

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
Mestrado Profissional em Administração

**O IMPACTO DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO
COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES
DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

RODRIGO MANOEL PIRES AMARAL

Pedro Leopoldo

2012

Agradecimentos

Agradeço ao Pai Maior, pela vitória alcançada, pela luz divina que guia meus caminhos ao longo dessa trajetória de vida.

A minha esposa Nice que entendeu a necessidade de tantas faltas em casa por uma causa de bem maior, pela confiança que a mim depositou e enfrentou tantos momentos sem a minha presença sempre me incentivando, vivendo comigo todas as minhas debilidades e demonstrando forte nos momentos mais difíceis.

A minha filha Letícia, pelos tantos momentos que me incentivou e dividiu comigo muitos momentos de estudos e espero ter-lhe servido de exemplo. Aos meus pais Abeilard e Irene (*in memoriam*) que tanto gostariam de ver a conclusão dessa pesquisa e que por onde quer que estejam, tenham a certeza que muito me incentivaram.

Em especial ao prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD, meu orientador desde o primeiro momento, de personalidade forte e de alta capacidade de contágio pela motivação incondicional a formação permanente do ser humano, a sua capacidade de somente demonstrar a riqueza do conhecimento social que tanto acalenta o ser humano.

Ao prof. Dr. Flávio Antonio dos Santos - diretor geral do CEFET-MG- que de forma determinante me incentivou e corroborou de forma firme e nos momentos difíceis agiu sempre me mostrando a importância de tornar o conhecimento a minha bandeira.

A todos os funcionários e servidores dessa Fundação Dr. Pedro Leopoldo em especial a Jussara Silva Batista, chefe da Secretaria do curso de Pós-graduação *Stricto Sensu* que conhece cada mestrando pelo nome e sempre disponível a resolver aqueles problemas que pareciam intransponíveis. A Diretoria do CEFET-MG que tem como visão doutra, a capacidade de enxergar a necessidade do desenvolvimento do capital intelectual da Instituição e desta forma autorizou e em tanto colaborou para o desenvolvimento dessa pesquisa dentro dessa Instituição.

“Tudo que é dito, não se deve deixar ao acaso”.

Mauro Calixta. FPL. 2007

RODRIGO MANOEL PIRES AMARAL

**O IMPACTO DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO
COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES DE UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Projeto apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.

Pedro Leopoldo
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
2012

658.47	AMARAL , Rodrigo Manoel Pires
A485i	<p>O impacto das relações de confiança no comprometimento dos servidores de uma instituição pública brasileira. – Pedro Leopoldo : FPL , 2012.</p> <p>102p.</p> <p>Dissertação: Mestrado Profissional em Administração Orientador(a): Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes</p> <p>1. Confiança . 2. Comprometimento . 3. Servidores Públicos.</p>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
DOU	Diário oficial da União
DP	Desvio-padrão
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
EC	Emenda Constitucional
ECEO	Escala de Confiança do Empregado na Organização
GEACO	Grupo de Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional
GI	Grau de liberdade
LSD	Least significant difference
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RJU	Regime Jurídico Único
TRA	Teoria da ação racional
Sig	Significância
SM	Salário mínimo
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 . Questionário da pesquisa da Escala de Confiança.....	97
Anexo 2 . Questionário da pesquisa da Escala de Comprometimento.....	99
Anexo 3 . Questionário da pesquisa Demográfica dos respondentes.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria dos Custos da Transação.....	33
Quadro 2 - Principais características dos tipos de relacionamentos.....	38
Quadro 3 -Bases da confiança do empregado na . organização e fundamentação teórica	40
Quadro 4 - Bases do comprometimento organizacional e . fundamentação teórica	56
Quadro 5 - Dimensionamento da amostra	58
Quadro 6 - Tratamento estatístico – Confiança	85
Quadro 7 - Tratamento estatístico – Comprometimento.....	85
Quadro 8 - Diagrama de dispersão	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Percentual de dados ausentes.....	64
Tabela 2. Teste de normalidade.....	65
Tabela 3. Análise de consistência interna ECEO EBACO.....	66
Tabela 4. Distribuição por gênero.....	67
Tabela 5. Distribuição da faixa etária.....	68
Tabela 6. Distribuição do estado civil.....	68
Tabela 7. Distribuição do número de filhos.....	69
Tabela 8. Faixa salarial mensal.....	69
Tabela 9. Último curso concluído.....	70
Tabela 10. Setor de atuação.....	70
Tabela 11. Posição ocupada na Instituição.....	71
Tabela 12. Tempo de trabalho na Instituição.....	71
Tabela 13. Estatística descritiva da escala ECEO.....	72
Tabela 14. Estatística Descritiva da escala EBACO.....	74
Tabela 15. Médias dos fatores da escala de confiança em função das variáveis de perfil dos respondentes	76
Tabela 16. Médias dos fatores da escala comprometimento em função das variáveis de perfil dos respondentes.....	78
Tabela 17. Testes de hipóteses - Gênero x fatores das escalas Confiança e Comprometimento.....	79
Tabela 18. Teste de hipóteses -Faixa etária x fatores das escalas Confiança e Comprometimento	80

Tabela 19. Teste de hipóteses - Último curso concluído x fatores das escalas Confiança e Comprometimento	80
Tabela 20. Teste de hipóteses - Estado civil x fatores da escala ECEO e fatores da escala EBACO	81
Tabela 21. Teste de hipóteses- Número de filhos x fatores da escala ECEO e fatores da escala EBACO.....	82
Tabela 22. Teste de hipóteses - Faixa salarial x fatores da escala ECEO e fatores da escala EBACO.....	82
Tabela 23. Teste de hipóteses - Posição ocupada na empresa x fatores da escala ECEO e fatores da escala EBACO	83
Tabela 24. Teste de hipóteses -Tempo de trabalho x fatores da escala ECEO e fatores da escala EBACO	84
Tabela 25. Síntese do teste de hipótese de diferenças de médias nas escalas de Confiança e Comprometimento.....	86
Tabela 26. Distribuição de pontuação atribuída nas escalas ECEO e EBACO....	88
Tabela 27. Teste do coeficiente de correlação de Spermán.....	88

SUMÁRIO¹

1.- Introdução.....	14
1.1.- Justificativa	16
1.2.- Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
2-. Referencial Teórico.....	20
2.1 Construto Confiança.....	20
2.1.1-. Confiança na linguagem cotidiana.....	21
2.1.2-. Definições da confiança.....	22
2.1.3 -. Os fundamentos da confiança.....	24
2.1.4-. Conceituações contemporâneas da confiança.....	30
2.1.5 -. Condições para a continuidade das relações de confiança.....	36
2.1.6 -. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual.....	37
2.1.7-. Fundamentação da escala de Confiança do Empregado na Organização.....	40
2.2-. Comprometimento Organizacional.....	42
2.2.1-. Comprometimento organizacional e Comprometimento nas Organizações Públicas	42
2.2.2-. Enfoques do comprometimento organizacional	43
2.2.3-. Enfoques multidimensionais do comprometimento.....	46
2.2.4 -. Antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional.....	48
2.2.4.1-. Antecedentes ao comprometimento.....	49

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

2.2.4.2-. Consequentes ao comprometimento	52
2.2.5- Fundamentação da escala de Bases do Comprometimento	
Organizacional (EBACO).....	55
3-. Metodologia da pesquisa.....	57
3.1 Tipo e Método da pesquisa	57
3.2-. Unidade de análise da pesquisa- CEFET-MG.....	57
3.3-. Universo e dimensionamento da amostra.....	58
3.4-. Definição das abordagens e escala.....	58
3.5-. Limitações da pesquisa.....	59
4-. Caracterização da instituição pesquisada	60
5-. Análise e interpretação dos resultados.....	64
5.1-. Análise dos Dados Ausentes.....	63
5.2-. Análise da Normalidade.....	65
5.3-. Análise de Consistência Interna.....	66
5.4 -. Perfil demográfico dos respondentes.....	67
5.5 -. Tratamento Estatístico dos resultados.....	72
5.6-. Interpretação Analítica das Escalas ECEO e EBACO.....	85
5.7-. Testes de hipóteses de médias das variáveis de perfil dos respondentes.....	85
5.8-. Relação entre os Construtos.....	87
6-. Conclusão	89
6.1-. Considerações finais	90
Referências	91

RESUMO.

Na Era do Conhecimento, das inovações, da necessidade de tomadas de decisão rápidas e seguras, num mundo de grandes turbulências e incertezas, as organizações se articulam de forma a garantir um corpo de colaboradores que tenham esse compromisso de adaptação tão rápida quanto necessária, devido ao alto grau de competitividade entre parceiras e concorrentes, demandando uma proposta de gestão organizacional que garanta a retenção de talentos e que propicia a entrada de novos talentos, através de relações contratuais que venham contribuir ainda mais com a organização, garantindo a pluralidade de conhecimentos competitivos.

Nas instituições públicas, a demanda por servidores capacitados não é diferente das organizações privadas e estas organizações ainda têm que lidar com situações relacionais ainda mais complexas, onde a relação dos servidores com a instituição exige maior motivação e comprometimento sem uso dos recursos persuasivos da iniciativa privada e na incapacidade em recompensas fiduciárias senão as atribuídas em lei, ou seja, o gestor público tem seus atos vinculados.

Assim, os gestores da instituição pública e seus pares precisam conhecer o ambiente organizacional e as ferramentas que lhe são disponibilizadas para lidar com essa complexidade relacional, ou seja, a confiança e o comprometimento dos servidores para com a organização são as grandes ferramentas propulsoras desse processo motivacional capazes de evitar o absenteísmo, garantir a assiduidade dos servidores e o indelével compromisso com a coisa pública.

A academia por sua vez, carece de pesquisas científicas que venham a identificar parâmetros que movem os servidores de uma Instituição pública de forma a garantir excelência quer no ensino, na pesquisa acadêmica e nas atividades de extensão às comunidades- headhunters. Como os estudos ainda são embrionários, essa pesquisa contribuiu para embasar o conhecimento nessa linha de pesquisa científica, e essa pesquisa é parte integrante dos achados do Grupo de Estudos Avançados do Comportamento Organizacional – GEACO- da Faculdade Dr. Pedro Leopoldo.

Ao pesquisador, coube a satisfação de apascentar a sua grande inquietação no conhecimento das ferramentas intangíveis - Confiança e Comprometimento – que sempre foram à base dessa motivação organizacional, que por muitas vezes fez da instituição pública de ensino, pesquisa e extensão uma referencia acadêmica em todo o país.

ABSTRACT

In the Age of Knowledge, of the innovations, of the need for quick and secure decision making , in a world of great turmoil and uncertainty, the organizations are planned so as to guarantee a body of collaborators that have this commitment of adaptation so fast as necessary, due to the high level of competitiveness between partners and competitors, demanding a proposal of organizational management that assures the retention of talents and promotes the entry of new ones, through contractual relationships that contribute even more with the organization, providing the plurality of competitive knowledge.

In the public institutions, the demand for qualified employees is no different from that in the private organizations and these organizations still have to deal with even more complex relational situations, where employees´ relationships with the institution require more motivation and commitment without the use of the private initiative sector persuasive resources and with the inability for financial rewards that have not been assigned by law, that is, the public manager has been allowed only linked actions.

Thus, the public institutions managers and their peers must know the organizational environment and the tools available to deal with this relational complexity. That is, the employees trust and commitment towards the organization are the great propeller tools of this motivational process able to avoid absenteeism, assure the employees assiduity and the indelible commitment towards public affairs.

The Academy in turn, lacks scientific researches that identify parameters to move institution employees in order to ensure both the excellence in teaching and academic research and in the communities extension activities – headhunters. As the studies are still in their initial stage, this research contributes to support the knowledge in this scientific research line, and is integral part of the findings of the Group of Advanced Studies on Organizational Behavior of the Faculdade Dr. Pedro Leopoldo / Grupo de

Estudos Avançados do Comportamento Organizacional – GEACO- da Faculdade Dr. Pedro Leopoldo.

To the researcher was given the satisfaction of pacifying his great concern towards the knowledge of the intangible tools – Trust and Knowledge – that have always been the basis for this organizational motivation, which often made this teaching, research and extension public institution an academic reference all over the country.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se que a confiança e o comprometimento organizacional têm sido destacados como fatores determinantes na facilitação do relacionamento interpessoal e nos processos de mudanças nas organizações, ressaltando-se como principais efeitos as atitudes profissionais mais positivas, níveis mais elevados de cooperação e maior motivação no âmbito corporativo. Assim, as empresas estão direcionando esforços no sentido de fortalecer essas ferramentas, inclusive porque a incorporação dessa estratégia facilita a operacionalização num ambiente de alta incerteza e competitividade da atual modernidade. Segundo Pinto (2007, p. 15), o termo modernidade constitui um conceito em formação no qual se abrigam e se justificam variadas posições teóricas e pragmáticas a respeito do mundo organizacional.

De acordo com Campos (2010, p. 14), ao se tratar de relacionamentos organizacionais que estão se disseminando, nos mais variados segmentos, há a necessidade de se ampliar a compreensão no que tange à confiança como pré-requisito essencial para a cooperação entre os parceiros envolvidos, neste caso entre o indivíduo e a organização. Constata-se também unânime preocupação dos principais executivos de áreas de gestão de pessoas com aspectos como a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos, ressaltando-se a importância de tais profissionais para a renovação permanente da organização (FUKUYAMA, 1996).

Malvessi (2000, p. 02) afirma que a influência da contextualização dos limites da gestão tem sido um fato difícil de ser negado. O desafio da gestão está na dificuldade em fundamentar as decisões em leis universais, ignorando as propriedades emergentes que caracterizam as estruturas, as pessoas e os grupos no panorama volátil da sociedade globalizada. Pinto (2007) afirma que as adversidades na gestão de pessoas têm se apresentado como um instigante campo nos estudos voltados para as organizações modernas.

Se tal situação é válida para as organizações privadas, nas organizações públicas contemporâneas o quadro fica ainda mais complexo, uma vez que elas enfrentam novos parâmetros de relacionamento, tais como:

- Estabilidade funcional – “o servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público após três anos de efetivo exercício (art. 21. Lei 8.112/90)”;
- Compensação pecuniária vinculada – “recondução é o retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado e decorrerá de: inabilitação em estágio probatório relativo a outro cargo; reintegração do anterior ocupante; encontrando-se provido o cargo de origem, o servidor será aproveitado em outro (art. 29, Emenda Constitucional 19 da Lei 8.112/90)”.

Ou seja, os instrumentos de recompensa são limitados, assim como os instrumentos coercitivos são inócuos frente à relação trabalhista instalada e, em decorrência desse contrato relacional, configura-se intensa necessidade de compreender como os servidores são influenciados pela confiança a se comprometerem nas instituições públicas, no desenvolvimento de ambientes organizacionais.

Não são os instrumentos coercitivos que darão ênfase no relacionamento da equipe estratégico- tático-operacional nessas instituições públicas, haja vista que o regime de trabalho não foca uma relação hierárquica, mecanicista, autoritária e garante aos servidores liberdade de expressão, pensamentos e estabilidade no emprego e não se apresentam como um campo fértil ao desenvolvimento do capital social (LUHMANN, 1979). Não tem o gestor da instituição o poder discricionário de alterar essa situação, pois há amparo de lei. Os atos administrativos relacionais são vinculados à Lei Federal 8.112/92, conhecida como “Regime Jurídico Único - RJU” e EC-19, e qualquer atitude dessa forma exige a formatação de processo administrativo, o que, na realidade, não é o intuito da pesquisa.

Assim, cabe aos gestores públicos desenvolverem outros artifícios de conduta de forma a criar na equipe de trabalho elementos de comprometimento, evitando o absenteísmo, garantindo a assiduidade e impedindo o descaso com a “coisa” pública (NIELSEN, 2002). Percebem-se, especificamente na instância da gestão dos recursos humanos, mudanças sensíveis nas relações de trabalho (OLIVEIRA, 2004, p. 15), onde se observa a existência de uma tendência cada vez mais marcante a formas de gestão participativa e democrática, direcionadas para um tipo de envolvimento mais “negociado” e “confiável” entre indivíduo e organização.

1.1 Justificativa.

Essa pesquisa em si se justifica pela possibilidade que traz de gerar conhecimento do ambiente que permeia essa organização e desta forma tentar apontar elementos que farão das tomadas de decisão algo mais consistente pelo possível comprometimento da população no ambiente pesquisado (Nielsen, 2002), assim essa pesquisa contribui para que a instituição tenha em seu "PDI", essa ferramenta científica disponível para trabalho.

Estudo realizado pelo grupo GEACO tem apontado que os construtos Confiança e Comprometimento têm sido utilizados como ferramentas para o aprimoramento organizacional nas instituições. Assim, essa pesquisa contribui para melhor conhecimento acadêmico desses construtos numa organização pública, pois há carência de estudos da relação existente entre a Confiança e o Comprometimento Organizacional nas instituições públicas (CHIUZI, 2006; MARIOTTI, 2005; OLIVEIRA, 2004).

Diante do exposto, infere-se que a confiança do indivíduo na organização permanece sendo uma vertente relativamente pouco investigada e desta forma, espera-se que as conclusões venham a contribuir de forma empírica à Instituição pública pesquisada e propiciar a geração de conhecimento, dando mais consistência nas tomadas de decisão, mesmo colegiadas.

Os gestores institucionais que estabelecem relacionamentos intraorganizacionais tendem a não confiar nos parceiros devido aos riscos envolvidos (SAHAY, 2003), de forma tal que se torna essencial o entendimento da natureza dos construtos Confiança e Comprometimento Organizacional para reverter essa premissa. Neste sentido, cabe acrescentar que a confiança vem sendo estudadas nas mais variadas formas, mas que ainda não foram explorados suficientemente. (SVENSSON, 2001)

Esse cabedal de interesses se justifica mais uma vez se o desenvolvimento dos construtos confiança e comprometimento tiverem sido salientados como ferramentas úteis para serem empregadas no aprimoramento organizacional nas instituições públicas regidas pelo RJU, onde os mesmos poderão significar alternativa administrativa que possibilite a esquia das limitações por eles impostas predominantemente no

estabelecimento de um contrato relacional estável. A confiança do indivíduo na organização permanece sendo uma vertente pouco investigada (OLIVEIRA, 2004).

Sob o reflexo do impacto de um cenário competitivo e globalizado, com mudanças turbulentas, com o surgimento de novas tecnologias e mercados mais exigentes - na sociedade e nas organizações privadas-, as organizações públicas têm procurado diferentes estratégias para o desenvolvimento de seus objetivos. Bastos (1994, p. 34) afirma que, embora a literatura técnica especializada informe o sucesso dos novos modelos organizacionais, há a necessidade de mão de obra comprometida com objetivos e metas organizacionais. A literatura científica carece de dados sobre possíveis associações entre mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho.

Pressupõe-se que caberá aos gestores públicos compreender como obter, a partir da confiança das equipes dessas instituições, o comprometimento profissional compatível com as atividades solicitadas pela estrutura organizacional em atendimento ao cidadão comum. Faz-se importante salientar, no entanto, que a associação entre padrões de comprometimento e tipo de organização burocrática tradicional não se estende a todas as organizações públicas (BASTOS, 1994).

