanismo psicossocial cujas trocas ou decorrências de ações prévias (recompensas e custos) estabelecem limites ou restringem ações futuras.

Esse ponto de vista baseia-se nas opiniões propostas pela abordagem comportamentalista ao assegurar que “[...] vínculos fortes podem emergir quando organizações atendem às necessidades e perspectivas trazidas pelo trabalhador” (BASTOS, 1993, p. 57).

A metodologia empregada para se analisar o enfoque instrumental teve origem no trabalho precursor de Becker (1960), sendo operacionalizado, primeiramente, por Ritzer e Trice (1969), que propuseram escalas para mensurar a resposta do indivíduo em relação à organização em função dos incentivos externos recebidos.

Para Dias (2005, p. 181), o comprometimento instrumental consiste em “uma consciência dos custos associados à saída da organização”, cujos empregados

ligados à organização, principalmente baseados em comprometimento instrumental, continuam nesta porque precisam fazê-lo.

2.2.2.4 Enfoque sociológico

Esse enfoque, com origem na Sociologia, considera o apego que a pessoa tem à empresa, a partir da influência exercida sobre o trabalho, seja a partir da organização da produção de acordo com o que sugere o modelo taylorista ou pelo meio de leis e regulamentos, conforme define o modelo burocrático. Justamente com base na autoridade de Weber e nos conceitos de teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy é que se desenvolve esse modelo (*apud* PENA, 1995).

Pela abordagem sociológica, o comprometimento é percebido como submisso da autoridade que individualiza a relação capital-trabalho; e o vínculo da pessoa com a empresa fundamenta-se nos processos de dominação e subordinação (BASTOS, 1994b). Assim sendo, como as pessoas apresentam, no âmbito de seu trabalho, um conjunto de códigos normativos que especificam os seus papéis de dependentes e explicitam atitudes adequadas de dominação, seu “apego” não está na dependência do “amor”, nem do “dinheiro”, e sim a partir da percepção de validade do regime de comando existente na empresa.

O domínio sobre o trabalho torna-se profundamente debatido, ocasionando a necessidade de reflexão que propicie meios de participação do empregado nas decisões. Ainda para Bastos (1994b), são desenvolvidas diversas estratégias de controle: o controle simples (uso não sistemático de recompensas e punições); o controle técnico (subjacente à estrutura técnica da produção que estabelece o ritmo do trabalho); e o controle burocrático (tornando mais firme a estrutura sócio-organizacional da empresa).

A concordância originada no processo de trabalho é outra forma de controle deliberada como ao basear a organização das atividades de cada trabalhador na premissa de que, apesar de limitadas, proporcionam aos trabalhadores escolhas

reais. Outro dado significativo, no tocante a essa noção de concordância, é a ênfase conferida às instituições, dentro das fábricas, que regulam e modelam os conflitos sociais - o aparato político da produção - enfraquecendo o efeito de fatores externos como família, escola ou religião na sua produção (BASTOS, 1994b).

Nesse ponto de vista, Bandeira (1999) destaca que o conceito de exclusão do homem da dinâmica organizacional dá a entender o caráter mecanicista desse enfoque e, deste modo, o termo concordância parece ser o que mais se aproxima do significado real de comprometimento.

2.2.2.5 Enfoque comportamental

Este ângulo é pouco explorado nas pesquisas e baseai-se nas atitudes do trabalhador. Nessa perspectiva, as manifestações observáveis de comprometimento ou a busca por informações que assinalam um “ato comprometido” de um não comprometido não podem se limitar à verbalização das pessoas, como nos enfoques que usam escalas de atitudes.

O comprometimento como um ato surge quando a pessoa se sente responsável pela ação, que analisa como expressiva e que tem resultados importantes. O ato de entrar e permanecer em uma empresa implica determinação de permuta calculada. Ela tem implicações importantes para a pessoa e desencadeia o processo de consistência cognitiva (BASTOS, 1994b).

Tal consideração apoia-se nos sentimentos de autorresponsabilidade da pessoa para com seus atos em função da empresa. Posto isso, o comprometimento seria observável em condutas que superam as expectativas normalizadas pela organização para a pessoa. Podem ser mencionados como indicadores para a operacionalização do construto: assiduidade, tempo no emprego e qualidade adicional no desempenho de tarefas (SILVA, 2003).

O vínculo constituído com base nessa abordagem revela uma pressão psicológica para que as atitudes do componente organizacional sejam coesas com o comportamento prévio. Isto posto, três fatores desempenham importante influência: vontade, que consiste na percepção de que, pelo fato do ato ser desempenhado por livre escolha, a pessoa tem total responsabilidade sobre a mesma; reversibilidade, que consente a sustentação do fluxo de ação devido aos altos custos associados à probabilidade de alterações comportamentais; e caráter público da ação, que leva a pessoa a alimentar uma consistência de atitudes frente aos outros indivíduos. A dificuldade de mensuração desse enfoque associa-se à sua falta de praticidade, pois, segundo Bandeira (1999), o comportamento humano pode não mostrar esclarecimento lógico ou científico.

Essa abordagem comportamental traz influências da Psicologia Social, sendo o comprometimento considerado uma avaliação que o empregado realiza para instituir uma conformidade entre suas atitudes e seu comportamento (MORAES, 1997).

Bandeira (1999) considera que essa avaliação, feita pelo empregado, tem a função de evitar contradição entre atitudes e comportamento, sedimentando esse comportamento e formando um elo psicológico e comportamental sólido entre a pessoa e a empresa. Além disso:

O enfoque comportamental aparece estreitamente ligado à linha efetiva, segundo pesquisas de Moraes e Marques (1996), não apresentando uma diferença significativa, sugerindo uma dificuldade no meio acadêmico quanto à sua praticidade, pois o comportamento humano muitas vezes não pode ter uma explicação lógica ou científica ou ser mensurado de modo quantitativo através de escalas, por estar associado à complexidade inerente ao ser humano (BANDEIRA, 1999, p. 26).

O QUADRO 1 apresenta os principais aspectos relativos aos enfoques sobre as diferentes abordagens do comprometimento organizacional.

QUADRO 1

Os enfoques do comprometimento organizacional e suas características

Enfoques	Características	Principais teóricos
Afetivo- atitudinal	Comprometimento em função da identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios.	Mowday, Porter e Steers
Instrumental	Comprometimento em função da percepção do indivíduo quanto às trocas realizadas com a organização. Isso determina sua opção por permanecer ou desligar-se da organização.	Becker
Normativo	Comprometimento em função do vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e mantido através de pressões normativas, que ele assume internamente.	Weiner, Weiner e Vardi
Sociológico	Comprometimento em função da autoridade/poder existente na relação indivíduo/organização.	Halaby, Weaklien
Comportamental	Comprometimento em função de sentimentos de autorresponsabilidade do indivíduo para com suas ações em prol da organização.	Kiesler, Sakamura

Fonte: adaptado de Genelhu (2004 *apud* MORAES, 2007).

Percebe-se, então, que as diferentes contribuições teóricas e investigações igualmente identificam inúmeras variáveis consideradas determinantes e/ou consequentes do comprometimento organizacional. A seguir, serão apresentadas as principais utilizadas na descrição desses fatores.

2.2.3 Antecedentes do comprometimento organizacional

Aportes teóricos acerca dos antecedentes salientam que inúmeras variáveis podem ser consideradas determinantes do comprometimento nas empresas. Em suas pesquisas, Mowday, Porter e Steers (1982) sugerem a existência de quatro grandes grupos de variáveis que apresentam correlações positivas quando usados nas averiguações relativas ao enfoque afetivo-atitudinal. São eles: a) características pessoais; b) características do papel; c) experiências no trabalho; d) características do trabalho.

Segundo a metanálise de Mathieu e Zajac (1990), as relações grupo-liderança com as variáveis estilo participativo e capacidade de comunicação do líder proporcionam conexões positivas com o comprometimento. Os autores enfatizam

a elevada conexão para o escopo do trabalho, tendo a autonomia, a variedade, o *feedback* e a identidade como variáveis.

Com a finalidade de esclarecer o construto por meio de variáveis preditoras, Gama (1993) apresentou em seu modelo de pesquisa a síntese das variáveis antecedentes, que podem estar relacionadas ao comprometimento organizacional (variáveis dependentes) e às variáveis preditoras (variáveis independentes). Essas variáveis antecedentes foram agrupadas em seis grandes grupos: características pessoais, funcionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho, ambiente organizacional e ambiente externo, conforme apresentado na FIG. 2:

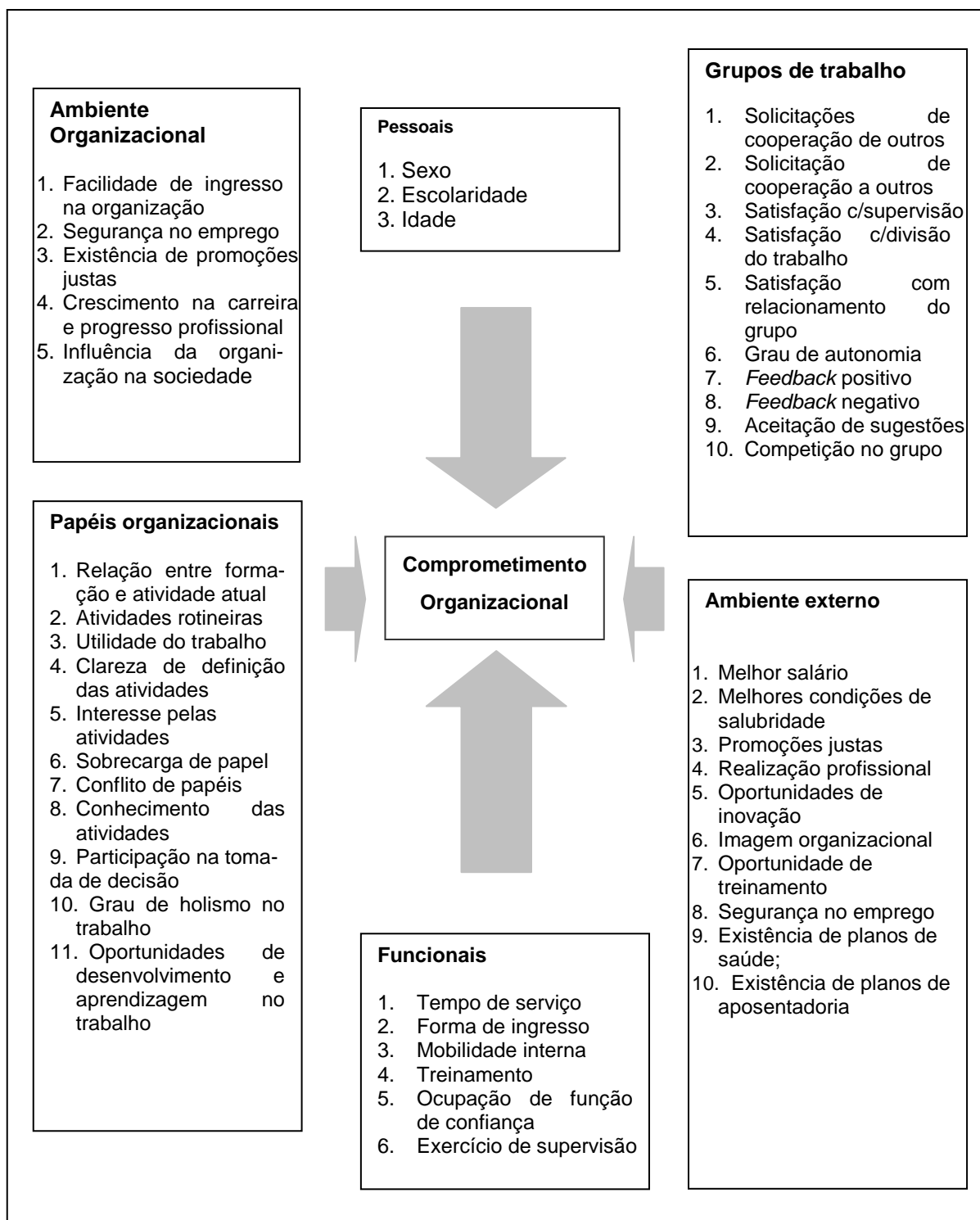


FIGURA 2 - Variáveis antecedentes do comprometimento organizacional.

