

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Mestrado Profissional em Administração

Thomas Madsen Ficker

CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO DE SUPERVISORES E  
LÍDERES DE PRODUÇÃO/MANUTENÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Pedro Leopoldo  
2011

Thomas Madsen Ficker

CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO DE SUPERVISORES E  
LÍDERES DE PRODUÇÃO/MANUTENÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão  
Anastácio de Paula

Pedro Leopoldo  
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo  
2011

## AGRADECIMENTOS

Ao Amigo e Professor Doutor Cláudio Paixão Anastácio de Paula, orientador, por ter contribuído com grande incentivo, determinação e parcela significativa de seu tempo.

Aos professores, por me instigarem a buscar sempre mais.

Aos colegas de mestrado, pela convivência, apoio e trocas inesquecíveis.

Ao Renato Francisco dos Reis, pela solicitude e disponibilidade no tratamento dos dados e pelo desprendimento, dedicando dias importantes de sua vida para me auxiliar neste propósito.

À empresa pesquisada por ceder informações imprescindíveis à realização da pesquisa e pela aplicação do questionário; àqueles que ajudaram na aplicação do questionário e a todos os funcionários que participaram da pesquisa, contribuindo para a sua realização.

À minha mãe, que, lembrando a carreira de professora-orientadora, solícita, leu e releu páginas e mais páginas, propondo mudanças, alterações, na busca de sentido e de um texto mais leve.

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

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar relações entre os construtos confiança e comprometimento, tendo por base uma amostra de líderes e supervisores de produção/manutenção de uma superintendência em uma organização do setor de metalurgia/siderurgia localizada na região metropolitana de Belo Horizonte. A partir de pesquisa quantitativo-descritiva, foram aplicados 23 questionários válidos. Dos resultados observados, pôde-se concluir que a confiança do empregado na organização e o comprometimento estão significativa e positivamente correlacionados. Contudo, não foi identificada a ordem dessa dependência. A pontuação atribuída à confiança apresentou-se superior à atribuída ao comprometimento. Quanto ao questionário comprometimento, verificou-se adequação das dimensões propostas com as respostas obtidas na amostra estudada, observando-se baixa relação com a dimensão obrigação pelo desempenho.

Palavras-chave: Confiança organizacional. Comprometimento organizacional, Organização.

## ABSTRACT

This research aimed to investigate trust and commitment constructs relationships, based on a sample of leaders and supervisors of production/maintenance of an organization superintendence of the metallurgy/steel, located in Belo Horizonte metropolitan area. From quantitative-descriptive research, 23 valid questionnaires were applied. Observed results, let us concluded that the employee's trust and commitment in the organization are significantly and positively correlated. However, this dependency regularity was not identified. The punctuation attributed to trust was higher than to that attributed to commitment. As to the commitment questionnaire, it was verified that it fit the proposed dimensions with the obtained responses in the studied sample, observing low relation with the dimension of obligation performance.

Keywords: Organizational trust. Organizational commitment, organization.

## LISTA DE TABELAS

TABELA1 Médias e desvios padrão – variáveis do construto Confiança .....	66
TABELA2 Médias e desvios padrão – variáveis do construto Comprometimento .....	67
TABELA 3 Análise dos Fatores de Confiança: Média e Desvio Padrão .....	68
TABELA 4 Análise dos Fatores de Comprometimento: Média e Desvio Padrão .....	70
TABELA 5 Distribuição de respondentes por gênero .....	72
TABELA 6 Distribuição de respondentes por faixa etária:.....	73
TABELA 7 Distribuição dos respondentes por estado civil.....	73
TABELA 8 Distribuição de respondentes por número de filhos.....	74
TABELA 9 Distribuição dos respondentes por faixa salarial mensal .....	74
TABELA 10 Distribuição de respondentes por último curso concluído:.....	75
TABELA 11 Distribuição de respondentes por setor de atuação:.....	75
TABELA 12 Distribuição dos respondentes por posição ocupada na empresa	76
TABELA 13 Distribuição dos respondentes por natureza do vínculo de trabalho .....	76
TABELA 14 Distribuição dos respondentes por tempo de trabalho na empresa .....	77
TABELA 15 Distribuição dos respondentes por setor de atividade da empresa .....	77
TABELA 16 Distribuição dos respondentes por origem do capital social da empresa .....	78
TABELA 17 Distribuição dos respondentes por país de origem do controle acionário da empresa .....	78
TABELA 18 Percepção pelos respondentes do número de empregados da organização.....	79
TABELA 19 Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i> -.....	81
TABELA 20 Coeficientes de correlação - .....	83
TABELA 21 Correlação entre Confiança e Comprometimento Organizacional	84

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Concepções de confiança segundo diversos autores.....	21
QUADRO 2 Evolução das estruturas e filosofias organizacionais.....	25
QUADRO 3 Enfoques multidimensionais em Comprometimento.....	39
QUADRO 4 Modelo de três componentes de Meyer & Allen (1997).....	41
QUADRO 5 Escalas de Meyer & Allen.....	42
QUADRO 6 Principais trabalhos com os construtos Confiança e Comprometimento:.....	47
QUADRO 7 Indicadores de Confiança.....	56
QUADRO 8 Indicadores de Comprometimento.....	58
QUADRO 9 Observações dos Respondentes:.....	80

## Lista de FIGURAS

GRAFICO 1 Diagrama de dispesão e médias de confiança e comprometimento. .....	85
--	----



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Objetivo Geral .....	8
1.2 Objetivos Específicos .....	8
1.3 Justificativa .....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 CONFIANÇA .....	10
2.1.1 Conceito de confiança .....	15
2.1.2 Dinâmica da confiança nas organizações .....	22
2.1.3 A confiança do empregado na organização .....	28
2.2 COMPROMETIMENTO .....	30
2.2.1 Principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional .....	31
2.2.2 Enfoques unidimensionais do comportamento organizacional ....	33
2.2.2.1 Enfoque Afetivo .....	33
2.2.2.2 Enfoque Instrumental .....	34
2.2.2.3 Enfoque Normativo .....	35
2.2.2.4 Enfoque Sociológico .....	36
2.2.2.5 Enfoque Comportamental .....	36
2.2.3 Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional	38
2.2.3.1 O modelo de três componentes de Meyer & Allen .....	40
2.3 COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA .....	43
2.4. CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E FUSÕES ORGANIZACIONAIS	48
3. METODOLOGIA .....	52
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	52
3.2 Instrumentos de coleta de dados .....	53
3.3 A empresa pesquisada .....	59
3.3.1 Unidade de análise de observação .....	62
3.4 Estratégia de Coleta de dados .....	63
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	64
4.1 - Análises Estatísticas .....	64
4.2. Abordagem das questões .....	65
4.3 Análise dos Fatores .....	68
4.3.1 Fatores de Confiança .....	68
4.3.2 Fatores de Comprometimento .....	70
4.4 Perfil dos entrevistados: .....	72
4.5 Análise da confiabilidade .....	81
4.6 Análise das correlações .....	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	87
REFERÊNCIAS .....	90
ANEXO A .....	99
ANEXO B .....	103

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização, caracterizada por uma tênue diferença entre o local e o mundial, provoca uma reformulação de conceitos e atitudes frente aos novos parâmetros globais de comportamento e de políticas públicas e privadas.

Destacam-se como influências diretas no cotidiano das organizações contemporâneas, a reestruturação produtiva, a inovação tecnológica e mudanças de procedimentos e atitudes (PIRES 2001).

As estratégias políticas e práticas organizacionais seguem em busca de uma constante revitalização do capital, através da busca de novos mercados, mão de obra mais barata e mais capacitada, além de menor concorrência direta para inserção e comercialização de produtos e serviços.

Friedman (2005) destaca que desde que as empresas multinacionais começaram a redesenhar o mapa global atrás de mão de obra e mercados mais atrativos, um novo processo econômico-social se iniciou, sem que se saiba quais as conseqüências para as relações entre as empresas e seus trabalhadores.

Neste contexto, o ambiente organizacional torna-se instável ante a presença de concorrentes até então pouco conhecidos ou até mesmo desconhecidos e a pressão de fornecedores e clientes locais e não-locais passam a fazer parte do desafio gerencial.

Gonçalves (2000) indica ainda que a falência econômica do socialismo de estado na Europa estimulou a confiança na economia de mercado, do neoliberalismo e do capitalismo globalizado.

Se por um lado verifica-se a criação de grandes conglomerados transnacionais, mais eficientes e com custos inferiores, por outro aumentam a desigualdade econômica e as diferenças tecnológicas em estruturas políticas despreparadas para lidar com as conseqüências da nova economia no âmbito social.

Pires (2001) e Marras (2009) apontam que tais transformações afetam diretamente a vida do trabalhador, quer ele tome consciência disto ou não. Tecnologias em rápida transformação, frente à necessidade de se adequar a um padrão mundial de produção, somadas a um capital cada vez mais dinâmico e poderoso, vêm afetando a correlação de forças entre a classe trabalhadora e as organizações.

Os procedimentos de trabalho, as relações entre as pessoas, as relações da sociedade com as organizações e as relações entre as organizações mudam hoje em uma velocidade muito maior do que se poderia imaginar. Novas configurações dos cenários econômicos, políticos e sociais têm questionado conceitos estabelecidos, apresentando novas indagações, mudando referenciais que abalam antigas certezas (PIMENTA *et al*, 2010).

Como destaca Robbins (2005), nos dias de hoje o trabalho discorre em um clima de imprevisibilidade temporária. Os cargos, as funções e as tarefas vão sendo continuamente redesenhados; os conhecimentos e habilidades precisam ser constantemente atualizados para atender às novas exigências do trabalho.

Pimenta *et al* (2010) indicam que no Brasil, as transformações do cenário das organizações e do trabalho tornaram-se mais perceptíveis a partir da década de 1990, a partir da abertura da economia brasileira e seu ingresso nos processos de globalização produtiva e financeira. Um dos resultantes mais significativos do ingresso do Brasil neste cenário foi o crescimento exponencial dos processo de fusões e aquisições entre empresas nacionais ou de empresas brasileiras por empresas estrangeiras.

As mesmas autoras indicam que o ponto frágil do controle social na nova configuração é a manutenção do indivíduo no grupo social e sua participação na construção de valores comuns em um contexto de mudança, determinado pelas fusões/aquisições.

Neste cenário de mudanças, do ponto de vista da abrangência do relacionamento, a confiança do empregado na organização pode ser afetada,

uma vez que sua presença implica em um investimento de risco, de entrega em busca de um benéfico (NOVELLI, 2004).

Apesar deste redesenho indicar pressão sobre o trabalhador e seu conhecimento, Pires (2001) aponta que há indicadores tanto de inovações positivas com relação ao trabalho, como sinais de regressão social decorrentes das novas relações capital-trabalho. Os principais impactos das mudanças vivenciados pelos trabalhadores são o enxugamento das estruturas organizacionais, o aumento das exigências no perfil do emprego, o crescimento de empregos multifuncionais e insegurança quanto à continuidade no emprego.

Todavia, Lacombe (2005) lembra que, se de um lado investidores só continuem provendo recursos financeiros enquanto houver retorno econômico atraente, de outro, prestadores de serviço, com ou sem vínculo empregatício, só continuarão com a organização enquanto os benefícios percebidos forem também atraentes. Os trabalhadores, não buscam somente benefícios monetários. Os benefícios almejados relacionam-se à percepção, por parte do indivíduo, de desafios pessoais e profissionais, possibilidade de crescimento e aprendizagem, convivência, laços de amizade, status e estabilidade, entre outros, como indica Bom Sucesso (1998).

Se considerarmos que as organizações existem em função das pessoas e suas necessidades, e incluirmos aí os consumidores ou clientes externos entre os participantes do negócio, uma empresa somente alcançará condições de sobreviver no mercado se seus objetivos contemplarem também tais personagens. Não são apenas as habilidades técnicas de administradores ou gerentes, assim como o uso de modernas tecnologias ou processos produtivos, que determinam o sucesso das organizações.

Fatores quantitativos, como capacidade produtiva, dados contábeis, economia, finanças, gradativamente vão perdendo sentido a partir da percepção por parte dos executivos, da necessidade de gestão de pessoas.

Moraes *et al* (2010) apontam que a adaptação das empresas à nova geração de profissionais, suas necessidades, valores, compromissos e formas

de vinculação é uma exigência primária para as organizações que desejam ganhar relevância.

Assim, os estudos na área de Comportamento Organizacional passaram a incluir análises sobre as habilidades interpessoais dos gerentes e dos empregados como fator competitivo para manutenção e perenidade dos negócios. Elementos culturais, valores, crenças, estilos de liderança, emergem como fatores diferenciais na gestão organizacional.

Dentre estes fatores, vem se destacando o estudo do comprometimento e da confiança organizacionais, como indicam Moraes *et al* (2010).

A confiança é ainda um tema pouco estudado, principalmente no Brasil. A existência de confiança entre os envolvidos nos processos organizacionais pode reduzir os custos de coordenação e a necessidade de controles hierárquicos, o que tende a aumentar a flexibilidade da organização frente ao ambiente.

Como aponta Costa (2000), a confiança é a pedra fundamental no estabelecimento de credibilidade e firmeza empresarial. A manutenção de níveis elevados de desempenho da organização depende da formulação e manutenção de estratégias que garantam o estabelecimento de uma relação de confiança entre líderes e liderados:

Da mesma forma, Gilder (2005) destaca que a confiança do trabalhador na organização representa um importante guia para atitudes e comportamentos dos empregados.

Relações de confiança têm sido consideradas básicas para o comprometimento e, como consequência, para o desenvolvimento entre pessoas e organizações de laços favoráveis ao trabalho, à produção e à inovação.

Decotiis & Summer (1987) definem comprometimento organizacional como sendo o grau em que o indivíduo aceita e internaliza os objetivos e

valores da organização a que ele pertence e percebe seu papel como contribuinte para estes fins, sem esperar retorno imediato por tal situação.

O comprometimento vai muito além das posturas de lealdade, pois envolve uma busca pelo bem comum, pelo sentimento de afeição e o desejo de permanecer ou continuar a exercer suas funções.

Zanini (2007) e Moraes *et al* (2010) apontam que os níveis de confiança interpessoal estão atrelados ao nível de comprometimento dos empregados.

O comprometimento é evidenciado por indicadores de confiança como: integridade e consistência de gestão, compartilhamento e delegação de autoridade, preocupação com os empregados e qualidade da comunicação interna.

O trabalhador de hoje, contudo, é um profissional que apresenta baixa lealdade à organização, ao contrário de gerações precedentes, que iniciavam sua vida em determinada empresa e nela permaneciam até a aposentadoria, e que mesmo fortemente ligado à empresa e ao negócio pode, a qualquer momento, mudar de emprego (MORAES *et al*, 2010).

Como aponta Pires (2001), a tendência atual no desenvolvimento das habilidades do profissional é responsabilidade dele. O trabalhador cada vez mais planeja e investe nele mesmo, em busca de um novo grau de empregabilidade.

Assim, como pressuposto básico, as empresas da nova economia tendem a apresentar baixos índices de comprometimento e confiança dos trabalhadores, em virtude do estabelecimento de novas formas de contrato de trabalho, menos relacionais e mais contingenciais, e pela mudança do perfil da força de trabalho.

Neste contexto, surge a pergunta principal deste trabalho: *Como confiança e comprometimento se correlacionam em um grupo de supervisores e líderes de uma empresa multinacional?*

## 1.1 Objetivo Geral

Tendo por base tal problemática, o objetivo principal deste estudo consiste em investigar relações entre os construtos confiança e comprometimento, tendo por base uma amostra de supervisores e líderes de produção e manutenção, em uma empresa multinacional.

## 1.2 Objetivos Específicos

Este estudo visa:

a) mensurar o quanto os profissionais-alvo da pesquisa acreditam que podem confiar na organização onde trabalham, a partir da “Escala de Confiança do Empregado na Organização” – ECEO desenvolvida por Oliveira (2004);

b) mensurar as bases do comprometimento organizacional a partir da “Escala de Bases do Comprometimento Organizacional” – EBACO, proposta por Bastos *et al* (2008);

c) identificar as relações entre fatores de confiança e comprometimento, conforme as escalas propostas;

d) identificar relações entre os fatores de confiança e de comprometimento considerados e as variáveis sociodemográfico-profissionais investigadas.

### 1.3 Justificativa

Esta pesquisa se justifica pela contribuição que ela pode prestar ao processo de tomada de decisões pelos gestores, uma vez que os trabalhos sobre confiança e comprometimento no ambiente organizacional têm sido percebidos como uma necessidade real, resultante das recentes transformações no mercado de trabalho.

Ao promover um diagnóstico da confiança e do comprometimento organizacionais, as políticas de gestão de pessoas poderão ser analisadas considerando-se tais aspectos e utilizadas estrategicamente para o atingimento das metas e objetivos das organizações esperados por parceiros, clientes e acionistas. (MORAES *et a*, / 2010).

A investigação de relações entre os construtos confiança e comprometimento pode permitir a tomada de ações voltadas para o estabelecimento de vínculos mais sustentáveis e saudáveis nas relações entre indivíduos, trabalho e organizações.