Esse quadro mostra que o papel dos artífices do futuro, gestores dessas organizações, tende a pertencer aos gestores mais dinâmicos e engajados, que precisarão de pessoas comprometidas como parceiras na busca de resultados mensuráveis.

Entre os diversos construtos que podem vir a ser utilizados para produzir vínculos nas organizações, dois deles - confiança e comprometimento -, se tiverem suas relações convenientemente estudadas, poderão proporcionar importante alternativa ao desenvolvimento autossustentado das instituições nas quais, segundo Moraes e Kilimnik (1994), há deliberado esforço para se alcançar produtividade e eficiência dos servidores, como também satisfação, desejos e atendimento às necessidades de cada um. Pode-se supor, com base na experiência empírica do cotidiano das organizações, que servidores comprometidos com a organização e imbuídos de confiança ajudarão as instituições a competirem com mais eficácia, tanto em períodos normais como em condições adversas.

Buscando resposta para essas questões, este estudo pretendeu oferecer contribuição que possa vir a integrar investigação mais profunda voltada nessa direção e é parte integrante da Pesquisa Científica desenvolvida pelo Grupo de Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional (GEACO) vinculado às Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo sobre Comportamento Organizacional.

Nesse recorte específico, considerou-se como premissa de trabalho a ideia de que, nas organizações públicas, o enfoque a ser desenvolvido pelos gestores deve ser relacional e não contratual, buscando-se o equilíbrio entre o servidor e a instituição, à procura de melhor atendimento ao público. Essa consecução de objetivos pode ser aprimorada pelo estabelecimento de relações de confiança - conhecimento de alto nível e, conseqüentemente, comprometimento relacional (NIELSEN, 2002).

Considerando que comprometimento organizacional e confiança podem ser conseqüências às diversas atitudes dos gestores e servidores, principalmente nas situações relevantes em que ambos se envolvem no cotidiano das relações organizacionais, este estudo procura contribuir para que sejam criados parâmetros que avaliem suas relações.

Tendo por base tal problemática, a proposta central deste estudo consiste em investigar **“como os servidores são influenciados pela confiança a se comprometerem nas instituições públicas”**, tendo como amostra os profissionais do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral.

Analisar “O Impacto das relações de Confiança no Comprometimento dos Servidores em uma Instituição Pública Brasileira”.

1.2.2 Objetivos específicos.

- **Investigar o Comprometimento dos indivíduos na Instituição Pública pesquisada utilizando a escala desenvolvida e validada por BASTOS (1995);**
- **Avaliar a Confiança dos servidores públicos com a Instituição pesquisada de acordo com a Escala desenvolvida e validada por OLIVEIRA(2004);**
- **Verificar a relação entre os construtos Confiança e Comprometimento tomando como base a realidade de uma Instituição Pública Brasileira nas áreas de pesquisa, ensino, extensão.**

Este estudo é composto basicamente de quatro seções, a saber: fundamentação teórica sobre confiança e comprometimento organizacional, metodologia da pesquisa, análise e interpretação de resultados do estudo e conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Construto Confiança.

As relações de confiança ocorrem em determinado âmbito social que, além das características individuais dos agentes que estão envolvidos numa específica relação de confiança, apresenta algumas dimensões exclusivas relacionadas ao quadro social e ao nível de institucionalização das relações de confiança. Podem-se identificar três dimensões relacionadas a um investimento de confiança: interpessoal, sistêmica e institucionalizada.

A primeira trata-se de uma dimensão que sempre existirá entre agentes e é específica de determinada situação "X". Ocorre em determinado momento como resultado de informações adquiridas entre os agentes, sobre a reputação de "A" e "B". Já a segunda dimensão, sistêmica, serve como fonte de informação para que o investimento confiança possa ser adquirido num determinado sistema social. Representa o grau de confiabilidade numa organização. A terceira e última dimensão emerge da institucionalização mais ampla da confiança nas estruturas sociais, por exemplo, em determinada cultura social. As instituições representadas por meio de contratos - reputações - sinalizam certa confiabilidade. Quando as pessoas se veem em ambientes mais complexos, elas fazem uso da confiança institucionalizada (ZANINI, 2007).

As informações podem ser obtidas sob a forma de inferências, reputações, garantias ou obtidas por meio de terceiros, referente a reputações, baseado em competências e características de potenciais parceiros de interação. Os indivíduos podem avaliar a confiabilidade de sistemas impessoais, como serviço público por meio de inferências, na interação com agentes que representam aquela instituição e pelas reputações já criadas socialmente sobre os mesmos. No nível institucional, confiança é parte das instituições formais e informais que emanam das macroestruturas sociais. Qualificações documentadas como diplomas, certificados, participação em agremiações e associações são instrumentos institucionais que reforçam a relação de confiança entre agentes. Ou seja, a confiança é mecanismo social insubstituível, cuja eficiência é superior a qualquer sistema. "Na Era do Conhecimento, onde a inovação, a qualidade e o trabalho em equipe

são diferenciais competitivos, a Confiança é a base para a formação do capital social" (ZANINI, 2007, p. 83).

2.1.1 Confiança na linguagem cotidiana

A palavra confiança é uma presença constante no cotidiano das pessoas que a utilizam tanto ao iniciar relacionamentos quanto na avaliação a respeito da continuidade desses relacionamentos. Entretanto, essa mesma palavra é empregada em investigações científicas realizadas em áreas distintas do conhecimento (ZANINI, 2007).

Bastos (1994, p. 21) refere que “há conceitos que são oriundos da linguagem cotidiana e trazem significados para os quais o pesquisador não está atento e que são básicos para a decisão de que conceito utilizar”. Nesse sentido, o termo “confiança” é recorrente no uso popular, abrangendo desde as justificativas corriqueiras para episódios cotidianos da vida pública ou privada, até tentativas de análises e compreensão de atitudes complexas, crenças profundas e fatos sociais que trazem impactos junto à opinião pública (NOVELLI, 2004).

O fato de se definir operacionalmente os termos da linguagem cotidiana não elimina confusões conceituais no discurso psicológico, uma vez que os múltiplos usos, já associados à palavra, permanecem. Partindo desse pressuposto, torna-se necessário conhecer um pouco mais sobre as origens e significados da palavra confiança e seu campo semântico.

A questão básica é que nenhuma palavra na linguagem tem apenas um único significado, advindo, então, importante problema relacionado ao estabelecimento de correspondência entre linguagem e fenômeno (HARZEM, 1986; *apud* BASTOS, 1994). Em relação a isso, Kee e Knox (1970) afirmam que as noções vagas e mesmo sofisticadas de confiança (*trust*) e suspeita (*suspicious*) parecem entrar em uma gama de relacionamentos que variam do intrapessoal ao interpessoal; das relações intertribais primitivas a internacionais complexas. Porém, a conotação dos termos nos vários casos não é idêntica.

A origem da palavra confiança encontra-se no latim, derivada do verbo *confido*, que na sua tradução para a língua portuguesa significa ter confiança em, fiar-se em, confiar em, esperar com firmeza (PINTO, 2007).

Em síntese, no cotidiano, a palavra confiança está associada à crença na probidade moral e nas qualidades de outrem, às expectativas otimistas quanto à realização de uma missão por parte do depositário da confiança, como também às características pessoais tais como: credulidade, excesso de confiança, autoconfiança e ser digno de confiança (PINTO, 2007).

2.1.2 Definições de confiança

Para caracterizar uma relação de confiança, alguns elementos devem estar presentes entre os agentes da interação. Assim, os relacionamentos de confiança são constituídos, fundamentalmente, por três partes:

- a) as características da pessoa que confia - “A”;
- b) as características da pessoa que recebe a confiança - “B”;
- c) o contexto transacional – “X”.

Russell Hardin (2002) entende que um ato de confiança consiste em “um interesse encapsulado”, no sentido de que as expectativas de “A” estão baseadas na percepção das motivações de “B”. Assim, a existência de algum ponto em comum pode estimular “A” a realizar um investimento de confiança em “B”. Dependendo de “A”, “B” e “X”, pode-se estabelecer em diferentes níveis. Confiança, então, é uma aceitação voluntária e antecipada de um investimento de risco, quando se espera que a outra parte não aja de forma oportunista.

Duas condições aparecem na relação de confiança de forma cooperativa: a) a coexistência de expectativa de confiança, que imprime uma condição de que o confiado não agirá de forma oportunista; b) a ação baseada na confiança, que gera a crença, a condição incondicional de credite ao indivíduo (nenhum tipo de controle do risco exposto). E, de acordo com essa condição de crença, “a confiança pode ser entendida como predisposição ou expectativa que leve a uma ação calculada envolvendo certo grau de risco comportamental” (ZANINI, 2007, pag.38).

A expectativa de confiança apresenta percepção subjetiva de “A” sobre as motivações de “B” para corresponder ao investimento de confiança. O elemento “B” que recebe o

investimento de confiança de “A” encapsula os interesses de “A” quando honra o investimento confiado.

Numa avaliação do estado psicológico, uma expectativa de confiança apresenta dois elementos de forma dualística - um emocional e o outro cognitivo. São elementos coexistentes e prevalece um sobre o outro, de acordo com o ambiente “X”. Por vezes, emocional; às vezes cognitivo. Na expectativa de confiança de base cognitiva, pode-se calcular o risco relativo em cada situação e pode ser definida como confiança calculada ou confiança cognitiva. Por outro lado, a base emocional traz aspectos afetivos e emocionais às expectativas de “A” (ZANINI, 2007, pág.39).

A crença é necessária para superar a confiança cognitiva imperfeita causada pelas incertezas de uma penetração intelectual limitada. No entanto, emoções são reações desenvolvidas sobre a compreensão cognitiva. Os aspectos cognitivos são preponderantes na análise das motivações e reações do indivíduo que recebe o investimento de confiança - indivíduo “B”. Assim, quando “A” confia em “B”, a confiança baseia-se primordialmente nos aspectos cognitivos de “B”, mesmo sob fortes circunstâncias emocionais.

As motivações de “A” não são as mesmas de “B” na manutenção da relação de confiança que se desenvolve nesse meio “X”. O problema crucial não é a informação incompleta da confiabilidade de “B”, mas o desconhecimento dos limites dessa confiança, da capacidade limitada de confiar, em quem confiar, quando confiar em determinada questão. Realiza-se um investimento de confiança baseada na informação limitada sobre a motivação (como interesse encapsulado) para agir de forma a honrar o investimento de confiança.

A principal definição de “confiança” no *Oxford English Dictionary* é descrita como “crença ou crédito em alguma qualidade ou atributo de uma pessoa ou coisa, ou a verdade de uma afirmação”, e esta definição proporciona um ponto de partida útil. “Crença” e “crédito” estão claramente ligados de alguma forma à “fé”, que, conforme Simmel (1995) reconhece, fé e confiança são intimamente aliadas.

A confiança, em suma, é uma forma de "fé" na qual a segurança adquirida em resultados prováveis expressa mais um compromisso com algo do que apenas uma compreensão cognitiva (SIMMEL, 1995).

2.1.3 Os fundamentos da confiança.

Uma vez que o significado cotidiano da palavra confiança tenha sido apresentado, é pertinente examinar como as diversas ciências sociais têm abordado o tema.

Kasper-Fuehrer e Ashkanasy (2001) afirmam que “a confiança é um fenômeno complexo”. A contribuição da Sociologia corrobora o conhecimento da natureza da confiança, haja vista que a análise da confiança na perspectiva sociológica começa com um interessante “experimento mental” (LUHMANN, 1979).

Analisando um cenário assim, Luhmann (1979) reporta que o mundo social necessita de mecanismos que funcionem como redutores da incerteza e da complexidade, permitindo aos atores sociais criarem expectativas quanto ao comportamento futuro de outros atores. Esses mecanismos são uma “precondição da possibilidade” de coordenação das interações sociais e, conseqüentemente, da existência do mundo social.

Assim, a confiança é um mecanismo básico que reduz a incerteza à medida que torna possível a criação de pressupostos relativos ao comportamento futuro de outros atores.

Ao confiar, o indivíduo pressupõe que a contraparte não agirá de modo oportunista. Essa visão da confiança como base da interação social é creditada por Reed (2001). Baseado nesse princípio da reciprocidade, a confiança é vista como um imperativo primordial que está presente na vida social e ética das sociedades primitivas e também nas relações sociais contemporâneas (REED, 2001).

O homem está sob a norma da reciprocidade quando uma parte beneficia a outra, gerando, com isto, uma obrigação. O receptor do benefício contrai um débito em relação ao doador, que deverá ser pago ainda que a retribuição do benefício não necessite ser imediata. Faz-se importante mencionar que há um período de tempo no qual o beneficiado acumula recursos e não deve prejudicar seu benfeitor. Assim, a norma da

reciprocidade postula duas demandas mínimas inter-relacionadas: as pessoas devem ajudar aquelas que as ajudaram; e as pessoas não devem prejudicar seus benfeitores. O que não implica afirmar que ela também seja incondicional. As obrigações por ela impostas variam de acordo com o *status* dos participantes na sociedade (necessidades do receptor e recursos do doador), além das condições relacionadas ao tempo e lugar (GOULDNER, 1960).

Diferentemente de deveres específicos e de outras normas gerais, a norma de reciprocidade não exige um comportamento uniforme das pessoas a ela submetida. É justamente essa indeterminação, ou seja, esse grau de imprecisão que permite à norma de reciprocidade atuar como um elemento estabilizador do sistema, pois ela pode ser aplicada a inúmeras situações, constituindo-se em uma sanção moral flexível, o que de outra forma seria regulado por deveres. Assim, essa regra serve como uma espécie de aglutinante moral.

A norma de reciprocidade atua como um mecanismo de defesa de segunda ordem da estabilidade do sistema. Nesse caso, ela oferece uma fonte de motivação e, simultaneamente, uma sanção moral adicional em relação à conformidade. Desse modo, a pessoa pode cumprir seus deveres não somente porque são inerentes ao papel desempenhado e considerados corretos por si mesmos, mas também porque são definidos como uma retribuição. Ela requer que as partes envolvidas em uma relação cumpram seus deveres. Assim, “o sentimento de gratidão une forças com sentimentos de retidão e acrescenta uma margem de segurança na motivação à conformidade”. Oferece aos indivíduos uma base realista para a confiança, uma vez que as partes envolvidas em uma relação tenham internalizado essa norma, que obriga o receptor de um benefício a retribuí-lo. (GOULDNER, 1960, p. 176).

Desse modo, a norma de reciprocidade é um fator que facilita o início da interação social, pois haverá menos hesitação em ser o primeiro e mais facilidade com a troca, estimulando os atores a desempenharem seus papéis conforme a expectativa existente. E também corrobora no estabelecimento da confiança. Esta norma de reciprocidade é um mecanismo de construção da confiança. Este, por sua vez, estabiliza e mantém o sistema social porque ajuda a lidar com as potencialidades destrutivas das diferenças de poder, pela contenção de relações exploradoras, que poderiam minar o sistema social. A base

moral da confiança considera que o “conceito de confiança é tomado para significar e representar um mecanismo de coordenação baseado em valores e normas morais, apoiando a cooperação e colaboração coletivas dentro de ambientes incertos”. Confiança, moral e ética são temas entrelaçados. Assim, tendo em vista o fundamento moral da confiança, a discussão perpassa a questão ética, abordagem que, longe de causar estranheza, evidencia uma das preocupações atuais na gestão das organizações e das pessoas (REED, 2001).

Confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou firma de comportamentos eticamente justificáveis – isto é, ações e decisões moralmente corretas, baseadas em princípios da análise ética – da parte de outra pessoa, grupo ou firma em um esforço conjunto ou troca econômica (HOSMER, 1995, p. 399).

Moraes (1997) afirma que o contrário de confiança não é desconfiança, mas é a confiança que ainda não se estabeleceu. Desta forma, no princípio do relacionamento interpessoal inicia-se de forma embrionária a criação do construto confiança de maneira simples e tênue, que pode ir tomando um grau de comprometimento, gerando, assim, os benefícios intangíveis dessa relação.

Convém salientar que a desconfiança nas transações não é generalizada, mas, diante da dificuldade de identificar agentes dignos de confiança, essas transações são estruturadas como se todos os agentes não a merecessem (ZANINI, 2007).

Em ambientes de pouca confiança, as partes procuram substitutos para garantir a relação de confiança como, por exemplo, contratos formais, controles, hierarquias e sistemas de monitoramento e vigilância, onerando-a. A redução dos custos das transações é possível a partir da manutenção de uma reputação baseada na integridade. Naturalmente, reputação é o resultado do comportamento digno de confiança e, nesse sentido, confiança é uma decisão economicamente racional para se fazer exatamente o que foi contratado ou prometido porque, de outro modo, há possibilidade de prejuízo à reputação e, portanto, de restrições futuras. Depreende-se dessa definição de ordem econômica que uma base contratual encontra-se mesclada de aspectos morais e de integridade. Pode ser observado até o momento, tanto a Filosofia quanto a Sociologia têm empreendido esforços, compartilhados por estudiosos das teorias organizacionais e psicológicas, no

sentido de compreender o fenômeno da confiança. A teoria organizacional apresenta a concepção de confiança como escolha do comportamento de confiar (FUKUYAMA, 1996).

Uma das vantagens de tratar confiança em termos de escolha é que decisões são comportamentos observáveis. Contudo, mesmo nessa perspectiva, os teóricos se dividem, uns apoiando-se em bases calculativas e racionais e outros em bases sociais e relacionais da escolha. A perspectiva da escolha racional fundamenta-se na teoria econômica, sociológica e política. Presume-se que os indivíduos são motivados a fazerem escolhas racionais e eficientes, maximizando seus ganhos e diminuindo possíveis perdas em suas transações (KEE E KNOX, 1970).

Bachmann (2001), apoiado no trabalho de Luhmann (1979), rejeita a noção de que os atores sociais fundamentam suas decisões e comportamentos exclusivamente em motivos egoísticos. Opõe-se à teoria da escolha racional, a qual sugere que a confiança possa ser compreendida como uma estratégia dos atores racionais para maximizar seus interesses individuais. Seria difícil para os atores quantificar perdas e ganhos potenciais, que poderiam resultar da sua decisão de confiar ou não. Luhmann (1979) acrescenta que em dada situação, se os atores envolvidos estiverem em condições de avaliar as consequências de suas decisões de forma precisa e exata, então a confiança não é necessária. Há, ainda, o argumento de que as crenças básicas e o conhecimento tácito são mais importantes na determinação do comportamento do ator racional do que cálculos explícitos sobre perdas ou ganhos potenciais, associados à decisão de confiar. Conclui-se, portanto que a confiança é um mecanismo básico que permite a interação social e não somente de resultado de um cálculo racional.

Kramer e Tiller (1996), por sua vez, realçam que alguns pressupostos do modelo da escolha racional são insustentáveis, por considerarem que as decisões sobre confiança sejam produtos de cálculos conscientes e de um sistema de valores internamente consistente. Esse modelo exagera as capacidades cognitivas do indivíduo e o grau em que ele possui um sistema de valores estável e preferências perfeitamente ordenadas. Diante dessas limitações, o modelo relacional ganha destaque e procura superá-las incorporando aspectos sociais e relacionais nas escolhas relativas à confiança.