Fonte: Gama (1993, p. 130).

A heterogeneidade de variáveis e de formas de mensurá-las impede que se tenha perceptibilidade de como interagem os diversos antecedentes, na determinação

de graus de comprometimento organizacional, de acordo com Bastos (1994b). Dos estudos realizados, o autor sugere três variáveis para analisar os antecedentes: a primeira é o resultado do estágio da carreira; a segunda é a diferença de preditores entre os graus hierárquicos dos trabalhadores, cujos dados foram confirmados no Brasil pelo estudo realizado por Bastos e Borges-Andrade (1995); e a terceira, e mais significativa, é o tipo de ocupação.

Após analisar os resultados da sua pesquisa, Gama (1993) referiu que o comprometimento organizacional aumenta à medida que se têm mais oportunidades de crescimento profissional, mais segurança no emprego (variável organizacional) e mais satisfação com a supervisão recebida (grupos de trabalho).

Para Moraes (1997, p. 56), “o elemento comum entre os diversos antecedentes é o processo de trocas, por meio do qual benefícios percebidos são avaliados e, como consequência, desenvolvem o comprometimento”. Para esse autor, a variável satisfação com o trabalho é um significativo fator para prever o comprometimento organizacional.

As recompensas do trabalho são os principais determinantes do comprometimento organizacional, como reporta Mottaz (1988), sendo que a importância relativa das várias recompensas depende dos valores atribuídos ao trabalho pela pessoa.

Os resultados obtidos no estudo de Kallenberg (1977 *apud* DIAS, 2005, p. 190) sugerem, ainda, que os trabalhadores atribuem mais importância às recompensas intrínsecas, sendo a única exceção o salário.

2.2.4 Consequentes do comprometimento organizacional

Os consequentes do comprometimento estabelecem em seus aportes teóricos as relações entre o desempenho do trabalhador com a respectiva continuação ou o desligamento da organização. Os estudos realizados nessa área, em geral,

confirmam o conceito de que o comprometimento favorece menos absenteísmo e rotatividade, além de colaborar para a melhoria da performance dos funcionários. Torna-se importante observar que as pesquisas de Mowday, Porter e Steers (1982) revelam que a diminuição da rotatividade insinua aumento do comprometimento organizacional.

As análises dos consequentes do comprometimento organizacional têm se limitado a duas classes de comportamento: a primeira refere-se às decisões relativas à permanência no emprego ou ao abandono do mesmo; a outra compreende o próprio desempenho no trabalho, conforme explicita Dias (2005, p. 191).

O comprometimento organizacional em cada enfoque proporciona diferentes relações com a rotatividade. De tal modo, o trabalhador que apresenta forte comprometimento afetivo, por estar emocionalmente unido à organização, escolhe faltar ao trabalho com baixa frequência e sente-se mais motivado para o cumprimento de suas atividades. O trabalhador comprometido instrumentalmente continua na organização porque avalia ser dispendioso o seu desligamento. Todavia, além de não se esforçar em benefício do incremento da empresa, esse trabalhador apresenta sentimentos de frustração e ressentimento, decorrendo baixa produtividade e aumento do absenteísmo. Então é de se supor a existência de correspondência negativa entre comprometimento instrumental e indicadores de desempenho e comparecimento ao trabalho (MEYER; ALLEN, 1991; 1997).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta seção tem como objetivo apresentar o referencial metodológico utilizado neste estudo. Serão abordados o tipo de pesquisa, a unidade de análise, os sujeitos que compuseram a amostra, as escalas, a estratégia para obtenção dos dados e os tipos de tratamentos a que foram submetidos esses dados.

3.1 Tipo e método de pesquisa

Este estudo, de acordo com Vergara (2005), caracterizou-se como uma investigação **descritiva**, utilizando-se a pesquisa de **estudo de caso**.

Com base na proposta enfocada, que foi relacionar a confiança e o comprometimento dos funcionários de uma IES do polo de Governador Valadares de forma a ampliar o conhecimento, escolheu-se o método **quantitativo**. Essa técnica proporciona a medição objetiva e a quantificação dos resultados, assim como a descrição dos fenômenos confiança e comprometimento, uma vez que aprecia números e procura medir com que grau algo está presente ou ausente (CASTRO, 2005).

Quanto aos fins de pesquisa, optou-se pela descritiva, a qual se aplica quando o objeto de investigação é parcialmente conhecido, cujo objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis, neste caso a confiança e o comprometimento.

Quanto aos meios de investigação, este trabalho foi representado por um estudo de caso. Segundo Yin (2004, p. 27), esse meio de averiguação possui como qualidade a “capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”. Por se tratar de uma verificação empírica, esse autor esclarece que, como meio de pesquisa, além de tornar possível o exame de um fenômeno atual, o estudo de caso é recurso eficaz

para a compreensão “dos limites entre fenômeno e o contexto quando esses não estão claramente definidos”.

3.2 Unidade de análise pesquisada

Em relação à unidade de estudo, foram pesquisados os colaboradores atuantes em uma IES localizada na cidade de Governador Valadares, Minas Gerais.

A instituição iniciou suas atividades em 1947. Em meados de 1972, foi transformada em Faculdade e transformou-se em Universidade em 1988, quando obteve reconhecimento do Ministério da Educação (MEC). A partir de então, objetivando diversificar a oferta de seus cursos de qualificação profissional e alcançar maior público de alunos, a empresa implementou processo de atualização de currículos, qualificação do corpo docente - a partir da contratação de mestres e doutores - e a capacitação dos profissionais da casa. Por volta do ano de 2000, abriu espaço em seu portfólio de cursos, pondo em funcionamento o Programa de Educação a Distância (EAD), completando, assim, seu *mix* de produtos oferecidos.

A instituição pesquisada é de natureza privada, tendo sido selecionada de forma intencional, atendendo a requisitos básicos estabelecidos para o estudo, que foi ter passado e/ou estar passando nos últimos anos por intensos processos de mudanças na busca de uma performance contemporânea, envolvendo a reestruturação organizacional e de gestão. Outros aspectos observados para a participação foram os seguintes: operar em mercado brasileiro; ser representativa no segmento de atuação; utilizar alta tecnologia (intranet – Sistema de Gestão Acadêmica) em seus processos e gestão; e possuir estrutura organizacional descentralizada, embora tenha aporte burocrático no que tange à utilização da marca, à filosofia de ensino e a valores organizacionais, missão, objetivos e finalidades.

A escolha dessa empresa também se deveu ao seu ramo de atividade, já que quase todos os estudos sobre confiança e comprometimento contemplam outras áreas econômicas. Outro fator que acabou sendo importante na escolha da unidade empírica refere-se à facilidade de entrada na organização, seus profissionais e informações, visto que o nível de acesso é fator crítico para a obtenção de dados representativos da unidade de interesse.

O convite se deu por meio de contato pessoal e verbal, não necessitando de formalização. Ocorreu com facilidade a obtenção de aprovação da participação da empresa na pesquisa, devido à sua gerência local acreditar que os resultados, poderiam servir de orientação na gestão de pessoas.

Para efeito dos objetivos da pesquisa, a amostra foi por acessibilidade, na qual foram investigados os docentes e auxiliares administrativos.

Embora a unidade avaliada tenha em seu quadro cerca de 80 colaboradores, somente 45 deles trabalham regularmente durante todo o ano, sendo os demais temporários. Foram distribuídos 45 questionários. Após a aplicação, verificou-se que o número total de respondentes foi reduzido. Dessa forma, o total de colaboradores que participaram da pesquisa foi reduzido para 32, correspondendo ao índice de retorno de 58%, conforme o GRÁF. 1.

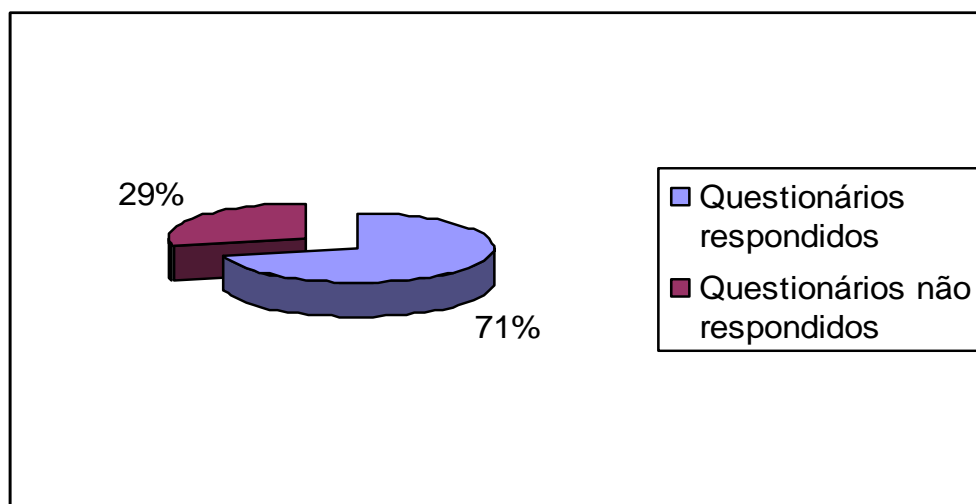


GRÁFICO 1 – Distribuição dos respondentes pesquisados.

Fonte: dados da pesquisa (2010).

3.3 Definição das abordagens e escala

Definiu-se como instrumentos para coleta de dados o questionário (APÊNDICE A), cuja concepção partiu do diagnóstico da confiança e comprometimento da empresa.

O mesmo foi composto de questões mensuradas por intermédio de escalas do tipo Likert (1975), variando de um a sete pontos, sendo: 1= discordo totalmente; 2= discordo muito; 3= discordo pouco; 4= não concordo nem discordo; 5= concordo pouco; 6= concordo muito; 7= concordo totalmente. Cabe ressaltar que a escolha de um em meio a vários outros existentes tem sua base nos objetivos geral e específicos do trabalho.

Foi realizado um pré-teste com oito colaboradores da empresa, no intuito de ajustar as escalas tornando-as homogêneas e adequadas à compreensão dos respondentes.

3.3.1 Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)

A Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) foi elaborada para mensurar o quanto o trabalhador acredita que pode confiar na empresa na qual que desempenha suas atividades. Nesta pesquisa, optou-se pela confiança intraorganizacional, utilizando para sua conceituação e marco teórico Oliveira (2004). Após localizar os atributos básicos do conceito de confiança do empregado na organização, para fins de definição e construção do instrumento de medida apropriado, Oliveira desenvolveu e validou a ECEO, que, segundo a autora, trata-se de um conceito inédito na literatura disponível (OLIVEIRA, 2004, p. 96).

Tal instrumento foi desenvolvido para investigar e diagnosticar as crenças dos empregados em relação ao conjunto de fatores utilizados para a manutenção da confiança do empregado na organização, definidos a partir de revisão da literatura

e de estudos de validação da escala da confiança, realizados em etapas qualitativa e quantitativa.

A etapa quantitativa, descrita por Oliveira (2004), constitui-se na realização de entrevistas semiestruturadas com 10 trabalhadores de organizações distintas e representantes de ocupações variadas. Paralelamente, um questionário aberto contendo questões semelhantes às da entrevista foi distribuído a 156 trabalhadores em várias organizações. Os dados obtidos foram tratados por meio de análise de conteúdo e cinco categorias foram identificadas: reconhecimento organizacional, credibilidade da comunicação organizacional, solidez da organização, padrões éticos e normas organizacionais.

Os itens foram elaborados a partir das cinco categorias identificadas anteriormente e avaliadas por juízes que verificaram a equivalência entre as categorias e os itens elaborados para representá-las. Adotou-se como critério de eliminação dos itens o índice de concordância dos juízes inferior a 85%. O grupo de oito juízes foi composto por cinco estudantes de pós-graduação e por três professores de Psicologia. Dos 121 itens iniciais, permaneceram 78.