Para a empresa pesquisada, este estudo se destaca pela possibilidade de se estabelecerem políticas e programas de desenvolvimento de gestores voltados para o público pesquisado, visto serem eles responsáveis pela gestão de pessoas no chão de fábrica.

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que se apresentam a justificativa para o estudo, os objetivos geral e específicos. : No capítulo 2, desenvolvem-se a fundamentação e o modelo teóricos. No capítulo 3, descrevem-se os aspectos relacionados à metodologia da pesquisa. No capítulo 4, procede-se à análise dos resultados. No capítulo 5, formulam-se as considerações finais, limitações e perspectivas para novos estudos.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo aborda, através da revisão da literatura, os construtos confiança e comprometimento, suas correlações, e os impactos que processos de fusão organizacional podem causar na construção da identidade dos indivíduos e da organização, com reflexos no comprometimento e confiança organizacionais.

### 2.1 CONFIANÇA

Nos últimos anos, o tema confiança vem tomando frente nos estudos em comportamento organizacional como elemento para análise das relações entre organizações, da estrutura organizacional e das relações de trabalho.

Tal importância surge a partir do estabelecimento de novas formas de relacionamento e cooperação entre competidores, do surgimento de alianças estratégicas e redes de relacionamento.

O estabelecimento de novos métodos de trabalho e colaboração dentro e fora da empresa coloca em xeque a eficiência dos sistemas tradicionais de motivação e controle (CARLEIAL, 1997; COSTA, 2000; MARIOTTI, 2004; MORAES *et al*, 2010; TONI, 2003; ZANINI, 2007).

Costa (2000) e Leite (1994), dentre outros, apontam que as mudanças surgiram alavancadas pelos novos padrões de competitividade que se instauraram a partir da globalização do mercado econômico e do acelerado desenvolvimento tecnológico.

Nos modelos tradicionais de gestão, adota-se um formato de produção baseado na produção em massa, onde a demanda é grande e o limite das organizações é sua capacidade de produção (GONÇALVES, 2000).

Hanashiro, Teixeira & Zaccarelli (2008) destacam que neste modelo, a convicção de que existe *one best way* molda o trabalhador às exigências da máquina, distinguindo dois segmentos sociais contrapostos: os detentores dos meios de produção e os operários.

Os mesmos autores indicam que na metade do século XX, este modelo passou a sofrer alterações, com o aumento do número de empregados no setor de serviços, e a gradativa passagem dos símbolos tangíveis de poder para símbolos intangíveis, como criatividade, inventividade e conhecimento.

Sob a égide do neoliberalismo, verifica-se a crescente aceleração no processo de mudanças da gestão. O fenômeno da globalização surge com crescente redução ou eliminação de barreiras à livre circulação de bens, produtos ou serviços. Gonçalves (2000, p.27), relata: “*A aceleração deste processo muda o foco das organizações, que passam a adotar uma ótica de produção, distribuição e fabricação em nível global*”.

Nas organizações, são percebidas alterações na estrutura, tais como diminuição de tamanho, redesenho e reengenharia de estruturas e processos, redução de níveis hierárquicos e aumento da especialização do empreendimento, como forma de manutenção do negócio (COSTA, 2000).

O conjunto das mudanças impetradas envolve mudanças nos equipamentos (de específicos para flexíveis), uso de técnicas japonesas (*CQT, Just-in-time, Kanban, Qualidade Total*, etc.), mudanças nas relações com fornecedores, subcontratações e movimentos de externalizações e terceirizações da produção e dos serviços para firmas especializadas. (CARLEIAL, 1997)

A partir das novas condições econômicas e tecnológicas surgidas neste período histórico, como destaca Malvezzi (2000), a mudança nas relações das organizações entre si e das organizações com os indivíduos passa a gerar oportunidades voláteis e migrantes.

Leite (1994) e Costa (2000) indicam que nesta nova fase, as organizações passaram a concentrar seus esforços nas estratégias

organizacionais, assim como procuram adotar novas formas de gestão de sua mão de obra, mais flexíveis e compatíveis com as necessidades de capacitação, envolvimento e redução de conflitos com os trabalhadores.

A crescente automação nos processos forçada pelo aumento da concorrência, por sucessivas crises energéticas mundiais e pelo aumento nos custos dos insumos, provoca a agilização do processo produtivo, mas também a redução do número de trabalhadores (GONÇALVES, 2000).

As organizações passam a buscar um novo perfil de trabalhador, que atenda às suas necessidades de participação, envolvimento e capacidade de interferência no processo produtivo. O controle passa para os resultados e metas e o emprego cede lugar à empregabilidade (TONELLI, 2009).

As transformações nas exigências de qualificação e no perfil da mão de obra redundam em mudanças significativas na divisão do trabalho (CARLEIAL, 1997, MALVEZZI, 2000).

A subjetividade, como elemento inerente ao ser humano, assume importância no processo produtivo, talvez como o território mais importante a ser conquistado dentro de uma empresa. Entende-se que as relações entre os trabalhadores e as reações deles frente ao meio são a base do agir do indivíduo (PAIXÃO & FIGUEIREDO, 1996, MALVEZZI, 2000).

Estudos anteriores demonstram que a motivação, a interação e a produtividade vão depender da percepção individual, da capacidade de interação social e com as organizações, e da satisfação do sentimento de pertença (VASCONCELOS, 2001, MYERS, 2006).

Segundo Davidoff (2001) o bem-estar depende da qualidade dos contatos interpessoais e das relações estabelecidas no convívio social. Como criaturas sociais, somos impelidos a criar vínculos com outros seres humanos que nos são importantes.

Myers (2006) destaca ainda que a familiaridade leva à afeição. Para a manutenção de relacionamentos interpessoais, as pessoas relutam em afastar-

se, fazem concessões, estabelecem vínculos e adaptam-se aos padrões dos grupos em que desejam causar impressão favorável.

A organização e a cultura têm papel fundamental no processo de estabelecimento de laços que favoreçam o desenvolvimento e expressão da capacidade individual, a partir do momento que são a representação dos valores, crenças e regras sociais introjetadas pelo indivíduo. (AGUIAR, 1992, DERESKY, 2004)

Historicamente, sabe-se que os laços sociais elevaram as taxas de sobrevivência dos seres humanos, pois apesar de não sermos o predador mais forte, em grupo conseguimos evitar outros predadores e alcançar mais sucesso na busca de melhores condições de vida e alimentação (MYERS, 2006). As ações cooperativas reforçam a confiança entre os indivíduos ao permitir que seus membros se sintam em contato e identificados com outras pessoas.

Os vínculos de confiança aparecem como facilitadores do estabelecimento de relações mais diretas entre os indivíduos, sem a necessidade de aplicação de mecanismos excessivos de controle e monitoração, como regras e procedimentos formais (ZANINI, 2007).

A confiança permite o estabelecimento de relações de apego e sentimento de pertença que favorecem a união em torno de objetivos comuns e reduzem a incerteza da finitude humana.

Estudos como os desenvolvidos por Leite (1994), Mariotti (2004), e Zanini (2007), destacam que o surgimento e a manutenção de formas de interação cooperativa entre empregado e empregador são cada dia mais valorizadas como forma de aumento na eficácia de gestão.

As ações cooperativas manifestam-se principalmente na horizontalização da estrutura organizacional, com o surgimento das células de produção, de forças-tarefa, dos círculos de qualidade, todos inter-conectados. Nesta nova estrutura, o poder deixa de estar centralizado, o que dá aos trabalhadores maior autonomia, participação e envolvimento nos processos de trabalho. (COSTA, 2000)

Zanini (2007, p.4) indica que embora os contratos de trabalho formais estabeleçam as bases do relacionamento entre empregador e empregado, *“a capacidade de gestão de promover a associação espontânea entre seus membros baseada em relações de confiança é fundamental para criação de valor econômico superior”*.

Passuelo & Souza (2006) afirmam que, em decisões gerenciais, há sempre componentes de incerteza e desconhecimento experimentados por todos os envolvidos que podem ser reduzidos a partir do estabelecimento de laços de confiança.

Tal colocação é observada também nos estudos de Chiuzi (2006), que concluiu que o grau de confiança do trabalhador na organização funciona como preditor do quando ele se encontra satisfeito com sua vida e vivencia afetos positivos, como alegria e contentamento. A confiança na organização permite ao trabalhador viver com menor stress e ansiedade por perceber que sua integridade está garantida.

### 2.1.1 Conceito de confiança

No dia a dia, as pessoas procuram estabelecer e manter relações sociais que proporcionem um sentimento de segurança. A partir de interações sociais mais estáveis, existe a expectativa de previsibilidade de comportamentos futuros, o que funciona como redutor de incerteza no risco presente nos relacionamentos humanos (CHILD, 2005; OLIVEIRA & TAMAYO, 2008).

Nesta busca, a compreensão do fenômeno social da confiança exerce atração para as mais diversas abordagens das relações humanas: filosóficas, antropológicas, políticas, sociológicas e organizacionais (NOVELLI, FISCHER & MAZZON, 2005).

As relações de confiança surgem como participantes ativas na construção de instituições sociais e nas relações sociais baseadas na hierarquia, funcionando como redutor de risco comportamental dentro dos sistemas sociais (ZANINI, 2007).

A confiança representa a avaliação dos relacionamentos realizada pelos indivíduos, que a utilizam tanto para avaliação de relacionamentos já firmados quanto ao iniciar novos relacionamentos. Da mesma forma, o conceito de confiança pode ser utilizado pelas pessoas para avaliar suas relações com organizações e as relações entre elas. (OLIVEIRA, 2004).

O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2001) define confiança da seguinte forma:

1. crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc., de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte; crédito, fé
2. crença de que algo não falhará, é bem-feito ou forte o suficiente para cumprir sua função

3. força interior; segurança, firmeza

4. crença ou certeza de que suas expectativas serão concretizadas; esperança, otimismo

5. sentimento de respeito, concórdia, segurança mútua

6. comportamento não facultado a alguém de posição considerada inferior, ou sem intimidade suficiente para assim se comportar; atrevimento, insolência. 6.1 *B* ousadia nas iniciativas amorosas

7. limite

8. empregado (ou outra pessoa) de confiança. confiança. cega confiança irrestrita e total em alguém ou em algo. dar confiança. dar tratamento informal, de igual para igual (a alguém); dar intimidade de confiança. 1 que merece ou desperta a confiança, por sua história ou suas qualidades; confiável 2 que se entrega somente a pessoa conhecida, digna de toda fé (diz-se de cargo, posto, missão etc.). em confiança. 1 sem qualquer dúvida ou desconfiança 2 sem tomar medidas acauteladoras; no escuro. ir à confiança: 1 ir na certeza, ter a certeza 2 ser iludido. tomar confiança. perder a cerimônia; sentir-se à vontade; atrever-se

Sinônimos: certeza, confiança, crédito, fé, fiança, fidúcia, fidúncia, fieza, fiúza, insuspeição, segurança.

Antônimos: baque, desconfiança, descrédito, descrença, dúvida, duvidança, incerteza, pressentimento, receança, receio, suspeição, suspeita, teiró.

Já o verbo confiar, de acordo com o mesmo Dicionário, tem as seguintes definições:

1. Pôr (algo, alguém ou a si próprio) sob guarda ou aos cuidados de pessoa, instituição etc. em quem se tenha confiança;

2. Entregar (a alguém ou a algo) a responsabilidade de um trabalho, missão; incumbir;
3. Revelar segredos;
4. Acreditar na sinceridade e nas boas intenções de alguém; crer; Adj. Que se pode confiar; digno de confiança; honesto, leal, sincero (amigo); em que se pode acreditar, digno de fé; fidedigno.

Sinônimo: Verdadeiro.

Inicialmente, pode-se afirmar que o significado de confiança atrela-se à probidade moral, às qualidades profissionais, na crença de que não ocorrerão falhas ou incertezas. Já confiar trata da expectativa de quem se coloca à mercê de outrem, incluindo na relação a honestidade e a segurança.

Oliveira (2004 p. 04) destaca que:

“Para que o ato de confiar ocorra, pressupõe-se que a pessoa acreditará na probidade moral, na sinceridade afetiva e/ou nas qualidades profissionais do outro, ou ainda procurará adotar algum tipo de critério que lhe permita entregar algo ou a si mesmo aos cuidados do outro.”

Assim, como apresenta Novelli (2004), do ponto de vista da abrangência do relacionamento, confiança implica em um investimento de risco, que se entrega a outro em busca de um benefício.

Confiança, portanto, é uma forma de tratamento interpessoal com ignorância e incerteza, criada e mantida quase que exclusivamente sobre a fé que depositamos sobre a ação do outro (CHILD, 2001).

Luhmann (1996) *apud* Novelli (2004) indica, além da interdependência entre os indivíduos na relação de confiança e os riscos de não atendimento das expectativas do depositador da confiança, as seguintes características necessárias para compreensão do conceito de confiança:

- compromisso mútuo;



- conhecimento da situação exata e crença de que a outra parte também tem o mesmo conhecimento;

- existência de regras e normas de procedimento implícitas ou explícitas – ética.

Gustafsson (2005) alerta que as relações de confiança apresentam-se de forma assimétrica: cada indivíduo tem a sua própria história, desejos, e reage de forma diferente frente a uma mesma situação.

Desta forma, pode-se entender que as expectativas vão se manifestar inicialmente de forma subjetiva ou emocional, para então adquirir consistência cognitiva racional. Daí, temos que a confiança vai conter dois elementos coexistentes: um emocional e outro cognitivo (ZANINI, 2007, MORAES *et al* 2010).

A confiança pode ser explicada como projeção ao futuro do comportamento passado, muito embora apenas o comportamento não seja capaz de estabelecer a confiança, uma vez que a relação de confiança ainda é dependente de forte componente subjetivo (KIRSCHBAUM & HOELZ, 2010).

Zanini (2007, p.39) afirma que

“embora cada expectativa de confiança traga em si aspectos cognitivos e emocionais, os aspectos cognitivos são preponderantes na análise das motivações e reações do indivíduo que recebe o investimento de confiança”.

Cervi & Teixeira (2005) indicam que, se de um lado o excesso de confiança pode representar riscos às relações entre as pessoas, pela possibilidade real de negligência e pela imprevisibilidade dos resultados, por outro pode-se deduzir que a falta ou o excesso de desconfiança pode significar a inviabilidade do principal objetivo de uma sociedade, que é o bem estar de seus membros.

Spector & Jones (2004) ressaltam que a confiança nos indivíduos é uma expectativa ou uma opinião que as ações de ambos serão motivadas por boas

intenções. A confiança aparece tão somente por uma propensão de se confiar, a partir da emoção e cognição envolvidas no processo pelos agentes.

Assim, ao realizarmos uma análise sobre outras pessoas ou grupos, encontramos o problema crucial das relações de confiança: nossa ignorância sobre os limites da confiabilidade (ZANINI, 2007).

A conexão criada entre o risco e a confiança depositados numa relação alicerça um sentido de confiança somente quando o comportamento esperado da outra parte se materializa (MARIOTTI & SOUZA, 2005).

Da mesma forma, um investimento de confiança somente se realiza se os indivíduos tiverem interesses mútuos ou compatíveis em pelo menos uma questão (ZANINI, 2007).

Zanini (2007, p.38) traduz a situação de vínculo de confiança como “predisposição ou expectativa que leve a uma ação calculada envolvendo um certo grau de risco comportamental”, que pode atuar elevando o grau de ações cooperativas entre os indivíduos.

O risco pressupõe o perigo do depósito da crença ou fé e está intimamente relacionado com a confiança, uma vez que a confiança presta-se à contingencial redução dos perigos envolvidos na relação entre os indivíduos (GIDDENS, 1991)

A partir de tais considerações, adotaremos a definição de Giddens (1991, p.41) para confiança:

“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”.

Confiança é, portanto, como apregoa Zanini (2007, p. 38) “um investimento de risco, quando se espera que a outra parte não agirá de forma oportunista”.

Costa (2000) aponta que a conceptualização da confiança como um construto multidimensional e interativo, baseado em cognição, emoção e comportamento, permite distinguir dois tipos de confiança:

- confiança interpessoal: refere-se à confiança entre as pessoas, baseada em percepções pessoais ou de grupo em relação ao comportamento dos indivíduos. Mantém-se através do relacionamento interpessoal, baseia-se na familiaridade e interdependência entre os indivíduos e desenvolve-se pela repetição e quantidade de interações. Está por isto mesmo mais relacionada com a dimensão afetiva;

- confiança institucional: refere-se à confiança depositada em agentes como instituições sociais, políticas e econômicas. Desenvolve-se a partir de generalizações feitas com base na reputação da organização, uma vez que o indivíduo normalmente tem pouca familiaridade, interdependência e continuidade na relação. Está por isto mesmo mais relacionada a aspectos cognitivos e racionais.

Mariotti & Souza (2005), assim como Moraes *et al* (2010) ressaltam que devem-se definir os atributos necessários para que se instaure uma relação de confiança, uma vez que “trata-se de dimensão intangível, valorativa, dependente de variáveis culturais” (MARIOTTI & SOUZA, 2005, p.4).