O estímulo àquele modelo originou-se nas teorias sociológicas ao trabalharem com estruturas de nível macro, por exemplo, sistemas de governo e a difusão da confiança dentro e entre organizações (KRAMER, 1999).

Para Kramer e Tiller (1996), a confiança não precisa ser conceituada somente como uma orientação calculativa em relação ao risco, mas também como uma orientação social em direção a outros indivíduos e à sociedade como um todo. O ideal seria articular uma abordagem que contemplasse argumentos calculativos e sociais nos julgamentos e nas decisões de confiar. Até o momento, tal definição de confiança não foi proposta.

Uma forma de superar o impasse conceitual é sugerida por Hardin (1992, *apud* KRAMER; TILLER, 1999), que conceitua confiança como uma relação de três partes envolvendo as características do indivíduo confiante, atributos do depositário da confiança e a situação específica na qual a confiança é conferida.

Essa teoria poderia dar uma atenção adequada aos aspectos calculativos e relacionais, pois, dependendo da circunstância, um ou outro aspecto pode ganhar mais relevância. É uma concepção interessante, entretanto, torná-la operacional para fins de pesquisa é bastante difícil dada à variabilidade e à complexidade de cada um de seus elementos.

A posição de Kee e Knox (1970), embora se diferencie da posição de Hardin, apresenta uma caracterização da relação de confiança. Para esses autores, uma situação de confiança envolve duas partes, que são, em certa medida, interdependentes com respeito aos resultados definidos por suas escolhas conjuntas. Uma das partes “P” é confrontada com a escolha de confiar ou não no outro “O”. Se a escolha de P é manifestar confiança em relação à “O”, então “O”, por sua vez, tem a escolha de ser digno de confiança ou não.

Nessa situação, ambas as partes são conhecedoras do risco de uma possível traição por parte de “O”. Em toda situação que envolve confiança, há algum grau de risco, mesmo que seja negligenciável. A percepção de risco é derivada a partir da incerteza do indivíduo em relação aos motivos, intenções e ações futuras de quem ele depende (KRAMER; TILLER, 1996).

A contribuição desses autores ultrapassa a caracterização da relação de confiança, pois consideram que esta pode ser vista não apenas como um comportamento manifesto, mas também como um estado subjetivo. Tanto a confiança quanto a suspeita podem ser definidas em termos da certeza ou incerteza sobre a confiabilidade de “O”. Trata-se de uma probabilidade subjetiva de P, dada à oportunidade de “O” em mostrar-se digno de confiança ou não. Há uma relação entre confiança subjetiva e ato manifesto de confiança que pode ser descrita por várias funções. Assim, pode haver uma manifestação de confiança completa diante de algum grau de incerteza, em uma situação em que “P” torna-se vulnerável a “O” enquanto ainda guarda dúvidas moderadas sobre a integridade ou competência de “O”.

Acredita-se que alguns contratos legais poderão ser estabelecidos nessas condições. Se um nível crítico de incerteza for alcançado, “P” começará a negar-se a manifestar confiança completa em “O” para proteger-se contra possível indignidade. Em situação extrema, cujo grau de incerteza atinge o ponto máximo, haverá retração total da confiança.

Do trabalho de Kee e Knox (1970) destacam-se duas concepções de confiança: escolha de comportamento e um estado subjetivo que está subjacente à escolha do comportamento. Este último é de natureza contínua, o que abre a possibilidade de investigar o limiar a partir do qual a confiança subjetiva torna-se o comportamento de confiar. Certamente, o limiar é variável devido a fatores situacionais e disposicionais. Essa distinção feita por Kee e Knox (1970) é importante e conduz à perspectiva psicológica no estudo da confiança.

Para Kramer e Tiller (1996, p. 52), “confiança é um estado fundamentalmente psicológico”. Vista desse modo, ela tem sido definida mais recentemente em termos de vários processos e orientações cognitivas inter-relacionadas, embora o modelo cognitivista de confiança seja criticado por alguns autores (LEWIS; WEIGERT, 1985; McALLISTER, 1995) que não acreditam na sua suficiência em prover explicações mais abrangentes para o fenômeno. Contudo, essa perspectiva representa um avanço no estudo da confiança. “Confiar em uma pessoa significa acreditar que, uma vez oferecida a chance, ela não se comportará de forma a nos prejudicar” (GAMBETA, 1988, p. 219).

Observa-se que os autores têm procurado destacar elementos, perspectivas teóricas diferentes no intuito de identificar aspectos importantes que deveriam compor o conceito de confiança. Hosmer (1995) afirma que os múltiplos caminhos percorridos pelos pesquisadores, na tentativa de alcançar uma definição, não são um desperdício.

Diante de todo o exposto, observa-se que cada estudo acrescenta novo *insight* e compreensão ao tema.

2.1.4 Conceituações contemporâneas da Confiança.

No mundo dos negócios - geridos por contratos formais - muitas transações acontecem pela confiança entre as partes (ZANINI, 2007). O risco iminente é absorvido pela forte relação de confiança, fruto de uma dimensão social, expressa nessa relação de confiança que gera cooperação entre os agentes.

Confiança é um fenômeno social que vem sendo estudado nas ciências sociais. A relação interpessoal na organização pode gerar confiança interpessoal, contribuindo para a transferência de conhecimentos, produtividade, redução de custos na transação. A confiança é necessária para garantir as instituições sociais.

Essa relação de confiança surge a partir das incertezas, na vida econômica, das partes envolvidas. A confiança reduz as incertezas, sinalizando as ações do parceiro do futuro que se apoiam nas relações do presente e interações do passado. É, então, uma ferramenta relacional que reduz riscos comportamentais no sistema social.

A análise econômica, então, vê a confiança como uma subclasse das relações de risco do ser humano. Nas organizações, a relação de confiança supera os contratos formais por exigência da lei e se torna contrato relacional. Os contratos formais de trabalho baseiam-se numa relação de ganhos e benefícios no longo prazo. Assim, são incompletos por definição.

Quando presente a confiança, a eficiência das relações contratuais aumenta, evitando burocracias de controle e monitoração que inibem a cooperação espontânea, e que acarretam custos (ZANINI, 2007).

A confiança está, portanto, envolvida de maneira fundamental com as instituições da modernidade. Qualquer um que use fichas monetárias o faz na presunção de que os outros, os quais ele nunca conhece, honrem seu valor. Mas é no dinheiro como tal que se confia, não apenas, ou mesmo primariamente, nas pessoas com as quais as transações específicas são efetuadas (GIDDENS, 1997).

Pode-se notar que os vínculos entre dinheiro e confiança são especificamente observados e analisados por Simmel (1995). Como Keynes, ele vincula a confiança em transações monetárias à "credibilidade pública no governo emitente". A confiança no dinheiro envolve mais do que um cálculo de fidedignidade de prováveis eventos futuros.

A confiança existe quando "acreditamos" em alguém ou em algum princípio:

Ela exprime a sensação de que existe entre a nossa ideia de um ser e o próprio ser uma conexão e unidade definidas, certa consistência em nossa concepção dele, uma convicção e falta de resistência na rendição do Ego a esta concepção, que pode repousar em razões específicas, mas não é explicada por elas, diz Simmel (1995, p. 22),

Para Luhmann (1995), a confiança deve ser compreendida especificamente em relação ao risco, um termo que passa a existir apenas no período moderno. A confiança pressupõe consciência das circunstâncias de risco, o que não ocorre com a crença. Tanto a confiança como a crença se referem a expectativas que podem ser frustradas ou desencorajadas. A crença, como Luhmann a emprega, se refere a uma atitude mais ou menos tida como certa de que as coisas familiares permanecerão estáveis.

Por um lado, há forte relação de trabalho - formal e informal - e os níveis de confiança; e, por outro, a ausência de confiança pode acarretar o uso ineficiente dos recursos humanos.

A gestão baseada na confiança desonera o controle e o processo formal de monitoração. A análise dos riscos de confiança é um indicador da gestão do ativo intangível da organização, relacionado à formação do capital social. Esse "capital relacional" é resultante da aplicação de incentivos implícitos e explícitos, fortemente ligados à relação de transparência e consistência nos contatos do trabalho, é elemento mediador para a criação de valor econômico. Uma variável sensível e um dos principais fatores que define

a gestão por confiança é o ambiente institucional que a organização opera (ZANINI, 2007).

Ambientes voláteis não são propícios ao desenvolvimento da relação de confiança - empresa de alta incerteza e instabilidade. Na nova economia, as organizações estão instáveis e não despertam para a confiança relacional. Até as relações interpessoais apresentam-se incipientes, ao contrário da velha economia (ZANINI, 2007).

Sob tal paradigma, na nova economia são praticados contratos de menos tempo de duração. De acordo com Zanini (2007), observa-se que os níveis de confiança interpessoal estão diretamente relacionados ao grau de comprometimento dos empregados (colaboradores da organização) e também aos elementos indicadores da confiança, sendo eles: integridade; consistência de gestão; compartilhamento e delegação de autoridade; demonstração de preocupação com empregados; qualidade com a comunicação interna; taxas de rotatividade (*turnover*); desempenho organizacional. Conseqüentemente, na nova economia, são baixos os níveis de comprometimento, são baixos os índices de indicadores de confiança, há alta rotatividade de empregados.

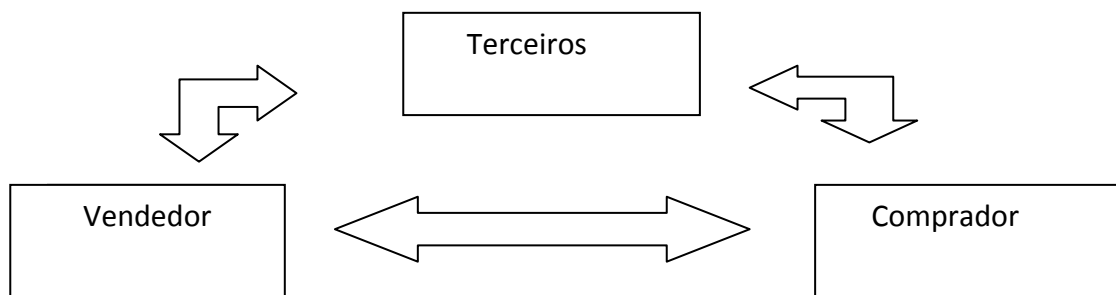
Moraes (1997) afirma que a quebra do construto confiança numa organização imprime a esse grupo uma condição de falência social, em que as relações interpessoais se apresentam altamente comprometidas pelas variáveis da confiança, que são a constância de atitudes e o tempo. A análise desses indicadores permite identificar o modelo de gestão organizacional e a necessidade de mudança dos contratos transacionais para contratos relacionais. É preciso criar estímulos, sensibilizar os componentes dos grupos de trabalho, passar valores importantes de convivência como respeito, confiança, diálogo para todos os setores da organização, quer privada, quer pública.

Assim, torna-se necessário que o ambiente de trabalho seja de cooperação e não de disputas desmedidas, que podem até comprometer a produtividade da organização. Além disto, faz-se necessário ainda que as pessoas tenham sensibilidade, abertura e disponibilidade para ouvir, auxiliar, cultivar e cativar. Foi-se o tempo em que era eficiente cobrar resultados a qualquer custo. Para exemplificar essa nova postura do líder, diz Tao-Te-Ching “se você não confiar nas pessoas, elas se tornarão indignas de sua confiança” (O’DONNELL, 2009).

Confiança traz a ideia de risco e o risco que se assume depende da capacidade do outro. A ponderação na relação comportamental é menor quando existe a confiança nas relações. A relação de confiança nos meios de convívio gera uma “zona de conforto”. Quando se confia em alguém, coloca-se em condições de risco de ações oportunistas do outro. As pessoas acreditam que aquelas que interagem não farão uso indevido desse investimento em credibilidade. Assim, cria-se um ambiente em que as pessoas interagem dentro do sistema.

O aumento do grau de confiança facilita a socialização do grupo de forma tal que dispensam instrumentos formais e monitoração, com considerável redução do custo da transação. Numa expectativa econômica, a confiança reduz riscos, significa diminuição de custos. A teoria dos custos de transação mostra melhor essa lógica, conforme quadro 1, a seguir:

Teoria dos custos.



Quadro 1 – Teoria dos Custos de transação.

Fonte: Zanini (2007).

Quando o ambiente é propício ao construto confiança, dispensam-se intermediários para assegurar que as partes receberão aquilo que foi negociado. Uma cultura de alta confiança reduz significativamente os custos. Em sociedades de larga escala, demanda-se a presença do terceiro para realização e monitoramento da relação, tais como instituições financeiras, que são intermediárias nas transações comerciais e vincula-se a sistema legal o que inibe o oportunismo, poder de polícia - policiamento nas ruas para garantir o abuso da confiança de alguém. Todos esses elementos representam custos para a sociedade. Em ambientes de baixa confiança, o custo é bem mais alto porque é

sempre promovida por meios coercitivos tais como contratos, regulamentos, procedimentos (ZANINI, 2007).

A estrutura industrial está relacionada à confiança cultural do povo assim, observou-se que sociedades que possuem famílias fortes, que estão no meio empresarial, têm mais domínio da coletividade (Brasil, China, Itália) por meio de pequenos grupos. Em seu estudo, ainda foi possível constatar que grandes grupos, nessa sociedade, são comumente de origem estatal (Petrobrás e grandes sociedades anônimas). Países que têm fortes organizações privadas sem fins lucrativos (escolas, igrejas, hospitais) são propensos ao desenvolvimento de instituições econômicas que se sobrepõem às famílias (Estados Unidos, Alemanha, Japão). Naquele caso, sendo baixa a confiança na sociedade, não se admitem gestores profissionais que ultrapassam os limites da família. Nesse caso, em ambientes de alta confiança, os gestores suprem e superam os limites da família (FUKUYAMA, 1996).

Em consonância com os conceitos de Fukuyama, em sociedades de baixa confiança, surgem organizações ilegais que vendem segurança e proteção às transações (GAMBETTA, 1993).

Os contratos de trabalho tornam-se contratos relacionais entre as pessoas e promovem formas de cooperação espontânea, o que traduz mais eficiência. A confiança que pode ser gerada torna-se um ativo intangível, na forma de capital social na organização. Já nos ambientes de alta confiança, há a reciprocidade na forma de investimentos consecutivos de confiança, adquirindo-se certa reputação de troca com as pessoas. Nessa “atmosfera”, o comprometimento organizacional aumenta, as pessoas sentem que podem contribuir livremente com ideias, sem o receio do oportunismo do colega de trabalho. As relações de confiança geram mais consenso baseado em estratégias de reciprocidade, reforçam as relações humanas, funcionando como um elo invisível que propicia a execução de tarefas organizacionais como a delegação de função, a aceitação de autoridade formal, a solução de conflitos, o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento (LUHMAN, 1979).

A falta de confiança gera clima de medo, ações coercitivas, necessidade de monitoração, oportunismos, instrumentos burocráticos, como: autoridade, contratos formais, perda de

flexibilidade e eficiência organizacional. Mesmo em ambientes de alta confiança, um mínimo de controle formal é necessário e em ambientes de alto controle e monitoração, um mínimo de confiança existirá. Os laços de confiança existem dentro de um sistema e podem ser severamente prejudicados quando a monitoração e o controle são destacados, tornando-se bastante crítica a sua reconstrução, ou seja, a construção de um sistema baseado em confiança exige muito mais tempo e investimento, um mínimo de coerção e punição tem que haver, pois facilitam a cooperação e reforçam a manutenção de uma ordem social (MIGUELES, LAFRAIA, SOUZA, 2007).

A confiança é investida ainda antes de conhecer o outro em que se investe. Presume-se aí a superioridade da eficiência desse mecanismo frente aos mecanismos formais (explícitos de controle e monitoração), principalmente em processos criativos que destacam habilidades e competências, estímulo à inovação e à aplicação de conhecimento (OLIVEIRA, 2004).

A confiança é -o elemento promotor de cooperação-, é um lubrificante da relação social (MORAES, 1997). Assim, é necessário que interações ocorram e apresente probabilidade de continuidade da relação, os agentes percebem as vantagens da interação em longo prazo em detrimentos aos ganhos de curto prazo.

A teoria dos jogos ajuda a compreender alguns princípios fundamentais da cooperação entre agentes interativos. Alerta que a relação de cooperação tem a limitação quando a interação não é contínua. Se houver a probabilidade de se chegar ao fim, a confiança é abalada pelos agentes. Os agentes percebem que vão acabar e passam a não ter motivos suficientes para a confiança mútua. Os jogadores são racionais e egoístas e tentam maximizar seus resultados e essa relação é nítida. Quando as transações entre membros de uma organização são repetidas, a teoria dos jogos mostra que em longo prazo a confiança na relação é mais perene, os interesses tendem a cooperar, confiando um no outro (ZANINI, 2007).

2.1.5 Condições para a continuidade das relações de confiança

Um interesse comum entre “A” e “B” tem que haver para se criar um ambiente favorável ao desenvolvimento do investimento de confiança. Pode estar relacionado a interesse financeiro, de reputação ou simplesmente de manutenção do relacionamento. “B” pode optar por honrar o compromisso, não necessariamente com o mesmo motivo de “A”.

Deve existir relação de interesses mútuos e é necessária uma estrutura que motive a manutenção de interesses pela questão que venha a garantir o investimento mútuo, conseqüentemente garantir o interesse mútuo de confiança. A melhor forma de estruturar esses incentivos entre agentes é alcançar comprometerimentos (ZANINI, 2007).

Um contrato formal pode ser a base de um contrato relacional. A confiança pode emergir desse simples contrato formal e desenvolver a um grande investimento relacional. Quando alguém age por altruísmo, boa vontade ou autossacrifício sabe-se que esse comportamento não é autossustentável ao longo do tempo, fica faltando o elemento motivacional (ZANINI, 2007)

Uma estrutura eficiente de incentivos assegura que promessas serão cumpridas e a cooperação mútua será sustentada por investimentos de confiança. Incentivos de longo prazo deverão criar possibilidades de interação e motivar as pessoas a se engajarem num relacionamento de confiança. Quanto mais frequentes as transações, mais confiança é depositada em ambas as partes, mas quando as transações tendem a terminar, o nível de confiança é afetado e se reduz consideravelmente (ZANINI, 2007).

A promoção de interesses mútuos - na direção de objetivos comuns - é parte de uma estrutura eficiente de incentivos para atingir os objetivos organizacionais. Empresas que se focam em tarefas de equipe possuem melhores condições para promoção do desenvolvimento de relações de confiança entre os empregados, diferentemente das empresas que objetivam resultados em curto prazo e isolados dos empregados.

Na concepção de Luhmann (1979), quando se trata de confiança, o indivíduo considera conscientemente as alternativas para seguir um curso específico de ação. A distinção entre confiança e crença depende da possibilidade da frustração ser influenciada pelo

próprio comportamento prévio da pessoa, portanto, da discriminação correlata entre risco e perigo. Por ser a noção de risco de origem relativamente recente, Luhmann alega a possibilidade de separar risco e perigo, que deve derivar de características sociais da modernidade.

A confiança surge, essencialmente, da compreensão do fato de que a maioria das contingências que afetam a atividade humana é humanamente criada, e não meramente dada por Deus ou pela natureza. Essa abordagem de Luhmann (1979) é importante e dirige a atenção para várias discriminações conceituais que devem ser feitas na compreensão da confiança. Não se pode satisfazer apenas com os detalhes de sua conceitualização.