Por sua vez, a análise semântica foi realizada com um grupo de oito funcionários de uma organização pública, ocupantes de cargos diversos e com graus de instrução variando de primeiro grau incompleto à pós-graduação. Cada funcionário respondeu ao questionário individualmente. Em outro momento, o grupo reuniu-se com o pesquisador e analisou a clareza e a compreensão dos itens e instruções da medida. Houve a eliminação de nove itens e correção da linguagem de outros, em consequência dessa análise. Então a versão final contendo 69 itens pôde ser preparada para aplicação.

Para validação da ECEO, participaram do estudo 523 trabalhadores vinculados a organizações públicas e privadas, com tempo mínimo de trabalho de três meses. Eles indicaram suas respostas utilizando-se de uma escala de cinco pontos que revelou o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação (1=discordo totalmente, 2=discordo, 3=nem concordo nem discordo, 4=concordo, 5=concordo

totalmente). A proporcionalidade entre o número de itens (69) e de sujeitos (523) é de 7,5.

De acordo com a pesquisa de Oliveira (2004), os resultados das análises não confirmaram integralmente os cinco fatores previstos. Os itens que integravam as dimensões iniciais credibilidade da comunicação organizacional e normas organizacionais ficaram saturados em outros fatores. A abrangência das normas organizacionais explica a dispersão dos seus itens entre os fatores, especialmente o componente ético. Na composição desse fator, permaneceram itens relativos à adoção de critérios objetivos ou arbitrários utilizados pelas organizações para demitir empregados. Do estudo de validação empreendido, conclui-se que essa medida é composta de 47 itens, que representam os cinco fatores. Os índices de precisão dos fatores (α de Cronbach) variam de 0,79 a 0,93 e a correlação item-total oscila entre 0,43 e 0,81 (OLIVEIRA, 2004; PAULA, 2009).

Assim, definiram-se os itens integrantes da ECEO bem como suas denominações, como descritas no QUADRO 2:

QUADRO 2
Denominações e definições da ECEO

Denominação	Definições	Nº de itens	Itens	Índices precisão
Promoção do crescimento do empregado	Reúne as formas de a organização incentivar o crescimento profissional de seus empregados ao oferecer oportunidades e condições reais para que o crescimento ocorra. Os meios para que isso se dê são o plano de carreira e a comunicação objetiva de normas e promoção, que significam a possibilidade de o empregado prever seu crescimento na organização. Os valores organizacionais antecedentes são a autonomia, o bem-estar do empregado e a realização.	7	33, 11, 45, 21, 19, 37, 22	0,92
Solidez Organizacional	Os itens deste fator referem-se à estabilidade financeira da organização, cujas consequências são o cumprimento de obrigações financeiras com os empregados, pagamento pontual de salários e perspectiva próspera. A organização ocupa posição segura em sua área de atuação, sendo capaz de superar crises econômicas, transmitindo segurança aos empregados e sendo reconhecida por seu poder. O valor organizacional é o prestígio.	12	2,4,8, 17,18, 24,26, 29,30, 34,32, 38	0,86
Normas relativas à demissão dos empregados	Agrega itens relativos a normas e procedimentos organizacionais, utilizados ou não, na demissão de empregados. As demissões podem considerar normas objetivas e procedimentos conhecidos por todos os empregados ou baseados em julgamentos pessoais de dirigentes. Nesse último caso, o empregado não possui recursos que lhe permitam prever sua permanência na organização, prevalecendo apenas os interesses pessoais de dirigentes ou os da própria organização. Seu antecedente direto é a justiça de procedimentos.	6	1,5,2, 0, 12*, 28*, 41	0,79
Reconhecimento financeiro organizacional	Refere-se às expectativas do empregado em ser reconhecido e valorizado pela organização por meio de compensação financeira, salário recebido, tendo a expectativa de obter ganhos compatíveis com o trabalho realizado e ser recompensado financeiramente pela organização, havendo vantagens para ambos. O aumento salarial é visto como um reconhecimento por parte da organização. O valor organizacional antecedente é o bem-estar do empregado.	5	15, 31, 40, 44, 47	0,83
Padrões éticos	Referem-se a princípios éticos, como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito em relação a clientes e empregados. A responsabilidade é uma característica da organização ética, pois faz parte de seus princípios, escritos ou não, não prejudicar pessoas e organizações com as quais se relaciona. Seus antecedentes são os valores focados na coletividade.	17	3,6,7, 9,10, 13,14, 16,23, 25,27, 35,36, 39,42, 43,46	0,93

Fonte: Oliveira (2004).

* valor da escala de resposta deverá ser invertido.

Em suma, o índice de confiança do empregado na organização é o resultado da sua percepção quanto à solidez da organização, aos padrões éticos adotados nos relacionamentos com empregados, clientes e outras organizações, o reconhecimento financeiro do trabalho e normas relativas à demissão de empregados. Partindo desse conjunto de percepções, o empregado organiza dados e constrói cognições referentes ao nível de confiança que deposita na organização em que trabalha (OLIVEIRA, 2004).

3.3.2 Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)

A pesquisa do comprometimento vem utilizando, já há algum tempo, modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional. Segundo Siqueira (2008), o que vem acontecendo é que esses modelos não têm encontrado precisa adequação às diversas culturas em que são testados. Mais que um problema de confiabilidade dos instrumentos, a pesquisa também enfrenta problema de validade para o construto, pois diferentes trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos propostos. Vários estudos têm defendido a realização de uma investigação mais detalhada das bases do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEDEIROS *et al.* 2003; MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998).

Como forma de preencher a lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, foi desenvolvida a EBACO, aplicada pela primeira vez por Medeiros *et al.* (2003).

A EBACO foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação de permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Essa ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativas, com evidência de que essas duas bases são integradas por fatores distintos empíricos e conceitualmente.

A escala é composta de 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases, respectivamente. No QUADRO 3 estão descritas as bases do comprometimento organizacional e algumas de suas principais fundamentações teóricas.

Para a validação da EBACO, foram reunidos 819 casos, compreendendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas. Este contingente de trabalhadores incluiu diversas categorias ocupacionais, a exemplo de professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais, industriários, entre outras.

QUADRO 3

Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO

Bases do comprometimento organizacional	Fundamentações teóricas da base
Afetiva	Comprometimento afetivo: Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores: Kelman (1958); Introjeção: Gouldner (1960); Envolvimento moral: Etizione (<i>apud</i> Mowday, Portes, Steers, 1982); Adesão: Thévenet (<i>apud</i> Sá e Lemoine, 1998),
Obrigação de permanecer	Normativo: Meyer e Allen (1991).
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas: Wiener (1982) e Jaros <i>et al.</i> (1993); Controle: Kanter (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982).
Afiliativa	Identificação: Kelman (1958); Integração: Gouldner (1960); Identificação: Becker (1982); Coesão: Kanter (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa: Medeiros e Enders (1999).
Falta de recompensas e oportunidade	Envolvimento calculativo: Etzioni (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Oportunidade: Thévenet (<i>apud</i> Sá e Lemoine, 1998); Recompensas: Becker (1992).
Linha consistente de atividade	Trocas laterais: Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972).
Escassez de alternativas	Continuação: Meyer e Allen (1991).

Fonte: Bastos (2008, p. 62).

Os dados recolhidos foram submetidos à análise dos componentes principais (PC), quando se solicitou a extração de componentes com autovalores iguais ou superiores a 1,0 e rotação *varimax*, com o critério de carga fatorial igual ou superior a 0,40. Destas análises emergiram sete fatores que explicam 61,8% da variância total. Cada fator é integrado por quatro itens, com cargas fatoriais elevadas, variando de 0,45 a 0,85 e que guardam inteira correspondência com os fatores teóricos que nortearam a concepção da escala.

O QUADRO 4 descreve os fatores extraídos, indica o número dos itens que os integram e apresenta os níveis de precisão encontrados. Os coeficientes alfa de Cronbah variam entre os fatores. Três possuem alfas bem elevados, iguais ou acima de 0,80. Dois apresentam escores entre 0,73 e 0,77. E dois realçam índices de precisão mais baixos, entre 0,69 e 0,65. Ao final do estudo, encontra-se a EBACO com instruções, escalas de respostas e itens (ANEXO A).

QUADRO 4
Denominações, definições, itens integrantes e
índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Obrigação de permanecer	Crença de que tem uma obrigação de permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	1,2, 3,4	0,87
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	5,6, 7,8	0,84
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	9,10, 11,12	0,80
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	13,14, 15,16	0,73
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais	17,18, 19,20	0,77
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	21,22, 23,24	0,65
Falta de recompensas e oportunidade	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	25,26, 27,28	0,59

Fonte: Bastos (2008, p. 62).

A avaliação do comprometimento organizacional deve ser aplicada individualmente, mas seus resultados devem ser interpretados em grupo. É desaconselhável a avaliação dos resultados individualmente, pois a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho é função de variáveis organizacionais.

É importante manter registradas as avaliações realizadas ao longo do tempo, para que seja possível comparar e avaliar os impactos que as políticas e práticas

organizacionais causam no comprometimento dos empregados. Para isso, as avaliações têm que ser feitas, preferencialmente, em 30 empregados por vez, procurando não repeti-las em duas ou mais coletas sucessivas. Em organizações que não possuem empregados suficientes, pode-se distribuí-los em três ou quatro grupos e fazer avaliações regulares, não repetindo os grupos. É necessário, também, evitar que os empregados sejam do mesmo setor; o melhor é que representem todos os setores da organização.

Segundo Siqueira (2008), deve-se utilizar um roteiro para o cálculo e interpretação dos resultados obtidos com o uso dessa escala, sugerindo-se:

Calcular a média que os correspondentes deram para cada indicador ou item da escala.

Multiplicar a média encontrada pelo peso de cada indicador. Estatisticamente, alguns indicadores possuem coeficiente de correlação maior com a base do que os outros, daí a necessidade de se realizar o procedimento de multiplicação pelos pesos, de modo que o escore obtido em cada base de comprometimento reflita a importância de cada item na definição do fator. Utilizar os pesos apresentados nos QUADROS 5 a 11 para calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem às diferentes bases do comprometimento organizacional:

QUADRO 5

Base do comprometimento organizacional: afetiva

Base: Afetiva	Pesos
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	0,78

Fonte: Bastos (2008, p. 63).

QUADRO 6

Base do comprometimento organizacional: obrigação de permanecer

Base: Obrigação de permanecer	Pesos
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sinto culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85

Fonte: Bastos (2008, p. 64).

QUADRO 7

Base do comprometimento organizacional: obrigação pelo desempenho

Base: Obrigação pelo desempenho	Pesos
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
Eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70

Fonte: Bastos (2008, p. 65).

QUADRO 8

Base do comprometimento organizacional: afiliativa

Base: Afiliativa	Pesos
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68

Fonte: Bastos (2008, p. 65).

QUADRO 9

Base do complimentimento organizacional: falta de recompensas e oportunidades

Base: Falta de recompensas e oportunidades	Pesos
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60

Fonte: Bastos (2008, p. 65).

QUADRO 10

Base do complimentimento organizacional: linha consistente de atividade

Base: Linha consistente de atividade	Pesos
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65

Fonte: Bastos (2008, p. 66).

QUADRO 11

Base do comprometimento organizacional: escassez de alternativas

Base: Escassez de alternativas	Pesos
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Fonte: Bastos (2008, p. 66).

A avaliação de cada base do comprometimento organizacional deve considerar, portanto, os quatro indicadores correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais. Soma-se o resultado dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base. Avalia-se, então, como sua organização se encontra em relação a cada uma das bases do comprometimento, a partir dos níveis que se encontram nos QUADROS 12 a 18.

QUADRO 12

Resultado em relação à base do comprometimento afetiva

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Acima de 16,55	Alto comprometimento

Fonte: Bastos (2008, p. 66).

QUADRO 13

Resultado em relação à base do comprometimento obrigação de permanecer

Base: Obrigação de permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Acima de 18,75	Alto comprometimento

Fonte: Bastos (2008, p. 67).

QUADRO 14

Resultado em relação à base do comprometimento obrigação pelo desempenho

Base: Obrigação pelo desempenho	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 a 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 a 13,34	Comprometimento acima da média
Acima de 13,34	Alto comprometimento

Fonte: Bastos (2008, p. 67).