Os atributos referem-se às condições necessárias para que a confiança se instaure e se estabeleça. Assim, no QUADRO 1 temos aqueles que se repetem nos principais estudos, conforme Moraes *et al* (2010):

QUADRO 1 Concepções de confiança segundo diversos autores

Autores	Antecedente
Cook e Wall (1980)	Fé na intenção de merecer confiança, habilidade.
Larzelere e Huston (1980)	Benevolência, honestidade.
Lieberman (1981)	Competência, integridade.
Johnson-George e Swap (1982)	Comportamento confiável.
Hart <i>et al.</i> (1986)	Abertura, congruência, valores compartilhados, autonomia, comunicação.
Rempel e Holmes (1986)	Previsibilidade, dependência, fé.
Dasgupta (1988)	Intenções de ser digno de confiança, habilidade.
Good (1988)	Habilidade, intenção, afirmação de quem tem a confiança depositada de como irá agir.
Butler (1991)	Disponibilidade, habilidade, consistência, discrição, justiça, integridade, lealdade, abertura, cumprimento de promessas, receptividade.
Ring e Van de Ven (1992)	Integridade moral, boa vontade.
Sitkin e Roth (1993)	Habilidade, congruência de valor.
Mishra e Mishra (1994)	Abertura, habilidade, cuidado, comportamento confiável.
Cummings e Bromiley (1996)	Manutenção de compromissos, negociações honestas, não obtenção de vantagens excessivas.
Mishra (1996)	Habilidade, abertura, preocupação, comportamento confiável.
Clark e Payne (1997)	Integridade, habilidade, comportamento consistente, lealdade abertura, demonstração de respeito.
Doney e Cannon (1997)	Credibilidade, benevolência.
Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000)	Habilidade, abertura, honestidade, preocupação com os empregados, comportamento confiável, identificação.

Fonte: Moraes *et al.* (2010) elaborado a partir de Mayer, Davis e Schoorman (1995b) e Tzafrir e Harel (2002), adaptado de Passuello (2005).

### 2.1.2 Dinâmica da confiança nas organizações

A compreensão do fenômeno social da confiança entre pessoas e grupos exerce forte atração para as mais diversas abordagens das relações humanas: filosóficas, antropológicas, políticas, sociológicas e organizacionais (NOVELLI, FISCHER & MAZZON, 2005)

As pessoas estão envolvidas em diferentes processos de troca e em variados níveis de profundidade, seja com o mercado, seja com a direção da organização, ou ainda com seus colegas ou pares (TEIXEIRA, POPADIUK & ZEBINATO, 2001).

A falta de capacidade humana para controlar as ações que cercam o ambiente, cria ambiente favorável ao desenvolvimento de relações de confiança (NOVELLI, 2004).

A confiança favorece a consolidação de relacionamentos interpessoais por imprimir segurança nas relações sociais, uma vez que existe o compromisso mútuo, o conhecimento das regras e da situação exata (LUHMANN, 1996).

Da mesma forma, Mariotti & Souza (2005) apontam que o estabelecimento de relações de confiança têm sido consideradas básicas para o desenvolvimento de laços entre pessoas e organizações, favorecendo o trabalho, a produção e à inovação.

A confiança organizacional refere-se à relação estabelecida com o sistema formal, que torna menos relevantes os controles formais e burocráticos contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade (COSTA, 2000; MARIOTTI & SOUZA 2005; NOVELLI 2004, ZANINI 2008).

Costa (2000) subdivide a confiança organizacional em dois níveis: nível intra-organizacional e nível inter-organizacional, de acordo com o tipo de troca que se estabelece: dentro da organização ou entre organizações. Neste

trabalho, focalizaremos o construto confiança dentro do contexto intra-organizacional, a partir da análise das relações entre membros da organização e de cada membro com a organização como um todo.

Por basear-se em leis, regulamentos institucionais e práticas que sustentam a organização como um todo, a confiança organizacional estabelece um padrão de comportamento e conduta nas relações sociais, ao permitir que os indivíduos façam inferências com relação ao comportamento de outro membro do grupo (COSTA, 2000).

O fato de se enfrentar “a complexidade social por meio da confiança é uma solução que aumenta a capacidade do sistema funcionar em um entorno cada vez mais repleto de fatos e circunstâncias” (NOVELLI, 2004 p.78), o que garante a interação social (OLIVEIRA & TAMAYO, 2008).

A confiança organizacional é também designada como o “grau de confiabilidade que um indivíduo percebe em um sistema social de menor escala, como uma organização” (ZANINI, 2007, p. 44).

As relações baseadas em confiança fortalecem a capacidade de ação, aumentando a colaboração e mobilizando as equipes para ações coordenadas e cooperativas. Tal fato acontece porque as pessoas relacionam-se a partir de competências técnicas e relacionais, e estão ocupadas a partir de um mesmo interesse: suas expectativas futuras, seus desejos pessoais e profissionais, num espaço de relação que ocupa razoável parcela de suas vidas: o trabalho (NOVELLI, FISCHER & MAZZON, 2005).

Assim, a confiança atua de maneira a reduzir as incertezas, sendo que nas relações cooperativas, a percepção do risco também é reduzida (KIRSCHBAUM & HOELZ, 2010).

Mariotti & Souza (2005. p.4) destacam que a confiança é uma *“variável crítica que influencia o desempenho, a eficácia e a eficiência das organizações, sobretudo em setores marcados por intensa competitividade”*.

Costa (2000), Lafertty & Lafertty (2001), Wong (2003), e Novelli (2004) dentre outros autores, apontam que os gestores, a partir de suas ações, são os responsáveis por desenvolver atitudes e comportamentos que fomentem a confiança.

Moraes *et al* (2010) indicam que um elevado índice de confiança entre as partes pode fomentar mais transparência e com isto modular o acesso do gerente ao conhecimento e à cooperação. Quando há confiança, os indivíduos aceitam mais facilmente metas, escolha de métodos e avaliação do processo.

A pesquisa de Teixeira, Popadiuk & Zebinato (2001) sugere que os liderados precisam confiar em seus líderes para se sentirem motivados. Para que a confiança se instale, é necessário que os gerentes conheçam as expectativas de seus subordinados quanto aos comportamentos que eles esperam que aconteçam, de modo a transmitir-lhes confiança e fazê-los perceber como confiáveis.

Nonaka & Takeuchi (1997), destacam que a criação do conhecimento organizacional representa a chave estratégica para a inovação e sobrevivência no mercado globalizado. As pesquisas de Vasconcelos & Ferreira (2002) apontam que a inovação significativa é conseguida através de contribuições provenientes de funcionários, usuários, empresas sendo alcançada mais eficientemente quando a organização fortalece os canais de compartilhamento e registro do conhecimento, criando um ambiente de confiança entre os envolvidos.

Da mesma forma, Janowicz & Noorderhave (2002) destacam que um elevado grau de confiança entre as partes favorece a assimilação e transferência de conhecimento.

A existência de confiança nas relações intra-organizacionais envolvendo superiores, pares hierarquicamente iguais e equipes de trabalho pode contribuir para o aumento da eficiência organizacional, por possibilitar maior flexibilidade, descentralização e adaptação frente à incerteza ambiental (ZANINI 2008).

Costa (2000) indica que filosofias de gestão desenvolveram-se em períodos históricos diferentes da administração, de acordo com a estrutura da organização e os mecanismos de gestão, exigindo diferentes requisitos específicos de confiança, conforme QUADRO 2:

QUADRO 2 Evolução das estruturas e filosofias organizacionais

<b>Período</b>	<b>Estratégia de mercado</b>	<b>Estrutura organizacional</b>	<b>Mecanismos de gestão</b>	<b>Filosofia de gestão</b>
1890	Produto ou serviço único. Mercado local ou regional	Agencial	Controle direto e pessoal	Tradicional
1890 – 1920	Limitado e estandardizado	Funcional	Plano e orçamento central. Departamentos geridos por membros especialistas	Relações Humanas
1920 – 1960	Linha de produtos ou serviços diversificados. Mercados nacionais e internacionais	Divisional	Definição de objetivos. Decisões operativas ao nível divisional	Relações Humanas ou Recursos Humanos
1960 – 1990	Inovação de produtos ou serviços. Mercados estáveis e de mudança.	Matricial	Equipes temporárias e adjução lateral de recursos e ferramentas	Recursos humanos
1990...	Produtos e serviços produzidos por relações de mercado entre núcleos	Rede	Reuniões virtuais em sistemas temporais, geridos através de coordenação e confiança	Investimento humano.

Fonte: Costa, (2000, p. 294)



Quatro fontes de confiança que viabilizam a aprendizagem entre os parceiros foram identificadas por Janowicz & Noorderhave (2002):

a) cálculo - crença de que a pessoa fará o que diz que irá fazer, por temer as conseqüências de não fazê-lo, ponderando recompensas e punições;

b) conhecimento – previsibilidade sobre o comportamento do parceiro é conhecido a partir de interações anteriores;

c) semelhança – a similaridade entre os parceiros cria expectativas comuns que contribuirão para o sucesso da relação;

d) instituições – as instituições suportam, nos níveis micro e macro, a tomada de risco e a confiança a partir de sua reputação, uma vez que os indivíduos têm pouca familiaridade, interdependência e continuidade na relação (COSTA, 2000)

Galford & Drapeau (2003) propõem três perspectivas de análise para a confiança intra-organizacional sem contudo identificá-las isoladamente, uma vez que estão intimamente interligadas:

a) Confiança Estratégica: é a confiança em que as pessoas responsáveis pela tomada de decisões importantes para a organização estejam tomando as decisões corretas;

b) Confiança Pessoal: é a confiança dos membros da organização em suas chefias diretas, referindo-se a fatores como equidade, justiça, honestidade, valorização e consideração;

c) Confiança Organizacional: é a confiança que as pessoas têm na organização, e não apenas em seus colegas ou chefias, e está ligada à imagem pública conquistada pela empresa.

Da mesma forma, Kramer (1999) buscou evidenciar fatores psicológicos, sociais, e organizacionais que favoreçam relações de confiança organizacional.

Para este autor, os papéis funcionais e regras institucionais são a base da confiança organizacional, pois não requerem o conhecimento personalizado,

baseado na confiança interpessoal, e auxiliam na estruturação e funcionamento do sistema organizacional.

Shockley- Zalabak, Ellis & Winograd (2000, p.37), citados por Passuelo & Souza (2006) fazem uma diferenciação entre confiança individual e confiança organizacional:

“Confiança individual se refere às expectativas sobre os relacionamentos e comportamentos individuais. Confiança organizacional se refere às expectativas que indivíduos têm sobre as redes de relacionamento e comportamentos organizacionais. Desta forma, indivíduos inseridos em organizações formam, simultaneamente, percepções de confiança individual e organizacional.”. Shockley- Zalabak, Ellis & Winograd (2000), citados por Passuelo & Souza (2006), p. 03

Partilhando da mesma forma de pensar, Oliveira (2004) e Araújo (2009) destacam que a confiança interpessoal não deixa de ser importante no contexto organizacional, pois é entendida como ponto de partida para o início das relações, pois os indivíduos são os responsáveis pela junção dos diversos subsistemas da organização

Costa (2000, p. 295) lembra que “a confiança interpessoal opera nas relações estabelecidas entre os membros da organização, podendo esta ser de caráter individual, grupal ou intergrupal”.

Kramer (1999) e Oliveira (2004) destacam que uma vez conceituada como um estado psicológico, a confiança foi definida como integrante de processos cognitivos e orientações relacionadas, assim como de sentimentos como afeto e intenção de comportamento.

Para Costa (2000), a confiança organizacional advém de uma generalização criada pelos indivíduos que compõe e se relacionam com a organização, e tem o propósito de legitimar a empresa, ao passo que a confiança interpessoal só pode ser estabelecida a partir de condições de proximidade entre os indivíduos.

As organizações, sistemas amplos e complexos, necessitam criar recursos para criar e estabelecer confiança, tanto interna quanto externamente (OLIVEIRA, 2004).

A confiança baseia-se, portanto, da história que surge em função do acúmulo de interações entre os indivíduos, permitindo-lhes obter informações sobre a confiabilidade das partes envolvidas na relação.

### 2.1.3 A confiança do empregado na organização

Considerando que as pessoas compartilham experiências diversas, tem regras, valores e personalidade próprios, são advindas de culturas diferentes, estarão propensas a apresentar diferenças no confiar (ARAUJO, 2009).

A confiança aparece no cotidiano a partir da preocupação das pessoas em manter relações sociais que lhes proporcionem um sentimento de segurança, ainda que exista o risco de decepção com a outra parte (OLIVEIRA & TAMAYO, 2008)

Zanini (2007, p. 44) designa confiança organizacional, ou sistêmica, como o “grau de confiabilidade que um indivíduo percebe em um sistema social de menor escala, como uma organização”.

Gouldner (1960) indica que a confiança constitui um elemento estabilizador do sistema social, reduzindo o grau de indeterminação e demandas do ambiente, na medida em que produz consenso social em torno de duas regras básicas:

- a) As pessoas devem ajudar aquelas que as ajudaram;
- b) as pessoas não devem prejudicar seus benfeitores.

Como apontam MORAES *et al* (2010), o aspecto psicológico do construto confiança é alicerçado na psicologia cognitiva, que permite ao empregado estabelecer um modelo mental de confiança na organização.

A partir da interpretação destes aspectos da constituição do construto, Oliveira (2004) identificou que a confiança na organização baseia-se na avaliação pelo empregado de um sistema de valores organizacionais:

a) padrões éticos adotados pela instituição: constituída por valores focados na coletividade;

b) promoção do crescimento do empregado: valores de autonomia;

c) solidez organizacional: prestígio organizacional;

d) reconhecimento financeiro da organização: valor bem-estar do empregado.

## 2.2 COMPROMETIMENTO

Como destacam Rodrigues *et al* (2010), as últimas décadas foram marcadas por um crescente interesse de estudiosos na compreensão das bases psicológicas de ligação entre colaborador e organização.

Segundo Bastos (1993) tal fato deve-se às aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas e seu impacto nos ambientes organizacionais, que geram novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho.

Moraes & Costa (2007) indicam que a crescente competitividade que as organizações vêm experimentando nos últimos anos impõe a necessidade de um elevado padrão de comprometimento da força de trabalho em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas, visando a estabilidade e sobrevivência das mesmas.

Pfeffer & Veiga (1999) destacam que neste período, percebeu-se o ressurgimento da gestão de recursos humanos como elemento propulsor do desempenho empresarial.

A partir de tal situação, Medeiros *et al* (2003) indicam que nos últimos anos as empresas têm despendido grande esforço na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a se comprometer com as organizações.

Desta forma, como destacam Rodrigues *et al* (2010), a partir da década de 1980, o comprometimento organizacional passou a ser estudado como variável que participa no alcance de objetivos e metas organizacionais.

Da mesma forma, Bastos (1994) já indicava que o conceito de comprometimento insere-se na tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada “atitudes frente ao trabalho”.

Moraes *et al* (2010) destacam que o construto comprometimento difere-se do construto satisfação com o trabalho por ser mais completo e referir-se à organização como um todo e não apenas ao ambiente onde o empregado realiza sua tarefa, o que termina por imprimir maior estabilidade aos estudos de comportamento e atitudes do trabalhador.