A confiança é geralmente muito mais um estado contínuo do que isto implica, é um tipo específico de crença em vez de algo diferente dela. Observações análogas aplicam-se ao risco e ao perigo (GIDDENS, 1997) e não comungam com a afirmação de Luhmann de que "se você se abstém de agir você não corre risco". Em outras palavras, nada aventurado, nada (potencialmente) perdido. A inação é frequentemente arriscada e há certos riscos que todos nós temos que enfrentar, quer gostemos ou não, tais como os riscos de catástrofe ecológica ou guerra nuclear. Além disso, não há conexão intrínseca entre crença e perigo, mesmo como Luhmann (1979) os define.

2.1.6 Confiança e desenvolvimento de capital intelectual

O conceito de capital social organizacional surge da aplicação do conceito de capital social nas organizações. Nos anos 70, buscavam-se novas perspectivas, além da econômica, para explicar o desenvolvimento das comunidades, surgindo reflexões que propiciaram o desenvolvimento do conceito de capital social. Nas décadas seguintes, o conceito de capital social ganhou força, com sua aplicação expandindo-se a realidades diversas e abrindo novas perspectivas. Nos anos 80, Coleman (1990) relacionou o capital social ao desenvolvimento do capital humano e, nos anos 90, Nahapiet e Ghoshal (1998) abordaram o capital intelectual à luz do capital social. Leana e Buren (1999) propuseram o conceito de capital social organizacional, ao aplicarem aquele conceito no panorama organizacional.

Putnam (1995), um dos principais estudiosos de capital social, após ter, em 1993, elaborado o conceito em função dos atributos de uma organização social, em 1995 destacou sua importância como insumo para o alcance de objetivos compartilhados. E definiu capital social como sendo “traços da rede da vida social, normas e confiança, que habilitam os participantes a agirem em conjunto, mais efetivamente, para buscarem os objetivos compartilhados”.

Sheppard e Sherman (1998) propõem classificar os relacionamentos em termos de formas relacionais de dependência ou interdependência e, ainda, em superficiais ou profundas, de acordo com a profundidade decorrente da importância, amplitude e contatos entre as partes envolvidas, conforme quadro 2 apresentado, a seguir:

QUADRO 2
Principais características dos tipos de relacionamento

Relação de	Profundidade da relação	
	Superficial	Profunda
Dependência	Risco de que o outro não seja confiável. Risco de indiscrição. Ex. relacionamentos de mercado.	Uma parte detém menos conhecimento que a outra. Há risco de ser enganado. A sorte não está na mão de quem detém o conhecimento. Afeta a autoestima. Ex. envolvimento com autoridade.
Interdependência	As duas partes coordenam o comportamento. Risco da falta de qualidade da coordenação. Ex. relacionamentos equivalentes.	Comunicação é fator essencial, minimizando riscos. Ex. relacionamentos comunitários.

Quadro 2. Fonte: adaptação de Sheppard e Sherman (1998).

- A dependência superficial envolve dois tipos de riscos para aquele que confia: a possibilidade de que o outro não seja confiável, que não se comporte conforme o esperado; a indiscrição como risco de que o outro compartilhe informações que não se quer compartilhar.

- A interdependência superficial, quando uma das partes coordena o comportamento, visando os objetivos desejados. Nesse caso, a falta de qualidade de coordenação constitui-se risco inerente.

Nesse modelo proposto por Sherppard e Sherman (1998), busca-se contemplar formas de gerenciamento da confiança com o tipo de dependência e profundidade. Um das formas diz respeito à seleção do parceiro de acordo com a confiabilidade necessária para que as relações do indivíduo com a organização possibilitem relacionamentos baseados na confiança e, desta forma, alcance os objetivos almejados.

2.1.7-. Fundamentação da Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)

Com o objetivo de investigar a relação de confiança do empregado na organização, Oliveira (2004) desenvolveu um novo instrumento de medida denominado ESCALA DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO. Segundo a autora, essa escala é inédita na literatura e para tal utilizou-se esse modelo, conforme Quadro 3, a seguir:

QUADRO 3

Bases da Confiança do empregado na Organização e fundamentação teórica

Bases	Fundamentação dos princípios da base
Promoção do crescimento do empregado	Incentivo ao crescimento profissional, oferecendo oportunidades reais de crescimento. Seus valores antecedentes são a autonomia, o bem estar do empregado
Padrões éticos /moral	Princípios éticos, honestidade, igualdade, transparência da organização em divulgar informações manutenção dos compromissos assumidos. Seus valores antecedentes são focados na coletividade.
Solidez organizacional	Refere-se a estabilidade financeira da organização, o cumprimento de obrigações financeiras, pontualidade de salários e perspectiva de prosperidade. Ocupação segura da organização em sua área de atuação. Consegue superar crises econômicas, transmitindo segurança. O valor organizacional é o prestígio.
Reconhecimento financeiro da organização	Expectativa do empregado em ser reconhecido e valorizado pela organização mediante compensação financeira. O empregado tem expectativa de receber pelo trabalho desenvolvido. O valor organizacional antecedente é o bem estar do empregado.
Normas relativas a demissão do empregado	Refere-se a norma e procedimentos organizacionais, utilizados na demissão do empregado. As demissões podem ocorrer considerando normas objetivas e procedimentos conhecidos de todos. Se for baseada em julgamentos pessoais do dirigente, o empregado não possui recursos que garantam a sua permanência na organização. Seu antecedente direto é a justiça de procedimentos.

Fonte: Oliveira *et al.* (2004, p. 88).

Há divergências na literatura no que tange à definição do construto confiança e de suas dimensões. Porém, de certa forma, há um acordo entre os estudiosos do tema quanto às suas bases de apoio, predominantemente de caráter social, ético e psicológico.

A contribuição da sociologia se faz presente, especialmente, no trabalho de Gouldner (1960), por meio da norma de reciprocidade, que regula o comportamento do beneficiário, pois há uma obrigação moral de retribuir o benefício ao doador e de não prejudicá-lo.

Esta norma é vista como uma das bases das relações sociais, pois permite a criação de expectativas mútuas entre os atores de que o benefício será retribuído, de algum modo.

A confiança possui como suporte à ética ou o comportamento moral. Desta forma, para o indivíduo confiar, ele analisa ética ou moralmente, as escolhas que os agentes fazem em situações concretas e verifica se as escolhas se conformam aos padrões sociais. As várias concepções de confiança, muitas vezes, pautam-se em princípios morais. De forma semelhante à norma de reciprocidade, princípios morais contidos nas diferentes perspectivas éticas auxiliam na estruturação da vida social. Assim, as bases sociais e éticas se mesclam para fundamentar o que se chama confiança.

Embora a importância da confiança nas relações sociais e econômicas seja plenamente reconhecida, a questão conceitual é confusa, pois, a confiança é um conjunto de processos cognitivos inter-relacionados. Embora esta conceituação seja ampla demais e o autor a considere insuficiente para explicar o fenômeno, tal definição aponta na direção da Psicologia Cognitiva (KRAMER, 1999).

Diante do exposto, infere-se que a confiança do indivíduo na organização permanece sendo uma vertente pouco investigada (Oliveira, 2004).

O trabalho de Bastos (2002) revela o impacto da abordagem cognitivista nos estudos organizacionais, tanto que o autor utiliza o termo “cognição organizacional” aplicando-o aos estudos apoiados nesta perspectiva, e que investigam como indivíduos e organizações constroem seus ambientes e de que forma os processos se relacionam com importantes produtos organizacionais.

Seguindo esta tendência, Siqueira & Gomide Jr. (2004) utilizam conceitos cognitivos e propõem o esquema mental de reciprocidade ou a representação mental do conhecimento sobre a norma de reciprocidade. Assim sendo, os estudos organizacionais

podem contar com a abordagem cognitivista, que será bastante útil no estudo da confiança.

. A definição de confiança na perspectiva cognitivista adquire consistência, pois vários conceitos são articulados de modo a gerar um esquema mental, uma estrutura mais complexa capaz de representar eventos, sequencia de eventos, relações e mesmo objetos, dado que o esquema mental é composto por agrupamento de conceitos que envolvem um conhecimento genérico (SIQUEIRA & GOMIDE JR., 2004).

O marco teórico dessa pesquisa no que se refere ao construto Confiança é OLIVEIRA (2004). Anexo 1.

2.2. Comprometimento Organizacional.

A fundamentação teórica deste capítulo está dividida em três partes. Na primeira, são levantados vários enfoques/modelos e conceitos do comprometimento organizacional, abrangendo os enfoques unidimensionais e multidimensionais. A segunda abarca os antecedentes, consequentes e correlatos ao comprometimento. Por fim, a terceira parte retrata uma nova medida de comprometimento.

2.2.1 Comprometimento Organizacional e Comprometimento Nas Organizações Públicas.

Os estudos sobre comprometimento organizacional, de acordo com Moraes e Kilimnik (1994), tomaram corpo a partir da década de 1970, com foco na compreensão da relação indivíduo-organização e das atitudes que a permeiam, configurando-se numa grande motivação para o aprofundamento sobre o tema. Essas pesquisas assumem trajetória tipicamente multidisciplinar, resultante de diversos tipos de abordagens e modelos conceituais.

Neste contexto, destacam-se, basicamente, três conceitos do termo comprometimento. O primeiro relaciona-se com o conceito de compromisso, o segundo indica o grau de atenção e/ou esforço canalizado por uma pessoa para a realização de algo, resultando em um estado de lealdade a alguma coisa e o terceiro é usado quando se transmite a

ideia de um conjunto de condições que produzem consequências indesejadas (MORAES, 1997, p. 42).

As várias vertentes que abordam o comprometimento organizacional compartilham a premissa de que o vínculo trabalhador-organização existe e é inevitável. Nessas várias vertentes, destacam-se enfoques unidimensionais, que abrangem apenas um componente do comprometimento, e enfoques/componentes multidimensionais, que abrangem mais de um componente no comprometimento.

2.2.2 Enfoques do comprometimento organizacional.

Bastos (1994) apresenta a síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional. Conforme demonstrado por ele, o estudo do comprometimento é bem diversificado e sintetiza cinco principais abordagens do comprometimento organizacional: enfoque afetivo; enfoque instrumental; enfoque normativo; enfoque sociológico; e enfoque comportamental.

O enfoque afetivo (atitudinal) enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização - o construto confiança começa a ser construído de forma espontânea e continua, assim como o construto motivação inicia-se de forma embrionária a ser lançado - considerando-os como próprios.

As bases dessa linha de pesquisa fundamentam-se nas teorias de Etzioni (1980), sendo aprimorada com os trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1979). Segundo esses autores, o comprometimento organizacional significa que os empregados estão identificados com os objetivos, as metas e os valores organizacionais (VAN DE VEN, 1980). A elaboração de estratégias, objetivos e metas que compreendem informações, análise e planejamento servem de ferramentas aos gestores nas tomadas de decisão em ambientes globalizados. Esse planejamento estratégico aumenta a competitividade organizacional.

Ainda segundo esses autores, o comprometimento afetivo tem como foco o processo pelo qual as pessoas pensam a sua relação com a organização - confiança -, desenvolvendo-se no decorrer do tempo - motivação -, porém de forma consistente. O comprometimento

significa, então, a identificação e o envolvimento com a organização, caracterizando-se como:

- a) Forte crença e aceitação dos valores da organização;
- b) tendência a manifestar considerável esforço em favor da organização;
- c) manifestação de forte desejo de permanecer como membro da organização.

Considerando as conceituações citadas, constata-se que as pessoas que demonstram internalização dos objetivos da organização possuem elevado grau de comprometimento, tendo a tendência a exercer considerável esforço em favor dela, mediante postura ativa. Essas pessoas estão dispostas a se empenhar bastante e a contribuir de forma positiva com a organização, aceitando suas crenças e dando algo de si. É uma ligação emocional entre o indivíduo e a organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979).

O enfoque instrumental tem várias denominações, tais como: calculativo, continuação e *side-bets* (BASTOS, 1994). Originou-se com os trabalhos de Becker (1968), que o considerou como a função de percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas com a organização. A pessoa permanecerá na organização enquanto perceber benefícios provenientes dessa escolha. O comprometimento é visto, então, como consequência às recompensas percebidas pelo empregado como membro da organização. O comprometimento instrumental caracteriza-se como um fenômeno estruturado, decorrente das transações indivíduo-organização, bem como das alterações nos benefícios que forem adquiridos e nos investimentos realizados pela pessoa em seu trabalho (*side-bets*). Sob essa análise, o indivíduo escolhe, entre diversas alternativas, aquela que melhor atenda aos seus interesses.

O enfoque normativo tem uma corrente de pesquisa que é baseada nos estudos de Weiner (1982) e Etzioni (1980). Esse enfoque vê o comprometimento como um conjunto de pressões normativas e internalizadas, fazendo com que o comportamento da pessoa esteja identificado com os objetivos e com as metas traçadas pela organização. Parte do princípio de que o comportamento é conduzido conforme o conjunto de normas que a pessoa assume internamente. Sendo assim, o comprometimento é um vínculo estabelecido pelo empregado com os objetivos e os interesses da organização, a partir das pressões normativas que ele assume. Segundo Weiner e Vardi (1990), o empregado aceita-as, porque acredita ser certo e moral fazê-lo. Essa visão normativa tem o foco

centrado nos controles administrativos, como normas, regulamentos e missão da organização.

O sociológico, conforme defende Moraes (1997), surgiu em contraposição ao valor e ao capital, conceitos decorrentes das teorias econômicas e da satisfação/comprometimento no trabalho, provenientes de uma linha sociológica denominada autoridade no trabalho. Halaby (1986) analisa o apego dos empregados à organização em que trabalham cujo vínculo (trabalhador-organização) se estabelece a partir da percepção de legitimidade por parte do trabalhador e da relação autoridade- subordinação.

As formas de dominação são especificadas por um conjunto de códigos que os próprios trabalhadores levam para o ambiente organizacional. O apego pelo emprego “não está na dependência do amor nem do dinheiro, e sim na percepção da legitimidade regimental do empregador” (MORAES, 1997, p. 52).

O enfoque comportamental, segundo Mowday, Porter e Steers (1982), diz respeito ao modo como os indivíduos se tornam parte de determinada organização, assim como ao modo como eles lidam com isso. Esse enfoque considera o comprometimento como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos. (KIESLER e SAKAMURA, 1966, *apud* BASTOS, 1994).

As pessoas se tornarão comprometidas a partir de suas ações próprias, em que cada comportamento gera novas atitudes para comportamentos futuros, numa permanente tentativa de manter a consistência entre atitudes e ações. (Salancik 1977, *apud* BASTOS, 1993) defende que as ações de uma pessoa levam-na ao comprometimento ou não, esclarecendo que o grau de comprometimento do indivíduo com os seus atos depende da interação de três características do comportamento:

- a) Voluntariedade: ação desempenhada por livre escolha;
- b) irrevogabilidade: irreversibilidade do comportamento, sob pena de altos custos;
- c) visibilidade: caráter público ou explícito, ou seja, como as outras pessoas perceberão tal comportamento.

Nessa perspectiva, (SALANCIK, 1977, *apud* BASTOS, 1993) considera fundamental observar o comportamento de variáveis como assiduidade, desempenho e tempo no emprego.

Medeiros (2003) salienta que, depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados.

2.2.3 Enfoques multidimensionais do comprometimento.

De acordo com Medeiros e Enders (1998), foi a partir da década de 1990 que o construto multidimensional do comprometimento se tornou um consenso. Entre os vários autores que descreveram sobre essa multidimensionalidade, destacam-se:

Kelman (1958) foi o primeiro autor a considerar componentes diferentes para o comprometimento, distinguindo o vínculo psicológico indivíduo-organização em três bases:

- a) *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental;
- b) *identification* (identificação), baseado no desejo de afiliação;
- c) *internalization* (internalização), em que o envolvimento é causado pela coerência entre valores individuais e organizacionais.

Para a operacionalização desse modelo, O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração, ressaltando, porém, ser necessário promover mais investigações sobre o referido modelo. Também considerando a multidimensionalidade do construto, segundo Mowday, Porter e Steers (1979), Etzioni (1975) sugeriu-se uma classificação em que o envolvimento do empregado assume as seguintes formas:

- a) Envolvimento moral, com base na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo positivo e de mais intensidade;
- b) envolvimento calculativo (instrumental), baseado nas relações de troca, sendo de menos intensidade;
- c) envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção.

Como evolução dos estudos anteriores, Kanter (1968) desenvolveu um modelo a partir da aplicação de uma escala com 36 indicadores, identificando-se três diferentes formas para o comprometimento:

- a) Da coesão (comprometimento de coesão), vinculado às relações sociais de uma organização;
- b) da continuação (comprometimento de continuação), que requer dos empregados a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos, o que torna difícil deixar a organização;
- c) do controle (comprometimento de controle), a partir das normas da empresa que moldam o comportamento de seus empregados.

Como vários autores apresentaram diversas definições de comprometimento e existindo falta de consenso entre elas, Meyer e Allen (1991) propuseram seu agrupamento em três categorias: afetivo; instrumental; e normativo. Meyer e Allen (1991) caracterizaram, então, três tipos de vínculo entre os indivíduos e a organização: os empregados com muito comprometimento afetivo ficam na organização porque desejam; aqueles com comprometimento instrumental ficam porque precisam; e aqueles com comprometimento normativo ficam porque se sentem obrigados. Essa caracterização revela que existe melhor entendimento da relação empregado *versus* organização, considerando-se a atuação conjunta das três formas de comprometimento. Esse modelo foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e também por Bandeira, Marques e Veiga (1999). Em estudo posterior, Medeiros e Enders (1999) encontraram estrutura fatorial composta de quatro fatores, em que o quarto componente foi denominado de “afiliativo”.

Em continuidade ao estudo sobre a multidimensionalidade do construto, de acordo com Sá e Lemoine (1998), Thévenet (1992) caracterizou o comprometimento organizacional em duas dimensões:

- a) Adesão, envolvendo a internalização dos valores da organização, quando os empregados o consideram como desejável;
- b) oportunidade, quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem às suas expectativas.

Fink (1992) afirma que o comprometimento pode ocorrer de três formas, adotando-se atitudes e comportamentos com distintas finalidades:

- a) Para se associar a outras pessoas ou grupos;

- b) porque o conteúdo é coerente com os valores individuais;
- c) para a obtenção de recompensas ou evitar punições.

Com base nas várias teorias apresentadas aqui e em diversos outros estudos, as pesquisas voltam-se na direção da multidimensionalidade do construto. Cavalcante (2005, p. 54) comenta que as pesquisas de múltiplas dimensões do comprometimento possibilitam esclarecer melhor quais os antecedentes e consequentes ligados a cada uma dessas dimensões, aumentando a compreensão do fenômeno estudado e possibilitando a adoção de estratégias direcionadas ao seu desenvolvimento.