QUADRO 15

Resultado em relação à base do comprometimento afiliativa

Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 a 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Acima de 17,88	Alto comprometimento

Fonte: Bastos (2008, p. 67).

QUADRO 16

Resultado em relação à base do comprometimento
falta de recompensas e oportunidades

Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 a 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 a 13,20	Comprometimento acima da média
Acima de 13,20	Alto comprometimento

Fonte: Bastos (2008, p. 67).

QUADRO 17

Resultado em relação à base do comprometimento
linha consistente de atividade

Base: Linha consistente de atividade	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 a 15,63	Comprometimento acima da média
Acima de 15,63	Alto comprometimento

Fonte: Bastos (2008, p. 68).

QUADRO 18

Resultado em relação à base do comprometimento escassez de alternativas

Base: Escassez de alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 a 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 a 17,85	Comprometimento acima da média
Acima de 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Bastos (2008, p. 68).

Para interpretar os resultados obtidos, deve-se considerar que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcional. Portanto, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação de permanecer e obrigação pelo desempenho, é importante ALTO comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja BAIXO.

3.4 Estratégia de coleta dos dados

Visando a um bom aproveitamento do questionário, foram adotadas algumas estratégias de aplicação junto aos pesquisados. Os questionários foram entregues e preenchidos nas próprias instalações da empresa pesquisada.

As instruções do preenchimento foram explicadas e em seguida foi lida a carta de instrução (APÊNDICE B) pela própria pesquisadora, em função do nível de complexidade das instruções de preenchimento contidas no instrumento. Se não fossem bem compreendidas, poderiam gerar questionários preenchidos de forma inadequada e, por conseguinte, a dificuldade de sua utilização ou, ainda, um viés nos resultados apurados.

Em função de horários diferentes na frequência dos trabalhadores, não foi possível disponibilizar um período específico dentro do horário de trabalho para o preenchimento do questionário. O tempo médio de duração de cada respondente foi de 40 a 50 minutos.

Por fim, vale observar que, visando evitar qualquer viés nos resultados da pesquisa (decorrente de possível hesitação ou temor por parte dos empregados da organização, considerando questões mais delicadas na relação funcionário-empresa), foi mantido o anonimato de todos os respondentes, conforme recomendado por Hackman e Oldhamam (1980).

3.4.1 Estratégia de tratamento dos dados

No intuito de propiciar conhecimento preliminar dos dados, permitindo a identificação e tratamento dos fenômenos estudados, procedeu-se à análise exploratória.

Considerando essa etapa, as análises sequenciais puderam ser interpretadas com mais segurança, buscando melhor reconhecimento e tratamento dos possíveis problemas detectados. Ou seja, esta análise significou a não existência de problemas com os dados.

Os dados foram investigados considerando-se os questionários com respostas completas, analisando-se as questões que representam os construtos confiança e comprometimento, ou seja, as questões numeradas de 1 a 28 (questionário ECEO) e de 29 a 56 (questionário EBACO), respectivamente.

Foram distribuídos 45 questionários, dos quais somente 32 foram devolvidos. Destes, obteve-se aproveitamento de 100%, conforme demonstra a TAB. 1.

TABELA 1
Processamento resumo

Processo	N (Quantidade pesquisada)	Percentual
Válido	32	100,0
Excluído	-	-
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – Software SPSS 13.0.

Para o desenvolvimento da análise estatística, foram calculadas as estatísticas descritivas, média e desvio-padrão para as questões 01 a 56 e também para as dimensões referentes a confiança e comprometimento.

Quanto às questões que retratam o perfil do respondente, os dados foram tabulados considerando-se as frequências absoluta e relativa. No

desenvolvimento da análise dos dados, observou-se a não evidência da normalidade dos dados; e quanto ao teste de confiabilidade dos questionários, houve evidências de bom resultado para o coeficiente alfa de Cronbah. No construto comprometimento, todas as dimensões preestabelecidas foram identificadas com boa adequação na amostra pesquisada.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo analisar e apresentar os resultados do estudo. Encontra-se organizada da seguinte maneira: na primeira parte, consta a descrição do perfil da amostra pesquisada, no que se refere às seguintes variáveis demográficas: gênero, faixa etária, estado civil, número de filhos, faixa salarial mensal, último curso concluído, setor atuado na empresa, posição ocupada na empresa, natureza do vínculo empregatício e tempo de trabalho na empresa.

Num segundo momento, desenvolveu-se a análise de confiabilidade dos construtos que compõem o modelo de pesquisa e sua descrição. Posteriormente, descrevem-se a análise do teste de normalidade e a apresentação estatística descritiva.

4.1 Descrição do perfil da amostra

Este subitem tem como objetivo apresentar a descrição da amostra pesquisada, que, após os procedimentos estatísticos iniciais, ou seja, análise exploratória para verificação dos dados ausentes, chegou-se à amostra final de 32 colaboradores, que são apresentados a seguir.

Visando a melhor descrever o perfil dos respondentes, foram levantadas suas informações pessoais. Iniciando-se pela descrição do gênero, os resultados são apresentados na TAB. 2

TABELA 2
Distribuição por gênero da amostra pesquisada

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	9	28,1
Feminino	23	71,9
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

Com base na TAB. 1, verificou-se que 71,9% eram do sexo feminino e que somente 28,1% (nove) eram do sexo masculino. Essa característica contrapõe-se à encontrada por Campos (2010) em amostra por conveniência no estado de Minas Gerais (48% de respondentes femininos) e pode refletir o crescente gênero feminino no mercado de trabalho e no ambiente acadêmico.

Os dados da TAB. 3 revelam que a faixa etária da amostra variou de 21 a 55 anos, havendo igualdade, em relação aos participantes, de 21 a 24 anos com os de 35 a 29 anos, representando 18,8% cada um. Tal achado pode conferir especificidade aos resultados desta amostragem em relação ao comportamento dos construtos pesquisados, pois, segundo outros autores, como: Campos (2010), Pinto (2007) e Chiuzi (2006), a predominância da faixa etária foi de 32,1 anos.

TABELA 3
Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por faixa etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual
Até 21 anos	2	6,3
De 21 a 24 anos	6	18,8
De 25 a 29 anos	2	6,3
De 30 a 34 anos	5	15,6
De 35 a 39 anos	6	18,8
De 40 a 44 anos	5	15,6
De 45 a 50 anos	4	12,5
De 51 a 55 anos	2	6,3
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

Os índices encontrados na TAB. 3 também podem sugerir a preferência da empresa por colaboradores mais jovens e até mesmo elevado índice de rotatividade pessoal.

Pelos dados do GRÁF. 2, nota-se que 57% do total dos pesquisados declararam-se casados, proporção significativamente distante da obtida na frequência de solteiros (37%), dado coerente com a faixa etária predominante na amostra.

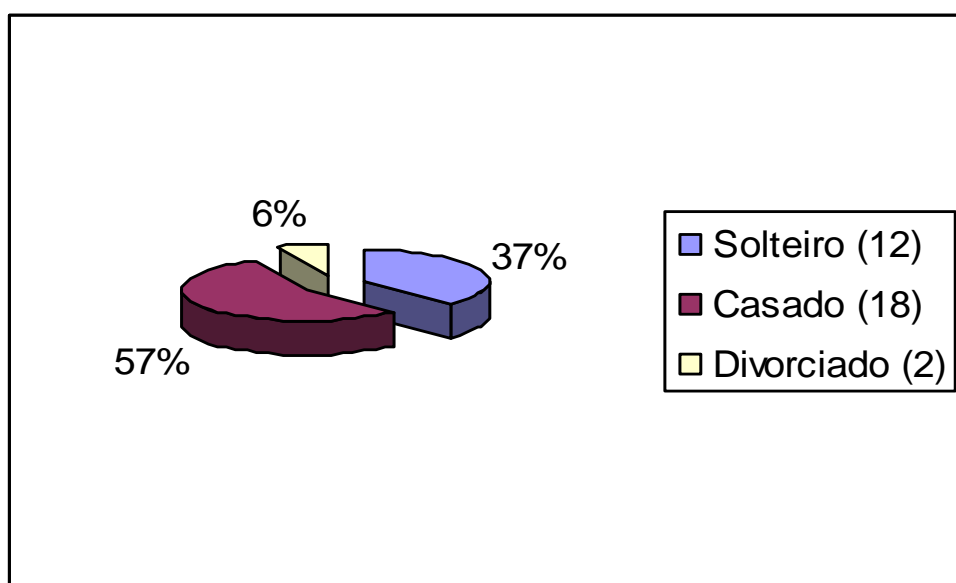


GRÁFICO 2 - Distribuição das frequências simples e percentual de respostas por estado civil.

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

No tocante ao estado civil, o resultado encontrado diverge do estudo do comprometimento organizacional realizado por Melo (2007), que obteve a maioria de participantes solteiros em relação ao seu universo pesquisado no segmento de comércio de livros, material de escritório e papelaria, presentes, *compact disc* (CDs) e *digital versatile disc* (DVDs) no estado de Minas Gerais.

Quanto a ter filhos, de acordo com a TAB. 4, metade da totalidade dos respondentes (50%) declarou não os ter, existindo uma quase igualdade no percentual de um a três filhos, cujo índice alcançou 46,9%.

TABELA 4
Distribuição das frequências simples e percentual de respostas
por número de filhos

Número de Filhos	Frequência	Percentual
Nenhum	16	50,0
De 1 a 3 filhos	15	46,9
4 filhos ou mais	1	3,1
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

Entre os pesquisados, 53,1% recebiam renda mensal de dois a cinco salários mínimos, sendo que apenas 3,1% recebiam 10 a 20 salários mínimos. Esse dado é coerente com a faixa etária predominante na amostra.

TABELA 5
Faixa salarial mensal (salário mínimo em R\$)

Faixa Salarial (SM)	Frequência	Percentual
De 1 a 2	5	15,6
De 2 a 5	17	53,1
De 5 a 10	9	28,1
De 10 a 20	1	3,1
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

Observa-se que nove dos pesquisados são ocupantes do setor administrativo e 23 docentes, conforme demonstra o GRÁF. 3.

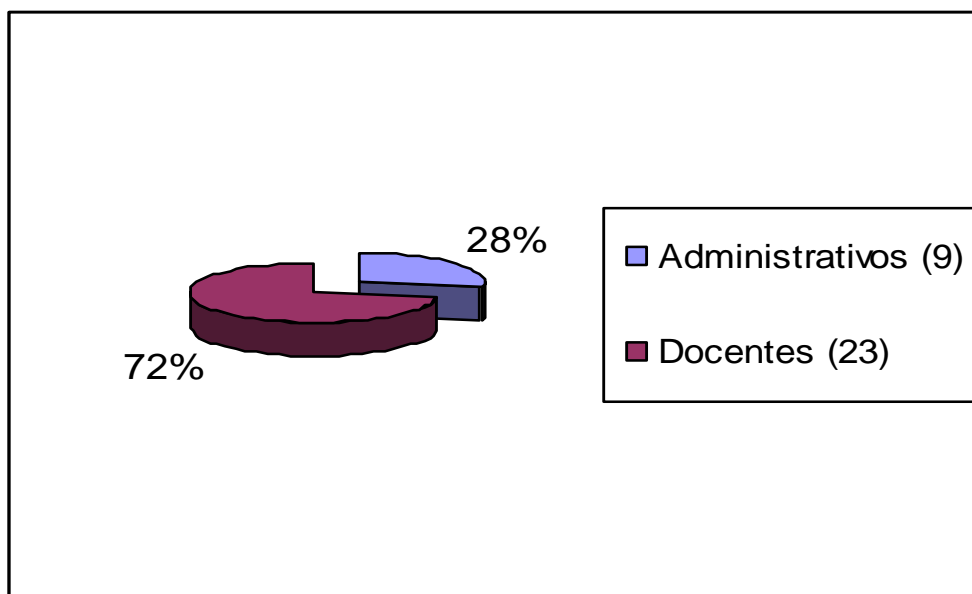


GRÁFICO 3 - Setor de ocupação dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Analisando a escolaridade formal em termos globais, conforme GRÁF. 4, verifica-se 41% possuíam ensino superior, 39% tinham especialização, 3% mestrado e 17% ensino médio. Torna-se relevante ressaltar que, em relação aos docentes, todos possuíam no mínimo especialização; e os demais (17%) - pertencentes ao setor administrativo - possuíam ensino médio.