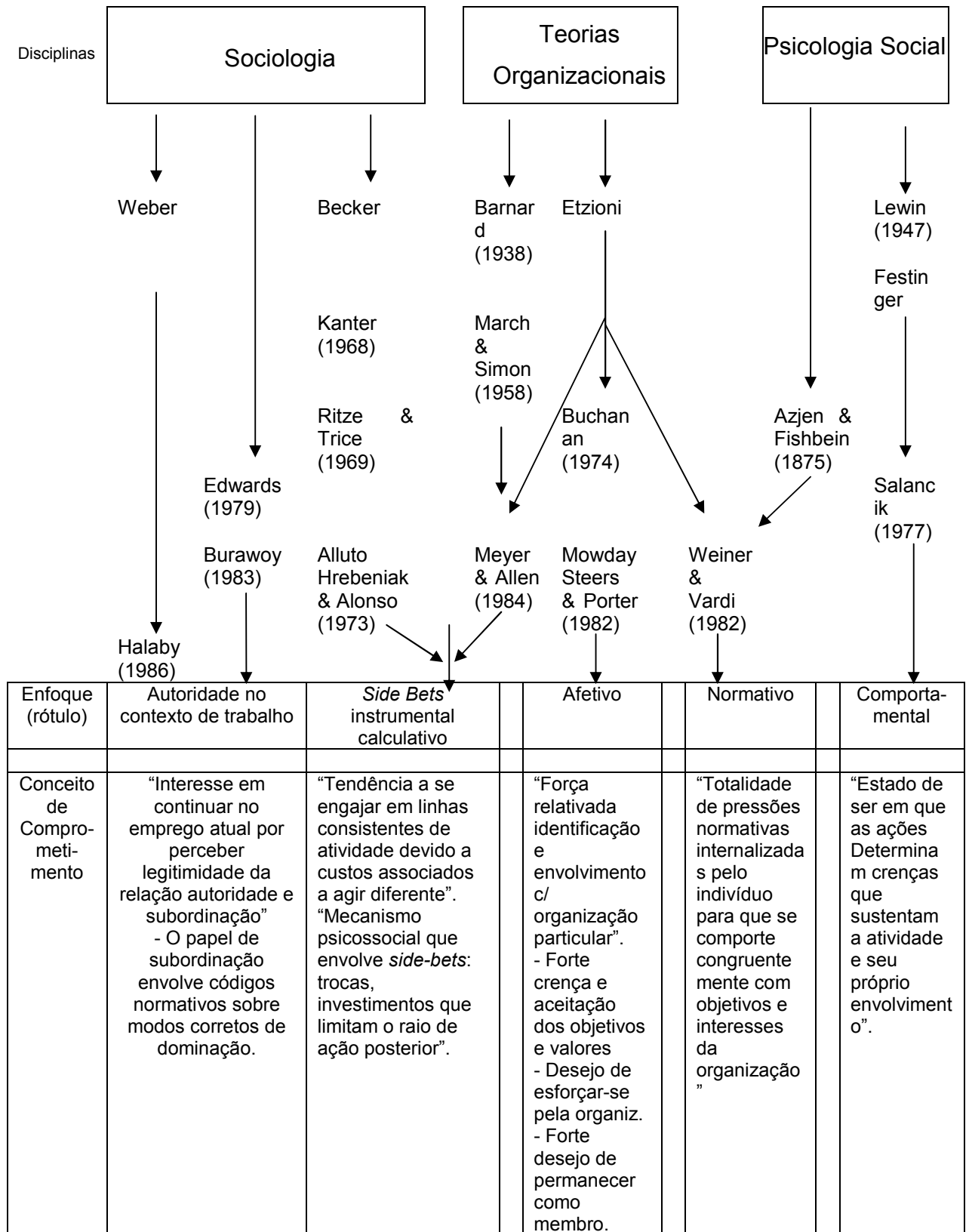
### 2.2.1 Principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional

Entre as diversas abordagens conceituais, os trabalhos da equipe de Lyman Porter (1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Numa revisão dos diversos trabalhos realizados à época sobre o tema, Mowday, Steers & Porter (1982) listam dez diferentes enfoques oriundos das pesquisas sobre comprometimento organizacional, externando não existir um consenso com relação à definição do construto, levando à identificação de várias abordagens conceituais.

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 90, com um trabalho realizado por Bastos e publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE (BASTOS, 1993).

Neste artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a investigação do comportamento organizacional, realizando uma ampla revisão da literatura. Tal revisão revela que o estudo do comprometimento é muito diversificado, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, como por exemplo a organização, o sindicato, valores pessoais e sociais, trabalho e profissão/carreira, todos se constituindo em linha de investigação própria, embora partilhando problemas comuns (BASTOS, 1993).

FIGURA 1:



Fonte: Bastos (1993, p. 55)

Bastos (1993) conceitua comprometimento organizacional como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que ele se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.

Ainda que não tenha um conceito único, o propósito básico dos teóricos tem se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade (BANDEIRA *et al*, 2000).

### 2.2.2. Enfoques unidimensionais do comportamento organizacional

Medeiros *et al* (2003), destacam que apenas três enfoques predominam nos estudos realizados desde a década de 90 no Brasil: afetivo, instrumental e normativo.

Segundo Moraes & Costa (2007), as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional que podem diferenciar a maioria das pesquisas na área são : a) enfoque afetivo; b) enfoque instrumental; c) enfoque normativo; d) enfoque sociológico; e e) enfoque comportamental.

#### 2.2.2.1 Enfoque Afetivo

Rodrigues *et al* (2010) indicam que no enfoque afetivo, a partir dos estudos de Mowday, Porter & Steers (1982), as três dimensões utilizadas para definição do construto ressaltam, além da noção de identificação, os sentimentos de lealdade; o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização.



Nestes estudos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, os autores abordam o comprometimento numa perspectiva atitudinal.

Dentro desta perspectiva, o comprometimento dos indivíduos vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolvendo também um relacionamento ativo em que o indivíduo está mais disposto a dar algo de si a fim de contribuir para o bem-estar da organização. Trata-se de um sentimento de lealdade, um desejo de pertencer à empresa e de se esforçar por ela, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes.

O comprometimento afetivo refere-se então a uma ligação de natureza emocional do indivíduo para com a organização: ele deseja ao assumir uma postura ativa, dar algo de si para a organização, a fim de garantir o bem-estar da mesma, alimentando e sedimentando tal natureza. (MORAES *et al*, 2010).

#### 2.2.2.2 Enfoque Instrumental

O enfoque, denominado comprometimento instrumental, é visto como um mecanismo psicossocial, onde recompensas e custos associados com a condição de membro da organização vão impactar na permanência ou não do empregado.

O enfoque baseia-se no trabalho de Becker (1960, p. 33), em que o autor o descreve como uma tendência do indivíduo de engajar-se em “linhas consistentes de atividade”.

A condição de permanência impõe limites ou restringe ações futuras do empregado sobre a organização, pois a partir de investimentos múltiplos, como desenvolvimento de habilidades ou contribuições e benefícios em longo prazo, torna-se custoso o abandono da organização pelo indivíduo (BASTOS, 1993).

### 2.2.2.3 Enfoque Normativo

O enfoque normativo do comprometimento organizacional tem origem na interseção entre a teoria organizacional desenvolvida por Etzioni (1972) e a Psicologia Social, na qual estão inseridos os trabalhos de Ajzen & Fishbein (1980), sobre a estrutura das atitudes e de seu poder preditivo em relação ao comportamento (BASTOS, 1993).

O construto é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que ele se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. (BASTOS, 1993, 2008)

Os estudos de Weiner & Vardi (1990) discutem esse enfoque do comprometimento organizacional, trabalhando conceitos de sistema cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Neste estudo, cultura é definida como conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento. Assim, indivíduos comprometidos vão apresentar comportamentos desejáveis não porque calculam que em os apresentando obterão benefícios pessoais, mas porque acreditam que é certo fazê-lo.

Como destacam Moraes *et al* (2010), esta vertente teórica procura articular dois níveis de análise: o nível organizacional, por meio do conceito de cultura, definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre seus membros; e o nível individual, por meio da motivação e do comportamento.

#### 2.2.2.4 Enfoque Sociológico

No enfoque sociológico do comprometimento organizacional, Halaby (1986) analisa o *attachment* (apego) à organização à luz das idéias de Weber (1947), especialmente na sua teoria da autoridade, e ainda nas idéias de teóricos marxistas como Edwards (1979) e Burawoy (1983).

Nesta perspectiva, Halaby (1986) indica que os trabalhadores trazem para o contexto de trabalho, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação.

Nesse quadro de referência, o apego do empregado não está na dependência do amor, tampouco do dinheiro, mas sim na percepção da legitimidade do regime de governo do empregador (MORAES, 1997).

#### 2.2.2.5 Enfoque Comportamental

Segundo Bastos (1993), o último enfoque, o enfoque comportamental, carrega-se da influência da Psicologia Social, e insere o comprometimento nas teorias de atribuição, aceitando que a avaliação de comprometimento, pelo trabalhador, é feita para manter a consistência entre os seus comportamentos (volitivos, explícitos, tais como o de continuar na organização) e as suas atitudes.

Deste modo, o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Segundo Moraes (1997), o comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas

atitudes que se refletem e se manifestam em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente, vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

De acordo com Salancik (1991, *apud* BASTOS, 1993), as pessoas se comprometem por meio das implicações de suas próprias ações. Ele pondera que existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma coerente com seu comportamento prévio, sendo três os aspectos dessas ações prévias importantes para determinar os níveis de comprometimento do empregado:

a) volição – o sentimento de que a ação foi praticada por livre escolha faz com que o trabalhador se sinta responsável pelo ato;

b) reversibilidade – a noção de que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos faz com que mais comprometimento seja atribuído a determinado curso de ação;

c) visibilidade – a percepção de como as outras pessoas ou grupos sociais significativos para o trabalhador tomam conhecimento de suas atitudes aumenta a congruência em seus atos.

Nessa perspectiva, Bastos (1993) ressalta que Salancik (1991) considera que a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. Comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo, como assiduidade, tempo no emprego, e qualidade adicional na realização das tarefas.

### 2.2.3 Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional

Bastos (2008) aponta que, não diferindo de outros domínios das ciências sociais, e mesmo de outros estudos em comportamento organizacional, a pesquisa sobre comprometimento organizacional é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que por sua vez produzem inúmeros instrumentos de medida, resultando em fragmentação e redundância conceitual.

Os trabalhos de Morrow (1983), citada por Bastos (2008), já identificavam àquela época vinte e nove conceitos e medidas relacionadas a comprometimento.

Rego & Solto (2004) reforçam tal proposição ao indicar que a interpretação das conseqüências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser profícua após a compreensão da sua multidimensionalidade, pois uma pessoa pode tornar-se comprometida a diversos objetos, pessoas ou organizações.

Em seu relatório de pesquisa, Moraes *et al* (2010), destacam que, a partir da década de 90, tornou-se consenso o fato de que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional, com a pesquisa na área sendo dividida em duas vertentes: a natureza e o foco do comprometimento, conforme proposto por Meyer & Allen (1997).

Schirrmeyer (2006) afirma que os modelos mais modernos de comprometimento utilizam modelos multidimensionais, conforme o QUADRO 4 abaixo:

QUADRO 3 Enfoques multidimensionais em Comprometimento

Autor	Dimensão
Kelman (1958)	Instrumental Desejo de afiliação Internacionalização de valores pessoais e organizacionais Integração (afiliação)
Gouldner (1960)	Introjeção de valores e normas organizacionais
Etzioni (1961)	Moral Instrumental Coercitivo/repressivo
Kanter (1968)	Coesão Continuação Controle (normativo)
Meyer & Allen (1991)	Afetivo Normativo Instrumental
Thévenet (1992)	Adesão Oportunidade
Becker (1992)	Desejo de associação Congruência de valores Para evitar punições ou conseguir recompensas
Jaros <i>et al</i> (1993)	Vínculo psicológico através de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuidade, pelos custos pessoais de sair da organização Vínculo moral (senso de dever para com a organização)
Medeiros (2003)	Afetivo Instrumental Normativo Afiliação

Fonte: adaptado de Schirrmester (2006 p. 36)

### 2.2.3.1 O modelo de três componentes de Meyer & Allen

Pode-se perceber a partir da revisão bibliográfica, que o ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, já que existe pouco consenso sobre o significado do termo.

A partir da análise das diversas definições estabelecidas, Meyer & Allen (1991, p.67) destacaram três grandes temas:

*Affective commitment* (comprometimento afetivo) – referindo-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;

*Continuance commitment* (comprometimento instrumental) – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam”;

*Normative commitment* (comprometimento normativo) – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem, por dever moral, que devem permanecer na organização” (MEYER & ALLEN, 1991, p. 67).

O QUADRO 4 a seguir sintetiza as idéias do modelo de três componentes de Meyer & Allen (1997):

QUADRO 4 Modelo de três componentes de Meyer &amp; Allen (1997)

Componente	Caracterização	Razões de permanência na organização	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	A pessoa sente que <i>quer</i> permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída da empresa. Esse reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que <i>tem necessidade</i> de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização	A pessoa sente que <i>deve</i> permanecer	Obrigação

Fonte: adaptado de Rego & Solto (2004 p. 4)

A partir da definição dos três componentes, Meyer & Allen (1997) desenvolveram uma escala de avaliação do comprometimento, composta por 18 itens, descrita no QUADRO 6 abaixo:



### QUADRO 5 Escalas de Meyer & Allen

Item	Componente
Comprometimento Afetivo	
1	“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”.
2.	“Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”.
3.	“Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”.
4.	“Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”.
5.	“Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”.
6.	“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.
Comprometimento Instrumental	
1.	“Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”
2.	“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”.
3.	“Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”.
4.	“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”.
5.	“Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”.
6.	“Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”.
Comprometimento Normativo	
1.	“Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”.
2.	“Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.
3.	“Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.
4.	“Esta organização merece minha lealdade”.
5.	“Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.
6.	“Eu devo muito a esta organização”.

Fonte: Adaptado de Meyer & Allen (1997, p. 118-119).

Meyer & Allen (1997) sugerem que os pesquisadores, para melhor entender as relações dos empregados com as organizações, devem analisar

os três componentes simultaneamente: eles devem evoluir de causas diferentes, e então resultar em conseqüências atitudinais e comportamentais também distintas.

### 2.3 COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA

Como destaca Curry (2003), ao longo de sua existência, os indivíduos organizam e interpretam as experiências vividas, atribuindo-lhes sentido e compartilhando-o com os outros. Desta forma, as identidades são, então, em grande parte, resultantes das experiências individuais e da maneira como se estabelecem as interações sociais entre as pessoas.

Hogg & Terry (2000) apontam que os indivíduos buscam, a partir de suas interações sociais, estabelecer um sentimento de pertencimento que envolve, por um lado, um processo de despersonalização, mas, de outro, reduz a incerteza, pois fornece ao indivíduo referências de como agir, pensar e sentir. O estabelecimento de referências sociais em um dado grupo torna-se fonte de empatia, cooperação e contágio emocional entre seus membros.

Da mesma forma, Malvezzi (2008), indica que a participação do sujeito em uma organização exige constantes alterações em sua identidade, pela imposição de distintos referenciais culturais, morais, sociais e conceituais que demandam a reformulação de sua lógica de ação.

Considerando tal cenário, Kilimnik *et al* (2009) destacam que o macro contexto organizacional caracterizado pela globalização, por contínuas inovações tecnológicas, pela agilização das comunicações – fenômenos estes que interagem e se influenciam mutuamente – vem catalisando seus efeitos sobre a sociedade e as organizações. Efeitos podem ser notados com a criação de um novo cenário competitivo e globalizado dos negócios, que afetam os grupos sociais dentro e fora das organizações, impactando nos empregos e nas carreiras profissionais.

Lacombe (2005) aponta que o aumento exacerbado da competitividade advindo da globalização obrigou as empresas a adotarem medidas de contenção de custos e aumento de escala, como a reengenharia, o *downsizing*, a terceirização, as fusões, as corporações e as alianças, com impactos diretos na gestão de pessoas.

Vergara (2000) destaca que o maior nível de complexidade do gerenciamento das mudanças não se encontra nas alterações das políticas, procedimentos e estruturas, mas sim na necessidade de criação de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes. O sucesso organizacional e individual depende enormemente da mudança de comportamento das pessoas.

Muitos autores (ALI, 1993, CERVI & TEIXEIRA, 2005, PAULA 2010) consideram que a competitividade organizacional está relacionada com a capacidade de ação rápida, de decisões ágeis, sendo que uma das suas resultantes mais evidentes é a exigência de que os atores a elas submetidos aperfeiçoem suas competências para ações gerenciais e empreendedoras.

Paula (2010, p.1), confirma que as mudanças a que foram submetidas as organizações, trouxeram inúmeros impactos na forma de gestão. As rotinas que permeavam suas interações nos níveis macro, meso e micro organizacionais forçaram “adaptações que exigiram de gestores, colaboradores e teóricos uma elevada dose de criatividade e exercício de flexibilidade intelectual”.

Da mesma forma, Malvezzi (2005), destaca que a dinâmica das empresas exige dos empregados alterações em suas identidades ou lhes impõe distintos referenciais culturais, morais, sociais e conceituais que demandam a reformulação de sua lógica de ação.

Cañete (2004) destaca que empresas e indivíduos estão sendo impelidos e pressionados a tomar consciência do *zeitgeist* e a rever seus valores.

Guimarães & Borges (2009) afirmam ainda que a melhoria do desempenho e a sustentabilidade do negócio passam justamente pela gestão de pessoas, de atrair e manter trabalhadores capacitados e motivados.

Malvezzi (2008) aponta que as empresas que hoje alcançam sucesso baseiam sua gestão na assunção de metas, e em seu desdobramento para as diversas equipes. Ao conceituar meta como sendo:

“a antecipação e o desejo de alterações nas contingências do ambiente, ou no próprio indivíduo que o mobilizam para ações interventoras sobre o contexto e sobre ele mesmo, visando realizar essas mudanças.” (op. cit., p.15).

O autor destaca que o esforço em atingir metas tem como efeito colateral a criação de tensões com grupos sociais de referência do indivíduo, como a família, a religião, o grupo social mais próximo e mesmo o status social.

Barros & Scheible (2008) destacam que por necessitarem manter motivados e satisfeitos seus empregados, as empresas vêm empreendendo inúmeros esforços e adotando diversas estratégias gerenciais para garantir o cumprimento das metas e ao mesmo tempo, reter os empregados.

Considerando-se que o indivíduo é fruto de suas interações com o meio, há que se destacar que as relações sociais também se tornaram mutáveis, uma vez que, como destacam Barros & Scheible (2008), “a convivência com a mudança paradoxalmente incorporou-se à rotina”. (op. cit. p. 1), obrigando todos os envolvidos a aperfeiçoem suas competências para ações gerenciais e empreendedoras (PAULA, 2010).