2.2.4 Antecedentes, consequentes e correlatos ao comprometimento organizacional.

A literatura aborda as características pessoais – antecedentes - dos indivíduos como fatores determinantes do comprometimento. Por sua vez, os fatores consequentes ao comprometimento podem ser considerados de melhor desempenho no trabalho, menos rotatividade e baixo absenteísmo. Já os correlatos são tratados como uma variável não pertencente aos dois grupos citados anteriormente, considerando que estão ligados à motivação, à competência e a outros fatores, de acordo com Bastos (1994).

Relatando um pouco mais sobre os correlatos do comprometimento organizacional, de acordo com Bastos (1994), incluem-se nessa categoria as variáveis relacionadas a atitudes ou a processos motivacionais também utilizados nas pesquisas organizacionais que, em princípio, não podem ser consideradas nem antecedentes nem consequentes ao comprometimento organizacional. Esclarece, ainda, o autor que as correlações observadas entre comprometimento, satisfação e motivação podem estar relacionadas ao fato de que são mensuradas conjuntamente, existindo itens similares que integram as diversas escalas, além da possibilidade de tais conceitos serem aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada diante do contexto de trabalho.

Segundo Meyer e Allen (1997), entender quando e como o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (consequentes) permite melhor posicionamento por parte das organizações, de forma a

se anteciparem aos impactos provenientes dos tempos atuais. Apresentam-se a seguir algumas das contribuições teóricas que descrevem esses fatores.

2.2.4.1 Antecedentes ao comprometimento

O campo de variáveis enfocadas como determinantes do grau de comprometimento organizacional é bastante amplo. Neste trabalho, caracterizam-se algumas pesquisas sobre o assunto. Mowday, Porter e Steers (1982) distinguem quatro grupos de variáveis como principais antecedentes do comprometimento organizacional:

- **Características pessoais:** a correlação entre características pessoais e comprometimento tende a ser reduzida. Considera-se que mais comprometimento está associado à maior idade, ao mais longo tempo na organização, à mais alta remuneração e ao mais elevado nível ocupacional. Essas variáveis são tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental, baseando-se nas trocas entre o indivíduo e a organização. Entretanto, pesquisas revelam correlações positivas na perspectiva afetiva do comprometimento.
- **Características do trabalho:** estão correlacionados com os graus mais elevados de comprometimento, principalmente aqueles trabalhos que são considerados desafio, oferecendo conteúdo mais interessante e complexo. Atuam, dessa forma, como força mantenedora do vínculo empregado-organização. Pesquisas realizadas por Steers (1977) indicam que quando os empregados recebem desafios no trabalho respondem positivamente.
- **Experiências no trabalho:** os indivíduos são influenciados na avaliação de seu trabalho e da organização quando são treinados para uma ocupação e se ingressam em um grupo funcional. Treinamentos e experiências socializadoras desenvolvem no indivíduo uma identificação psicológica com a imagem de sua ocupação, com as normas, valores e referenciais de comportamento que unificam um grupo ocupacional.
- **Características do papel ou tarefa:** são considerados aspectos relacionados ao papel do trabalho, com potencial para influenciar o comprometimento, o campo de trabalho ou desafio, conflito e ambiguidade de papéis. O comprometimento tem se revelado mais acentuado quanto maior for o campo de trabalho e mais rica for a experiência de desafios vivida pelo indivíduo.

Considerando os resultados de pesquisas anteriores sobre antecedentes do comprometimento, Fink (1992) caracteriza-os sob os seguintes aspectos:

- Idade e tempo de empresa: relacionados positivamente com o comprometimento organizacional.
- Gênero: evidências indicam que as mulheres tendem a ser mais comprometidas que os homens. Isso surpreende ao se considerar que o comprometimento geralmente está associado às oportunidades de carreira, autonomia e aumento de responsabilidades.
- Hierarquia e estilo de gestão: existem evidências consideráveis de que o poder na tomada de decisões e o grau de autonomia na função têm relação com o comprometimento. Entretanto, algumas pesquisas registram que a posição hierárquica tem pouca influência no comprometimento indivíduo-organização.
- Escolaridade: em várias pesquisas, este item foi relacionado negativamente ao comprometimento, considerando-se que quanto mais alto for o nível de escolaridade, mais mobilidade e atratividade haverá do profissional no mercado.
- Remuneração: estudos documentam relação positiva entre o comprometimento dos empregados e o nível de atendimento das expectativas de remuneração.
- Performance: pesquisas notificam fraca relação entre desempenho e comprometimento.

Para o comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997) abrangem tanto os aspectos individuais como os organizacionais sobre os antecedentes do comprometimento, enfatizando as experiências de trabalho. Dessa forma, classificam esses antecedentes nos grupos:

- Características pessoais: para as variáveis como gênero, idade, tempo de empresa, estado civil e escolaridade, estas não encontraram fortes relações com o comprometimento afetivo. Essas relações são influenciadas, provavelmente, por outros fatores organizacionais ou pessoais.
- Características organizacionais: de acordo com pesquisas anteriores, existem relações entre o comprometimento afetivo e algumas características organizacionais, como a descentralização, a integridade e a justiça percebidas pelos empregados nas operações e tomadas de decisões, como também na comunicação das políticas organizacionais.

- Experiências de trabalho: foram encontradas neste grupo fortes relações com o comprometimento afetivo.

Meyer e Allen (1997) acentuam que o comprometimento instrumental é resultante do reconhecimento do indivíduo com os custos associados à sua saída da organização. Ressaltam, ainda, que idade e tempo de empresa não influenciam diretamente o comprometimento instrumental, e sim apresentam correlação somente quando representam, na situação específica, investimentos ou alternativas reconhecidos e percebidos pelos indivíduos. Dessa forma, no seu modelo foram estabelecidas duas variáveis, assim caracterizadas:

- Investimentos: são aqueles itens que representam a perda de tempo, de dinheiro ou de esforço no caso de uma saída da organização;
- Alternativas: a possibilidade de existência de opções de escolhas alternativas a uma decisão de permanecer ou não na organização atual.

Os autores reforçam que tanto os investimentos quanto as alternativas influenciam o comportamento instrumental desde o momento em que o indivíduo reconhece a sua existência. Dessa forma, descrevem diversos antecedentes para o comprometimento instrumental, entre eles a percepção, pelo indivíduo, de que os seus investimentos em educação e treinamento não são transferíveis para outra organização; a percepção, pelo indivíduo, de que o seu papel de provedor familiar é mais valioso do que os custos de deixar a organização; e a percepção, pelo indivíduo, da pouca atratividade das alternativas vislumbradas.

Bastos (1994) sugere três variáveis para a análise dos antecedentes: efeito do estágio da carreira; diferença de preditores entre os níveis hierárquicos dos trabalhadores; tipo de ocupação.

Existe um elemento comum entre os diversos antecedentes, segundo alguns autores, que é o processo de trocas, por meio do qual os benefícios percebidos são avaliados, desenvolvendo o comprometimento. Há também outro importante fator para prever o comprometimento, que é a variável satisfação com o trabalho (MORAES, 1997).

2.2.4.2 Consequentes ao comprometimento.

A análise dos consequentes ao comprometimento organizacional limita-se a duas classes de comportamento, conforme explicitado por Moraes (1997), uma refere-se às decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; e outra referente ao desempenho no trabalho. Os trabalhos de pesquisa nessa área geralmente confirmam a hipótese de que o comprometimento conduz a menos rotatividade e absenteísmo, bem como à melhoria do desempenho dos indivíduos (MOWDAY, PORTER E STEERS, 1982).

Em suas pesquisas, Meyer, Allen (1997) preconizam que a relação da performance no trabalho com o comprometimento afetivo é positiva, sendo negativa com o comprometimento instrumental. Sendo assim, os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam ou porque estão emocionalmente ligados a ela, optando, dessa forma, por faltar menos ao trabalho, sentindo-se mais motivados na execução de suas tarefas.

Os empregados com forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam ou porque consideram oneroso o seu desligamento. Dessa forma, não se pode esperar que eles tivessem o desejo de contribuir para o desenvolvimento da empresa. Ao contrário, essa situação pode criar ressentimentos ou frustrações, levando à baixa produtividade e ao aumento do absenteísmo. Há, então, negativa correlação entre o comprometimento instrumental e os indicadores de desempenho e permanência no trabalho.

Detalhando um pouco mais sobre os consequentes às lacunas no comprometimento organizacional, destacam-se os achados de algumas pesquisas citadas por Meyer e Allen (1997):

- *Turnover*: existem correlações negativas consistentes entre a intenção de deixar a organização e o comprometimento organizacional para as três bases (afetiva, instrumental e normativa), embora a correlação afetiva seja mais forte.
- Absenteísmo/assiduidade: a assiduidade está relacionada positivamente ao comprometimento afetivo. É importante ressaltar que este inibe o absenteísmo voluntário, mas não inibe as faltas involuntárias provenientes de problemas com a

família ou problemas de saúde. Isso ficou evidenciado nas pesquisas, que também não identificaram correlação significativa com o comprometimento instrumental.

- Performance: na maioria dos estudos, os indicadores de performance apresentaram correlação positiva com o comprometimento afetivo. Entretanto, em grande parte foi utilizada a dimensão individual como base. Os autores ressaltam que é possível que essa abordagem não capture certas expressões do comprometimento no comportamento dos indivíduos, as quais, conjuntamente, podem alavancar significativamente a performance da organização, principalmente naquelas atividades que proporcionam ganhos de sinergia.
- Comportamento cidadão: refere-se a um comportamento que vai além da função exercida, como oferecer ajuda a um colega, fazer atividades voluntárias ligadas ao trabalho ou apresentar sugestões. As pesquisas confirmaram alta correlação entre o comportamento cidadão e o comprometimento afetivo.
- Outros comportamentos no trabalho: neste aspecto, o comprometimento afetivo foi correlacionado positivamente no que se refere às sugestões de melhorias e à aceitação das coisas como elas são. Entretanto, foi negativamente correlacionado com a tendência da passividade ou da abstenção diante de um problema.
- Bem-estar: as pesquisas não indicam que o comprometimento afetivo poderia trazer consequências negativas à vida pessoal e às atividades extratrabalho, apesar de não haver evidências consistentes de que os comprometimentos afetivos ou normativos contribuam para o bem-estar. De forma geral, as pesquisas sobre comprometimento indicam que há mais pontos positivos do que negativos entre suas consequências. Sendo assim, o comprometimento pode conduzir os indivíduos a comportamentos desejáveis, sendo isso bom tanto para a organização como para os trabalhadores.

Segundo Bastos *et al.* (2008), foi a partir dos meados de 1980 que surgiram duas questões importantes para a compreensão conceitual e teórica das pesquisas sobre comprometimento organizacional: a primeira, menos explorada, refere-se à natureza atitudinal e/ou comportamental do construto. A segunda envolve as bases ou a natureza do vínculo de comprometimento com a organização, o que consolida uma visão multidimensional e contribui para a construção de diferentes modelos conceituais. Mesmo com distinção clássica entre as medidas atitudinais e comportamentais, existe a necessidade de integração dessas duas perspectivas, de acordo com Mowday, Porter e

Steers (1977), em que a perspectiva atitudinal predomina nas pesquisas, sendo dada pouca atenção à comportamental. Entretanto, existe a demanda para uma integração. Daí, o desafio de se buscar um modelo teórico embasado nas relações entre atitude e comportamento. Para Bastos *et al.* (2008), as dificuldades na associação entre as duas abordagens se deve à pouca atenção conferida a outras variáveis, sendo uma das mais exploradas as intenções comportamentais.

Entre as várias teorias que consideram a existência das intenções comportamentais como componente predecessor ao comportamento, destaca-se a de Ajzen e Fishbein (1977), que engloba:

- Afeto: refere-se aos sentimentos do indivíduo em direção a um objeto, em que a pessoa pode apresentar alto nível de desejabilidade ou indesejabilidade diante daquele que está sendo avaliado;
- crenças: diz respeito à informação que a pessoa tem sobre o objeto da atitude;
- intenção comportamental: indica a probabilidade subjetiva de um sujeito desempenhar um comportamento;
- comportamento: relaciona-se ao que a pessoa efetivamente realiza, recorrendo a fatos que são observáveis.

Menezes (2006) comprova que outras pesquisas desencadearam um novo modelo no qual as intenções comportamentais são também avaliadas por normas subjetivas e não somente pelas atitudes dirigidas a um objeto. Esse modelo foi denominado de teoria da ação racional (TRA), desenvolvido também por Ajzen e Fishbein (1977). Nesse modelo, as normas subjetivas dizem respeito à percepção do indivíduo em relação às pessoas que ele considera importantes na avaliação do desempenho de seu comportamento. Porém, segundo Menezes (2006) e (BENKLER E SPECKART, 1979, *apud* FRASER; BURCHELL, 2001), comportamentos passados poderiam influir diretamente em futuros comportamentos. Nessa perspectiva, Ajzen (1988) incluiu em sua teoria o controle comportamental percebido. Dessa forma, a teoria da ação racional passou a ser chamada de teoria da ação planejada.

O controle comportamental percebido permite a passagem direta do controle para o comportamento, considerando que nem todo controle comportamental sucede à intenção de se comportar.

2.2.5 Fundamentação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).

De acordo com Bastos (1994), as medidas clássicas utilizadas para avaliar o comprometimento organizacional mostram-se pouco apropriadas para o estudo do construto, partindo de perspectiva desenvolvimental que considere os significados atitudinais e comportamentais associados ao termo, pois é dada pouca atenção às formulações teóricas que buscam articulá-los.

Menezes (2006) esclarece que as escalas internacionais de comprometimento já validadas para o contexto nacional, quando assumem perspectivas de análise e investigação congruentes com a abordagem atitudinal, apoia-se em uma concepção que não controla os processos cognitivos desencadeados pelos estímulos que a integram.

O mesmo ocorre na abordagem comportamental. Dessa forma, Menezes (2006) justifica que a EBACO foi criada em razão da carência da literatura organizacional de medidas para a avaliação do fenômeno, não somente a partir da perspectiva atitudinal (percepções, características pessoais e experiências vividas no trabalho), ou, ainda, por meio apenas da perspectiva comportamental (processo pelo qual as pessoas se ligam a uma organização e como lidam com isso).

Complementando, as pesquisas de Allport (1954), que buscam evidências empíricas da existência de um modelo conjunto, nunca obtiveram resultados conclusivos, já que não se sabe ao certo o que diferencia uma resposta afetiva de uma crença ou de uma tendência no comportamento.

Enfim, as pesquisas que buscaram desenvolver medidas de avaliação do comprometimento organizacional têm se focado unicamente nas atitudes (antecedentes das intenções comportamentais) ou nos comportamentos (consequentes às intenções comportamentais). Ainda não havia sido concebido um instrumento competente para avaliar o comprometimento a partir das intenções que levam um indivíduo a uma ação (MENEZES, 2006), conforme quadro 4 apresentado a seguir:

QUADRO 4

Bases do comprometimento organizacional e fundamentação teórica

Bases	Fundamentação teórica da base
Afetiva	Comprometimento afetivo (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982); congruência de valores (KELMAN, 1958); introjeção (GOULDNER, 1960); envolvimento moral (ETZIONI <i>apud</i> MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982); adesão (THÉVENET <i>apud</i> SÁ; LEMOINE, 1998).
Obrigação em permanecer	Normativo (MEYER; ALLEN, 1991).
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas (WIENER, 1982; JAROS <i>et al.</i> , 1993); controle (KANTER <i>apud</i> MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).
Afiliativa	Identificação (KELMAN, 1958); integração (GOULDNER, 1960); identificação (BECKER, 1992); coesão (KANTER <i>apud</i> MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982); afiliativa (MEDEIROS; ENDERS, 1999).
Falta de recompensas e oportunidades	Envolvimento calculativo (ETZIONI <i>apud</i> MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982); oportunidade (THÉVENET <i>apud</i> SÁ; LEMOINE, 1982); recompensas (BECKER, 1992).
Linha consistente de atividade	Trocas laterais (BECKER, 1960).
Escassez de alternativas	Continuação (MEYER; ALLEN, 1991).

Fonte: Siqueira *et al.* (2008, p. 62).

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

O marco teórico dessa pesquisa no que se refere ao construto Comprometimento Organizacional é BASTOS (1994). Questionário- Anexo 2.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA.

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos, visando responder ao problema e aos objetivos de pesquisa.

3.1 Tipo e método de pesquisa

Para desenvolvimento deste estudo, escolheu-se o método quantitativo, visto que proporciona a medição objetiva e a quantificação dos resultados, assim como a descrição dos fenômenos de interesse desta pesquisa, uma vez que aprecia números e procura medir com que grau algo está presente ou ausente (CASTRO, 2005).

Quanto aos fins da pesquisa, optou-se pela descritiva, a qual se aplica quando o objeto de investigação é parcialmente conhecido, em avaliações cujo objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis (CASTRO, 2005).

Quanto aos meios de investigação, o trabalho foi representado por um Estudo de Caso que, segundo Yin (2004), possui como qualidade a “capacidade de lidar com ampla variedade de evidências”.

3.2 Unidade de análise da pesquisa- CEFET.MG

A unidade de análise do estudo foi constituída pelos servidores públicos –professores e técnicos administrativos- vinculados a Instituição CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais- incluindo todos os seus campi acadêmicos da capital e do interior do estado de Minas Gerais, nos municípios de Belo Horizonte, Leopoldina, Araxá, Divinópolis, Varginha, Timóteo, Nepomuceno, Curvelo.

Nesse contexto, o pesquisador que é servidor efetivo da instituição na função de professor de 1º e 2º graus e teve a oportunidade de desenvolver a pesquisa de forma efetiva, onde a aplicação dos questionários ECEO e EBACO foi feita, pessoalmente.

3.3 Universo e dimensionamento da amostra.

O corpo de profissionais envolvidos nessa pesquisa se divide entre docentes e técnicos administrativos da Instituição, ambos de caráter efetivos. Foi definido o universo de 544 professores e 639 servidores técnicos administrativos.

A pesquisa foi desenvolvida tomando como base o número de 104 respondentes que garantem uma amostragem significativa conforme quadro 5, abaixo representando o Universo pesquisado.

<i>Dimensionamento da amostra</i>	
<i>Confiança da amostragem</i>	91%
<i>Margem de erro</i>	8%
<i>Tamanho da população</i>	1183
<i>Tamanho da amostra</i>	104

Quadro 5. Dimensionamento de amostra.

Origem pesquisador.

3.4 Definição das abordagens e escala

Definiram-se como instrumentos para coleta de dados o questionário ECEO (ANEXO 1), cuja concepção partiu do diagnóstico de Confiança e o questionário EBACO (ANEXO 2), cuja concepção partiu do diagnóstico de Comprometimento na instituição pesquisada. O mesmo foi composto de questões mensuradas por intermédio de escalas do tipo Likert (1975).

A Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)- anexo 1 foi elaborada para mensurar o quanto o trabalhador acredita que pode confiar na Instituição na qual desempenha suas atividades. Oliveira desenvolveu e validou a ECEO, que, segundo a autora, “trata-se de um conceito inédito na literatura disponível” (OLIVEIRA, 2004, p. 96).

Como forma de preencher a lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, foi aplicado o questionário conforme a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (conhecida como EBACO), aplicada pela primeira vez por Medeiros *et al.* (2003) e complementada e validada por Bastos (2004).