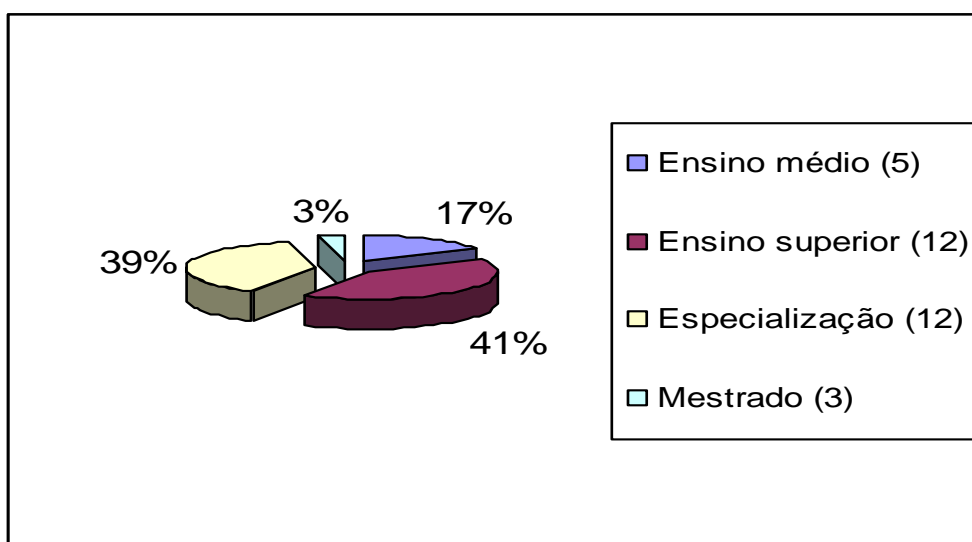


GRÁFICO 4 - Nível de escolaridade dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Campos (2010) evidenciou em seus estudos uma variável existente entre a relação do nível educacional e os níveis de confiança. Pessoas de nível de escolaridade mais baixo tenderam a confiar mais em seus superiores e, de forma menos significativa, nas equipes de trabalho. Essa tendência, porém, foi mais moderada do que a da primeira categoria, pessoas com pós-graduação e mestrado completos, que também revelaram mais tendência a confiar em seus superiores.

Ademais, apresenta-se a posição ocupada na empresa à qual pertenciam os participantes, conforme demonstra a TAB. 6.

TABELA 6
Posição ocupada na empresa

Posição	Frequência	Percentual
Nível Tático	2	6,3
Nível Operacional	30	93,8
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

Percebe-se que 93,8% dos respondentes ocupavam o nível operacional e apenas 6,3% o nível tático. Isso explica o número de respondentes ganharem dois a cinco salários mínimos.

Este dado é relevante em termos de pesquisas, posto que o nível ocupado na organização, pelo respondente, pode influenciar sua percepção de confiança na organização, conforme sugerido na literatura pertinente (OLIVEIRA, 2004). Pinto (2007) avaliou empregados de nível tático (100% de gerentes médios) e Chiuzi (2006) descreveu amostra com 75,9% de respondentes que não ocupavam cargos de chefia, em nível não especificado.

A grande predominância da ocupação de posição operacional vem ao encontro do perfil dos respondentes que residem na cidade de Governador Valadares – jovens que trabalham e estudam, buscando crescimento profissional.

Do grupo de colaboradores respondentes, 40,6% tinham tempo de trabalho na empresa inferior a dois anos, o que significa segmento de empregados relativamente novos na empresa.

Os dados também revelam o baixo percentual de empregados com mais de dois anos a quatro anos e 11 meses de empresa, ou seja, 34,4% (TAB. 7). Esse dado é coerente com a faixa etária da amostra – parte significativa de jovens entre 21 e 24 anos.

TABELA 7
Tempo de trabalho na empresa

Faixa de Tempo	Frequência	Percentual
Até 11 meses	13	40,6
De 1 ano a 11 meses	8	25,0
De 2 anos a 4 anos e 11 meses	11	34,4
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

Sintetizando os resultados:

- A predominância dos pesquisados foi do sexo feminino, representando 71,9% do total.
- As faixas etárias predominantes foram de 21 a 24 anos, representando 18,8% dos dados; e 18,8% dos entrevistados tinham 35 a 39 anos.
- Predominantemente, os entrevistados eram casados (57%).
- Metade(50%) dos entrevistados não tinha filhos e 46,9% possuíam um a três filhos.
- A faixa salarial predominante (53,1%) foi de dois a cinco salários mínimos.
- Dos respondentes, 17% declararam como último curso concluído o ensino médio, 41% concluíram o curso superior e 39% já realizaram especialização.
- O setor de atuação predominante foi o docente (72%), seguido pelo administrativo (28%).
- O nível operacional foi o predominante entre os entrevistados (93,8%).

- Do grupo de colaboradores respondentes, 40,6% apresentavam tempo de trabalho na empresa inferior a dois anos.

Finda a apresentação dos dados demográficos, será feita, a seguir, a descrição referente aos construtos confiança e comprometimento.

4.2 Análise da confiabilidade

O propósito da análise de confiabilidade é identificar se as medidas utilizadas para mensuração da confiança e comprometimento apresentam consistência interna. Segundo Hair *et al.* (1998, p. 489), os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o construto e obter como resultados altas correlações.

Corrar e Dias Filho (2007, p.64) afirmam que a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório.

Entre as técnicas propostas para verificação desses erros e, conseqüentemente, a confiabilidade do estudo, utilizou-se o coeficiente alfa de Cronbah, que mede a consistência interna.

Os resultados dos cálculos estão apresentados nas TAB. 8 e 9, que trazem como conclusão a confiabilidade dos instrumentos utilizados tanto para confiança quanto comprometimento. Segundo os valores empregados para o coeficiente de alfa de Cronbah, os dois foram acima de 0,50. De acordo com Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004, p. 216), utilizado aqui como referência, sem que se possa oferecer normas concretas, a título de orientação considera-se que coeficientes alfa superiores a 0,75 já são altos, conforme observado na TAB. 8.

TABELA 8
Confiabilidade estatística - questão 01 a 28 - Confiança

Coefficiente Alpha de Cronbach	Nº de Questões
0,749	28

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

TABELA 9
Confiabilidade estatística - questão 28 a 56 - Comprometimento

Coefficiente Alpha de Cronbach	Nº de Questões
0,890	28

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

4.2.1 Teste de normalidade

A verificação da normalidade é um dos pressupostos mais comuns para a análise multivariada, a qual se refere à forma da distribuição normal, que representa um padrão de referência para os métodos estatísticos. A análise da normalidade foi realizada pelo teste Shapiro-Wilk, conforme resultados apresentados na TAB. 10.

TABELA 10
Teste de normalidade

Questões	Shapiro-Wilk		
	Estatística	gL	Signif.
C1-Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	0,786	32	0,000
C2-Esta organização é ética.	0,796	32	0,000
C3-Esta organização considera apenas seus interesses.	0,871	32	0,001
C4-Acredito na estabilidade financeira desta organização.	0,859	32	0,001
C5-O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	0,851	32	0,000
C6-Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.	0,694	32	0,000
C7-Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	0,844	32	0,000
C8-A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.	0,868	32	0,001
C9-O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.	0,852	32	0,000

Continua TAB. 10

Questões	Shapiro-Wilk		
	Estatística	gL	Signif.
C10- Esta organização segue normas para promover seus empregados.	0,843	32	0,000
C11-Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.	0,889	32	0,003
C12-Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.	0,868	32	0,001
C13-Esta organização ocupa posição segura na sua área de atuação.	0,821	32	0,000
C14-As normas para demissão de empregados são claras.	0,900	32	0,006
C15-Esta empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.	0,846	32	0,000
C16-Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.	0,845	32	0,000
C17-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	0,865	32	0,001
C18-A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	0,840	32	0,000
C19-Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	0,727	32	0,000
C20-Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	0,794	32	0,000
C21-Esta organização é conhecida por seu poder econômico.	0,850	32	0,000
C22-Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	0,856	32	0,001
C23-Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.	0,765	32	0,000
C24-Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.	0,739	32	0,000
C25-Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	0,802	32	0,000
C26-O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.	0,810	32	0,000
C27-O cliente é respeitado nesta organização.	0,881	32	0,002
C28-O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.	0,833	32	0,000
C29-Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.	0,943	32	0,089
C30-A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,839	32	0,000
C31-Eu me identifico com a filosofia desta empresa.	0,809	32	0,000
C32-Eu acredito nos valores valores e objetivos desta empresa.	0,825	32	0,000
C33-Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,799	32	0,000
C34-Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.	0,818	32	0,000
C35-Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora.	0,801	32	0,000
C36-Acredito que não seria certo deixar minha empresa, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,817	32	0,000
C37-Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,521	32	0,000

Continua TAB. 10

Questões	Shapiro-Wilk		
	Estatística	gL	Signif.
C38-Eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na empresa.	0,391	32	0,000
C39-O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,265	32	0,000
C40-O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,362	32	0,000
C41-Nesta empresa eu sinto que faço parte do grupo.	0,800	32	0,000
C42-Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo.	0,795	32	0,000
C43-Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,772	32	0,000
C44-Fazer parte do grupo é que me leva a lutar por esta empresa.	0,877	32	0,002
C45-Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,841	32	0,000
C46-A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefícios desta empresa.	0,818	32	0,000
C47-Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,726	32	0,000
C48-Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,847	32	0,000
C49-Procuró não transgredir as regras desta empresa, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,841	32	0,000
C50-Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,742	32	0,000
C51-Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar a atitude certa.	0,765	32	0,000
C52-Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,773	32	0,000
C53-Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	0,848	32	0,000
C54-Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	0,752	32	0,000
C55-Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,784	32	0,000
C56-Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,828	32	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – Software SPSS 13.0.

Nota-se que nenhuma variável segue a distribuição normal, conforme verificado em cada questão; o nível de significância apresenta-se abaixo de 5%. Este resultado já é suficiente para evidenciar a rejeição da hipótese da normalidade multivariada, já que a distribuição normal de todas as variáveis em um bloco é um

requisito para a existência da normalidade multivariada de todas as combinações lineares dessas variáveis (RAMALHO, 2006).

4.3 Análise e apresentação estatística descritiva

Malhotra (2001) menciona que essa etapa é um ponto fundamental no processo de conhecimento, bem como a possibilidade de verificar inconsistências na digitação e entrada dos dados. Assim, buscando-se anular dúvidas quanto aos valores univariados dos dados, calcularam-se a média e o desvio-padrão das questões sobre confiança e comprometimento.

Foi possível constatar a não ocorrência de dados digitados incorretamente e que nenhum valor foi encontrado fora dos limites aceitáveis para as escalas estudadas.

Cabe mencionar que os dados obtidos via questionário foram codificados e tabulados em planilha eletrônica *Excel*, para tratamento estatístico por meio do pacote *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 13.0*, considerado um dos mais completos e disseminados *softwares* atualmente disponíveis no mercado para análises estatísticas de dados na área das ciências humanas.

A TAB. 11 apresenta a estatística descritiva dos construtos confiança e comprometimento. As questões 01 a 28 referem-se à confiança e as 29 a 56 ao comprometimento.