Segundo Malvezzi (2005), essas ações são caracterizadas pelo agenciamento (*agency*) do contexto. Esse agenciamento consiste na

“intervenção intencional num determinado território constituído por diversos profissionais envolvidos em distintos fluxos, nos quais um profissional responsável engaja outros para realizar tarefas (missões delegadas), que envolvem decisões significativas em seu impacto sobre o resultado final” (Malvezzi, 2005, p.1).

Para o autor, o agenciamento consiste de um rico processo de delegação de autoridade tornada possível graças à criação de uma competência coletiva.

Diversas alternativas têm sido buscadas para atendimento a estas necessidades. Malvezzi (2005) destaca a criação do contrato psicológico entre a organização e o empregado, no sentido de um compromisso estável, implícito e voluntário de cooperação através de trocas como obrigações, expectativas, sentimentos, identificação mútua, confiança e prioridades, estabelecidas através de cláusulas contratuais.

Essa forma de compromisso seria, ainda segundo o autor, capaz de produzir mecanismos de relação social aptos a sedimentar as bases para uma cooperação a partir de intercâmbios, buscando intervenções para o controle do contexto e do futuro.

Paula (2010) e Moraes *et al* (2010) afirmam que a carência de estudos correlacionando os construtos confiança e comprometimento terminam por obrigar o pesquisador a lançar mão de outros recursos para sustentar qualquer nova proposta de investigação, tornando inconclusiva sua relação.

Paula (2010) afirma que o caminho para estruturar pesquisas sobre os construtos leva aos estudos da Psicologia do Desenvolvimento Moral, subdisciplina da área da Psicologia. Na impossibilidade de se levar a cabo estudos individuais, busca-se investigar a origem daqueles conteúdos que oferecem legitimidade às opções individuais e coletivas. Grande parte desse esforço acaba levando a estabelecer uma forte conexão entre o sentimento de confiança e ações ou posturas que poderiam ser descritas como de comprometimento.

Complementado, o autor indica que ao se buscar estabelecer vínculo na tríade confiança-comprometimento, deve-se analisá-lo um a um, tecendo paralelamente as relações presentes entre os construtos.

Percebe-se, assim, uma aproximação entre estes construtos em diversas obras, por constatarem algum nível de relação ou por sugerirem a necessidade da investigação dessa relação.

Os principais trabalhos acerca da correlação entre os construtos podem ser elencados a partir do QUADRO 6 abaixo, adaptado de Moraes *et al* (2010):

QUADRO 6 Principais trabalhos com os construtos Confiança e Comprometimento:

Autor	Dimensão
Morgan & Hurt (1994)	Comprometimento é um objeto que necessita despertar confiança e não uma decorrência da existência da confiança.
Tillmar (2002)	Comprometimento como um objeto de confiança.
Tillmar (2005)	Os componentes da confiança boa vontade, competência e comprometimento não existem independentemente nem são mutuamente excludentes, contudo seu estudo independente alavancaria os estudos sobre confiança.
Bussaca & Castaldo (2005)	comprometimento é uma das conseqüências da confiança.
Gilder (2005)	O comprometimento parece espelhar dados obtidos para a confiança.
Moraes <i>et al</i> (2010)	O comprometimento como possível conseqüência da confiança.

Fonte: adaptado de MORAES *et al* (2010 p. 86)

Como destacam os autores,

“por um lado, o comprometimento aparece como um objeto que necessita despertar confiança e não uma decorrência da existência da confiança; portanto, o comprometimento seria uma possível conseqüência da confiança” (MORAES *et al*, 2010, p.148).

## 2.4. CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E FUSÕES ORGANIZACIONAIS

As transformações no mundo do trabalho ocorridas a partir da globalização e do surgimento de novas formas de gestão – representadas por modelos japoneses, italianos e suecos – desenvolvidos como alternativas ao modelo taylorista-fordista, trouxeram em seu arcabouço uma nova configuração na estrutura ocupacional e nas relações de trabalho (TONI, 2003).

Pimenta *et al* (2010) indicam que as novas configurações dos cenários econômicos, políticos e sociais têm questionado conceitos estabelecidos, apresentando novas indagações, mudando referenciais que abalam antigas certezas.

As mesmas autoras indicam que as tais transformações tornaram-se mais perceptíveis no Brasil na década de 1990, a partir da abertura da economia brasileira e seu ingresso nos processos de globalização produtiva e financeira. Um dos resultantes mais significativos do ingresso do Brasil neste cenário foi o crescimento exponencial dos processos de fusões e aquisições entre empresas nacionais ou de empresas brasileiras por empresas estrangeiras.

Estudos desenvolvidos pela KPMG (2011) indicam que, no período de 1994 a 2010, as transações anuais no País passaram de 175 a 726, contabilizando-se o total de 6.574 fusões e aquisições no período. Barros *et al* (2003) destacam, contudo, que pouco se discutiu acerca destas operações, e sobre as transformações sofridas pelas organizações envolvidas nestes processos.

A estratégia de fusões e aquisições é considerada uma ação importante no processo de aumento da competitividade organizacional, obtido através da integração de cadeias produtivas, da ampliação da atuação em outras regiões geográficas, pela perspectiva de auferir maiores ganhos em escalas de produção, e pela possibilidade de sinergias financeiras e tecnológicas.

Tanure & Cançado (2005) lembram que a organização é um espaço sócio-cultural, sendo que a cultura nacional representa um dos pilares da cultura organizacional, sem no entanto, ser o único. Quando da fusão de empresas, além dos impactos da cultura nacional na gestão, é importante considerar o papel das lideranças, o sonho e as marcas imprimidas pelos fundadores.

Pimenta *et al* (2010) indicam que o encontro de diferentes culturas é de grande complexidade, e pode representar uma dificuldade ou um impedimento para o atendimento das expectativas de *stakeholders*.

A cultura organizacional, conceituada como crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo é que dá sentido, formula e permite a interpretação da realidade (MACHADO DA SILVA & NOGUEIRA 2003).

A identidade do empregado é resultante do processo de auto-construção do *self* do indivíduo e é influenciado pelas crenças, pelos valores, pelos papéis incorporados por ele nos vários níveis de interação, desde as relações com a família, o colega, até a participação social e na organização (PENTEADO & SILVA, 2004).

Culturalmente codificada, a identidade do indivíduo está intrinsecamente ligada ao ciclo da vida, ou seja, é parte integrante de um universo com propósito, ritos e ritmos específicos, a partir do qual o indivíduo se identifica como pertencente a determinado grupo e é percebido pelo outro (PIMENTA *et al*, 2010)

Machado da Silva & Nogueira (2003 p. 04), apontam que a identidade organizacional pode ser compreendida como



“resultante dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo seu posicionamento no contexto (status) e comparações relevantes com outros grupos ou organizações”.

A construção da identidade organizacional dá-se a partir das relações de poder e da cultura da organização (PIMENTA *et al* 2010). A manutenção das identidades dos indivíduos advém da cultura organizacional que, ao reafirmar os valores e ideologias que dão distinção ao grupo frente aos demais, legitima a existência do grupo (RODRIGUES, 1997).

Covaleski *et al* (1998) indicam que, ao se promoverem ações de gestão de mudanças como práticas de controle organizacional, cujos efeitos se propagam por processos de socialização, pode-se ocasionar conflitos internos para os empregados, inclusive para reconstrução de suas identidades frente às novas necessidades percebidas pela direção, uma vez que, como apontam Machado da Silva & Nogueira (2003), a realidade social do indivíduo é vivenciada a partir de sua interação social e apreendida num contínuo de tipificações e significações compartilhadas.

Da mesma forma, Giddens (1999) destaca que os indivíduos necessitam se sentir seguros frente a continuidade de sua auto-identidade, e da constância dos ambientes de ação social e material circundantes.

Após a fusão, inicia-se um novo processo, no qual a empresa adquirida vai lentamente se recompondo e se integrando à organização que a adquiriu. Novos instrumentos de adaptação se fazem necessários, de modo a reconstruir um sistema de significantes coerente com as complexidades de todo o sistema social.

Pimenta *et al.* (2010) indicam que a manutenção do indivíduo no grupo social e sua participação na construção dos valores comuns em um contexto de mudança determinado pelas fusões/aquisições, é o ponto frágil do controle social na nova configuração, como destaca Costa (2000, p.288):

“o medo de perder o emprego, a insegurança, a depressão e o stress são reações consistentemente verificadas nos empregados em relação às transformações ocorridas nas empresas”.

Em um cenário de mudanças, do ponto de vista da abrangência do relacionamento, a confiança do empregado na organização pode ser afetada, uma vez que sua presença implica em um investimento de risco, de entrega em busca de um benefício. (NOVELLI, 2004).

Segundo Costa (2000), em ambientes de mudança, o sucesso da transformação depende da organização desejar alterar sua estrutura de poder e desejar proporcionar ao empregado formas de trabalho em conjunto em um ambiente mais estável.

Zanini (2007) indica que existe uma forte correlação entre as condições de trabalho estabelecidas sobre normas e procedimentos formais e informais e os níveis de confiança dentro da organização, que funcionam como base para a criação da cooperação entre os indivíduos e grupos ocupacionais. Para que esta cooperação se instaure, é necessário que o indivíduo perceba como continuada a interação com os demais agentes.

Pimenta *et al* (2010) indicam que, em numerosos processos de fusão e aquisição, tais dimensões tem sido ignoradas ou negligenciadas, comprometendo a eficácia e a efetividade da mudança organizacional, uma vez que estes processos impactam na construção e reconstrução da identidade dos indivíduos e da organização.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Para buscarmos o conhecimento, precisamos avançar sobre a realidade observável, com a utilização de métodos de pesquisa, de modo a separar os elementos que a compõe em elementos mais simples.

A metodologia científica consiste na formulação de questões sobre a realidade do mundo, a partir da observação desta realidade e das teorias já existentes.

A metodologia de pesquisa científica inclui simultaneamente a teoria da abordagem – o método; os instrumentos de operacionalização do conhecimento – as técnicas; e a criatividade do pesquisador, representadas por sua experiência, sua capacidade pessoal e sensibilidade para tratamento das informações coletadas. (MINAYO *et al*, 2009),

Nesta pesquisa, foram utilizadas técnicas quantitativas de análise dos dados, uma vez que objetivamente se busca, conforme Castro (2005), medir e quantificar os resultados, assim como descrever os fenômenos de interesse da pesquisa.

Lakatos & Marconi (2007) apontam para as vantagens da utilização deste método, ao mencionarem que este visa a precisão, o controle e a explicitação dos passos da pesquisa e a prevenção da interferência e da subjetividade do pesquisador.

Trata-se de um estudo descritivo, pois se buscou, conforme Vergara (2000a) e Roesch (1996), identificar e obter informações sobre as particularidades de determinado problema ou questão através do uso de técnica padronizada para coleta de dados - o questionário, que permite ao

pesquisador elaborar sumários, comparações e estabelecer generalizações a partir de análise estatística.

Com relação aos meios de investigação, o estudo foi apresentado a partir de um estudo de caso, método de pesquisa que permite fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado, e elementos que marcam o contexto (LAVILLE & DIONNE, 1999), de modo a permitir ao autor compreender num panorama real, os limites entre o contexto e os fenômenos estudados (YIN, 2004).

Godoy (1995) destaca que este método de pesquisa tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que buscam analisar intensivamente como e porque certos fenômenos ocorrem, a partir do ponto de vista dos participantes.

### 3.2 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário previamente validado por Moraes *et al* (2010), em seu trabalho intitulado Confiança Organizacional: um estudo de sua relação com o comprometimento, a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), de Bastos *et al* (2008) e da Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), de Oliveira & Tamayo (2008).

O questionário é 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; e 7= concordo totalmente.

O questionário aplicado consiste de três partes distintas. As partes 1 e 2 contêm 28 questões cada uma e a parte 3 contém 14 questões. Cada uma dessas partes é detalhada a seguir.

### I) Parte 1 – Confiança do empregado na organização

Definida como um conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira como profissionalmente (OLIVEIRA & TAMAYO 2008).

Abaixo, temos a descrição dos fatores de confiança:

Fator 1. Promoção do crescimento do empregado: incentivo ao crescimento profissional dos empregados por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos trabalhadores prever seu crescimento naquele contexto de trabalho.

Fator 2. 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, a perspectiva de um futuro próspero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por oscilações ou mudanças de mercado ou medidas governamentais.

Fator 3. Normas relativas à demissão de empregados: presença ou ausência de normas organizacionais definidas para a demissão de empregados, permitindo ou não ao empregado prever sua permanência na organização.

Fator 4. Reconhecimento financeiro organizacional: 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.

Fator 5. Padrões éticos: refere-se a princípios éticos como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios

orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.

A escala é constituída por 28 questões e objetivou medir o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha. A configuração de itens por fator está assim distribuída:

- a) Fator 1. Promoção do crescimento do empregado: cinco itens;
- b) Fator 2 solidez organizacional: cinco itens;
- c) Fator 3 normas relativas à demissão de empregados: seis itens;
- d) Fator 4 reconhecimento financeiro organizacional: cinco itens;
- e) Fator 5 padrões éticos: sete itens.

O QUADRO 7 a seguir apresenta os indicadores de confiança segundo Oliveira & Tamayo (2008):

## QUADRO 7 Indicadores de Confiança

---

**Indicadores - Confiança**

---

- 01-Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
- 02-Esta organização é ética.
- 03-Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
- 04-Acredito na estabilidade financeira desta organização.
- 05-O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
- 06-Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.
- 07-Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
- 08-A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.
- 09-O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
- 10- Esta organização segue normas para promover seus empregados.
- 11- Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais
- 12-Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.
- 13-Esta organização 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 organização são vantajosos para todos.
- 17-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
- 18-A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
- 19-Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
- 20-Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
- 21-Esta organização é conhecida por seu poder econômico
- 22-Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
- 23-Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
- 24-Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
- 25-Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
- 26-O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
- 27-O cliente é respeitado nesta organização.
- 28-O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.
-

## II) Parte 2 – Comprometimento organizacional

A “Escala de Bases do Comprometimento Organizacional” (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. O questionário foi elaborado por Medeiros *et al* (2003), sendo que a escala é composta de 28 questões, quatro para cada uma dos sete fatores de comprometimento:

Fator 1. Obrigação de permanecer: crença de que tem obrigação de permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem obrigação moral com as pessoas da organização.

Fator 2. Afetiva: crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.

Fator 3. Afiliativa: crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.

Fator 4. Escassez de alternativas: crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

Fator 5. Obrigação pelo desempenho: crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.

Fator 6. Linha consistente de atividade: crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na mesma.

Fator 7. 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 oportunidades.

O QUADRO 8, a seguir, traz os itens de comprometimento do empregado na organização:



## QUADRO 8 Indicadores de Comprometimento

### Indicadores - Comprometimento

- 
- 01-Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.
- 02- A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores
- 03- Eu me identifico com a filosofia desta empresa
- 04 - Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa
- C05 - Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
- 06 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora
- 07 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora
- 08 - Acredito que não seria certo deixar minha empresa porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui
- 09 - Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa
- 10 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa
- 11 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis
- 12 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas
- 13 - Nesta empresa eu sinto que faço parte do grupo
- 14 - Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo
- 15 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho
- 16 - Fazer parte do grupo é que me leva lutar por esta empresa
- 17 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar
- 18 - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefícios desta empresa.
- 19 - Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expressei publicamente
- 20 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa
- 21 - Procuo não transgredir as regras desta empresa, pois assim sempre mantereí meu emprego
- 22 - Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo
- 23 - Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar a atitude certa
- 24 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
- 24 - Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
- 26 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa
- 27 - Uma das conseqüências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho
- 28 - Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho
- 

Fonte: Medeiros *et al.* (2003).

### III) Parte 3 – Perfil do respondente

A parte 3 consta de 14 questões que visam a conhecer o perfil demográfico e profissional dos respondentes.

#### 3.3 A empresa pesquisada

A empresa pesquisada foi fundada em 1952 a partir de acordos firmados entre o governo mineiro, o governo federal, entidades financeiras e um dos maiores conglomerados industriais de origem alemã, em operação desde o ano de 1890 na Europa.

A operação no Brasil iniciou-se no ano de 1954, na região metropolitana de Belo Horizonte, sendo que hoje a empresa conta com duas subsidiárias localizadas no Estado de Minas Gerais, que fornecem matéria-prima e energia, num processo de produção auto-sustentável, com uso de energia 100% renovável, que a qualificam como empresa verde.

Desde 1997, a empresa passou a fazer parte de uma *joint venture* franco-alemã, sendo que em 2005 seu capital social passou a ser 100% francês, com a compra do percentual do sócio alemão.

A *holding* tem negócios em quatro continentes e plantas industriais na Alemanha, França, Brasil, Estados Unidos e China, sendo líder mundial na produção de seu segmento.

A subsidiária brasileira é também líder no mercado nacional em seu segmento. Atua no mercado de óleo e gás, produzindo tubos para a indústria petrolífera, para construção de gasodutos e nos mercados de tubos industriais, mecânicos, para termogeração, para armazenamento e condução de fluidos, semi-acabados, estruturais e automotivos.

Atualmente a empresa conta com cerca de cinco mil empregados diretos e três mil empregados indiretos, representados por prestadores de serviço, alocados em grande número, dentro do parque fabril da empresa.