Fora desenvolvido também um questionamento quanto aos dados demográficos dos respondentes para caracterizá-lo e introduzi-lo na pesquisa, de tal forma que a caracterização dos respondentes nos trouxesse ainda algumas informações de contextualização na Instituição.

3.5- Limitações da pesquisa.

A utilização da metodologia da pesquisa com aplicação de Estudo de Caso, embora dê uma visão profunda da Unidade pesquisada, não permite a generalização dos resultados.

A distribuição e recebimento dos questionários foram feitos pessoalmente pelo próprio pesquisador e isso pode de alguma forma influenciar as respostas.

A média dos escores obtidos na escala de Confiança dos Empregados na Organização, embora indique que a confiança do servidor aflora na instituição, o valor alcançado foi moderadamente mediano superior, ou seja, não foi determinante.

A média dos escores obtidos na escala das Bases do Comprometimento Organizacional, embora indique que há comprometimento do servidor com a instituição, o valor alcançado foi moderadamente mediano superior, mas também não foi determinante.

4. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.

Nome: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

Natureza jurídica: autarquia, do Poder Executivo. A instituição foi criada como Escola de Aprendizizes Artífices de Minas Gerais, pelo Decreto 7.566 de 23/09/1909 e começou a funcionar em 08/09/1910.

Em 1941, em função da Lei 378 de 13/01/1937, transformou-se no Liceu Industrial de Minas Gerais e, no ano seguinte, por força do Decreto 4.073 de 30/01/1942, transformou-se em Escola Industrial de Belo Horizonte. Ainda em 1942, pelo Decreto 4.127 de 25/02/1942, passou a se denominar Escola Técnica de Belo Horizonte. Posteriormente, a partir da Lei 3.552 de 16/02/1959 - alterada pelo Decreto 796 de 27/08/1969 -, transformou-se em Escola Técnica Federal de Minas Gerais. Em 1969, foi autorizada a organizar e ministrar cursos superiores – no caso, de curta duração – pelo Decreto 547 de 18/04/1969. Em 1978, a Escola Técnica Federal de Minas Gerais foi transformada no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, pela Lei 6.545 de 30/06/1978, regulamentada pelo Decreto 87.310, de 21/06/1982, revogado pelo Decreto 5.224 de 01/10/2004, reformulado, por sua vez, pelo Decreto 5.773 de 09/05/2006. Conforme essa legislação, o CEFET é uma instituição especializada “na oferta de educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino com atuação prioritária na área tecnológica”.

Em 2004, o Decreto 5.225 de 01/10/2004, que altera dispositivos do Decreto 3.860 de 09/07/2001 relativo à organização do ensino superior, incluiu todos os centros federais de educação tecnológica na categoria de instituições de ensino superior, ao lado das universidades. Ressalta-se que a atuação do CEFET-MG nos âmbitos articulados do ensino da pesquisa e da extensão já está vigente desde a sua criação, pela Lei de 1978.

Finalidade: o CEFET-MG tem por finalidade:

Formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada Decreto lei. 5.225 de 01/10/2004.

O êxito que vem alcançando mostra que o CEFET-MG responde de forma apropriada à formação do cidadão voltado para a participação social, a pesquisa, a produção científica e tecnológica e o exercício profissional relacionado ao desenvolvimento societário inclusivo e sustentável, na esfera cultural e socioeconômica.

O CEFET-MG, como autarquia federal, submete-se à legislação federal. As formas de contratação, tanto dos servidores docentes como dos técnicos administrativos, são regulamentadas pela Constituição Federal de 1988. As decisões quanto à ampliação ou reposição de seu quadro de pessoal por meio da abertura de novos concursos públicos, a estrutura das carreiras e a remuneração dos servidores são definições que dependem fundamentalmente do Governo Federal.

A carreira de docentes do CEFET-MG foi recentemente regulamentada pela Medida Provisória 431 de 14/05/2008, convertida na Lei 11.784 de 23/09/2008. O processo de implantação começou ainda no mês de setembro de 2008, com os ajustes necessários em relação a interstícios e correspondência de carreiras. As novas carreiras de Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e de Magistério Superior tiveram seus ajustes relacionados à estrutura remuneratórios implantados desde fevereiro de 2009, considerando o que prevê a referida lei.

Dado o caráter híbrido do CEFET-MG, instituição que oferece cursos de nível médio e superior, e a política de ampliação da oferta de novos cursos de graduação, significativo número de docentes da carreira de Ensino Básico e Tecnológico atua no Ensino Superior. Isso vem ocorrendo, particularmente, com os cursos de graduação recém-criados. Em função desse fato, considerou-se pertinente apresentar os dados relativos ao regime de trabalho dos docentes também da carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Há docentes do quadro permanente contratados em regime de dedicação exclusiva, 40 horas e 20 horas. No entanto, já há algum tempo os concursos abertos são apenas para dedicação exclusiva. O quadro de docentes efetivos no total de 639 reflete o resultado positivo de investimento institucional na qualificação e capacitação do corpo docente. Desde 2009, a tendência a crescimento do número de professores com mestrado e doutorado é mantida em relação ao biênio anterior. O aumento na qualificação dos docentes acarreta impacto positivo direto em todos os níveis de ensino, na produção

científica, no envolvimento dos discentes com a pesquisa, na captação de financiamentos, entre outros.

O acompanhamento dos encargos didáticos e acadêmicos dos docentes é realizado por meio do Plano Anual de Encargos Docentes, que se constitui num plano anual de trabalho de cada docente e no qual são indicadas as atividades didáticas e acadêmicas, com as respectivas correspondências em termos de justificativas e cargas horárias destinadas a cada uma delas. A responsabilidade por acompanhar o trabalho do docente é do departamento, da coordenação e/ou setor no qual o docente estiver lotado e exercendo suas atividades. A avaliação funcional periódica, realizada para fins de progressão funcional, obedece a critérios definidos em diferentes resoluções do Conselho Diretor e é de responsabilidade de comissões de avaliação criadas nos diferentes departamentos e coordenações.

Uma proposta institucional que visa a normalizar o acompanhamento do trabalho docente, relacionado aos encargos didáticos e acadêmicos, encontra-se em tramitação nos órgãos colegiados da instituição. A política de promover ações voltadas para a capacitação de pessoal das carreiras do corpo docente e do corpo técnico administrativo não é nova no CEFET-MG.

É possível constatar que os investimentos em capacitação se refletiram de maneira positiva, posto que houve aumento de aproximadamente 16,0% no número de servidores técnicos administrativos qualificados entre 2007 e 2009. Nessa direção, o número de servidores – docentes e técnicos administrativos – fruto de uma das ações institucionais de valorização do servidor permanece no total de 544.

Pelo exposto, nos últimos anos o CEFET-MG investiu de forma importante na capacitação de seus servidores – docentes e técnicos –, seja por meio dos programas de apoio a graduação e pós-graduação, seja pela liberação dos servidores para usufruírem a licença de capacitação. A instituição, hoje, percebe como positivo os reflexos desse investimento particularmente na qualidade do trabalho desenvolvido pelos servidores.

5-. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.

A análise estatística desenvolveu-se verificando inicialmente os dados ausentes, seguido da análise da confiabilidade interna, investigação da normalidade dos dados com o propósito da adequação de testes estatísticos.

Quanto às questões que retratavam o perfil do respondente, os dados demográficos foram tabulados considerando a frequência absoluta e relativa, associados com a estatística descritiva das escalas correspondentes aos construtos confiança (ECEO) e comprometimento (EBACO).

Seguindo o objetivo da pesquisa aplicaram-se testes de hipóteses estatísticos Krukal-Wallis em relação às médias das respostas em relação aos fatores componentes das escalas e também a análise da correlação entre as escalas ECEO e EBACO para identificar a relação entre os mesmos.

5.1 - Análise de dados Ausentes.

Os dados foram analisados considerando os questionários com respostas completas, ponderando as questões que representam os construtos Confiança e Comprometimento, correspondente às questões numeradas de 1 a 28 (questionário ECEO) e de 29 a 56 (questionário EBACO).

Dos 104 questionários que foram aplicados, em apenas 1 (um) questionário, o de nº 86, as questões correspondentes à escala ECEO e EBACO não foram respondidas, o que implicou em sua exclusão. Na tabela 1, abaixo, são representados os percentuais mais expressivos de ausência de respostas, sendo submetida a análise de verificação de sua aleatoriedade.

Tabela 1- Percentual de dados ausentes.

Nº questionário	Nº de dados ausentes	% Nº de dados ausentes
5	1	1.8
22	1	1.8
25	1	1.8
47	1	1.8
66	1	1.8
69	1	1.8
41	1	1.8
87	1	1.8
2	5	8.9
62	6	10.7

Fonte: Dados trabalhados no SPSS 13.0

Quanto aos questionários que apresentaram questões incompletas em relação a essas escalas fez-se a análise de dados ausentes através do Teste multivariado para dados perdidos completamente ao acaso (MCAR); o que resultou em aceitação da hipótese de aleatoriedade de dados ausentes conforme resultado: Little's MCAR test: Chi-Square = 340.140, DF = 319, Sig. = 0.199;

5.2 Análise da normalidade.

A verificação da normalidade é um dos pressupostos mais comuns para a análise multivariada, a qual se refere à forma da distribuição normal, que representa um padrão de referência para os métodos estatísticos.

A análise da normalidade foi realizada através do teste Kolmogorov-Smirnov. - conforme resultados abaixo representados na tabela 2.

No teste de Normalidade, o nível de significância apresenta-se maior que 5%, garantindo a genuidade da hipótese da normalidade.

Tabela 2 - Teste de normalidade

Fatores	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	0.118	102	0.001
Solidez Organizacional	0.064	102	0.200(*)
Normas Relativas a Demissão do Empregado	0.122	102	0.001
Reconhecimento Financeiro Organizacional	0.082	102	0.090
Padrões Éticos	0.093	102	0.030
Obrigação em Permanecer	0.100	102	0.014
Afetiva	0.089	102	0.044
Afiliativa	0.183	102	0.000
Escassez de Alternativas	0.131	102	0.000
Obrigação pelo Desempenho	0.136	102	0.000
Linha consistente de Atividade	0.109	102	0.005
Falta de Recompensas e Oportunidades	0.090	102	0.040

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

5.3- Análise de consistência interna.

Para a análise da consistência interna usou-se coeficiente Alfa de Cronbach. A ideia principal da medida de consistência interna é que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo construto e assim, ser altamente correlacionados (Hair Jr., J.F. et. al, 1998).

O valor 0,8 representa uma consistência interna aceitável e acima de 0.8 indica boa consistência. Nos fatores do construto confiança, observa-se que o coeficiente que apresentou o nível mais baixo de confiabilidade ocorreu na dimensão “Solidez Organizacional”.

Em relação ao construto Comprometimento, o fator que apresentou menor índice de consistência interna foi “Obrigação pelo Desempenho” (0,337), conforme abaixo representado, tabela 3.

Tabela 3 - Análise de consistência interna - ECEO/EBACO

Fatores	Coeficiente Alpha de Cronbach
Confiança (ECEO)	
• Promoção do crescimento do empregado	0,748
• Solidez organizacional	0,585
• Normas relativas à demissão do empregado	0,676
• Reconhecimento financeiro da organização	0,670
• Padrões éticos/moral	0,792
Comprometimento (EBACO)	
• Obrigação em permanecer	0,712
• Afetiva	0,866
• Afiliativa	0,722
• Escassez de alternativas	0,817
• Obrigação pelo desempenho	0,337
• Linha Consistente de atividade	0,677
• Falta de recompensas e oportunidade	0,849

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

5.4 - Perfil demográfico dos respondentes.

Quanto às questões que retratam o perfil do respondente, os dados foram tabulados considerando a frequência absoluta e relativa. As tabelas abaixo retratam o perfil dos respondentes, sintetizando os seguintes resultados:

A predominância dos respondentes é do gênero feminino com 58,2%, conforme abaixo representado , tabela 4. Essa característica também foi encontrada por Chiuzi (2006) em amostra por conveniência no estado de São Paulo (72,5% de respondentes femininos). Essa predominância pode ser justificada pelo fato de que o tratamento isonômico do profissional da educação- Ensino, Pesquisa e Extensão - é marcante na esfera do governo.

Tabela 4 – Distribuição por Gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	41	41.8
Feminino	57	58.2
Total	98	100.0

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Foram encontradas publicações de Pinto (2007), com predominância na faixa etária acima de 41 anos (49,2% dos respondentes), e de Chiuzi (2006), com idade média de 32,91 anos.

A pesquisa demonstra como demograficamente encontra-se a Instituição e pode-se verificar que há uma predominância a um grupo maduro, conforme abaixo representado, tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição da Faixa Etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual
Até 20 anos	3	3.0
De 21 a 24 anos	6	6.0
De 25 a 29 anos	9	9.0
De 30 a 34 anos	7	7.0
De 35 a 39 anos	8	8.0
De 40 a 44 anos	15	15.0
de 45 a 50 anos	20	20.0
De 51 a 55	23	23.0
De 56 a 60	8	8.0
Acima de 60 anos	1	1.0
Total	100.0	100.0

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Quanto ao estado civil, esse dado é coerente com a faixa etária predominante dos respondentes, conforme abaixo representada, tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição do estado Civil

Estado Civil	Frequência	Percentual
Solteiro	27	26.5
Casado	45	44.1
Desquitado/divorciado	14	13.7
Separado	7	6.9
Viúvo	4	3.9
Outro	5	4.9
Total	102	100.0

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Predominantemente os respondentes (57,8%) declararam ter de 1 a 3 filhos, existindo

diferença bastante significativa no percentual de quatro ou mais filhos, cujo índice alcançou 7,8%, conforme abaixo representado, tabela 7.

Tabela 7 – Distribuição do número de filhos.

Número de filhos	Frequência	Percentual
Nenhum	35	34.3
De 1 a 3 filhos	59	57.8
4 filhos ou mais	8	7.8
Total	102	100.0

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Quanto a faixa salarial percebida, há alguma predominância a salários mais altos coerentes com a formação acadêmica dos respondentes. É coerente com a faixa etária e nível de cargos predominantes entre os respondentes, conforme abaixo representado, tabela 8.

Tabela 8 – Faixa salarial mensal (S.M. em R\$)

Faixa Salarial	Frequência	Percentual
De 1 a 2 s.m.	3	2.9
De 2 a 5 s.m.	31	30.4
De 5 a 10 s.m.	43	42.2
De 10 a 20 s.m.	16	15.7
Acima de 20 s.m.	9	8.8
Total	102	100.0

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Pode-se observar que a grande parte dos respondentes tem formação acadêmica elevada e coerente com o tipo de Instituição pesquisada que é de Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme abaixo representada, tabela 9.

Tabela 9 – Último curso concluído

Curso	Frequência	Percentual
Ensino fundamental	2	2.0
Ensino médio	16	15.7
Ensino superior	28	27.5
Especialização	37	36.3
Mestrado	18	17.6
Outros	1	1.0
Total	102	100.0

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

O setor de atuação dos respondentes predominante é o Administrativo (45,1%), considerando que atualmente as Instituições dessa natureza têm muitos servidores com desvio de função, desenvolvendo atividades administrativas, conforme abaixo representada, tabela 10.

Tabela 10 – Setor de atuação

Atuação	Frequência	Percentual
Administrativo	46	45.1
Recursos Humanos	9	8.8
Planejamento	7	6.9
Estratégico	7	6.9
Informática	5	4.9
Financeiro	4	3.9
Produção	2	2.0
Marketing	1	1.0
Logística	1	1.0
Outro	21	20.6
Total	102	100.0

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Os respondentes estão distribuídos com boa uniformidade, de forma coerente com uma

Instituição de Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme abaixo representada, na tabela 11.

Tabela 11 – Posição ocupada na Instituição

Posição	Frequência	Percentual
Nível estratégico (presidente, vice-presidente, superintendente).	10	10.2
Nível tático - especializado (gerente, coordenador, supervisor).	47	48.0
Nível operacional (administrativo, técnico, operador, atendente).	41	41.8
Total	98	100.0

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Os respondentes comprovam que tem havido por parte da Instituição uma renovação de seus colaboradores nos últimos anos de forma metódica, sendo importante para a instituição que prima por inovação e geração de novos conhecimentos. Conforme abaixo representada, tabela 12

Tabela 12 - Tempo de trabalho na Instituição.

Tempo	frequência	percentual
Até 11 meses	10	9,8
De 01 ano a 1 ano e 11 meses	5	4,9
De 02 anos a 4 anos e 11 meses	15	14,7
De 5 anos a 9 anos e 11 meses	7	6,9
De 10 anos a 14 anos e 11 meses	10	9,8
Acima de 15 anos	55	53,9
Total	102	100

Fonte: dados da pesquisa – software SPSS 13.0

5.5. Tratamento estatístico dos resultados.

Tabela 13 - Estatística descritiva da Escala de Confiança dos Empregados na Organizacional (ECEO).

QUESTÕES	Média	Desvio Padrão
Padrões Éticos (*)	5.49	0.142
C19-Os Clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	5.54	
C20-Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	5.58	
C24-Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.	5.70	
C27-O cliente é respeitado nesta organização.	5.37	
C2-Esta organização é ética.	5.26	
C5-O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	5.50	
C6-Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.	5.46	
Normas Relativas à Demissão do Empregado (**)	2.44	1.09
C11-Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais	2.61	
C14-As normas para demissão de empregados são claras. (***)	2.50	
C1-Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	1.56	
C23-Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.	1.97	
C3-Esta organização considera apenas seus próprios interesses.	3.04	
C8-A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos. (***)	2.96	
Promoção e Crescimento do Empregado (*)	5.23	0.331
C10- Esta organização segue normas para promover seus empregados.	4.73	
C12-Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.	5.22	
C17-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	5.53	
C26-O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.	5.15	
C7-Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	5.52	
Reconhecimento Financeiro Organizacional (*)	3.92	0.441
C16-Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.	4.66	
C22-Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	3.92	
C25-Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	3.64	

C28-O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.	3.54	
C9-O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.	3.83	
Solidez Organizacional (*)	5.21	0.717
C13-Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	5.88	
C15-Esta empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.	5.30	
C18-A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	5.21	
C21-Esta organização é conhecida por seu poder econômico	4.02	
C4-Acredito na estabilidade financeira desta organização.	5.64	
CONFIANÇA	4.97	0.93

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

(*) Escala Positiva; (**) Escala negativa (***) Escala invertida.

Tabela 14 - Estatística Descritiva da Escala de Base do Comprometimento Organizacional (EBACO) na Instituição.