TABELA 11

Estatística descritiva: confiança e comprometimento

Questões	Média	Desvio-Padrão
C1-Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	2,53	1,934
C2-Esta organização é ética.	5,69	1,447
C3-Esta organização considera apenas seus próprios interesses.	4,00	1,685
C4-Acredito na estabilidade financeira desta organização.	5,31	1,768
C5-O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	4,69	2,086

Continua TAB. 11

Questões	Média	Desvio- Padrão
C6-Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.	5,59	1,456
C7-Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	3,66	2,119
C8-A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.	3,06	1,564
C9-O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.	3,72	2,303
C10-Esta organização segue normas para promover seus empregados.	4,09	1,673
C11-Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.	3,84	2,065
C12-Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.	3,38	1,963
C13-Esta organização ocupa posição segura na sua área de atuação.	5,50	1,741
C14-As normas para demissão de empregados são claras.	3,13	1,581
C15-Esta empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.	4,75	1,545
C16-Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.	4,50	1,741
C17-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	3,44	2,154
C18-A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	4,78	2,181
C19-Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	5,22	1,338
C20-Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	5,91	1,304
C21-Esta organização é conhecida por seu poder econômico.	3,41	1,775
C22-Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	3,28	2,036
C23-Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.	1,88	1,070
C24-Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.	5,97	1,356
C25-Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	3,38	2,433
C26-O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.	2,78	2,012
C27-O cliente é respeitado nesta organização.	5,53	0,983
C28-O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.	3,38	2,254
C29-Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.	4,28	1,529
C30- A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	4,59	1,365
C31- Eu me identifico com a filosofia desta empresa.	5,59	1,563
C32-Eu acredito nos valores valores e objetivos desta empresa.	5,69	1,256
C33-Eu nao deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,50	2,476
C34-Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.	4,56	2,213
C35-Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora	3,94	2,552

Continua TAB. 11

Questões	Média	Desvio- Padrão
C36-Acredito que não seria certo deixar minha empresa, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	4,03	2,443
C37-Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	6,69	0,693
C38-Eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na empresa.	6,87	0,336
C39-O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	6,94	0,246
C40-O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	6,81	0,592
C41-Nesta empresa eu sinto que faço parte do grupo.	6,19	0,738
C42-Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo.	6,06	0,801
C43-Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	6,16	1,051
C44-Fazer parte do grupo é que me leva a lutar por esta empresa.	5,59	1,241
C45-Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3,75	2,328
C46-A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefícios desta empresa.	2,88	1,947
C47-Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expresso publicamente.	2,31	1,891
C48-Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	3,03	1,840
C49-Procuró não transgredir as regras desta empresa, pois assim sempre mantereí meu emprego.	4,78	2,044
C50-Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	5,66	1,181
C51-Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar a atitude certa.	5,28	1,651
C52-Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,87	0,976
C53-Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,09	2,115
C54-Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	2,47	1,984
C55-Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,53	1,831
C56-Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,94	2,047

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13.0.

As médias gerais para os construtos confiança e comprometimento foram 4,33 e 5,02, respectivamente. As médias mais baixas foram registradas nas questões “C23 - Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização” (1,88), o que demonstra discordância na questão que compõe o fator normas relativas a demissão de empregados, do construto confiança. Salienta-se que esse fator composto pelas questões C1, C3, C8, C11,

C14 e C23 apresentam pontuações invertidas nas questões C8 e c14, conforme indicado no QUADRO 2, e, na questão “C 47 - Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expresso publicamente” (2,31), no construto comprometimento.

Em relação à escala de confiança do empregado, pode-se acentuar que a média geral obtida (4,33) em uma escala tipo Likert de sete pontos significa um grau de pouca concordância em relação aos fatores de confiança avaliados.

Destaca-se que as mais altas pontuações obtidas referiram-se ao reconhecimento de que a organização trabalha de maneira responsável e aos padrões éticos da organização, o que indica percepção positiva quanto à estabilidade financeira e à segurança transmitida pela organização aos empregados. Os padrões éticos referiram-se à percepção de existência de princípios éticos que norteiam a relação da empresa com seus públicos interno e externo.

Normas relativas à demissão dos empregados e sua visão pessoal sobre a empresa diferente da que expressa publicamente foram os fatores que representaram as mais baixas médias, realçando um grau de discordância entre os pesquisados em referência à percepção da existência de normas e procedimentos organizacionais que orientem a permanência ou não do empregado na organização.

Tendo em vista que parte da faixa etária predominante é de pessoas jovens, acredita-se estar coerente a média de 3,75 (C45) com o comportamento expresso pelos respondentes - pessoas que possuem mais propensão a assumir riscos e que acreditam ter mais alternativas no mercado do que as efetivamente reais.

No tocante às afirmações C35 e C36 (comprometimento normativo), as respostas corroboraram a ideia de que esse perfil de funcionário não fica nas organizações porque sente que é obrigado. Ficou claro, ainda, que a questão moral é pouco relevante para uma tomada de decisão em relação a permanecer ou sair da organização.

De acordo com as afirmações de C38 a C43, acredita-se que a média acima de seis pontos traduz a intenção de ficar na empresa, de caráter mais pragmático dos respondentes, diferentemente do comprometimento normativo. Ficam porque sentem obrigação mais relacionada à crença de que devem se esforçar em benefício da organização e cumprir suas tarefas. Isso, talvez, porque o esforço, as tarefas e os objetivos sejam inerentes à própria relação de trabalho estabelecida entre as partes.

4.4 Médias por dimensão nos grupos

Uma forma de comparar os resultados foi a partir das médias das pontuações obtidas em cada estrato identificado pelas respostas na aplicação do questionário.

Na TAB. 12 são apresentadas as médias nessas respectivas dimensões/estratos.

TABELA 12
Médias das pontuações por grupo

Dimensões	Média	Desvio-padrão
CONFIANÇA – ECEO	4,33	0,84
Promoção do crescimento do empregado	3,47	1,50
Solidez organizacional	4,75	1,38
Normas relativas à demissão do empregado	4,26	0,91
Reconhecimento financeiro organizacional	3,65	1,61
Padrões éticos	5,51	0,84
COMPROMETIMENTO – EBACO	5,02	0,67
Obrigação de permanecer	5,04	1,07
Afetiva	4,26	2,29
Afiliativa	6,83	0,27
Escassez de alternativas	6,00	0,79
Obrigação pelo empenho	4,88	0,84
Linha consistente de atividade	5,40	1,02
Falta de recompensas e oportunidade	2,76	1,70

Fonte: Dados da pesquisa, 2010 – *Software* SPSS 13,0.

Realça-se que a mais baixa pontuação obtida refere-se à dimensão falta de recompensas e oportunidades (2,76), que retrata a crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e que a organização deve lhe dar mais oportunidades. Essa dimensão pertence ao construto comprometimento, que de uma pontuação proposta de um a sete alcançou média 5,02.

Quanto ao construto confiança, com média igual a (4,33), também com pontuação proposta entre um e sete, a dimensão que apresentou o mais baixo resultado foi a dimensão reconhecimento financeiro organizacional (3,65), representando que os esforços do empregado são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente por meio do salário. A concessão de aumento salarial é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse reconhecimento financeiro beneficia ambas as partes.

TABELA 13
Confiança e comprometimento

Grau de confiança	Grau de comprometimento		Total geral
	Baixo	Alto	
Baixo	28,13%	18,75%	46,88%
Alto	0,00%	53,13%	53,13%
Total geral	28,13%	71,88%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa – *Software* SPSS 13.0.

Classificação: baixo (pontuação média menor ou igual a quatro), alto (pontuação superior a quatro). Observa-se entre os pesquisados que 53,13% foram comuns ao indicar alto grau de comprometimento e de confiança contra 28,13% para baixo grau de comprometimento e de confiança. Na tabela pode-se observar também que o baixo grau de comprometimento (28,13%) exibido pelos entrevistados não indica alto grau de confiança. Percebe-se prevalência do alto grau de comprometimento (71,88%), do qual 53,13% apontam mostram alto grau de confiança e 18,75% baixo grau de confiança na organização.

4.4.1 Teste de médias nos grupos

Utilizou-se o teste não paramétrico para verificar as k amostras relacionadas, com o intuito de comparar a influência do construto confiança e comprometimento dos indivíduos pesquisados. O referido teste considera não apenas o sentido, mas o valor das diferenças entre os pontos atribuídos. Assim, a prova de Wilcoxon atribui maior ponderação a um par que acusa acentuada diferença entre as condições do que a um par em que essa diferença é reduzida (SIEGEL, 1975, p. 84).

Para tanto, as hipóteses, neste caso, foram assim formuladas, conforme demonstra o resultado a seguir (TAB. 14):

Ho: não houve diferença entre a pontuação dos indivíduos em relação a confiança e comprometimento;

H1: houve diferença entre a pontuação dos indivíduos em relação a confiança e comprometimento.

TABELA 14

Resultados do teste confiança e comprometimento

Postos	N	Média dos postos	Soma dos postos
Negativo	28(a)	17,93	502,00
Positivo	4(b)	6,50	26,00
Igual	0(c)		
Total	32		

a confiança < comprometimento

b confiança > comprometimento

c confiança = comprometimento.

Pode-se concluir que não houve motivos para aceitar as igualdades entre as pontuações.

Teste estatístico (b)

Confiança – Comprometimento	
Z	-4.450(a)
Significância (Bilateral)	-

a Base nos postos positivos.

b Teste dos sinais – Wilcoxon.

Detecta-se também que a pontuação atribuída ao comprometimento apresentou-se superior aos atribuídos à confiança.

Conforme o GRÁF. 5, mesmo apresentando ligeira superioridade de pontos, houve reduzida relação entre os construtos confiança e comprometimento.

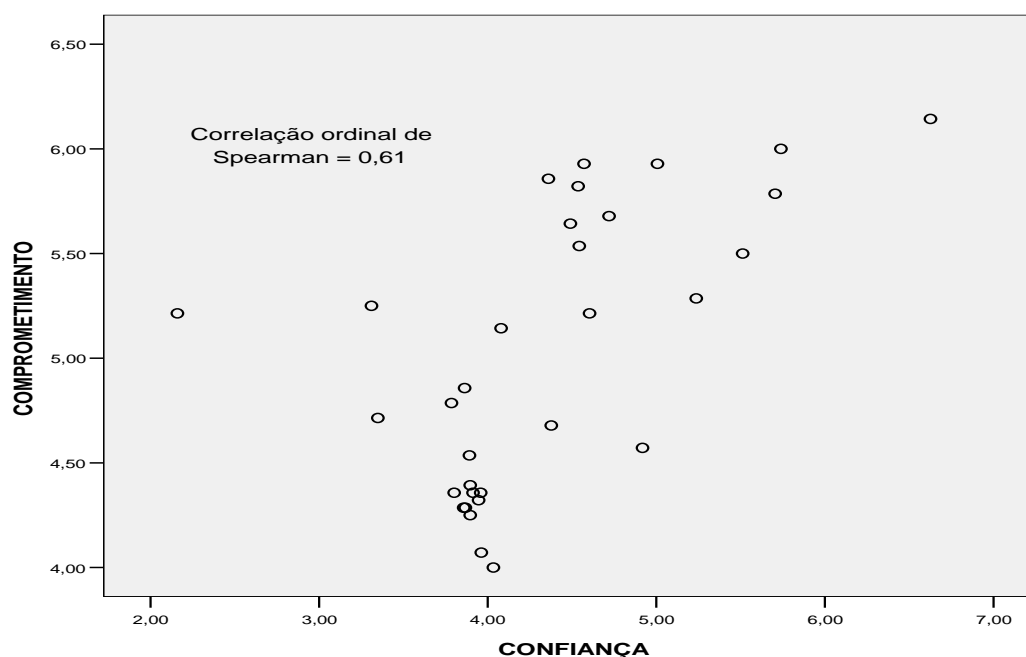


GRÁFICO 5 - Correlação entre confiança e comprometimento.

O coeficiente de correlação de Sperm, de 0,613, foi significativamente diferente de zero, no nível de significância de 5%, conforme TAB. 15.

TABELA 15
Correlação confiança e comprometimento

Comprometimento	Coef. de correlação	1,000	0,613(**)
	Significância. (2-lados)		0,000
	N	32	32
			1.000
Confiança	Coef. de correlação	0,613(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,000	32
	N	32	0,613(**)

** Correlação é significativa no nível de 1% - (teste bilateral).

Após apresentação dos dados obtidos, o próximo capítulo trata das conclusões e recomendações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como proposta central verificar a relação existente entre confiança e comprometimento, tendo por base a amostra de 32 funcionários (administrativos e docentes) da IES Atena, polo Governador Valadares-MG, de forma a ampliar o conhecimento nos temas.