A natureza de sua operação produtiva possibilita à empresa pesquisada traçar um paralelo entre as atividades desenvolvidas na empresa com os fundamentos da Administração Clássica. Os líderes, responsáveis pelas equipes de trabalho, são orientados por seus supervisores e/ou gerentes a seguirem os quatro princípios básicos da Administração Científica. Esses princípios pregam a

“necessidade de desenvolver a melhor forma de se executar cada tarefa; escolher o melhor indivíduo para fazê-lo; assegurar que o trabalho seja executado da maneira indicada, através de treinamento e do aumento da remuneração para os trabalhadores que seguirem os procedimentos corretos e dividir a carga de trabalho entre os empregados, de modo que atividades como planejamento, organização e controle sejam as responsabilidades principais dos gerentes, e não dos operários. (BOWDITCH e BUONO 1992, p. 8-9).

Seguindo as relações entre a Administração Clássica e a empresa pesquisada no que diz respeito a sua forma de organização, a empresa segue a base proposta pelo teórico da escola Clássica Fayol, que identificou cinco funções básicas da administração: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Dessa forma a estrutura organizacional é enxuta, sendo composta por: Conselho de Administração, Diretoria, Superintendências, e Gerências.

Ainda abrangendo a Administração Clássica, a empresa pesquisada segue os aspectos básicos que caracterizam o tipo ideal de organização proposto por Max Weber, conhecido como “abordagem estruturalista” ou “burocracia”. A criação e estabelecimento de um Sistema Integrado de Gestão – SIG para obtenção ou manutenção da gestão com sistemas de certificação internacional API Q1 (Setor Petrolífero), ISO 9001 (Qualidade Total), ISO

14001 (Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e Segurança Ocupacional) e ISSO TS 16.949 (Setor Automotivo) atestam esta característica da pesquisada.

Parafraseando Bowditch & Buono (1992), os princípios da escola das Relações Humanas se fazem notar com grande expressão na empresa pesquisada, uma vez que esta empresa visa valorizar o seu capital humano e manter um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional, oferecendo oportunidades de treinamento internos e externos, bolsas educacionais para cursos de especialização, graduação e formação técnica.

Da mesma forma, a empresa apóia e mantém uma cooperativa de crédito mútuo para os empregados e uma fundação que intermedia convênios e comodidades para os empregados, seus dependentes e a comunidade vizinha ao parque fabril.

Os valores culturais arraigados na empresa não prevêem alterações constantes em seu quadro de funcionários, tanto é que há funcionários com mais de 20 anos de casa no corpo gerencial, no administrativo e no produtivo. A empresa realiza regularmente comemorações para os empregados que completam 25, 30 e 35 anos de serviços prestados, com participação de familiares nos festejos.

A empresa conta com dois refeitórios, com cozinha própria e equipe de nutricionistas, responsáveis pela elaboração do cardápio oferecido sete dias por semana, 365 dias por ano, que atendem a todos os empregados em todos os turnos com almoço e jantar/ceia. Existem ainda dentro do parque fabril quatro lanchonetes para atendimento aos empregados.

A maioria dos funcionários reside nas redondezas da empresa ou cidades vizinhas e contam com transporte oferecido pela empresa por valores simbólicos para seus deslocamentos diários ao trabalho e de retorno a suas residências.

As práticas de recrutamento usuais são o recrutamento interno, o aproveitamento de estagiários, (selecionados a partir de um programa de estágio que atende a cerca de 380 estudantes a cada ano), e, seguindo a

ordem de importância, a contratação externa (com inscrição exclusivamente através da internet), para todos os níveis hierárquicos.

Um dos valores mais cultuados na empresa é a segurança no trabalho, através de diversas ações realizadas pelas gerências, superintendências e diretoria, incluindo-se premiações e treinamentos realizados em outras unidades da *holding* no mundo.

### 3.3.1 Unidade de análise de observação

A pesquisa foi desenvolvida em uma das superintendências da empresa pesquisada. Esta superintendência é responsável pelo atendimento de clientes dos setores automotivo, máquinas agrícolas, duas rodas e rolamentos.

Estão lotados nesta superintendência cerca de 580 empregados, divididos em oito galpões e um prédio administrativo.

Esta pesquisa foi direcionada para 38 líderes de produção e supervisores de produção ou manutenção, uma vez que no organograma da empresa, são eles os responsáveis pela gestão dos empregados operacionais.

Os questionários foram aplicados pelo pesquisador a grupos formados conforme a disponibilidade e a facilidade de acesso, determinadas pelos turnos de trabalho, localização geográfica na organização e disponibilidade das gerências.

### 3.4 Estratégia de Coleta de dados

A estratégia utilizada foi a aplicação do questionário logo após a realização do DDS – Diálogo Diário de Segurança, nas trocas de turno de trabalho.

Os questionários foram aplicados em grupos de supervisores e/ou líderes, observando-se a gerência, sua distribuição geográfica na organização e turno de trabalho.

Foram aplicados em salas de reunião existentes nos galpões de produção, normalmente utilizadas pelos próprios líderes e supervisores para troca de experiências e reuniões de segurança e produção com suas equipes.

O próprio pesquisador realizou a aplicação, explicitando para os respondentes os objetivos da pesquisa bem como a necessidade da colaboração destes para o êxito deste trabalho de natureza científica.

Inicialmente, foram preparados 38 questionários para aplicação censitária, uma vez que, como indica Farias (2008), para amostras pequenas, todos os indivíduos devem ser incluídos na amostra.

Foram completamente preenchidos 23 questionários com alcance de 61% da população. Isto ocorreu porque nem todos os empregados requeridos para responder aos questionários compareceram, sendo que as principais justificativas para não comparecimento foram: férias, demanda de produção, mudança de turno de trabalho e folga semanal (repouso remunerado).

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos via questionário foram inicialmente codificados e tabulados em planilha eletrônica Excel para posterior tratamento estatístico por meio do pacote *Statistical Package for Social Sciences* - SPSS13.0, *software* para análises estatísticas de dados na área das ciências humanas.

Os dados foram analisados considerando os questionários com respostas completas, e as questões que representam os construtos confiança e comprometimento, assim numeradas: questões de 01 a 28 (questionário ECEO) e de 29 a 56 (questionário EBACO).

### 4.1 - Análises Estatísticas

No 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 aos questionários de confiança e comprometimento. Em seguida realizou-se teste de confiabilidade dos questionários, através do coeficiente *Alpha de Cronbach*.

Para as questões que remetem a informações sobre o perfil do respondente, os dados foram tabulados considerando a frequência absoluta e relativa.

Para identificar alguma relação entre os construtos confiança e comprometimento, utilizou-se a média, avaliou-se a correlação entre as dimensões de em cada construto, apresentando-se o gráfico de dispersão destes fatores.

#### 4.2. Abordagem das questões

A TABELA 1 a seguir apresenta a estatística descritiva do construto confiança e a TABELA 2, do construto comprometimento:



TABELA1: Médias e desvios padrão – variáveis do construto Confiança

Questões - Confiança	Média	Desvio Padrão
C1-Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	2,09	1.593
C2-Esta organização é ética.	6,43	0.590
C3-Esta organização considera apenas seus próprios interesses.	1,83	1.302
C4-Acredito na estabilidade financeira desta organização.	6,52	0.511
C5-O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	6,48	0.511
C6-Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.	6,48	0.665
C7-Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	6,22	0.671
C8-A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.	5,04	1.492
C9-O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.	5,65	0.935
C10- Esta organização segue normas para promover seus empregados.	5,61	0.941
C11-Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais	2,78	1.882
C12-Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.	6,26	0.752
C13-Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	6,13	0.626
C14-As normas para demissão de empregados são claras.	5,22	1.347
C15- Esta empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.	5,96	0.825
C16-Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.	5,39	1.033
C17-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	6,04	0.706
C18-A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	6,30	0.635
C19-Os Clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	6,22	0.671
C20-Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	6,70	0.470
C21-Esta organização é conhecida por seu poder econômico	6,39	0.783
C22-Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	5,96	0.878
C23-Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.	1,70	0.974
C24-Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.	6,39	1.373
C25-Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	5,09	1.276
C26-O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.	5,70	0.703
C27-O cliente é respeitado nesta organização.	6,57	0.507
C28-O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.	5,26	1.054

Fonte: dados da pesquisa

TABELA2 Médias e desvios padrão – variáveis do construto Comprometimento

Questões - Comprometimento	Média	Desvio. Padrão
C29-Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.	6.04	0.825
C30- A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	6.13	0.869
C31- Eu me identifico com a filosofia desta empresa.	6.26	0.619
C32 - Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.	6.48	0.593
C33 - Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4.91	2.021
C34 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.	5.48	1.377
C35 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora.	4.22	1.906
C36 - Acredito que não seria certo deixar minha empresa porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	4.26	1.630
C37 - Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	6.57	0.507
C38 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	6.87	0.344
C39 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	6.78	0.422
C40 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	6.48	0.947
C41 - Nesta empresa eu sinto que faço parte do grupo.	6.57	0.728
C42 - Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo.	6.09	0.848
C43 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	6.52	0.665
C44 - Fazer parte do grupo é que me leva lutar por esta empresa.	6.48	0.593
C45 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3.43	1.903
C46 - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefícios desta empresa.	2.17	1.800
C47 - Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expressei publicamente.	1.52	1.201
C48 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	2.35	2.058
C49 - Procuo não transgredir as regras desta empresa, pois assim sempre mantereí meu emprego.	4.43	2.191
C50 - Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4.61	2.445
C51 - Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar a atitude certa.	5.04	1.461
C52 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5.96	1.522
C53 - Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4.61	1.877
C54 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	3.65	1.748
C55 - Uma das conseqüências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3.74	1.789
C56 - Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	3.04	1.745

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3 Análise dos Fatores

#### 4.3.1 Fatores de Confiança

Na interpretação das médias obtidas (TABELA 3) deve-se observar quais os critérios de análise dos fatores em cada construto. No construto confiança, como indicam Oliveira & Tamayo (2008), a escala referente às normas relativas à demissão de empregados, para que seja interpretada como bom (escala negativa), deverá assumir valores de discordância, ou seja, a média deverá ser baixa. Por outro lado todos os outros fatores deverão ter valores altos para que sejam considerados bons. (escala positiva).

TABELA 3 – Análise dos Fatores de Confiança: Média e Desvio Padrão

Fatores	Média	Desvio Padrão
CONFIANÇA	5,96	-
Promoção e Crescimento do Empregado	5,97	0,51
Solidez Organizacional	6,27	0,45
Normas Relativas à Demissão do Empregado	2,36	1,01
Reconhecimento Financeiro da Organização	5,47	0,60
Padrões Éticos	6,47	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

Ao considerarmos o construto confiança, pode-se identificar uma tendência a esse construto, uma vez que as médias gerais obtidas (5,96) sinalizam um bom grau de concordância em uma escala Likert de sete pontos

Tal média difere da encontrada nas pesquisas realizadas por Moraes *et al* (2010) (4,31), Araújo (2009) (3,34) e Oliveira (2010) (4,33) que indicam pouca concordância em relação aos fatores de confiança estudados. Tal situação talvez possa ser explicada levando-se em consideração a faixa etária mais baixa dos respondentes nestes estudos, frente aos valores por nós encontrados. Segundo Zanini (2007), pessoas situadas em uma faixa etária

maior tendem a confiar mais em seus superiores, nas equipes de trabalho e, até mesmo nas empresas.

Observando-se os fatores Solidez Organizacional e Padrões Éticos, encontramos as mais elevadas médias, o que indica percepção positiva quanto à estabilidade financeira e à segurança transmitida pela organização aos empregados. Os padrões éticos referem-se à percepção de existência de princípios éticos que norteiam a relação da empresa com seus públicos interno e externo. Isto talvez possa ser explicado pelo elevado grau de percepção pelos empregados da existência de normas que orientem sua permanência ou não na organização, e pela estrutura de apoio e benefícios oferecidos pela empresa aos empregados e seus dependentes.

Da mesma forma, os fatores Promoção e Crescimento do Empregado e Reconhecimento Financeiro da Organização alcançaram índices médios elevados, o que indica que os empregados percebem alternativas concretas e reais para crescimento profissional e salários compatíveis com os esforços demandados no trabalho.

Normas relativas à demissão dos empregados foi o fator que apresentou as mais baixas médias, realçando o elevado grau de percepção entre os pesquisados da existência de normas e procedimentos organizacionais que orientem a permanência ou não do empregado na organização.

### 4.3.2 Fatores de Comprometimento

Considerando-se o construto comprometimento, a obtenção de valores altos nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho e de valores baixos para as bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é indicativo de alto comprometimento do empregado (BASTOS *et al*, 2008).

Podemos identificar, ao considerarmos o construto comprometimento (TABELA 4), uma tendência ao comprometimento do empregado, uma vez que as médias gerais apresentadas (4,11) indicam alguma concordância em uma escala Likert de sete pontos.

TABELA 4 Análise dos Fatores de Comprometimento: Média e Desvio Padrão

Fatores	Média	Desvio Padrão
COMPROMETIMENTO	4,11	-
Obrigação em permanecer	6,23	0,62
Afetiva	4,72	1,25
Afiliativa	6,68	0,35
Obrigação pelo desempenho	2,37	1,00
Escassez de alternativas	6,42	0,49
Linha consistente de atividade	5,02	1,37
Falta de recompensas e oportunidades	3,77	1,54

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se as médias obtidas no fator escassez de alternativas (crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização), com média de 6,41, pode-se especular que se trata de um número esperado, se consideramos a faixa etária mais elevada e o tempo de trabalho na organização mais longo, que poderiam indicar uma propensão a assumir menores riscos.

Os fatores obrigação de permanecer e afiliativos apresentaram médias altas (6,23 e 6,67, respectivamente), o que indica que os empregados pesquisados sentem-se reconhecidos pelos colegas, assumindo compromissos morais para com o grupo e a organização. Isso, talvez, porque o esforço, as tarefas e os objetivos sejam inerentes à própria relação estabelecida entre as partes, pois como apontam Pimenta *et al* (2010), os processos de fusão e aquisição, impactam na construção e reconstrução da identidade dos indivíduos e da organização.

Se considerarmos o início da vida profissional dos respondentes na organização, e as mudanças na cultura organizacional pode-se, talvez, inferir que a união dos envolvidos advém da necessidade de segurança frente a continuidade de sua auto identidade e da constância dos ambientes de ação social e material circundantes (GIDDENS, 1999).

Considerando-se o fator Obrigação pelo Desempenho, com média 2,36, valor considerado baixo, podemos verificar que os empregados pesquisados não tem a crença de que devem se esforçar em benefício da organização e que devem buscar cumprir suas tarefas de modo a atingir os objetivos organizacionais. Tal dado pode, de certa forma, comprovar a teoria de que os respondentes identificam-se com seus grupos sociais de influência, mas não diretamente com a organização formal.

Da mesma forma, se considerarmos o fator Linha Consistente de Atividade, com média de 5,02, pode-se afirmar que o empregado não tem a crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter no grupo e na empresa.

Desta forma nota-se uma tendência de baixo comprometimento em relação aos fatores Obrigação pelo Desempenho, Escassez de Alternativa e Linha Consistente de Atividade. Isto, talvez, possa ser explicado pelo perfil demográfico e profissional dos pesquisados e pelo histórico da empresa, que passou por um processo de fusão no início da vida profissional destes empregados na organização, refletindo a necessidade dos empregados de se

unirem em torno de seus valores comuns, e não dos valores da organização em transição.

#### 4.4 Perfil dos entrevistados:

A TABELA 5 representa o número de respondentes da pesquisa por sexo. A totalidade dos respondentes é do sexo masculino - tal fato talvez possa ser explicado pela predominância do sexo masculino em cargos de supervisão e liderança no segmento de siderurgia/metallurgia e pelo fato de que provavelmente iniciaram na organização em cargos de acesso, para os quais historicamente eram contratados preferencialmente pessoas do sexo masculino.

TABELA 5 Distribuição de respondentes por gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	23	100
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a TABELA 6, a faixa etária predominante está entre 45 e 50 anos, representando 31,8% dos dados, sendo que 86,4% dos respondentes têm idades entre 30 e 50 anos. Tal dado demonstra que a maioria dos trabalhadores pesquisados são pessoas adultas, como indica Myers (2005), já integradas ao mercado de trabalho, o que pode ser representativo da maturidade necessária para ocupar cargos que envolvam gestão de pessoas. Tal dado é relevante, pois, como indicam Mariotti & Souza (2005), quando o empregado possui conhecimento mais elevado, para realizar uma atividade de forma eficaz, essa situação tende a proporcionar um crescimento na relação de confiança.

TABELA 6 Distribuição de respondentes por faixa etária:

Faixa Etária	Freqüência	Percentual
De 25 a 29 anos	1	4,3
De 30 a 34 anos	5	21,7
De 35 a 39 anos	4	17,4
De 40 a 44 anos	4	17,4
De 45 a 50 anos	7	30,4
De 51 a 55 anos	2	8,7
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os respondentes são predominantemente casados (87,0%) como descrito na TABELA 7, dado coerente com a faixa etária predominante na amostra e condizente com a expectativa sócio/cultural brasileira.