QUESTÕES	Média	Desvio Padrão
Afetiva (*)	3.29	0.432
C33 - Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	3.89	
C34 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.	3.30	
C35 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora	2.93	
C36 - Acredito que não seria certo deixar minha empresa porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui	3.03	
Afiliativa (*)	6.11	0.119
C37 - Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	6.01	
C38 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	6.28	
C39 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	6.07	
C40 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	6.08	
Escassez de Alternativas (*)	5.07	0.519
C41 - Nesta empresa eu sinto que faço parte do grupo	5.38	
C42 - Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo	5.18	
C43 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	5.40	
C44 - Fazer parte do grupo é que me leva lutar por esta empresa	4.30	
Falta de Recompensas e Oportunidades (**)	3.46	2,05
C53 - Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4.27	
C54 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa	3.13	
C55 - Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	3.36	
C56 - Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	3.09	
Linha consistente de Atividade (*)	4.82	0.420
C49 - Procuro não transgredir as regras desta empresa, pois assim sempre manterei meu emprego.	4.50	
C50 - Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4.86	
C51 - Para conseguir ser recompensado nesta empresa é necessário expressar a atitude certa	4.52	
C52 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5.40	
Obrigação em Permanecer (*)	5.01	0.638
C29-Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm-se tornado mais similares.	4.40	
C30- A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa	4.57	

do que ela simboliza, de seus valores.		
C31- Eu me identifico com a filosofia desta empresa	5.32	
C32 - Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa	5.76	
Obrigação pelo Desempenho (**)	2.84	1.81
C45 - Se eu j�a não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3.00	
C46 - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefícios desta empresa.	2.78	
C47 - Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expresse publicamente	2.25	
C48 - Apesar dos esforços que j�a realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	3.34	
Comprometimento	4.86	0.90

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Tabela 15 – Médias dos fatores da escala confiança em função das variáveis de perfil dos respondentes.

VARIÁVEIS	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
<i>Gênero</i>						
Masculino	5.4	5.3	5.6	3.9	5.5	5.0
Feminino	5.1	5.2	5.5	4.0	5.4	5.0
<i>Faixa Etária</i>						
Até 20 anos	5.2	4.5	4.3	4.7	5.0	4.9
De 21 a 24	5.2	4.8	4.8	4.4	5.2	5.1
De 25 a 29	4.8	5.2	5.8	4.2	5.2	5.1
De 30 a 34	5.3	5.1	5.4	3.2	5.7	4.9
De 35 a 39	4.5	5.2	6.0	3.6	5.3	4.5
De 40 a 44	5.0	5.1	5.4	3.4	5.4	4.7
De 45 a 50	5.7	5.5	5.5	4.2	5.6	5.3
De 51 a 55	5.6	5.5	6.0	4.1	5.7	5.4
De 56 a 60	5.3	5.4	5.3	3.7	5.2	4.4
Acima de 60 anos	4.6	4.0	5.3	3.2	5.9	6.0
<i>Último curso que você concluiu</i>						
Ensino fundamental	5.0	5.2	5.4	3.4	3.6	3.5
Ensino médio	5.1	4.8	4.9	4.0	4.9	4.5
Ensino Superior	5.1	5.2	5.6	4.0	5.7	5.1
Especialização	5.3	5.6	5.9	4.2	5.6	5.3
Mestrado	5.4	5.1	5.6	3.2	5.7	5.1
<i>Estado Civil</i>						
Solteiro	5.6	5.4	5.7	4.2	5.7	5.2
Casado	5.2	5.4	5.9	3.8	5.7	5.2
Desquitado/divorciado	4.7	4.9	4.7	3.3	5.0	4.4
Separado	4.7	4.6	5.4	4.2	4.5	4.7
Viúvo	5.5	5.3	5.8	4.2	5.9	4.8
<i>Numero de Filhos</i>						
Nenhum	5.4	5.2	5.7	4.1	5.7	5.1
De 1 a 3 filhos	5.2	5.3	5.6	3.9	5.3	5.0
4 ou mais filhos	4.3	5.0	5.0	3.4	5.4	5.0
<i>Faixa Salarial Mensal</i>						
De 1 a 2 S.M.	5.5	5.8	5.1	4.2	4.9	4.0
Mais de 2 a 5 S.M.	5.0	5.2	5.7	3.9	5.5	5.1
Mais de 5 a 10 S.M.	5.3	5.3	5.5	3.9	5.5	4.9
Mais de 10 a 20 S.M	5.6	5.1	5.7	3.9	5.4	5.0
Acima de 20 S.M.	5.2	5.2	5.4	3.6	5.4	5.7
<i>Posição Ocupada na Empresa</i>						
Nível estratégico	5.3	5.4	5.6	3.9	5.6	5.8
Nível tático -	5.4	5.4	5.7	3.9	5.9	5.3
Nível operacional	5.1	5.2	5.5	4.0	5.1	4.6
<i>Tempo de trabalho na Empresa</i>						
Até 11 meses	5.0	5.0	5.2	4.3	5.5	4.7
De 1 ano a 1 ano e 11 meses	4.8	5.0	4.7	3.8	4.6	5.5

de 2 anos e 4 anos e 11 meses	5.3	5.2	5.7	3.9	5.8	5.0
de 5 anos a 9 anos e 11 meses	4.5	5.4	5.6	3.3	4.9	4.5
de 10 anos a 14 anos e 11 meses	4.9	4.8	5.3	3.6	5.5	4.8
Acima de 15 anos	5.4	5.4	5.7	4.0	5.5	5.2

Fonte: Pesquisa direta - () escala invertida**

1- promoção e crescimento do empregado 2- solidez organizacional; 3- normas alteração dos dados; 4- reconhecimento financeiro organizacional; 5 – padrões éticos; 6 - Obrigação em permanecer

Tabela 16 – Médias dos fatores da escala comprometimento em função das variáveis de perfil dos respondentes.

VARIÁVEIS	Fatores					
	1	2	3	4**	5	6**
<i>Gênero</i>						
Masculino	3.3	6.1	5.0	5.1	4.9	4.8
Feminino	3.4	6.1	5.1	5.2	4.7	4.4
<i>Faixa Etária</i>						
Até 20 anos	4.1	5.4	5.3	4.3	4.8	5.6
De 21 a 24	2.7	5.3	4.3	4.9	5.0	4.2
De 25 a 29	3.2	6.3	4.7	5.2	4.9	4.8
De 30 a 34	2.9	6.1	5.1	5.2	4.6	5.3
De 35 a 39	3.3	6.3	5.4	4.7	5.0	5.5
De 40 a 44	3.4	6.0	4.6	5.2	4.9	4.5
De 45 a 50	3.7	6.3	5.1	5.1	4.8	4.1
De 51 a 55	3.4	6.3	5.6	5.4	4.6	4.3
De 56 a 60	3.1	6.0	4.8	5.4	4.9	4.5
Acima de 60 anos	2.3	5.5	6.5	4.2	6.0	5.5
<i>Último curso que você concluiu</i>						
Ensino fundamental	4.1	6.9	4.3	4.7	5.6	5.2
Ensino médio	4.1	5.5	4.5	4.7	4.8	4.2
Ensino Superior	3.0	6.3	4.7	5.2	5.1	4.2
Especialização	3.0	6.1	5.6	5.1	4.8	4.5
Mestrado	3.5	6.2	5.2	5.6	4.5	5.2
<i>Estado Civil</i>						
Solteiro	3.6	6.4	5.3	5.4	4.7	4.4
Casado	3.3	6.2	5.3	5.2	5.1	4.7
Desquitado/divorciado	2.8	5.9	4.2	4.9	4.5	4.3
Separado	3.6	5.6	4.9	4.3	5.1	4.4
Viúvo	3.3	5.9	5.3	5.2	4.6	4.6
<i>Numero de Filhos</i>						
Nenhum	3.6	6.0	5.2	5.2	4.8	4.8
De 1 a 3 filhos	3.1	6.2	5.0	5.2	4.8	4.5
4 ou mais filhos	3.0	5.8	4.8	4.7	5.4	3.4
<i>Faixa Salarial Mensal</i>						
De 1 a 2 S.M.	3.6	6.5	4.9	4.9	4.5	5.9
Mais de 2 a 5 S.M.	3.6	6.1	5.0	5.2	5.0	4.2
Mais de 5 a 10 S.M.	3.0	6.1	5.0	5.0	5.1	4.3
Mais de 10 a 20 S.M.	3.0	6.1	5.3	5.4	3.8	5.2
Acima de 20 S.M.	3.9	5.9	5.2	5.4	4.8	5.2
<i>Posição Ocupada na Empresa</i>						
Nível estratégico	4.1	6.0	5.6	5.0	5.1	5.2
Nível tático -	3.1	6.1	5.4	5.3	4.8	4.9
Nível operacional	3.4	6.3	4.8	5.1	4.9	3.9
<i>Tempo de trabalho na Empresa</i>						
Até 11 anos	3.3	6.0	4.7	5.3	4.8	4.7

De 1 ano a 1 ano e 11 meses	2.8	5.4	4.7	4.1	5.1	4.3
de 2 anos e 4 anos e 11 meses	2.9	6.6	5.2	4.8	4.7	5.2
de 5 anos a 9 anos e 11 meses	3.1	6.2	4.8	5.5	5.0	4.5
de 10 anos a 14 anos e 11 meses	3.1	5.5	4.7	5.2	5.2	4.8
Acima de 15 anos	3.5	6.2	5.2	5.3	4.7	4.3

Fonte: Pesquisa Direta - ** Escala invertida

1 – Afetiva; 2- Afiliativa; 3- Escassez de Alternativas; 4 - Obrigação pelo Desempenho; 5- Linha consistente de Atividade; 6- Falta de Recompensas e Oportunidades.

Nos resultados apresentados abaixo na tabela 17, os valores do nível de significância foram superiores a 5%, o que implica não existir evidências significativas de diferenças de médias quanto ao gênero na escala ECEO e nem na escala EBACO.

Tabela 17 - Teste de hipóteses – Gênero x Fatores da escala Confiança (ECEO) e Fatores da escala Comprometimento (EBACO) (a, b).

Fatores	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	1.386	1	.239
Solidez Organizacional	.197	1	.657
Normas Relativas à Demissão do Empregado	.190	1	.663
Reconhecimento Financeiro Organizacional	.127	1	.721
Padrões Éticos	.216	1	.642
Obrigação em Permanecer	.003	1	.957
Afetiva	.000	1	1.000
Afiliativa	.383	1	.536
Escassez de Alternativas	.052	1	.820
Obrigação pelo Desempenho	.002	1	.963
Linha consistente de Atividade	1.052	1	.305
Falta de Recompensas e Oportunidades	1.443	1	.230

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Gênero

As variáveis testadas consideraram-se:

Hipótese nula: Igualdade de médias das variáveis

Hipótese alternativa: Diferenças das médias das variáveis

Nos resultados apresentados abaixo na tabela 18, os valores do nível de significância foram superiores a 5%, o que implica não existir evidências significativas de diferenças de médias quanto faixa etária na escala ECEO e nem na escala EBACO.

Tabela 18 - Teste de hipóteses – Faixa etária x Fatores da escala ECEO e Fatores da escala Comprometimento.

Fatores	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	2.164	4	.706
Solidez Organizacional	1.713	4	.788
Normas Relativas à Demissão do Empregado	8.945	4	.062
Reconhecimento Financeiro Organizacional	5.613	4	.230
Padrões Éticos	1.204	4	.877
Obrigação em Permanecer Afetiva	1.180	4	.881
Afiliativa	2.434	4	.656
Escassez de Alternativas	2.950	4	.566
Obrigação pelo Desempenho	4.690	4	.321
Linha consistente de Atividade	2.029	4	.730
Falta de Recompensas e Oportunidades	.500	4	.974
	4.262	4	.372

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Faixa Etária

Nos resultados apresentados abaixo na tabela 19, os valores do nível de significância foram inferiores ao nível de 5%, nos fatores referentes a escala ECEO, Solidez Organizacional (0,041) e Normas relativas a Demissão de Empregados (0,045), o que implica existir evidências significativas de diferenças de médias em relação ao grau de instrução (Último curso concluído). Quanto à escala EBACO, não há evidências significativas de diferenças de médias neste perfil

Tabela 19 - Teste de hipóteses – Último curso Concluído x Fatores da escala ECEO e Fatores da escala Comprometimento.

Fatores	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	2.162	5	.826
Solidez Organizacional	11.591	5	.041
Normas Relativas à Demissão do Empregado	11.321	5	.045
Reconhecimento Financeiro Organizacional	10.376	5	.065
Padrões Éticos	9.911	5	.078
Obrigação em Permanecer Afetiva	3.696	5	.594
Afiliativa	7.013	5	.220
Escassez de Alternativas	10.522	5	.062
Obrigação pelo Desempenho	9.365	5	.095
Linha consistente de Atividade	10.249	5	.068
Falta de Recompensas e Oportunidades	6.266	5	.281
	6.339	5	.275

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Último curso que você conclui

Nos resultados apresentados abaixo na tabela 20, os valores do nível de significância foram inferiores ao nível de 5%, nos fatores referentes a escala ECEO, Normas relativas a Demissão de Empregados (0,007), e Padrões Éticos (0,043), o que implica existirem evidências significativas de diferenças de médias em relação ao Estado Civil. Quanto à escala EBACO, não há evidências significativas de diferenças de médias neste perfil.

Tabela 20 - Teste de hipóteses – Estado civil x Fatores da escala ECEO e Fatores da escala EBACO

Fatores	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	8.181	5	.147
Solidez Organizacional	10.473	5	.063
Normas Relativas à Demissão do Empregado	15.918	5	.007
Reconhecimento Financeiro Organizacional	6.058	5	.301
Padrões Éticos	11.467	5	.043
Obrigações em Permanecer Afetiva	8.304	5	.140
Afiliativa	2.262	5	.812
Escassez de Alternativas	8.284	5	.141
Obrigações pelo Desempenho	6.665	5	.247
Linha consistente de Atividade	9.549	5	.089
Falta de Recompensas e Oportunidades	4.921	5	.426
	1.385	5	.926

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Estado Civil

Nos resultados apresentados abaixo na tabela 21, os valores do nível de significância foram inferiores ao nível de 5%, no fator referente a escala ECEO, Promoção e Crescimento do empregado (0,029), o que implica existirem evidências significativas de diferenças de médias em relação ao Número de Filhos. Quanto à escala EBACO, não há evidências significativas de diferenças de médias neste perfil.

Tabela 21 - Teste de hipóteses – Número de filhos x Fatores da escala ECEO e Fatores da escala EBACO.

Fatores	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	7.106	2	.029
Solidez Organizacional	1.042	2	.594
Normas Relativas à Demissão do Empregado	2.737	2	.255
Reconhecimento Financeiro Organizacional	2.227	2	.328
Padrões Éticos	3.045	2	.218
Obrigação em Permanecer	.423	2	.809
Afetiva	1.842	2	.398
Afiliativa	1.130	2	.568
Escassez de Alternativas	.845	2	.656
Obrigação pelo Desempenho	1.615	2	.446
Linha consistente de Atividade	2.628	2	.269
Falta de Recompensas e Oportunidades	4.538	2	.103

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Número de Filhos

Nos resultados apresentados abaixo na tabela 22, os valores do nível de significância foram superiores a 5%, o que implica não existir evidências significativas de diferenças de médias quanto faixa etária na escala ECEO e nem na escala EBACO

Tabela 22 - Teste de hipóteses – Faixa salarial x Fatores da escala ECEO e Fatores da escala EBACO.

Fatores	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	4.510	4	.341
Solidez Organizacional	1.134	4	.889
Normas Relativas à Demissão do Empregado	1.869	4	.760
Reconhecimento Financeiro Organizacional	1.574	4	.814
Padrões Éticos	.503	4	.973
Obrigação em Permanecer	4.694	4	.320
Afetiva	4.255	4	.373
Afiliativa	2.032	4	.730
Escassez de Alternativas	1.643	4	.801
Obrigação pelo Desempenho	2.767	4	.598
Linha consistente de Atividade	7.781	4	.100
Falta de Recompensas e Oportunidades	7.347	4	.119

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Faixa Salarial Mensal

Nos resultados apresentados abaixo na tabela 23, os valores do nível de significância foram inferiores ao nível de 5%, nos fatores referentes à escala ECEO, Padrões Éticos (0,018) e Obrigação em Permanecer (0,006), Quanto à escala EBACO, há evidências significativas de diferenças de médias no fator Falta de Recompensas em Permanecer (0,019) o que implica existir evidências significativas de diferenças de médias em relação à Posição Ocupada na Empresa.

Tabela 23 - Teste de hipóteses – Posição ocupada na empresa x Fatores da escala ECEO e Fatores da escala EBACO..

Fatores	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	.727	2	.695
Solidez Organizacional	.998	2	.607
Normas Relativas à Demissão do Empregado	1.394	2	.498
Reconhecimento Financeiro Organizacional	1.195	2	.550
Padrões Éticos	7.987	2	.018
Obrigação em Permanecer	10.347	2	.006
Afetiva	3.391	2	.184
Afiliativa	1.428	2	.490
Escassez de Alternativas	3.113	2	.211
Obrigação pelo Desempenho	3.104	2	.212
Linha consistente de Atividade	.127	2	.938
Falta de Recompensas e Oportunidades	7.925	2	.019

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Posição Ocupada na Empresa

Nos resultados apresentados abaixo na tabela 24, os valores do nível de significância foram superiores a 5%, o que implica não existir evidências significativas de diferenças de médias quanto a faixa etária na escala ECEO, entretanto na escala EBACO, fator Afiliativa (0,016), há evidências significativas de diferenças das médias na variável Tempo de trabalho na Empresa.

Tabela 24 - Teste de hipóteses – Tempo de trabalho na empresa x Fatores da escala ECEO e Fatores da escala EBACO.

Fatores	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Promoção e Crescimento do Empregado	7.815	5	.167
Solidez Organizacional	5.211	5	.391
Normas Relativas à Demissão do Empregado	6.608	5	.251
Reconhecimento Financeiro Organizacional	4.131	5	.531
Padrões Éticos	5.910	5	.315
Obrigação em Permanecer Afetiva	4.285	5	.509
Afiliativa	1.991	5	.850
Escassez de Alternativas	13.910	5	.016
Obrigação pelo Desempenho	5.062	5	.408
Linha consistente de Atividade	6.402	5	.269
Falta de Recompensas e Oportunidades	1.041	5	.959
	3.666	5	.598

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Tempo de trabalho na Empresa

5.6.- Interpretação Analítica das escalas ECEO e EBACO

Para o desenvolvimento da análise descritiva das escala ECEO e EBACO foram calculadas as estatísticas descritivas, média e desvio-padrão, para as questões 01 a 56 como também para as dimensões demográficas dos respondentes, apresentados nos quadros abaixo apresentados.

Quadro 6. Tratamento estatístico- Confiança

	Média	Desvio Padrão
CONFIANÇA	4.97	0.93

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0
Quadro 6.

Essa Média tem uma interpretação estatística que demonstra que houve uma tendência a parte superior da escala que mensura uma maior Confiança dos respondentes à Instituição que uma tendência a menor Confiança.

Quadro 7. Tratamento estatístico- Comprometimento

	Média	Desvio Padrão
COMPROMETIMENTO	4.86	0.90

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0
Quadro 7.

Essa Média de Comprometimento organizacional demonstra que houve uma tendência maior a parte superior da escala que mensura assim um maior Comprometimento dos respondentes à Instituição que a um menor Comprometimento.

5.7 - Testes de hipóteses de médias das variáveis de perfil dos respondentes.

Para verificar se as médias (“k”) das amostras independentes proveem de populações diferentes, utilizou-se o teste não paramétrico “Kruskal-Wallis”, que segundo Siegel (1975, p.209), comprova a hipótese de nulidade das amostras, se oriundos da mesma população ou de populações idênticas com relação a médias. O uso de prova “não paramétrica” tem como proposição o estudo da “não- evidência” da normalidade das

variáveis em estudo.