A confiança foi entendida como a disponibilidade de um indivíduo de colocar-se em posição de vulnerabilidade em relação a outrem, quando da existência de percepção de risco. No que tange ao comprometimento organizacional, o mesmo pôde ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos com a organização.

Pôde-se concluir, no atingimento aos objetivos específicos:

- Na amostra estudada, nenhuma das variáveis da confiança e do comprometimento seguiu distribuição normal, cujo nível de significância apresentou-se inferior a 5%.
- Constatou-se que o coeficiente que apresentou baixo nível de confiabilidade ocorreu na dimensão normas relativas à demissão do empregado; afiliativa; linha consistente de atividade.
- A mais baixa pontuação obtida refere-se à dimensão falta de recompensas e oportunidades (2,76), pertencente ao construto comprometimento, que de uma pontuação proposta de um a sete alcançou média 4,75. Quanto ao construto confiança, com média igual a 4,09, também com pontuação proposta entre um e sete, a dimensão que apresentou o mais baixo resultado foi normas relativas à demissão do empregado (3,07).
- Encontrou-se também que a pontuação atribuída ao comprometimento apresentou-se superior aos atribuídos à confiança.
- Registrou-se ligeira superioridade de pontos, existindo, assim, reduzida relação entre os construtos confiança e comprometimento (0,296%), entretanto, significativamente diferente de zero no nível de significância de 5%.

Partindo do modelo proposto pela escala e os resultados obtidos nesta pesquisa, pôde-se concluir que as variáveis - C16 e C19 - comportaram-se de maneira diversa do modelo. A primeira variável - questão C-16 “Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos” - apresentou coeficiente positivo na componente solidez organizacional (refere-se à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário pontualmente, perspectiva próspera, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais e mudanças do mercado), em vez da componente proposta reconhecimento financeiro da organização (os esforços do empregado são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente por meio do salário. A concessão de aumento salarial é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse reconhecimento financeiro beneficia ambas as partes). A interpretação dada à assertiva tanto pode referir-se à relação empregado/organização, como à questão posicionamento financeiro da organização.

A segunda variável, a assertiva C19 – “Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela”, que originalmente refere-se ao componente padrão ético, foi interpretada por esta amostra também como solidez organizacional, o que parece coerente, uma vez que o próprio termo aparece na assertiva.

Destaca-se que os fatores referentes ao reconhecimento financeiro da organização se agruparam no fator promoção do crescimento do empregado. Este refere-se ao incentivo ao crescimento profissional dos empregados por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos colaboradores prever seu crescimento naquele contexto de trabalho. Pode-se entender que essas iniciativas manifestaram-se ligadas ao reconhecimento financeiro - esforços dos empregados, reconhecidos principalmente por meio de salário.

Os respondentes com mais idade tenderam a confiar em seus superiores, nos pares hierarquicamente iguais e nas equipes de trabalho, talvez por apresentarem mais experiência no ambiente de trabalho ao longo do tempo. No entanto, ainda que mais moderadamente, constatou-se tendência dos mais jovens a confiarem mais em seus colegas de trabalho. Assim, pode-se concluir que houve relação direta e quase linear entre os níveis de confiança e idade.

As médias dos respondentes do sexo masculino foram mais altas para o construto confiança, ressaltando-se as dimensões promoção e crescimento do empregado, solidez organizacional e reconhecimento financeiro da organização. Em relação ao construto comprometimento, não se detectaram diferenças significativas, apesar da dimensão obrigação de permanecer e escassez de alternativa terem revelado médias mais altas para homens. Portanto, os empregado do sexo masculino confiam mais em suas organizações, acreditando em suas possibilidades de crescimento e reconhecimento, bem como na solidez das suas organizações. Sentem mais obrigação de permanecer na empresa e mais escassez de alternativas de mercado.

Não foram encontradas diferenças significativas em relação à confiança e comprometimento em função do nível ocupado na empresa, talvez até pela homogeneidade da amostra, que se encontra preponderantemente no nível operacional.

Respondendo à questão estabelecida pela pesquisa referente à relação entre os construtos confiança do empregado na organização e comprometimento, os resultados indicam reduzida relação entre os construtos, contudo, não foi possível identificar a ordem dessa dependência. Os dados revelam alto índice de concordância positiva entre os dois e baixo índice de concordância negativa entre os mesmos, ou seja, a confiança foi percebida juntamente com o comprometimento.

Os achados sugerem ser possível haver percepções positivas de confiança do empregado na organização na ausência de comprometimento organizacional,

assim como a ocorrência de comprometimento organizacional na ausência de confiança do empregado na organização em algumas situações. Essas ocorrências precisam ser mais investigadas. Mas pôde-se concluir que, no nível de significância de 5%, houve dependência entre confiança e comprometimento.

Esta pesquisa contribuiu para a empresa onde foi realizado o estudo de caso, provendo um diagnóstico da confiança e do comprometimento organizacionais. A partir desse conhecimento, as políticas de recursos humanos poderão ser analisadas considerando-se tais aspectos e utilizadas estrategicamente para o atingimento dos resultados. Ainda poderão ser ampliadas para um universo maior de participantes, permitindo um nivelamento cada vez melhor da equipe.

Em termos acadêmicos, espera-se que este trabalho seja uma contribuição para a consolidação teórica sobre os componentes constitutivos da confiança e comprometimento.

Sugere-se o aprofundamento dos estudos com a aplicação de técnicas estatísticas mais apuradas, como equação estrutural, buscando-se averiguar a dependência entre os construtos. Além disto, recomenda-se comparar os resultados com os obtidos por outras instituições de ensino semelhantes, para verificar se esses dados são típicos apenas da instituição pesquisada ou se se assemelham aos obtidos em outras. Propõe-se a comparação de resultados desta pesquisa (e outras realizadas no Brasil) com as de outros países, a fim de se verificar a influência da variável cultura nos construtos confiança e comprometimento.

5.1 Limitações do estudo

Pelo fato de tratar-se de um estudo de caso, seus achados e conclusões representam um grupo específico de indivíduos e sua percepção da organização e colegas de trabalho. Portanto, devem ser vistos com limitações no tocante a generalizações.

Por ter sido realizada em uma única empresa envolvendo somente dois grupos de colaboradores, impossibilita análises e conclusões mais profundas. Importante aspecto a ser destacado é a complementação do presente estudo com pesquisas qualitativas. A importância de se combinarem aspectos quantitativos e qualitativos que não foram investigados em conjunto neste trabalho, inclusive por considerar-se o tempo necessário para tal empreendimento, pode contribuir para melhor compreensão dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, R. **Trust, power and control in trans-organizations relations.** *Organizations Studies*, March, 2001. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em junho de 2010.

BANDEIRA, M.L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público.** Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Minas Gerais, 1999.

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 6. p. 219-240, set. 1995.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun, 1993.

BASTOS, A.V.B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do papel humano no trabalho. Salvador: **Organização e Sociedade**, 1994a.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994b.

BASTOS, A.V.B. *et al.* Comprometimento organizacional. Cap. 4. *In:* SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 49-96.

BECCERRA, M.; GUPTA, A. Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Pub Administ Quart*, v. 23, n. 2, p. 177, Summer, 1999.

BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment in the workplace: theory, research and application. *J Sociology*, v. 66, n.1, p. 32-40, 1960.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes:** estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1998.

BHATTACHARYA, R.; DEVINNEY, T.M.; PILLUTLA, M.M. A formal model of trust based on outcomes. **Acad Managem Rev**, v. 23, n. 3, p. 459-472, 1998.

BIGLEY, G.A.; PEARCE, J.L. Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. **Acad Managem Rev**, v. 23, Issue 3, pp. 405-421, Jul. 1999.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.C.; MARTINEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES. A.; AFANASIEFF, R.S.; SILVA, M.S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. *In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA (Org.), XIX Reunião Anual de Psicologia. Resumos*, p. 236. Ribeirão Preto: SBP, 1989.

BORGES A.; CAMAESHI; SILVA, M.S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Rev Admin**, v. 25, n. 4: p. 29-43, 1990.

BRANDÃO, M.G.A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 1991.

BRENKERT, G.G. A ética do marketing social internacional. *In: ANDREASEN, A.R. Ética social: como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing*. São Paulo: Futura, 2002.

BRITO, V.G. **Comprometimento e stress no trabalho: um estudo do vínculo professor-universidade**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

CAMPOS, H.L. **A confiança no âmbito dos relacionamentos intraorganizacionais: estudo de caso em uma empresa de condutores de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado) Faculdades Integradas Pedro Leopoldo – FPL**. Pedro Leopoldo, 2010.

CAPRA, F.O. **O ponto de mutação**. 8. ed. São Paulo: Cultrix, 1989.

CASTRO, J.M. **Metodologia de pesquisa: conceitos e fundamentos**. Belo Horizonte: 2005 (cd).

COLLINS, R. **Macrohistory: essays in sociology of the long run**. Stanford, Stanford University Press, 1999, 328 p.

COSTA, A.C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. *In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Orgs.). Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira (pp. 284- 305)*. São Paulo: Iglu, 2000.

CHIUZI, R.M. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores** (Dissertação de mestrado em Psicologia da Saúde). São Paulo, Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

CONNEL, N.E. O.; BEATTIE, V.E.; WEATHERUP, R.N. Influence of group size during the post-weaning period on the performance and behaviour of pigs. Amsterdam: **Livestock Produc Sci**, v. 86, n. 1-3, p.225-232, 2004.

CORRAR, L.J.P; DIAS FILHO, E.J.M. **Análise multivariada para cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo, Atlas, 2007.

DECOTTIS, T.A.; SUMMERS, T.P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Hum Relat**, v. 40, n. 7, p. 445-470, 1987.

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

DIAS, D.V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Minas Gerais, 2005

DIRKS, K.T.; FERRIN, D.L. The role of TMST in organizational settings. **Org Sci**, v. 12, Issue 4, pp. 450-467, Aug. 2001.

DONEY, P.M.; CANNON, J.P. Na examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, 2001.

DUNN, D.D. Mixing elected and non-elected officials in democratic policy making: fundamentals of accountability and responsibility. *In*: MANIN, B.; PRZEWORSKI, A.; STOCKES, S.C (eds.). **Democracy, accountability and representation**. Cambridge : Cambridge University Press, 1999.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1972.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GALFORD, R.; DRAPEAU, A.S. **The enemies of trust**. Harvard Business Review, p. 5, Feb 2003, p.5.

GAMA, P.R.V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa**: o caso da Fundação João Pinheiro. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1993.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

GRANOVETTER, M.S. Economic action and social structure. **Am J Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

HACKER, S.K.; WILLARD, M.L. **The trust imperative**: performance improvement through productive relationships. Milwaukee: ASQ, 2006. 147 p.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HAIR JR., J.F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HOSMER, L.T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

HREBINIAK, L.G.; ALUTTO, J.A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, n. 17, p. 555-573, 1972.

JANOWICZ, M.; NOORDERHAVEN, N. **The role of trust in interorganizational learning in joint ventures**. Center, v. 119, 2002.

JEFFREY, C. Creating organizational trust. **Association Management**, v. 57, n. 7, p. 26-34. 1999.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994, 309 p.

KRAMER, R.M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, New York, v. 50, 1999.

KRAMER, R.M.; TYLER, T. Whither trust? *In*: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (Eds). **Trust in organizations**: frontiers of theory and research. Sage, London, pp.01-15, 1996.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. *In*: LANE, C.; BACHAMANN, R. (edt.) **Trust within and between organizations**: compectual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press Inc., 1996.

LEWIS, J.D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 63, p. 967-985, 1985.

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. Developing and maintaining trust in work relationship. *In*: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (Orgs.). **Trust in organizations**: frontiers of theory and research, Thousand Oaks: Sage, pp. 114-139, 1996.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: Wiley, 1988.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 720, 2001.

MARTINS, J. L. **Poder e comprometimento organizacional**. Brasília, 1998. 99 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

MATHIEU, J.E.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychol Bull**, Washington, v. 108, n. 2, p. 171-194, set. 1990.

MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. An Integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, p. 712, Jul., 1995a.

MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. An integrative model of interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 24-59, 1995b.

McALLISTER, D. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p.24-59, 1995.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MEDEIROS, C.A.F. *et al.* Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. *In*: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

MELO, E.C. **Intenções comportamentais de comprometimento organizacionais**: um estudo de suas relações com o desempenho. Dissertação de Mestrado, FUMEC – Minas Gerais, 2007.

MISHRA, A.K. Organizational response to crisis: The centrality of trust. *In*: KRAMER, R.M.; TYLER, R. (eds) **Trust in organizations**: Frontiers of theory an research. Sage Publications, Thousand Oaks, California, p. 261-287, 1996.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-98, 1991.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MORAES, L.F.R. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras**: um exercício preliminar de análise. 1997. 176 f. Tese

(Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

MORAES, L.F.R.; GEACO – Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional. **Valores no Trabalho e suas interfaces com algumas variáveis do Comportamento Organizacional**. Belo Horizonte: CNPq. 2007.

MORAES, L.F.R.; MARQUES, A.L. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1996 (Relatório de pesquisa).

MORIN, Edgar. **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkages**: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982. 253 p.

MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, p. 387-401, 1998.

MOTTAZ, C.J. Determinants of organizational commitment. **Hum Relat**, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.

NOVELLI, J.G.; FISHER, R. M.; MAZZOM J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. São Paulo: **Rev Administ**, v. 41, n. 4, p. 442-452, out/nov/dez, 2006.

OLIVEIRA, A.F. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional (Tese de doutorado) Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia, Brasília, 2004.

OLIVEIRA, S.R. *et al.* Buscando o sentido do trabalho [CD-ROM]. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (pp. 283). Porto Alegre, RS: ANPAD. **Anais...**, 2004.

O'NEILL, O. **Having children**: philosophical and legal reflections on parenthood. New York: Oxford University Press, 1979.

PAULA, R.A. **A confiança interpessoal e intraorganizacional e a possível congruência com os valores organizacionais**: um estudo nas microempresas do comércio varejista de calçados (Dissertação de mestrado). Faculdades de Pedro Leopoldo – FPL, 2009.

PENA, R.P.M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte**: face a face com as face's. 1995. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

PINTO, E.F. **A confiança na alta modernidade**: uma abordagem do construto confiança do empregado na organização no setor financeiro (Dissertação de mestrado). Faculdades Pedro Leopoldo – FIPEL, 2007.

PUTNAM, R. **Making democracy work**: civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

REINA, D.; REINA, M. **Trust and betrayal in the workplace**: building effective relationship in your organization. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2006.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Rev Adm Contemp - RAC**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 151-157, jan/mar, 2004.

RITZER, G.; TRICE, H.M. **An empirical study of Howard Becker's side-bet theory**. *Social Forces*, n. 47, p. 475-479, 1969.

ROTTER, J.B., A New scale for the measurement of Interpersonal Trust. **J Personal**, v. 35, p. 651-665, 1967.

ROUSSEAU, D.M. *et al.* Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 3: p. 393-404, Jul. 1998.

SABEL, C.F. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. **Hum Relat**, v. 46, n. 9, p. 1133-1170, 1993.

SELIGMAN, A.B. Trust and sociability: on the limits of confidence and role expectations. **Am J Econom Sociol**, v. 57, Issue 4, pp. 391-404, Oct. 1998.

SENNETT, R. **The corrosion of character**: the personal consequences of work in the new capitalism. New York: W.W. Norton & Company, 1998.

SHEPPARD, B.H.; SHERMAN, D.M. The grammars of trust: A model and general implications. **Acad Managem Rev**, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

SILVA, M.C.C.; MASSI, M.K.G. Comprometimento organizacional e ocupacional e suas relações associativas em uma instituição pública de pesquisas. **Rev Cient Hermes**, n. 2, p. 40-58, 2009.

SILVA, M.L. **A inserção internacional das grandes empresas nacionais**. *In*: SINGER, p. Globalização e desemprego: diagnóstico. São Paulo, Contexto, 2003. SIQUEIRA, M.M.M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *In*: ENANPAD, XV, 2001, Campinas. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organization trust: what it means, why it matters. **Organizational Development Journal**, v. 18, n. 4, p. 35, Winter, 2000.

SMITH, C.A.; ORGAN, D.W.; NEAR, J.P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. **J Applied Psychol**, n. 68, p. 653-663, 1983.

SPREITZER, G.M.; MISHRA, A.K. Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. **Group Organiz Managem**, v. 24, n. 2: p. 155-187, 1999.

STEWART, J.P.; LIU, A.H.; CHOI, Y. Amplification factors for spectral acceleration in tectonically active regions., **Bull Seism Soc Am**, v. 93, n. 1, p. 332-352, 2003.

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris, Editions Liaisons, 1992. 205 p.

TZAFRIR, S.S.; HAREL G.H. **Trust-me**: a scale form measuring manageremployr trustworthiness. Academy of Management. Mississippi State, Aug. 2002.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Acad Managem Rev**, New York, v. 7, n. 3, p. 418-428, Jul., 1982.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. Ed. São Paulo: Bookman, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZAND, D.E. Trust and managerial problem solving. **Adm Sci Quartely**, v. 17, pp. 229-239, 1972.

ZANINI, M.T. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas motivação e construção de valor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APÊNDICES E ANEXO

Apêndice A – Questionário da pesquisa

Questionário

A seguir, são apresentadas afirmativas que tratam de aspectos de sua empresa. Ao avaliá-las, pense na empresa na qual você trabalha como um todo e não apenas em sua área de atuação.

Considerando-se que não há respostas certas ou erradas, favor não deixar de responder a nenhuma questão.

Utilize a escala progressiva abaixo - que varia de 1 a 7 - para expressar sua opinião. E anote o número correspondente no espaço entre parênteses no final de cada frase.

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Não concordo nem discordo	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Nesta empresa, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	()
2.	Esta empresa é ética.	()
3.	Esta empresa considera apenas seus próprios interesses.	()
4.	Acredito na estabilidade financeira desta empresa.	()
5.	O empregado pode acreditar nas informações que esta empresa divulga.	()
6.	Para esta empresa, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.	()
7.	Esta empresa oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	()
8.	Nesta empresa, a demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.	()
9.	O salário pago por esta empresa corresponde aos esforços do empregado.	()
10.	Esta empresa segue normas para promover seus empregados.	()
11.	Os dirigentes desta empresa demitem empregados, baseando-se em julgamentos pessoais.	()
12.	Esta empresa dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.	()
13.	Esta empresa ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	()
14.	As normas para demissão de empregados são claras.	()
15.	Esta empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.	()
16.	Os contratos estabelecidos por esta empresa são vantajosos para todos.	()
17.	Esta empresa incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	()
18.	A solidez econômica desta empresa dá segurança aos empregados.	()
19.	Os clientes desta empresa sabem que podem acreditar na solidez dela.	()

20.	Esta empresa é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	()
21.	Esta empresa é conhecida por seu poder econômico.	
22.	Esta empresa valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	()
23.	Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da empresa.	()
24.	Ser honesta com os clientes é princípio ético desta empresa.	()
25.	Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta empresa.	()
26.	O plano de carreira desta empresa permite o crescimento profissional do empregado.	()
27.	O cliente é respeitado nesta empresa.	()
28.	O trabalho do empregado é reconhecido, por esta empresa, através do salário.	()
29.	Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.	()
30.	A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	()
31.	Eu me identifico com a filosofia desta empresa.	()
32.	Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.	()
33.	Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	()
34.	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.	()
35.	Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora.	()
36.	Acredito que não seria certo deixar minha empresa porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	()
37.	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	()
38.	Eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na empresa.	()
39.	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	()
40.	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	()
41.	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	()
42.	Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo.	()
43.	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	()
44.	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	()
45.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	()
46.	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta empresa.	()
47.	Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expresso publicamente.	()
48.	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	()

49.	Procuo não transgredir as regras desta empresa, pois assim sempre mantereí meu emprego.	()
50.	Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	()
51.	Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar a atitude certa.	()
52.	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	()
53.	Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	()
54.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	()
55.	Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	()
56.	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	()

Nas questões a seguir, assinale o item que melhor caracterize o seu perfil:

1. **Sexo:**

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
------------------------------------	-----------------------------------

2. **Faixa etária:**

<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> De 30 a 34	<input type="checkbox"/> De 45 a 50
<input type="checkbox"/> De 21 a 24	<input type="checkbox"/> De 35 a 39	<input type="checkbox"/> De 51 a 55
<input type="checkbox"/> De 25 a 29	<input type="checkbox"/> De 40 a 44	<input type="checkbox"/> De 56 a 60
<input type="checkbox"/> Acima de 60 anos		

3. **Estado civil:**

<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> casado	<input type="checkbox"/> Desquitado/divorciado	<input type="checkbox"/> Separado
<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> Outro		

4. **Número de filhos:**

<input type="checkbox"/> Nenhum	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 filhos	<input type="checkbox"/> 4 filhos ou mais
---------------------------------	--	---

5. **Faixa salarial mensal (salário mínimo, s.m., em reais)**

<input type="checkbox"/> De 1 a 2 s.m.	<input type="checkbox"/> Mais de 5 a 10 s. m.	<input type="checkbox"/> Acima de 20 s.m.
<input type="checkbox"/> Mais de 2 a 5 s. m.	<input type="checkbox"/> Mais de 10 s.m. a 20 s.m.	

Último curso que você concluiu:

<input type="checkbox"/> Ensino fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino superior	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Outro. Especificar

6. Setor de atuação:

Administrativo	Planejamento estratégico	Logística
Financeiro	Recursos Humanos	Informática
Marketing	Produção	Comercial
Outro. Especificar		

7. Posição ocupada na empresa:

Nível Estratégico (presidente, vice-presidente, superintendente, diretor)
Nível Tático - Especializado (gerente, coordenador, supervisor, analista/ técnico especializado)
Nível Operacional (administrativo, técnico, operador, atendente)

8. Natureza do vínculo de trabalho:

Empregado (CLT)
Terceirizado
Outro. Especificar

9. Tempo de trabalho na empresa:

Até 11 meses	De 5 anos a 9 anos e 11 meses
De 1 ano a 1 ano e 11 meses	De 10 anos a 14 anos e 11 meses
De 2 anos a 4 anos e 11 meses	Acima de 15 anos

Nas questões a seguir, assinale o item que melhor caracterize a sua empresa:

Espaço para o respondente fazer suas observações:

OBRIGADA!

Apêndice B – Carta de Apresentação

Pesquisa sobre “Confiança e Comprometimento em uma Instituição de Ensino em Governador Valadares”

Prezado (a) Senhor (a),

Você está recebendo uma pesquisa sobre confiança e comprometimento organizacional. O objetivo é investigar a relação entre dois elementos na perspectiva de profissionais de instituições de ensino.

Sua contribuição, preenchendo o questionário da pesquisa, é fundamental para a ampliação do conhecimento a respeito do tema e seus resultados poderão fornecer subsídios importantes tanto para a academia quanto para o ambiente empresarial. Os dados deste estudo irão compor, ainda, o banco de dados e uma pesquisa com profissionais de empresas de diversos setores da economia brasileira. Esta pesquisa maior é desenvolvida pelo GEACO (Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional) e tem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Nas páginas que se seguem você encontrará questões a respeito de seu trabalho. Essas questões têm como objetivo principal obter sua perspectiva quanto a seu trabalho, ambiente em que ele acontece e como você reage a ele. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto e tratadas, de forma global, para fins eminentemente acadêmicos.

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Sabendo quão precioso é o tempo de cada profissional, agradecemos antecipadamente sua participação e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Margarida Aparecida de Oliveira
Mestranda em Administração
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Anexo A – EBACO

Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Obrigação de permanecer	Crença de que tem uma obrigação de permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	1,2, 3,4	0,87
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	5,6, 7,8	0,84
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	9,10, 11,12	0,80
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	13,14, 15,16	0,73
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais	17,18, 19,20	0,77
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	21,22, 23,24	0,65
Falta de recompensas e oportunidade	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	25,26, 27,28	0,59

Fonte: Bastos (2008, p. 62).