TABELA 7 Distribuição dos respondentes por estado civil.

Estado Civil	Freqüência	Percentual
Solteiro	2	8,7
Casado	20	87,0
Separado	1	4,3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Coerentemente com tais dados, 87,0 % dos respondentes tem filhos, sendo que a maior freqüência encontra-se entre 01 e 03 filhos, o que pode revelar preocupação com planejamento familiar, conforme TABELA 8.



TABELA 8 Distribuição de respondentes por número de filhos

Número de Filhos	Frequência	Percentual
Nenhum	3	13,0
01 a 03	19	82,6
04 ou mais	1	4,4
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Considerando o perfil econômico dos respondentes, conforme TABELA 9, a maior parcela (60,9%) encontra-se na faixa de 05 a 10 salários mínimos mensais, o que reflete o perfil dos respondentes pesquisados: profissionais adultos, inseridos no mercado de trabalho, com mais de 10 anos de empresa (TABELA 14) e com cargo de gestão de pessoas.

TABELA 9 Distribuição dos respondentes por faixa salarial mensal

Faixa Salarial – salário mínimo (s.m.) mensal	Frequência	Percentual
De 2 a 5	9	39,1
De 5 a 10	14	60,9
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme os dados da pesquisa destacados na TABELA 10, a escolaridade dos respondentes identifica o grau predominante de profissionais com curso médio (30,4%) e técnico (26,1%). Destaca-se, entretanto, o número de profissionais com curso superior e especialização, com 43,5% do total de respondentes, uma vez que não é requisito da organização formação superior para os cargos pesquisados. Tais dados comparam-se com os dados obtidos por Chiuzi (2006), que relatou amostra com 41,5% de respondentes com curso superior completo.

Provavelmente tal situação é fruto do grande crescimento de oferta de cursos de graduação e pós graduação noturnos oferecidos no Brasil após

1999, como apontam dados do Ministério da Educação (2011), e de convênios de descontos oferecidos pela organização com instituições de ensino superior privadas.

TABELA 10 Distribuição de respondentes por último curso concluído:

Curso	Freqüência	Percentual
Médio	7	30,4
Superior	6	26,1
Especialização	4	17,4
Outro – Técnico	6	26,1
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da TABELA 11, observa-se que a grande maioria dos respondentes atua na produção (82,7%), e manutenção (13%) setor que demanda prioritariamente profissionais com formação de nível médio e técnico.

TABELA 11 Distribuição de respondentes por setor de atuação:

Setor	Freqüência	Percentual
Administrativo	1	4,3
Produção	18	82,7
Outro – Manutenção	3	13,0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TABELA 12 temos a distribuição dos respondentes a partir de sua percepção no organograma da organização, sendo relevante esta percepção, pois pode influenciar sua percepção de confiança na organização, conforme sugerido na literatura (OLIVEIRA, 2004). Deve-se destacar que 43,5% dos respondentes consideram-se como integrantes do nível operacional da organização, apesar de gerirem pessoas. Tal fato provavelmente se verifica

pelo fato de serem empregados antigos da organização, que iniciaram suas carreiras em cargos de acesso na organização, não se identificando com o cargo ocupado, mas sim com as habilidades técnicas adquiridas.

TABELA 12 Distribuição dos respondentes por posição ocupada na empresa

Posição	Frequência	Percentual
Nível Tático -	13	56,5
Nível Operacional	10	43,5
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme a TABELA 13, todos os empregados pesquisados mantém vínculo de trabalho com a organização de acordo com o regime da CLT – Consolidação das Leis de Trabalho - tendo assegurados os direitos legais e os benefícios oferecidos aos empregados e seus dependentes. Tal dado confirma os encontrados em outras pesquisas, como a de Moraes *et al* (2010), que tem 83,4% dos respondentes empregados no regime CLT

TABELA 13 Distribuição dos respondentes por natureza do vínculo de trabalho

Natureza do Vínculo	Frequência	Percentual
Empregado (CLT)	23	100
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 14 Distribuição dos respondentes por tempo de trabalho na empresa

Tempo de empresa	Freqüência	Percentual
De 2 anos a 4 anos e 11 meses	1	4,3
De 10 anos a 14 anos e 11 meses	7	30,4
Acima de 15 anos	15	65,3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Considerando-se o tempo de trabalho, percebe-se que 95,7 % dos respondentes têm mais de 10 anos de trabalho na organização. Levando-se em conta a história da empresa pesquisada, pode-se perceber que a maior parcela dos respondentes ingressou na organização no período anterior ao início do processo de fusão com o grupo que atualmente detém o capital social da organização.

Costa (2000) indica que em ambientes em mudança, o sucesso da transformação depende da organização desejar alterar sua estrutura de poder proporcionando ao empregado formas de trabalho em conjunto, onde, como destaca Zanini (2007), o indivíduo perceba como continuada a interação com os demais agentes.

Assim, como destacam Lima (2002) e Covaleski *et al* (1998), este é um fator que pode influenciar na construção de percepções de confiança do empregado na organização, em função da continuidade na relações sociais e significações compartilhadas pelos trabalhadores com a empresa empregadora.

TABELA 15 Distribuição dos respondentes por setor de atividade da empresa

Setor	Freqüência	Percentual
Automotivo	3	13,0
Siderurgia e Metalurgia	20	87,0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Apesar da organização pertencer ao ramo das empresas de metalurgia e siderurgia, um pequeno percentual dos empregados pesquisados (13%) não identificou o ramo da empresa, mas sim o setor de atuação da superintendência onde trabalham, no mercado consumidor.

Tal fato pode ser conseqüência do espaço geográfico ocupado pela superintendência na empresa e a crença e identificação com filosofias, valores e objetivos da superintendência, bem como a crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização (comprometimento afetivo – 4,72 e afiliativo – 6,68) identificado entre os respondentes.

A TABELA 16 aponta a não-percepção de parte dos respondentes (8,7%) da origem do capital social da empresa, da mesma forma que o mesmo percentual não sabe ou informa erroneamente a origem do controle acionário da empresa, conforme TABELA 17.

TABELA 16 Distribuição dos respondentes por origem do capital social da empresa

Origem	Frequência	Percentual
Nacional	2	8,7
Multinacional	21	91,3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 17 Distribuição dos respondentes por país de origem do controle acionário da empresa

Origem	Frequência	Percentual
Brasil	1	4,3
França	21	91,3
Não sei	1	4,3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 18 Percepção pelos respondentes do número de empregados da organização

Origem	Frequência	Percentual
De 2001 a 5000	13	56,5
Acima de 5000	9	39,1
Não sei	1	4,3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

A TABELA 18 indica que os empregados tem uma percepção real do número de empregados, uma vez que a empresa tem cerca de cinco mil colaboradores diretos.

9. Alguns dos respondentes fizeram observações, compiladas no QUADRO

QUADRO 9 Observações dos Respondentes:

Nro do Questionário	Observação
13	Penso e acredito na minha empresa devido ao respeito com seus colaboradores nos mantendo informados de seus desejos quanto à boa conduta de seus colaboradores, tanto pessoal quanto profissional, caminhando para um patamar por excelência.
15	A empresa respeita a posição dos funcionários e busca pessoas comprometidas, com criatividade e iniciativa para competirmos no mercado. Propicia uma certa estabilidade mesmo em momentos difíceis para seus funcionários. Uma boa empresa para se trabalhar.
16	Esta empresa tem o comprometimento com seus empregados. "saúde, segurança".

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir destas observações, pode-se inferir que os empregados manifestam sua confiança na organização a partir do momento em que percebem-se em um sistema social, aumentando a colaboração e mobilizando as equipes para ações coordenadas e cooperativas, como destacam Novelli *et al* (2005) e Zanini (2007).

#### 4.5 Análise da confiabilidade

A análise da confiabilidade dos dados utilizando o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* permitiu avaliar as escalas de mensuração. Malhotra (2001) acentua que o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* é uma medida de confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades. Este coeficiente varia de zero a um.

A idéia principal da medida de consistência interna é que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo construto e, assim, serem altamente correlacionados (HAIR JR. *et al*, 1998). Sem que se possam oferecer normas concretas, a título de orientação considera-se que coeficientes superiores a 0,75 já são tidos como altos (BISQUERRA *et al*, 2004).

TABELA 19 Coeficiente *Alpha* de *Cronbach*

Fatores	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
CONFIANÇA	0,59
Promoção e Crescimento do Empregado	0,60
Solidez Organizacional	0,66
Normas Relativas à Demissão do Empregado	0,78
Reconhecimento Financeiro da Organização	0,49
Padrões Éticos	0,70
COMPROMETIMENTO	0,77
Obrigação em Permanecer	0,85
Afetiva	0,68
Afiliativa	0,34
Obrigação pelo Desempenho	0,24
Escassez de Alternativa	0,63
Linha Consistente de Atividade	0,66
Falta de Recompensas e Oportunidades	0,88

Fonte: Dados da pesquisa



O valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* encontrado para o construto confiança (0,59) pode ser considerado bom, e o valor encontrado para o construto comprometimento (0,77) pode ser considerado alto.

Considerando-se somente o construto confiança, o valor de *Alpha* alcançou um valor que pode ser considerado baixo, no fator reconhecimento financeiro da organização (0,49), apresentando o menor índice de confiabilidade.

No construto comprometimento, os fatores afiliativo e obrigação pelo desempenho apresentaram os menores índices de *Alpha* (0,34 e 0,24, respectivamente), como ocorre também nos fatores obtidos na literatura, como por exemplo em Moraes *et al* (2010) e Chiuzi (2006).

#### 4.6 Análise das correlações

Para identificar a relação entre os construtos, utilizou-se a técnica da correlação, que tem o propósito de identificar possível relação linear entre as médias das pontuações observadas nos construtos. A correlação mede o grau de associação entre as variáveis.

O coeficiente de correlação é um valor adimensional que varia no intervalo de -1 a +1, significando que quanto mais próximo destes extremos, maior é a relação linear entre as variáveis. O coeficiente de correlação é uma quantidade sem dimensões, isto é, independe das unidades adotadas (SPIEGEL, 1971).

Na TABELA 20 a seguir apresentamos estes coeficientes, relacionando os fatores componentes de confiança e comprometimento.

TABELA 20 Coeficientes de correlação -

Fatores	Promoção do Crescimento do Empregado	Solidez Organizacional	Normas Relativas à Demissão de Empregados	Reconhecimento Financeiro da Organização	Padrões Éticos	Obrigação em Permanecer	Afetiva	Afiliativa	Escassez de Alternativa	Obrigação pelo Desempenho	Linha Consistente de Atividade
SO	0,42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NRDE	-0,24	-0,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RFO	0,21	0,14	-0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
PE	0,55	0,71	-0,49	0,22	-	-	-	-	-	-	-
OP	0,45	0,64	-0,27	0,37	0,60	-	-	-	-	-	-
AFE	0,28	0,26	-0,37	0,33	0,11	0,36	-	-	-	-	-
AFI	0,30	0,24	0,09	0,46	0,28	0,23	0,17	-	-	-	-
EA	0,23	0,32	-0,21	0,39	0,49	0,43(*)	0,40	0,36	-	-	-
OD	0,16	0,01	-0,08	-0,07	0,11	-0,29	0,23	0,30	0,12	-	-
LCA	-0,08	-0,09	0,12	0,19	-0,06	-0,17	0,36	0,24	0,36	0,35	-
FRO	0,15	-0,09	-0,22	-0,02	0,12	-0,26	-0,02	0,06	-0,22	0,43	0,36

PCE: Promoção de Crescimento do Empregado  
 SO: Solidez Organizacional  
 NRDE: Normas Relativas à Demissão de Empregados  
 RFO: Reconhecimento Financeiro da Organização  
 PE: Padrões Éticos

OP: Obrigação em Permanecer  
 AFE: Afetiva  
 AFI Afiliativa  
 EA: Escassez de Alternativas  
 OD: Obrigação pelo Desempenho  
 LCA: Linha Consistente de Atividade  
 FRO: Falta de Recompensas e Oportunidades

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar que as correlações entre os fatores que compõem os construtos confiança e comprometimento, apresentaram resultados mais significativos entre os fatores obrigação de permanecer e promoção de crescimento do empregado; obrigação de permanecer e solidez organizacional; obrigação de permanecer e padrões éticos; afiliativa e reconhecimento financeiro da organização; escassez de alternativas e padrões éticos.

TABELA 21 Correlação entre Confiança e Comprometimento Organizacional

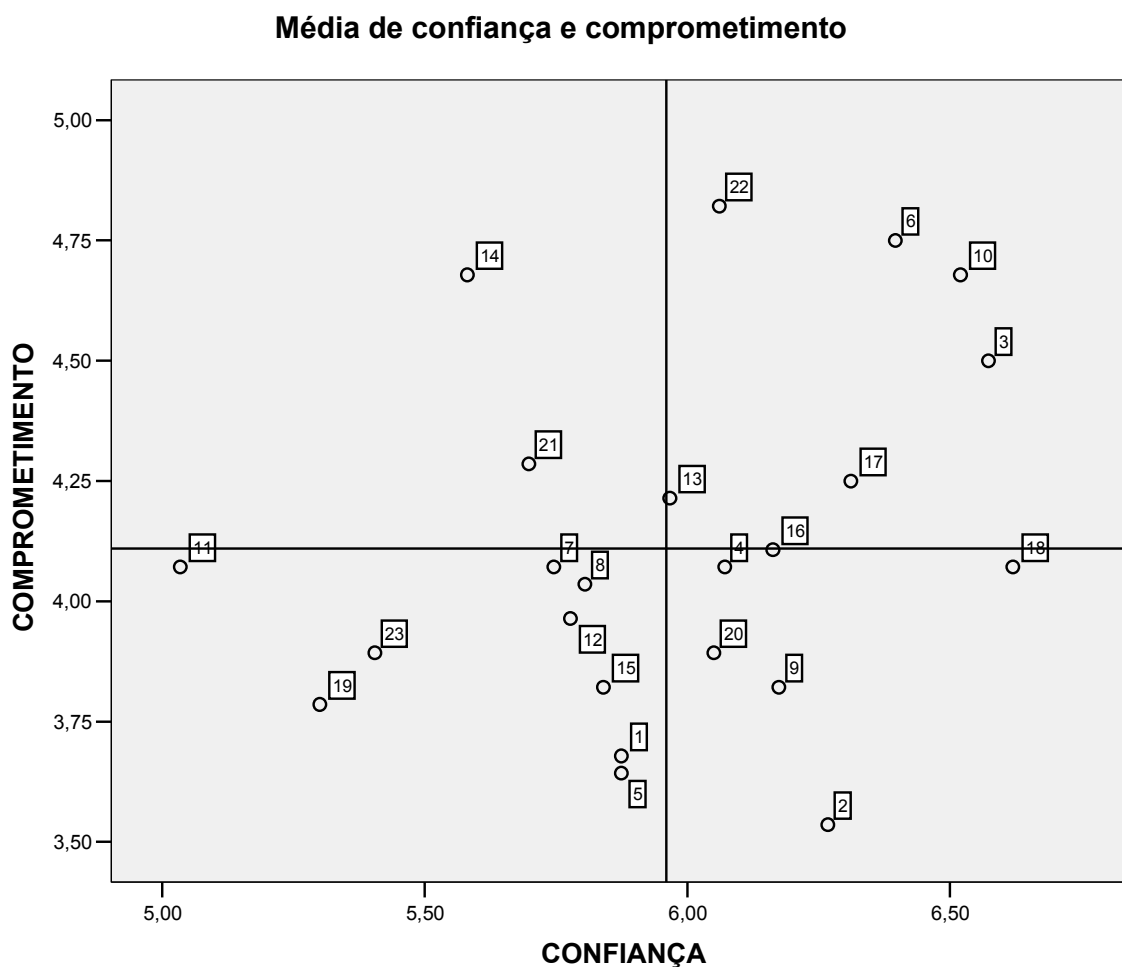
	Confiança	Comprometimento
Confiança – correlação	1	0,29
Significância		0,18
Comprometimento – Correlação	0,29	1
Significância	0,18	

Fonte: Dados da Pesquisa

A questão estabelecida pela pesquisa refere-se à relação entre os construtos confiança do empregado na organização e comprometimento. Como o nível de significância é superior a 0,05 podemos afirmar que existe correlação entre os dois construtos, ou seja, pode-se identificar a dependência de um pelo outro, conforme sugerido na literatura.

Todavia, não foi identificada a ordem desta dependência, ou qual é o grau de interdependência dos construtos e qual é o efeito de um sobre o outro, como pode ser observado no GRAFICO 1 a seguir:

GRAFICO 1– Diagrama de dispersão e médias de confiança e comprometimento.



Fonte: Dados da pesquisa

No diagrama de dispersão– GRAFICO 1, os pontos de correlação entre as variáveis em um sistema de coordenadas retangulares aproximam-se de uma reta, onde o comprometimento tende a aumentar quando a confiança cresce, indicando uma correlação positiva entre as variáveis, da mesma forma que encontrado no trabalho de Moraes *et al* (2010).

Se considerarmos os valores médios gerais apresentados, para os dois construtos, podemos verificar que oito respondentes apresentam alto comprometimento e alta confiança na organização, cinco apresentam alta

confiança e baixo comprometimento, nove apresentam baixa confiança e baixo comprometimento e dois respondentes apresentam baixa confiança e alto comprometimento com a organização pesquisada.

Assim, como encontrado em pesquisas similares, como a desenvolvida por Moraes *et al* (2010), é possível baixa ocorrência de percepções positivas de confiança do empregado na organização na ausência de comprometimento organizacional, assim como é possível a ocorrência de comprometimento organizacional na ausência de confiança do empregado na organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como proposta central investigar relações entre os construtos confiança e comprometimento, tendo por base uma amostra de supervisores e líderes de produção/manutenção de uma superintendência em uma organização do setor de metalurgia e siderurgia.

Os objetivos específicos deste trabalho visavam:

a) mensurar o quanto os profissionais-alvo da pesquisa acreditam que podem confiar na organização onde trabalham, a partir da “Escala de Confiança do Empregado na Organização” – ECEO desenvolvida por Oliveira (2004);

b) mensurar as bases do comprometimento organizacional a partir da “Escala de Bases do Comprometimento Organizacional” – EBACO, proposta por Bastos *et al* (2008);

c) identificar as relações entre fatores de confiança e comprometimento, conforme as escalas propostas;

d) identificar relações entre os fatores de confiança e de comprometimento considerados e as variáveis sociodemográfico-profissionais investigadas.

Com base nos dados encontrados, são apresentadas considerações, bem como as sugestões para os possíveis estudos futuros e as limitações encontradas.

Pode-se concluir, em relação aos objetivos específicos propostos para este estudo, que:

- Ao considerarmos o construto confiança, pode-se identificar uma tendência a esse construto;

- Ao considerarmos o construto comprometimento, pode-se identificar uma tendência ao comprometimento do empregado;
- Existe correlação entre os construtos confiança e comprometimento, embora não se possa precisar qual a ordem desta dependência, nem qual o impacto de um construto sobre o outro.

Esta pesquisa contribuiu para a empresa onde foi realizado o estudo de caso, promovendo um diagnóstico da confiança e do comprometimento organizacionais na superintendência pesquisada. A partir desse conhecimento, as políticas de gestão de pessoas poderão ser analisadas considerando-se tais aspectos e utilizadas estrategicamente para o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

A pesquisa pode ainda ser ampliada para um universo maior de respondentes, permitindo o levantamento dos construtos e de sua correlação nas demais superintendências.

Recomenda-se ainda comparar os resultados com os obtidos por outras organizações do mesmo segmento ou setor da economia, para verificar se esses dados são típicos apenas da organização pesquisada ou se se assemelham aos obtidos em outras.

Uma complementação deste estudo com pesquisas qualitativas permitiria uma investigação em conjunto dos aspectos qualitativos e quantitativos, o que contribuiria para melhor compreensão dos resultados aqui obtidos.

A realização da pesquisa em uma única organização, envolvendo somente um grupo de colaboradores, impossibilita análises e conclusões mais profundas. Soma-se a este fato o pequeno número de respondentes alcançado quando da aplicação dos questionários.

Os achados e conclusões deste estudo, por se tratar de um estudo de caso, representam a percepção de um grupo específico de indivíduos da

organização onde trabalham e de seus colegas de trabalho. Portanto, devem ser vistos com limitações no tocante a generalizações.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo: Excellus Editora, 1992.

ALI, Abbas J. **Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives**. International Studies of Management and Organization. White Plains. 15 Fall, 1993.

ARAÚJO, Elisângela Maria. **Estilos de liderança e a interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso**. – Dissertação de Mestrado. Pedro Leopoldo: Fipel, 2009.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG**. In: RAC V.4. n 2. Maio/Agosto, 2000

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. In: Revista de Administração de Empresas São Paulo: maio/junho 1993.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, et al. **Comprometimento Organizacional**. In: Siqueira, Mirlene Maria Matias (org.): Medidas do comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BARROS, Ana Rita Oliveira. SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência**. XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro: 2008.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment**. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

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

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed. 1998.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

CAÑETE, Ingrid. **Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados**. In: BITTENCOURT, Cláudia (org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARLEIAL, Liana M. F. **Trabalho em tempos de novas tecnologias: velhos e novos desafios**. In: Revista Proposta nr. 72: Rio de Janeiro, março/maio 1997

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

CERVI, Osvaldo de Salles Guerra; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes. **Gestão da confiança em ambiente de risco: interdependência limitada, uma alternativa?** ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília, DF. **Anais Brasília: Anpad, 2005.**

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

CONSTANTINO, Maria Aparecida da Cruz. NESPECA, Milena. CYRILLO, Denise Cavallini. CAMPINO, Antonio Carlos Coelho. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo dos Indicadores do Fator de Comprometimento Organizacional**. XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo: 2009.

COVALESKI, M.A. DIRSMITH, M.W. HEIAN, J.B. SAMUEL, S. **The Calculated and Avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms**. Administrative Science Quarterly, v.43, n.2, 1998 .

CHILD, John. **Trust – the fundamental bond in global collaboration**. Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 4, pag.. 274-285, 2001

CHIUZI, Rafael Marcus. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem estar dos trabalhadores**. Dissertação de Mestrado Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. São Bernardo do Campo, 2006.

CURRY, Barbara K. **Organizational Flux and its Destabilizing Influence on Employee Identity**. Management Decision, v.41, n.6. 2003, p.558-569

DAVIDOFF, Linda. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DECOTIIS, T.A.; SUMMERS, T.P. **A path analysis of a modelo of antecedents and consequences or organizational commitment**. Human Relations v. 40 n.7, 1987.

DERESKY, Helen. **Administração Global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUMMOND, Virginia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

ENRIQUEZ, Eugéne. **Interioridade e Organizações**. *In*: DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia C. (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009

FARIAS, Alfredo Alves de. SOARES, José Francisco. CÉSAR, Cibele Comini. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

FERREIRA, Aurélio B. O. **Novo dicionário Aurélio – Século XXI**. Editora Nova Fronteira, 1999.

FRIEDMAN, Thomas. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005

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

GALFORD, Robert; DRAPEAU, Anne S. **The Enemies of Trust**. Harvard Business Review, February, 2003.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GILDER, Dick. **Trust and contingent work: a research agenda**. *In*: BIJLSMA-FRANKEMA, K.; WOOLTHUIS, R.K.. **Trust under pressure: empirical investigations of trust and trust building in uncertain circumstances**. United Kingdon: Ed. Edward Elgar Publishing Inc., 2005.

GODOY, A. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29,1995.

GONÇALVES F. Cid. **Reestruturação Produtiva, Qualificação e Trabalho no Brasil – uma análise crítico-reflexiva**. *In*: Caderno de Debates Plural n. 13 ano VI. Faculdade de Ciências Humanas – FUMEC. Belo Horizonte, 2000

GUIMARÃES E BORGES, Renata Simões. **Organizational Change Implementation and the Role of Human Resource Practices: a Brazilian Case Study**. São Paulo, XXXIII Encontro Anpad 2009

GUSTAFSSON, Clara. **Trust as an instance of asymmetrical reciprocity: an ethics perspective on corporate brand management**. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2005.

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

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L. M. (org.) **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOGG, M.; TERRY, D. **Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts**. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, 2000

HOUAISS, A.; VILLAR, M.S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

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

KPMG Corporate Finance Ltda. **Fusões e aquisições no Brasil (2011). Relatório de pesquisa**. Disponível em <http://www.kpmg.com.br> , acesso em 17/07/2011.

KILIMNIK, Zélia Miranda; OLIVEIRA, Luiz Cláudio V.; BARROS, Delba T.R.; PARDINI, Daniel J. **Investigando transformações e transições de carreiras**. *In: PAULA, Cláudio Paixão Anastácio; MORAES, Lúcio Flávio Renault (org.)*. Administração contemporânea: desafios e controvérsias. Pedro Leopoldo: Tavares Editora, 2009.

KIRSCHBAUM, Charles. HOELZ, José Carlos. **Mecanismos Mediadores entre Controle e Confiança**.VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis, 2010

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

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva: 2005.

LAFERTTY, Christina F., LAFERTTY, Brad D. **Organizational Trust: na orientation for the HRD practitioner**. *In: Trust in organizations Symposium 6*. Oklahoma: Academy of Human Resource Development, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 2007.

LAVILLE, Christian. DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEITE, Márcia de Paula. **Reestruturação produtiva, novas tecnologias, e novas formas de gestão de mão de obra**. In: OLIVEIRA, C.A. et al (org.) **O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século**. São Paulo: Ed. Página Aberta, 1994.

LIMA, Suzana Maria Valle; MACHADO, Magali dos Santos; CASTRO, Antônio Maria Gomes de. **Confiança: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes de pesquisa parceira**. v. 2, n. 1, p. 93-115, jan./jun. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. NOGUEIRA, Eros E. S., **Identidade Organizacional – a Importância dos Valores e Crenças: Estudo de Caso em uma Organização Extinta por Incorporação**. Enanpad, 2003.

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

MALVEZZI, Sigmar. **Habilidades e Avaliação de Executivos**. Revista de Administração de Empresas: São Paulo, Jul/Set. 1991.

MALVEZZI, Sigmar. **A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira**. In: Organização e Sociedade. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – EAUFBA: Salvador, Janeiro/Abril 2000

MALVEZZI, Sigmar. **Crescimento Profissional e a Dinâmica das Competências**. Revista do Instituto de Marketing Industrial nº 40, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARIOTTI, D.F.; SOUZA, Y.S. **Relações de confiança na dinâmica de uma organização**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais Brasília: Anpad, 2005**. 1 CD-ROM

MARIOTTI, Daniela F. **Confiança e desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio**. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, RS, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 187-209

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

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.), DESLANDES, Suely Ferreira. GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

Ministério da Educação. acesso em 17/07/2011  
[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16674](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16674)

MORAES, Lucio Flávio R.; COSTA, Cláudio José Alves. **Analisando as dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de belo horizonte**. *In: Revista eletrônica Gestão e Sociedade V.2 – CEPEAD/FACE/UFMG: 2007*

MORAES, Lúcio Flávio 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, Lúcio Flávio R. (org.) **Confiança Organizacional: um estudo de sua relação com o comprometimento** (relatório final de pesquisa). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2010.

MYERS, David G. **Psicologia**. Rio de Janeiro: LTC 2006.

NOVELLI, J.G. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial** (tese de doutorado). Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. São Paulo: 2004.

NOVELLI, J.G.; FISCHER, R.M.; MAZZON, J.A. **Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho**. *In: Anais... XXIX ENANPAD: 17 A 21 de setembro de 2005*. Brasília, (DF), 2005.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Aurea de Fátima. TAMAYO, Álvaro. **Confiança do empregado na organização**. *In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.)*.

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

OLIVEIRA, Margarida Aparecida. **Confiança e Comprometimento dos funcionários de uma instituição de ensino superior em Governador Valadares–MG: um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado. Faculdade Dr. Pedro Leopoldo, 2010.

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. **Confiança e Comprometimento no contexto das novas configurações organizacionais.** Notas de aula/mimeo 2010.

PAIXÃO, Marcelo. FIGUEIREDO, Marcelo. **Trabalho e século XXI: You say goodbye, i say hello.** *In:* Revista Proposta nro 70. Rio de Janeiro, novembro 1996.

PASSUELO, Caroline B. SOUZA, Yeda S. **Confiança e risco em decisões estratégicas: uma análise de elementos do sistema experiencial.** Salvador: 30º. Encontro da Anpad. 23 a 26 setembro de 2006.

PENTEADO, Arlindo de Souza. Silva, José Roberto Gomes. **A Tentativa de Reforço de Um Perfil Desejado de Funcionário e Seus Efeitos Sobre a Orientação das Identidades nas Situações de Mudança Organizacional.** Enanpad, 2004.

PFEFFER, J.;VEIGA, J. F. **Putting people first for organizational success.** *Academy of Management Executive*, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

PIMENTA, Solange Maria. CORRÊA, Maria Laetitia. LOPES, Marisa Rocha. **Identidade Organizacional e Processos de Aquisição e Fusão: dimensões e complexidade das transformações organizacionais.** VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis, 2010.

REGO, Armênio; SOUTO, Solange. **A percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro.** *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 151-157, jan/mar,2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; *et al.* **Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria** *In* Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. PROPAD/UFPE. Maio/Agosto 2010.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira.** *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, vol. 1, n. 2, Mai./Ago. 1997.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

SCHIRRMESTER, Renata. **Qualidade de Vida no Trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica.** Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo: São Paulo, 2006.

SCHOCKLEY-ZALABAK, Pamela; ELLIS, Kathleen; WINOGRAD, Gaynelle. **Organizational Trust: What it means, why it matters.** Organizational Development Journal, V.18, n. 4, p.35, winter 2000.

SPECTOR, Michele D. JONES, Gwen E. **Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members.** The Journal of Social Psychology, 2004,

SPIEGEL, Murray R. **Estatística.** São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil 1971.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L.; FERREIRA, Marta A. T. **O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda.** Artigo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 21-25 de setembro, Salvador, 2002.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas.** In: Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, Vol.08, número 1, Janeiro/Março 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000(a).

TANURE, Betânia. CANÇADO, Vera L.. **Aquisições transnacionais – entendendo os impactos da cultura local.** Enanpad, 2005.

TEIXEIRA, Maria Luísa M ;POPADIUK Sílvio ;ZEBINATO, A. N. . **Gerenciando confiança para Desenvolver capital Intelectual: O que os Empregados esperam de seus líderes?.** In: XXV ENANPAD - Encontro Brasileira nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas. XXV Enanpad 2001.

TONI, Miriam de. **Visões sobre o trabalho em transformação.** Sociologias, Porto Alegre, v.5,nº 9, p. 246-286, Jan./Jun. 2003.



TONELLI, Maria José. **Organizações, relações familiares e amorosas.** In: DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo, Atlas, 2009.

WEINER, Y.; VARDI, Y. **Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration.** Psychological Reports, v. 67, p. 295-306, 1990.

WONG, YUI-TIM. **Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures.** Asia Pacific Journal of Management, Netherlands: 2003.

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

ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre os efeitos da incerteza institucional.** XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

## ANEXO A

## 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.

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

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 em 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 conseqüências 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 abaixo, assinale o item que melhor caracteriza 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:**

Solteiro	Casado	Desquitado/divorciado	Separado
Viúvo	Outro		

**4. Número de filhos:**

Nenhum	De 1 a 3 filhos	4 filhos ou mais
--------	-----------------	------------------

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

De 1 a 2 s.m.	Mais de 5 a 10 s. m.	Acima de 20 s.m.
Mais de 2 a 5 s. m.	Mais de 10 s.m. a 20 s.m.	

**6. Último curso que você concluiu:**

Ensino fundamental	Ensino superior	Mestrado
Ensino médio	Especialização	Outro. Especificar

**7. Setor de atuação:**

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

**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 abaixo, assinale o item que melhor caracteriza a sua empresa:**

**10. Setor de atividade da empresa (escolha a alternativa que mais se aproxima)**

Alimentos	Farmacêutico	Serviços de Transporte
Atacado e Comércio Exterior	Higiene, Limpeza e Cosméticos	Serviços Diversos
Automotivo	Material de Construção	Serviços Públicos
Bebidas	Mecânica	Siderurgia e Metalurgia
Comércio Varejista	Mineração	Tecnologia e Computação
Confecções e Têxteis	Papel e Celulose	Telecomunicações
Construção	Plásticos e Borracha	Não sei
Eletroeletrônico	Química e Petroquímica	Outro. Especificar

**11. Tipo de controle de capital da sua empresa:**

Nacional
Multinacional
Não sei

**12. País de origem do controle acionário da empresa:**

Brasil	França
Espanha	Itália
Estados Unidos	Inglaterra
Outro. especificar	Não sei

**13. Número de empregados da sua empresa**

Até 50	De 301 a 500	De 2001 a 5000
De 51 a 100	De 501 a 1000	Acima de 5000
De 101 a 300	De 1001 a 2000	Não sei

Espaço para o respondente fazer suas observações

---



---



---



---



---



---



---

**OBRIGADO!**

## ANEXO B Crivo de correção do questionário

**CRIVO CONFIANÇA**

<b>Fatores</b>	<b>Questões</b>
Normas relativas à demissão	01, 03, 08*, 11, 14*, 23
Padrões éticos	02, 05, 06, 19, 20, 24, 27
Solidez organizacional	04, 13, 15, 18, 21
Promoção do crescimento do empregado	07, 10, 12, 17, 26
Reconhecimento financeiro organizacional	09, 16, 22, 25, 28

\*Questões com valores invertidos

**CRIVO COMPROMETIMENTO**

<b>Base</b>	<b>Questões</b>
Obrigação em permanecer	29, 30, 31, 32
Afetiva	33, 34, 35, 36
Afiliativa	37, 38, 39, 40
Escassez de alternativas	41, 42, 43, 44
Obrigação pelo desempenho	45, 46, 47, 48
Linha consistente de atividade	49, 50, 51, 52
Falta de recompensas e oportunidades	53, 54, 55, 56