Na escala confiança, só não ocorre diferença significativa de médias no fator **“Reconhecimento financeiro Organizacional”**, que por sua vez apresentou a média (3,92), valor baixo considerando a escala de 1 a 7.

Quanto à escala EBACO, dois fatores apresentaram diferenças de médias, a **“Afiliativa”** e **“Falta de Recompensas e Oportunidades”** respectivamente quando analisadas pelas variáveis **“Tempo de Trabalho na Instituição”** e **“Posição Ocupada na Instituição”**, destacando uma média baixa apresentada pelo grupo classificado com nível operacional

Tabela 25 – Síntese do teste de hipótese de diferenças de médias nas escalas de Confiança (ECEO) e Comprometimento (EBACO)

Fatores de Confiança	Variáveis demográficas do perfil do respondente				
	Último curso Concluído	Estado civil	Número de filhos	Posição ocupada na empresa	Tempo de trabalho na empresa
Promoção e Crescimento do Empregado	=	=	≠	=	=
Solidez Organizacional	≠	=	=	=	=
Normas Relativas a Demissão do Empregado	≠	≠	=	=	=
Reconhecimento Financeiro organizacional	=	=	=	=	=
Padrões Éticos	=	≠	=	≠	=
Fatores de Comprometimento					
Afetiva	=	=	=	=	=
Obrigação em Permanecer	=	=	=	≠	=
Afiliativa	=	=	=	=	≠
Escassez de Alternativas	=	=	=	=	=
Obrigação de Desempenho	=	=	=	=	=
Linha Consistente de Atividade	=	=	=	=	=
Falta de Recompensas e Oportunidades	=	=	=	≠	=

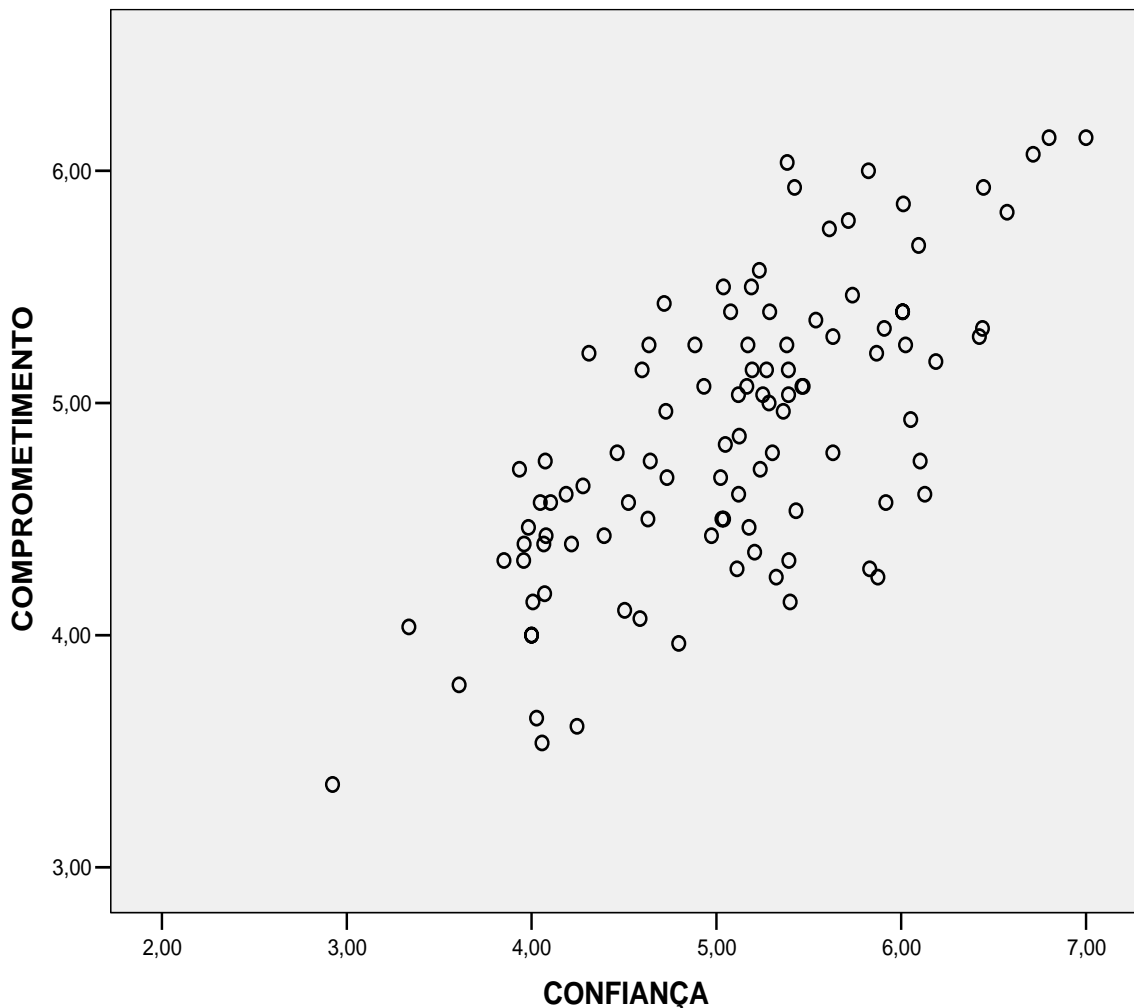
Fonte: Dados da Pesquisa direta software SPSS 13.0

5.8.- Relação entre os Construtos

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 dois construtos. Tomou-se por base a teoria da existência de possível relação entre elas, não sendo objeto deste estudo a identificação de causa e efeito.

No quadro 8 abaixo, ilustra-se a dispersão desses pontos, indicando uma possível relação entre Confiança e Comprometimento, analiticamente representado na tabela 26.

Observa-se a concentração mais intensa no quadrante superior direito indicando que as médias são superiores a 4,0 considerando a escala de 1 a 7.



Quadro 8 – Diagrama de dispersão

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.

Tabela 26 – Distribuição de pontuação atribuída nas escalas ECEO e EBACO

Valoração	Escalas	
	Confiança	Comprometimento
MAIOR QUE 4,0	99	97
MENOR QUE 4,0	4	6
Total	103	103

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

A intensidade numérica dessa relação está relacionada na tabela 27 onde é apresentado o coeficiente de correlação de Spearman, que resultou um coeficiente significativo igual a 0,647.

Tabela 27 – Teste do coeficiente de correlação de Spearman

Estatísticas	Valores
Coeficiente de correlação	0,647(**)
Significância	0.000
Nº de pares	103

Fonte: Dados da pesquisa – Software SPSS 13.0

Os dados na tabela acima indicam boa correlação entre os valores apresentados pelos construtos e significativamente diferente de zero, conforme significância 0,000.

6. CONCLUSÃO.

O Objetivo principal dessa pesquisa foi analisar **“O Impacto das relações de Confiança no Comprometimento dos Servidores em uma Instituição Pública Brasileira”**.

Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado porque algumas conclusões foram possíveis de serem feitas em atendimento a proposta da pesquisa. Portanto, é pertinente uma avaliação científica desses achados.

A interpretação de resultados apontados nos remete a condição de reconhecer que os servidores têm Confiança na Instituição, então cabe aos dirigentes garantir a continuidade dessa propriedade porque quando a Confiança tem sua delineabilidade arranhada pelo “não cumprimento do prometido e incoerência nas ações”, “pela falta de retidão e clareza”, “pelo descumprimento do acordado”, “pela omissão da verdade mesmo em momentos difíceis”, pela “não sapiência em tratar com assuntos delicados”, essa relação pode ser desfeita e para se conseguir essa condição novamente é muito custoso para a Instituição e demanda muito tempo. Assim “a quebra do construto confiança numa organização imprime a esse grupo uma condição de falência social, em que as relações interpessoais se apresentam altamente comprometidas pelas variáveis da confiança”.

Os laços de confiança existem dentro de um sistema e podem ser severamente prejudicados quando a monitoração e o controle são destacados, tornando-se bastante crítica a sua reconstrução, ou seja, a construção de um sistema baseado em confiança exige muito mais tempo e investimento. Outro ponto em destaque é que quando existe relação de interesses, é necessária uma estrutura que motive a manutenção e que venha a garantir o investimento, conseqüentemente garantir o interesse mútuo pela confiança.

Quanto ao índice do grau de comprometimento dos servidores, também é representativo e como pode ser avaliada é uma grandeza diretamente proporcional a confiança, representando um importante caminho para o desenvolvimento autossustentado da organização. Para se alcançar produtividade e eficiência, como também satisfação, desejos e necessidades individuais dos colaboradores, as organizações têm feito um esforço deliberadamente grande para tal. Neste aspecto, colaboradores comprometidos ajudarão as organizações a competirem com mais eficácia, tanto em períodos normais como em condições adversas, já que eles darão o melhor de si para a organização.

Como objetivos secundários: Investigar o Comprometimento dos indivíduos na Instituição Pública, avaliar a Confiança dos servidores públicos com a Instituição e verificar a

relação entre os construtos Confiança e Comprometimento pode-se afirmar que esses foram os parâmetros científicos que nos remeteram as conclusões apontadas, assim a validação da pesquisa é consequência da cientificidade dos marcos teóricos que deram suporte e que balizaram a todo momento a pesquisa assim como a orientação científica permanente a que foi submetido todo o trabalho.

6.1-. Considerações Finais.

A evidência empírica observada tende a sugerir a possibilidade de uma relação entre a atuação desses gestores e esses comportamentos aliciados, caracterizando um grande ramo científico que precisa ser pesquisado.

Um trabalho desafiante é operacionalizar os tipos e identificar as ações que sejam consideradas graves o suficiente para minar a confiança, pois é provável que haja influência de fatores individuais e de contextualização.

Será que a relação de confiança acompanha os colaboradores quando há mudanças organizacionais que alteram os pares?

Cabe ainda observar que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados, pois, trata-se de um estudo de caso, que por si só não admite generalizações e poucos são os estudos envolvendo esse Universo. Assim, novas investigações são sugeridas no intuito de testar o modelo em outras organizações públicas.

Estudos posteriores poderão ampliar o conhecimento sobre a Confiança do empregado na instituição e o Comprometimento Organizacional e poderão identificar seu impacto tanto para o empregado quanto para a organização, o que representará uma contribuição científica para o campo de estudo do comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, B. Trust versus Confidence. Department of Nacional Defence. Toronto, june, 1995.
- AJZEN, I. Attitudes, personality , and behavior. Chicago, IL: Dorsey Press, 1988.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research. Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.
- ALLPORT, G. W. Attitudes in the history of Social Psychology. *In*: G. Lindzey (ed.) Handbook of Social Psychology. USA: Addison-Wesley, v.1, p.43-45, 1954.
- BACHMANN,R et AL. Trust and control in organizational relations. Organization studies, 2001.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. A ETC na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. *In*: Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos. Foz do Iguaçu. ANPAD, 1999. (rh 07).
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294 f. Tese (Doutorado em Psicologia), Brasília, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Desenvolvimento de uma escala comportamental para medida de comprometimento organizacional. *In*: XXV Reunião anual de Psicologia, Ribeirão Preto. Resumos do XXV Reunião anual de Psicologia, 1995.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP, São Paulo, Brasil, n.2, v.42, abr./jun. 2002.
- Bastos, A. V. B. (2002). Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. Estudos de Psicologia, 7, 65-77.
- BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto. *In*: 3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, João Pessoa, 3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: Construindo a psicologia brasileira – desafios da ciência e prática psicológica, v.1, p.419-420, 2003.
- BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional, 2007. (no prelo).
- BASTOS, A.V.B. et al. Comprometimento organizacional. Cap. 4. *In*: SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology, n.1, v.66, p.32-40, 1960.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35: p.232-244. 1992.

BRASIL. Congresso Nacional Lei Federal 8.112/1992. Brasília: DOU, 1992.

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

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

COLEMAN, J.S. The foundation of social theory. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

CRAWFORD, R. Na Era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.

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

CRONBACH, L.J. Coefficient alpha and the internal structure of testes. *Psychometrika*, 1951.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

ETZIONI, A. Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

ETZIONI, A. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1980.

FINK, S. L. High commitment workplaces. New York: Quorum Books, 1992.

FRASER, C. B. J. *et al.*, (Eds.). *Introducing social psychology*. Cambridge: Polity. 2001.

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

GAMBETTA, D. Can we trust? In *breaking cooperative relations*. Oxford Basil Blackwell, 1988.

Garcia-Marques, T. (2000). Cognição social: contribuições para o estudo do comportamento organizacional. Em S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 151- 172). São Paulo: Iglu.

- GASALLA, J.M. A nova gestão de pessoas: O talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIDDENS, A. As consequências da modernidade. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIDDENS, A. A vida em uma sociedade pós-tradicional. *In*: BECK, U.; GIDDENS, S.; LASH, S. Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna. São Paulo: UNESP, 1997.
- GIL, A.C. Como elaborar Projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo, Editora Atlas, 2002.
- GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.
- HAIR JR., J.F. *et al.* Multivariate data analysis. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HOSMER, L.T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M.S. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. *American sociological Review*, Colorado, n.4, v.33, p 499-517, aug. 1968.
- KASPER-FUEHRER, E. C.; ASHKANASY, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, May. Disponível em <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 05 de maio de 2002.
- Kee, H. W. & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357-366.
- KELMAN, H. C. Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2: p.51-60, 1958.
- KIMMEL, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Golband, E. & Carnevale, P. J. D. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics.
- KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. Whiter trust? *In*: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (orgs). Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- KRAMER, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*. Disponível em <<http://www.findarticles.com>> Acesso em 05 de maio de 2002.
- KRAMER, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*. Disponível em <<http://www.findarticles.com>> Acesso em 05 de maio de 2002.

- LEANA,C.R.;BUREN III,H.J.V. Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*,1999.
- LEWIS, J.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 63, p. 967- 985, 1985.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. New York: Columbia University Press, 1932.
- LUHMANN, N. *Trust and Power*. Chichester: Willey, 1979.
- MALVESSI, S. *Psicologia organizacional: da administração científica à globalização: uma história de desafios*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- MARIOTTI, D.F. SWIRSKI DE SOUZA, Y. Relações de Confiança na dinâmica de uma organização. In: *Anais XXIX ENANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005, Brasília, DF (2005)*.
- McALLISTER, D. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24- 59, 1995.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, n.3, v.2, p.67-87, set./dez. 1998.
- MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. 2003, 166f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.
- MENEZES, I. G. *Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. 2006, 355f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.1, p.61-89, 1991.
- MIGUELES,C.P.;LAFRAIA.J.R.B;SOUZA.G.C; Criando o hábito da excelência-compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS.Rio de Janeiro,Qualitymark,2007.
- MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Belo Horizonte: UFMG, 1994.
- MORAES, L. F. R., *et al.* *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, n.9, V.I, set. 1995.

- MORAES, L. F. R. Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise. 1997, 176f. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, concurso público de professor titular do Departamento de Ciências Administrativas, Belo Horizonte, 1997.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.14, p.224-247, 1979.
- NAHAPIET, J.,GHOSHAL,S. Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. *Academy of management Best Paper Proceedings*, 1998.
- NIELSEN, B. Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. [S.l.]: Copenhagen Business School, 2002.
- NONAKA, I. A. A empresa Criadora do Conhecimento. *Gestão do conhecimento*, 88105.
- 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.
- OLIVEIRA, A. F. Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.
- OLIVEIRA, A.F. Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional (Tese de doutorado) Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia, Brasília, 2004.
- OLIVEIRA, M.A. Confiança e comprometimento dos funcionários de uma instituição de ensino superior em Governador Valadares-MG: um estudo de caso. Dissertação de mestrado. Faculdades Pedro Leopoldo – FIPEL, 2010.
- O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: p.492-299, 1986.
- PINTO, E.F. A confiança na alta modernidade: uma abordagem do construto “confiança do empregado na organização no setor financeiro”. Dissertação de mestrado. Faculdades Pedro Leopoldo – FIPEL, 2007.
- PUTNAM,R.D. Making democracy work; civic traditions in modern Italy. Princeton, N.J: Princeton University Press, 1993.
- REED, M.I. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 2001. Nov. Disponível em: <http://www.findarticles.com>. Acesso em 05 de maio de 2002.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O Estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. *In: New directions in organizational behavior*. Chicago, St. Clair Press, cap.1, p.1- 54, 1977.

SHERPPARD, B.H.; SHERMAN, D.M. The grammars of trust: a model and general implications *academy of management review*, 1998.

Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr., S. (2004). Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. EM J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, p.46-56, 1977.

TYLER, T.R. *Why people obey the law*. New Haven, CT: Yale University Press, 1990.

THÉVENET, M. *Impliquer les Persones Dan L' Entreprise*. Paris: Editions Liasons, 1992.

VAN de VEN, A.H. *Measuring and assessing organizations*, New York: Willey, 1980.

WIEINER, Y. Commitment in organizations: a normative veiw. *Academy Management Review*, v.7, p.418-428, 1982.

WEINER Y.; VARDI, Y. Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrate approach *organizational behavior*. *Human Performance*, v.26, p.81-96, 1990.

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

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

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

Anexo 1. Questionário da pesquisa da Escala de Confiança dos Empregados na Organização, validado por OLIVEIRA, 2004.

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 questão alguma.

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

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

1.	Nesta empresa, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	()
2.	Esta empresa é ética.	()
3.	Esta empresa considera apenas seus próprios interesses.	()
4.	Acredito na estabilidade financeira desta empresa.	()
5.	O empregado pode acreditar nas informações que esta empresa divulga.	()
6.	Para esta empresa, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.	()
7.	Esta empresa oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	()
8.	Nesta empresa, a demissão de empregados segue 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	()

	peçoais.	
12.	Esta empresa dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.	()
13.	Esta empresa ocupa 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 financeiramente o trabalho do empregado.	()
23.	Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independentemente 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, por meio do salário.	()

Anexo 2. Questionário da pesquisa da Escala de Bases do Comprometimento organizacional, validado por BASTOS, 2004.

29.	Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similar.	()
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 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 obrigação moral de permanecer aqui.	()
37.	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	()
38.	Eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na empresa.	()
39.	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	()
40.	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	()
41.	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	()
42.	Sou reconhecido por todos nesta empresa como um membro do grupo.	()
43.	Sinto que meus colegas me consideram 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 despende esforços extras em benefício desta empresa.	()

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

Anexo 3. Questionário da pesquisa da demografia dos respondentes

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

1. **Sexo:**

Masculino	Feminino
-----------	----------

2. **Faixa etária:**

Até 20 anos	De 30 a 34	De 45 a 50
De 21 a 24	De 35 a 39	De 51 a 55
De 25 a 29	De 40 a 44	De 56 a 60
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.	

Último curso que você concluiu:

Ensino fundamental	Ensino superior	Mestrado
Ensino médio	Especialização	Outro. Especificar

6. **Setor de atuação:**

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

7. **Posição ocupada na empresa:**

Nível estratégico (presidente, vice-presidente, superintendente, diretor).
Nível tático - especializado (gerente, coordenador, supervisor, analista/ técnico especializado).
Nível operacional (administrativo, técnico, operador, atendente).

8. Natureza do vínculo de trabalho:

	Empregado (CLT)
	Terceirizado
	Outro. Especificar

9. Tempo de trabalho na empresa:

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

Espaço para o respondente fazer suas observações pessoais: