



Estudos de Psicologia

ISSN: 1413-294X

revpsi@cchla.ufrn.br

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Brasil

Batista, Rosimeire Luíza; Oliveira, Áurea de Fátima  
Antecedentes da confiança do empregado na organização  
Estudos de Psicologia, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 247-254  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Natal, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26124614008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Antecedentes da confiança do empregado na organização

**Rosimeire Luíza Batista**

*Universidade Federal de Uberlândia*

**Áurea de Fátima Oliveira**

*Universidade Federal de Uberlândia*

## Resumo

O estudo da confiança do empregado na organização contribui para a compreensão da formação de vínculos com a organização empregadora. Baseando-se nessa premissa, este estudo apresenta os resultados de uma investigação sobre um modelo teórico que contemplou como variáveis preditoras: percepção de suporte organizacional, afeto e resiliência, em relação à confiança do empregado na organização. A amostra foi composta por 160 trabalhadores que responderam aos instrumentos válidos e confiáveis. Para a análise dos dados utilizaram-se estatísticas descritivas, cálculo da confiabilidade das medidas e análise de regressão múltipla *stepwise*. Os resultados indicaram que o principal preditor da confiança do empregado é a percepção de suporte organizacional, a qual explicou o maior percentual de variância das variáveis - critério. Afeto foi eliminado de todos os modelos, enquanto que resiliência explica pequeno percentual de confiança nos padrões éticos. Os resultados são discutidos à luz da literatura e uma agenda de pesquisa é proposta.

**Palavras-chave:** confiança do empregado na organização; percepção de suporte organizacional; afeto positivo; afeto negativo; resiliência.

## Abstract

*Antecedents of the employee confidence in the organization.* The study of employee confidence in the organization contributes to understanding the entailment formation with the employing organization. Therefore, this study shows the results of an investigation about a theoretical model that includes the following predictors variables: perception of organizational support, affects and resilience, with respect to the employee confidence in the organization. The sample consisted of 160 employees who answered to the valid and reliable instruments. For data analysis we used descriptive statistics, reliability calculation of the measurements and stepwise regression analysis. The results indicated that the main predictor of employee confidence is the perception of organizational support which explained the highest percentage of variance in the criterion variables. Affection was eliminated from all models, while resilience explains a small percentage of confidence in ethical standards. These results are discussed from the perspective of the literature and a research agenda is proposed.

**Keywords:** employee confidence in the organization; perception of organizational support; positive affect; negative affect; resilience.

## Introdução

Em 1958, Deutsch já havia declarado que “o significado do fenômeno da confiança e suspeita na vida humana não é atestado somente pelas preocupações do passado, mas também pelas preocupações atuais” (p. 265). Verifica-se que as preocupações têm ultrapassado a perspectiva do indivíduo, ao tomar como objeto de estudo os traços de personalidade avançando em direção à confiança interpessoal e organizacional.

O fenômeno da confiança tem despertado a atenção de estudiosos de várias áreas do conhecimento, tais como Psicologia, Sociologia, Ciências Políticas, Economia e Antropologia, sendo abordada de acordo com as respectivas perspectivas (Lewicki & Bunker, 1996).

Dentre as principais vantagens das relações baseadas na confiança consta menor necessidade de controle e maior

estabilidade das relações, assim como cooperação espontânea entre os envolvidos em uma relação. Os benefícios decorrentes da confiança justificam a necessidade de se conhecer os aspectos que favoreçam o seu surgimento.

Sendo assim, este estudo tem como foco principal a investigação dos antecedentes da confiança do empregado na organização. Constituíram-se como variáveis explicativas desse fenômeno: percepção de suporte organizacional, afeto e resiliência. Pretende-se ampliar o conhecimento sobre variáveis de natureza organizacional e individual que poderiam afetar o estabelecimento da confiança.

## Confiança

A confiança no âmbito organizacional passou a merecer maior importância à medida que os controles formais usados nas relações entre organizações e entre estas e seus colaboradores se

tornaram insuficientes para gerar segurança às partes envolvidas em uma relação. Dessa forma, a confiança organizacional pode ser vista como uma necessidade em um mundo em constante transformação (Oliveira, 2004).

Kramer (1999), ao analisar a complexidade das organizações, aponta que confiança organizacional atua como uma “plataforma generalizável a outras transações dentro e fora da organização” (p.299). Portanto, o autor reforça a necessidade de um tipo de confiança que se apóia em aspectos sistêmicos, impessoais – leis, regulamentos, papéis e regras – diferentemente da confiança interpessoal.

Oliveira (2004) propôs a definição de confiança do empregado na organização como sendo o conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. Este esquema mental representa um conjunto de crenças do empregado sobre a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade desta em reconhecer os esforços dos empregados, honrar compromissos, obedecer a leis e normas. Sendo assim, a confiança depositada na organização apóia-se nessas crenças elaboradas pelo empregado ao se relacionar e processar as informações do contexto organizacional.

Nesta concepção, a confiança do empregado na organização ainda carece de estudos, uma vez que a maioria das pesquisas que abordam a confiança organizacional trata, na realidade, da confiança interpessoal no âmbito das organizações.

Na literatura constam estudos que investigaram o papel da confiança na motivação dos empregados para trabalharem em grupo, além do favorecimento de comportamentos de superação de crises como: colaboração dentre os membros da organização sobre a distribuição dos recursos escassos e a troca de informações (Dirks, 1999; Mishra, 1996).

Em relação aos antecedentes da confiança, há indicativos da importância da percepção de suporte organizacional e percepção de justiça (Costa, 2000; Oliveira, 2004; Stinglhamber, 2006; Stinglhamber, Cremer, & Mercken, 2006). Por outro lado, a despeito da afirmação categórica de Kramer (2006) de se considerar os elementos de natureza afetiva, inclusive na conceituação de confiança, ainda não se encontrou estudos explorando esta condição.

Sem comprovação empírica encontra-se a relação entre confiança e resiliência, o que torna sua investigação justificável à medida que essas variáveis compartilham elementos comuns para o seu desenvolvimento, ou seja, fatores de risco *versus* fatores de proteção. O último fator, em especial, seria capaz de reduzir o impacto da vulnerabilidade e do risco sobre o indivíduo. Considerando ser este um dos papéis da confiança, parece razoável supor a existência de uma relação entre ambas. A elaboração do modelo proposto tem por objetivo investigar a possível influência de variáveis de natureza individual (afeto e resiliência) e de natureza organizacional (percepção de suporte organizacional) em relação à confiança do empregado na organização.

### *Percepção de suporte organizacional*

Eisenberg, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) definiram percepção de suporte organizacional como sendo “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar” (p.501).

Esta variável se destaca no campo do comportamento organizacional devido a seu impacto sobre vários comportamentos relacionados à estabilidade e à intensidade da dedicação do empregado à organização. A literatura mostra os resultados organizacionais advindos de uma percepção de suporte favorável no ambiente de trabalho: comprometimento afetivo, diminuição da intenção de sair da organização, comportamento de cidadania organizacional, melhor desempenho, menor necessidade de ser supervisionado, criatividade e inovação (Eisenberg et al., 1986; Oliveira-Castro, Pilati, & Borges-Andrade, 1999) Shore & Wayne, 1993.

Considerando os aspectos que afetam a percepção de suporte organizacional por parte do trabalhador, Oliveira-Castro et al. (1999) identificam a percepção de tratamento justo da organização para com ele, o recebimento de suporte por parte do supervisor e o recebimento de recompensas de trabalho, tais como elogio e aprovação, desde que sejam percebidas como sendo sinceros e não manipulativos por parte do doador, no caso, das organizações.

Allen, Shore e Griffeth (2003), afirmam que a percepção de suporte organizacional media positivamente as relações dos empregados com o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, e relaciona-se negativamente com o *turnover* dos trabalhadores.

O comportamento de cidadania dos trabalhadores ainda é influenciado, segundo pesquisa realizada por Shore e Wayne (1993), tanto pelo comprometimento afetivo quanto pela percepção de suporte organizacional, sendo que a percepção de suporte se apresenta como o melhor preditor dentre eles.

Para Stinglhamber, Cremer e Mercken (2006) a percepção de suporte organizacional poderia atuar como um determinante de confiança organizacional. Esta hipótese foi confirmada após a realização de uma pesquisa indicando que a percepção positiva de certas variáveis ambientais origina um sentimento de confiança sobre o qual o trabalhador se compromete a realizar suas tarefas acreditando no retorno que possa obter da organização.

No Brasil, a síntese de pesquisas apresentadas por Siqueira e Gomide Jr. (2004) apontaram como resultado de percepção de suporte organizacional: menor absenteísmo e intenção de sair da empresa, comportamento de cidadania, maior desempenho, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento afetivo com a organização e com a equipe de trabalho.

A literatura mostra estudos que exploraram os impactos da percepção de suporte, evidenciando sua relevância no universo organizacional como variável capaz de influenciar comportamentos dos trabalhadores nas organizações (Bishop, Scott, & Burroughs, 2000; Eisenberg et al., 1986; Eisenberg, Stinglhamber, Vanderberghie, Sucharski, & Rhoades, 2002; Oliveira-Castro et al., 1999; Shore & Wayne, 1993; Stinglhamber et al., 2006) Tamayo & Tróccoli, 2002.

Objetivando, pois, ampliar a compreensão do relacionamento

entre percepção de suporte organizacional e as variáveis afetivas, e considerando o afeto como um forte influenciador das interpretações ambientais, a próxima seção tratará da conceituação de afeto, distinguindo-o de outros elementos de natureza semelhante, bem como de seu papel frente à vida humana e de sua influência sobre diversos comportamentos.

### Afeto

Uma visão dicotômica sobre afeto e trabalho permeou o universo organizacional durante muito tempo. Além de ser compreendida como uma antítese da racionalidade, a emoção ainda carregava consigo uma visão pejorativa (Ashforth & Humphrey, 1995).

Os estados afetivos de acordo com Brief e Weiss (2002) passaram a ser pesquisados de forma distinta apenas a partir da metade da década de 80. Neste período, as pesquisas sobre as variáveis afetivas retornaram ao universo de interesse dos pesquisadores, os quais passaram a ter como foco de seus estudos os sentimentos dos trabalhadores com relação à organização, além de explorarem também os humores e as emoções no contexto das organizações.

A Teoria dos Eventos Afetivos desenvolvida por Weiss e Cropanzano (1996) legitimou, de certa forma, o papel relevante das emoções no ambiente de trabalho ao considerá-lo como gerador de eventos diários que podem ser interpretados emocionalmente como positivos ou negativos, dependendo de variáveis de personalidade e do humor presente no momento da interpretação. A interpretação final do evento impactaria nas atitudes no trabalho e, conseqüentemente, nos comportamentos dos empregados frente ao trabalho e à organização.

Reconhecedores de que as emoções ocupam papéis importantes e centrais durante toda a vida humana, Stanley e Burrows (2001) chamam a atenção para a ausência de um consenso conceitual em relação às emoções, à sua natureza e ao delineamento destas em relação aos humores.

As diversas definições sobre emoções se encontram fundamentadas, segundo Gray e Watson (2001), sobre os pilares comuns: “são (1) inatas, biologicamente determinadas; (2) promovem a sobrevivência do organismo e (3) facilitam eficientemente respostas adaptativas ou reações para circunstâncias de natureza ambiental” (p. 22).

Os autores propuseram ainda em seu trabalho diferenciações e similaridades entre emoções, humores e afetos, estabelecendo, inclusive, que afeto seria o rótulo utilizado para fazer referência a emoções e humores de forma conjunta ou individualizada.

Para Gray e Watson (2001) as emoções são geralmente consideradas como sistemas de respostas que são ativados por certos estímulos específicos, o que implica em reconhecer que a emoção não é despertada fortuitamente sem uma boa razão. As emoções referem-se aos sentimentos vivenciados de forma intensa, mas não ocorrem de forma frequente e têm pequena duração.

Em contrapartida, o humor refere-se a um estado atual da mente, é temporário, representa uma resposta situacional que é facilmente mudada e é altamente reativa para influenciar o ambiente. Sua duração é mais longa que as emoções e incluem estados de sentimentos vivenciados de forma mais moderada,

como se fosse um estado mais brando das emoções (Gray & Watson, 2001). Tanto as emoções como os humores sinalizam para afetos que sofrem a influência imediata da temporalidade, podendo, pois, serem alterados com relativa facilidade mediante mudanças externas.

Diversas pesquisas apontam que a vivência de experiências positivas pelas pessoas influencia a predisposição para ajudar os outros, aumenta a flexibilidade dos pensamentos, melhora a qualidade e a quantidade da produção de soluções para os problemas, interfere positivamente no enfrentamento de situações problemáticas e no bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo), além de também influenciar a inteligência emocional (Isen, 1987; Silvério, 2008).

No contexto organizacional a necessidade de adaptação por parte do indivíduo se apresenta como uma realidade contínua e as emoções se tornam necessárias em diversos processos como motivar, organizar, dirigir e ativar comportamentos, mas também podem ser comprometedoras para alguns comportamentos sociais apropriados e relacionados ao próprio trabalho, principalmente as emoções denominadas como negativas (Robbins, 2005).

Sendo o afeto responsável por uma interpretação adequada dos eventos que acontecem no ambiente de trabalho, e sendo o resultado desta avaliação possivelmente determinante nos comportamentos a serem acionados pelo indivíduo frente a estes eventos, é possível hipotetizar que o papel dos afetos continua sendo determinante na provisão de recursos internos para que o indivíduo possa lidar de forma mais adaptativa às incertezas do meio organizacional. A predominância de afetos positivos ou negativos poderia afetar o estabelecimento de uma relação de confiança do empregado na organização. Contudo, trata-se de uma hipótese que será testada no modelo de investigação proposto.

### Resiliência

Diversos autores procuram caracterizar a resiliência numa vertente de superação e adaptação. Pinheiro (2004) a define “como a capacidade de o indivíduo, ou a família, enfrentar as adversidades, ser transformado por elas, mas conseguir superá-las” (p. 68). Yunes (2003) evidencia a complexidade do conceito ao caracterizá-lo como sendo “os processos que explicam a ‘superação’ de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações” (p. 76). Martins e Jesus (2007) a discriminam como uma “força que possibilita ao indivíduo resistir às adversidades com que se depara no seu dia-a-dia” (p. 85), e complementam afirmando que é esta força que possibilita às pessoas a capacidade de adaptação e plasticidade à vida. Ao se considerar resiliência como uma característica de personalidade é preciso, entretanto, compreendê-la como um processo dinâmico, e não apenas como resultado de fatores genéticos (Wagnild & Young, 1993).

O desenvolvimento da personalidade é um processo contínuo que sofre a influência da hereditariedade, mas também reflete o resultado das aprendizagens adquiridas através das experiências vivenciadas (Allport, 1973). Ambos os fatores se interrelacionam para que o indivíduo desenvolva os traços mais adaptados ao meio no qual se insere. Partindo da premissa

com relação ao desenvolvimento dinâmico e adaptativo da personalidade, Assis, Pesce e Avanci (2006) afirmam que o indivíduo pode ser resiliente para lidar com algumas situações e não o ser para outras. Isto confere à resiliência uma composição plástica, a qual vai se transformando e se moldando num processo dinâmico e construtivo ao longo de toda a vida do indivíduo.

Nesta concepção, resiliência é “um processo psicológico que vai se desenvolvendo ao longo da vida, a partir do binômio de fatores de risco x fatores de proteção” (p. 72). Um indivíduo seria avaliado como resiliente a partir da qualidade das relações estabelecidas com o ambiente, além de suas características que determinaram sua percepção das situações causadoras de estresse (Pinheiro, 2004).

A perspectiva da resiliência como processo considera a interação entre os fatores relacionados com o indivíduo, o contexto e a qualidade do evento da vida (Lindström, 2001). Martineau (1999) também adota essa posição, pois definir uma pessoa como resiliente a partir da mensuração de um conjunto de traços seria negar que a resiliência ocorre eventualmente, é imprevisível e dinâmica. Considerando a evolução das pesquisas realizadas a respeito do tema, este estudo apóia-se na concepção da resiliência como um processo dinâmico e evolutivo que varia em função das circunstâncias, aspectos pessoais e etapas da vida (Onça, Emílio, 2011; Emílio, 2011).

O indivíduo resiliente agrega em si o perfil profissional almejado pelo mercado de trabalho: possui uma visão realista dos fatos e desafios em tempo real, somando-se à capacidade de desenvolver um compromisso com o trabalho e à habilidade de planejar soluções inovadoras aos problemas que surgem, bem como a capacidade de adaptação às diferentes situações e demandas existentes (Tavares, 2001). Compreender, portanto, a resiliência enquanto potencialidade humana pode se constituir em um indicador capaz de influenciar atitudes e comportamentos no trabalho.

## Método

### *Amostra e procedimentos de coleta de dados*

Participaram deste estudo uma amostra de 160 trabalhadores formalmente empregados em organizações públicas e privadas da região do Alto Paranaíba, de ambos os sexos (70 homens e 90 mulheres), com maior percentual possuidor de segundo grau completo (32,5%; 52) e com média de idade de 31,06 anos ( $DP = 9,10$ ).

Os participantes foram abordados em suas residências, nas escolas onde estudavam, em seus locais de trabalho e convidados a responderem aos questionários que são autoaplicáveis. Foram distribuídos 205 questionários obtendo-se um índice de retorno de 81,46%, dos quais 4,19% foram eliminados após o tratamento inicial dos dados, totalizando 160 questionários que compuseram a amostra.

### *Medidas das variáveis*

O questionário foi composto por quatro medidas e questões para caracterizar a amostra. As Escalas empregadas foram as seguintes:

1) Escala de Confiança do Empregado na Organização (Oliveira, 2004), composta pela versão reduzida, constituída por cinco sub-escalas que indicam a confiança do empregado na promoção do seu crescimento ( $\alpha = 0,92$ ), solidez organizacional ( $\alpha = 0,86$ ), normas relativas à demissão de empregados ( $\alpha = 0,79$ ), reconhecimento financeiro organizacional ( $\alpha = 0,83$ ) e padrões éticos ( $\alpha = 0,93$ ).

2) Escala de Percepção de Suporte Organizacional - EPSO, em sua versão reduzida de 6 itens ( $\alpha = 0,86$ ). A Escala original foi proposta por Eisenberger et al. (1986) e validada no Brasil por Siqueira (1995).

3) Escala de Ânimo (Siqueira, Martins, & Moura, 1999) considerando os dois fatores: ânimo positivo ( $\alpha = 0,87$ ), compreendido como sendo os sentimentos favoráveis que as pessoas vivenciam frente aos acontecimentos da vida, e ânimo negativo ( $\alpha = 0,88$ ) como sendo os desfavoráveis.

4) Escala de Resiliência (Batista & Oliveira, 2008) composta por 15 itens ( $\alpha = 0,90$ ) que se referem à “capacidade de lidar com problemas de forma pró-ativa, autônoma e determinada, buscando alternativas, juntamente com a confiança em si próprio”.

### *Análise dos dados*

Os dados foram analisados através do Programa *Statistical Package for Social Sciences*, versão 12.0., por meio de estatísticas descritivas, cálculo da confiabilidade das escalas para a amostra do estudo e análises de regressão múltipla *stepwise*, estratégia indicada para estudos exploratórios. Segundo Abbad e Torres (2002), quando se usa este tipo de regressão, “o pesquisador, desprovido de uma teoria consistente sobre os fenômenos estudados está interessado apenas em descrever relacionamentos pouco conhecidos entre variáveis” (p. 23).

## Resultados e discussão

A análise exploratória dos dados verificou a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas. Em relação ao caso de *outliers* multivariados encontrados na amostra através da distância de Mahalanobis ( $\chi^2 = 99,607$ ;  $gl = 60$ ;  $p \leq 0,001$ ) foram eliminados sete. Os casos identificados como moderados foram mantidos na análise, compondo uma amostra final de 160 participantes.

As correlações entre as variáveis permaneceram dentro dos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001), ou seja, com  $r \leq 0,90$ , não havendo, portanto, multicolinearidade entre as variáveis independentes. Os dados omissos cujos percentuais foram inferiores a 5% foram substituídos pela média dos dados da amostra.

A normalidade da distribuição foi verificada por meio da assimetria e curtose, sendo os resultados aceitáveis, conforme os parâmetros de Miles e Shevlin (2001). Se o índice de assimetria for menor que 1, haverá pouco problema, e se ele se apresentar entre 1,0 e 2,0, ainda assim será considerado aceitável. Os valores permaneceram abaixo de 1,0.

Os gráficos *scatterplot* revelaram que os resíduos



estavam distribuídos retangularmente ao longo do ponto zero, confirmando normalidade. O cálculo da confiabilidade (Alpha de Cronbach) para as escalas apresentou resultado satisfatório superior a 0,70 (Hair, Andersen, Tatham, & Black, 2005), exceto para normas relativas à demissão de empregados ( $\alpha = 0,40$ ), o que resultou na eliminação da escala nas análises posteriores.

As análises de regressão múltipla *stepwise* foram utilizadas para testar o modelo proposto de investigação no qual as variáveis: afeto, resiliência e percepção de suporte organizacional se posicionaram como variáveis explicativas, e as dimensões da confiança do empregado na organização como variáveis-critério. Os resultados constam na Tabela 1.

Tabela 1

*Resumo das análises de regressão múltipla Stepwise para as variáveis- critério: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos*

Variáveis explicativas	Variável-critério	B	$\beta$	R múltiplo	R <sup>2</sup> modelo	R <sup>2</sup> ajustado
Percepção de Suporte Organizacional	Promoção do crescimento do empregado	0,46	0,57	0,57	0,33	0,32
Percepção de Suporte Organizacional	Solidez Organizacional	0,19	0,32	0,32	0,10	0,10
Percepção de Suporte Organizacional	Reconhecimento Financeiro Organizacional	0,29	0,41	0,41	0,17	0,16
Percepção de Suporte Organizacional	Padrões Éticos	0,26	0,53	0,53	0,28	0,29
Resiliência		-0,08	-0,14	0,55	0,02	
					R <sup>2</sup> = 0,30	

*n* = 160

\* *p* < 0,01

Os resultados das análises indicaram percepção de suporte organizacional como preditor de “promoção do crescimento do empregado” ( $R^2 = 0,33$ ;  $F(1,159) = 77,562$ ;  $p < 0,001$ ), “solidez organizacional” ( $R^2 = 0,10$ ;  $F(1,159) = 18,081$ ;  $p < 0,001$ ) e “reconhecimento financeiro organizacional” ( $R^2 = 0,17$ ;  $F(1,159) = 31,486$ ;  $p < 0,001$ ), explicando, respectivamente, 33, 10 e 17 por cento de variância dessas variáveis- critério. Afetos negativos e positivos assim como resiliência não se mantiveram nos modelos.

A confiança que o empregado deposita em sua organização em relação à possibilidade de crescimento profissional foi explicada pela percepção de suporte organizacional, ou seja, ele percebeu que a organização se preocupou com seu bem-estar e reconheceu seus esforços. Poderia ser dito, sob a perspectiva do empregado, que a organização está comprometida com ele.

No caso da confiança na solidez econômica da organização, o empregado acredita que a estabilidade financeira tem como parte de seus fundamentos o suporte organizacional, ou seja, possibilita a oferta de apoio para a solução de problemas, cuidado com o bem-estar do empregado, sua satisfação e uso ótimo de suas habilidades em seu desempenho. A confiança do empregado com relação ao reconhecimento e valorização financeira de seus esforços é explicada pela identificação por parte do trabalhador, de que as ações organizacionais possuem como foco a promoção do seu bem-estar.

No que se refere à variável critério “padrões éticos” duas variáveis explicativas, percepção de suporte organizacional e resiliência, alcançaram um índice total de variância explicada

de 30%. Entretanto, a contribuição da variável resiliência foi pequena (2%), sendo que, novamente, percepção de suporte organizacional destacou-se, concentrando um poder de explicação de 28% ( $R^2 = 0,28$ ;  $F(1,159) = 61,487$ ;  $p < 0,01$ ).

A confiança nos padrões éticos da organização foi explicada pela crença do trabalhador de que a organização está comprometida com seu bem-estar. Além disto, houve uma relação inversa entre resiliência e padrões éticos, indicando que a presença destes é sustentada pela incapacidade dos trabalhadores de se sentirem aptos a superarem as dificuldades cotidianas de forma proativa, ou seja, em um ambiente que promova ações pautadas por princípios éticos não se exigiria do trabalhador esforços para superar situações adversas.

As variáveis explicativas, percepção de suporte e resiliência, foram as que se mantiveram no modelo explicando as variáveis “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional”, “reconhecimento financeiro organizacional” e “padrões éticos”. As variáveis afeto positivo e negativo foram eliminadas de todos os modelos.

Embora resiliência tenha contribuído para a explicação da variável “padrões éticos”, foi impossível negar que sua participação tenha sido modesta em comparação com a de suporte organizacional. O fato de a resiliência ter sido uma variável ainda pouco explorada no contexto organizacional limita as comparações com o resultado de outros estudos. Entretanto, Emílio (2011) e Onça (2011) indicaram o crescimento das pesquisas sobre o tema nesse contexto.

O primeiro estudo teve por objetivo verificar a capacidade

preditiva do conflito intragrupal, do suporte social no trabalho e do autoconceito profissional sobre a resiliência de policiais militares. Os resultados indicaram que o autoconceito profissional apresentou maior poder de explicação de resiliência. No estudo realizado por Onça (2011), resiliência foi posicionada como variável-critério tendo com prováveis antecedentes auto-eficácia e percepção de suporte social no trabalho. As análises revelaram que somente as crenças das pessoas sobre suas capacidades e/ou seu exercício de controle sobre os eventos que afetam sua vida explicaram resiliência de trabalhadores.

Em ambas as pesquisas, resiliência foi tratada como variável-critério, portanto, o interesse das autoras consistia em investigar fatores que poderiam contribuir na explicação desse fenômeno. Em contrapartida, no caso do presente estudo, resiliência foi tomada como uma variável explicativa da confiança do empregado na organização. Contudo, é interessante observar que nos trabalhos citados (Emílio, 2011; Onça, 2011) resiliência foi explicada por variáveis de natureza pessoal, ou seja, autoconceito e auto-eficácia em detrimento de conflito intragrupal e percepção de suporte social no trabalho.

Considerando o aspecto emocional, a literatura aponta que emoções como convicção e otimismo são antecedentes de confiança (Huff & Kelly, 2002). Sendo assim, é possível então compreender a relação encontrada entre resiliência e “padrões éticos”.

Eisenberg et al. (1986) afirma que a percepção de suporte organizacional está associada aos mesmos processos de atribuição que os indivíduos geralmente utilizam para realizar inferências sobre o comprometimento dos outros em relação aos relacionamentos sociais. Portanto, aspectos como a frequência, a intensidade e a sinceridade nas expressões de elogio e aprovação influenciam na percepção de suporte organizacional. Desta forma, parece plausível supor uma relação entre percepção de suporte organizacional e “padrões éticos”, visto que este construto remete a uma questão semelhante ao dispor que a organização pauta suas ações por princípios como honestidade, manutenção de compromissos e respeito, utilizando tais princípios para orientar suas ações e relacionamentos de forma a não prejudicar as pessoas com as quais se relaciona.

Questão similar é apresentada por Guardani (2008) quando o mesmo identifica em sua pesquisa que os clientes desenvolveram a confiança na organização com base no valor bem-estar dos empregados. Os clientes, ao perceberem que a organização se utiliza de práticas que demonstram o cuidado e a preocupação com seus funcionários, provavelmente supõem que a organização agiria de forma semelhante para com eles. A identificação de percepção de suporte organizacional como antecedente de confiança já havia sido estudada por autores como Stinglhamber et al. (2006), Puusa e Tolvanen (2006) e Kodish (2006).

Em se considerando o resultado encontrado neste estudo, o qual evidencia a força preditiva da percepção de suporte organizacional sobre as demais variáveis, é possível encontrar na literatura autores que concluíram favoravelmente a respeito desta capacidade preditiva sobre comportamentos de cidadania organizacional (Shore & Wayne, 1993), afetividade no trabalho - satisfação e comprometimento organizacional afetivo (Siqueira, 2005), comprometimento organizacional normativo e calculativo

(Oliveira, 2006), e, percepção de saúde organizacional (Moraes, 2008).

Oliveira-Castro et al. (1999) esclarecem que as “variáveis organizacionais de suporte eram mais fortes prognósticos de comprometimento do que aquelas relativas à natureza das tarefas ou às características pessoais das amostras estudadas” (p. 30). Essa colocação dos autores se ajusta aos resultados encontrados, pois afeto positivo, afeto negativo e resiliência pouco contribuíram na explicação da confiança do empregado na organização.

Pesquisa posterior realizada por Oliveira (2004) reforça a afirmação dos autores ao verificar que os valores pessoais apresentados juntamente com outras variáveis de natureza organizacional em um modelo explicativo para confiança do empregado na organização, não se sustentaram.

O resultado final apresentado por este estudo, de certa forma, corrobora as informações contidas na literatura que apontam para o peso explicativo das variáveis de natureza macro - organizacionais em detrimento das variáveis de natureza individuais (Dias, 2005; Gomide Jr., 1999; Oliveira, 2004).

## Conclusões

Este estudo teve como objetivo principal o teste de um modelo composto por percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência na explicação da confiança do empregado na organização.

Os resultados do teste do modelo, entretanto, se confirmaram apenas para percepção de suporte organizacional como variável preditora das variáveis - critério “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional”, “reconhecimento financeiro organizacional” e “padrões éticos”; e para resiliência como variável preditora da variável - critério “padrões éticos”.

O empregado quando percebe que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem – estar desenvolve com esta, vínculos de confiança sustentados sob a perspectiva de crescimento profissional, cumprimento das obrigações financeiras para com os empregados, reconhecimento e valorização financeira de seu desempenho e sob a manutenção da ética e da transparência nos relacionamentos estabelecidos com os clientes e eles próprios.

Além disso, a confiança do empregado na organização no que se refere aos “padrões éticos” diminui a sua vulnerabilidade às ações organizacionais, embora ele não tenha controle sobre estas. Desse modo, a relação com a organização pode se tornar mais estável e previsível, embora o risco sempre esteja presente.

As variáveis de natureza afetiva representadas no modelo através do afeto positivo e afeto negativo não participaram da explicação das variáveis - critério. Isto poderia sugerir que o afeto não tenha nenhuma relevância para a formação do vínculo de confiança, ao contrário do que afirma Kramer (2006).

Por outro lado, deve-se considerar a contribuição de Brief e Weiss (2002) que consideram que características do ambiente de trabalho são propensas a produzir humores e emoções particulares (positivos e negativos) nos trabalhadores, e que os estudos existentes sobre o tema são ainda limitados. Acrescenta-se, ainda, o alerta dos autores para a questão relacionada

aos instrumentos de medida dos afetos, os quais podem não representar adequadamente as construções dos humores e emoções experimentados.

Diante disto, coloca-se como necessidade a realização de outros estudos com a participação de outras amostras para que se possa ampliar o conhecimento sobre esta variável no contexto organizacional com a utilização de outras medidas.

Apesar da resiliência se manter no modelo de confiança do empregado na organização, sua participação foi pouco expressiva. Ainda que ambas se desenvolvam a partir de elementos semelhantes caracterizados por reduzir o impacto da vulnerabilidade e do risco sobre o indivíduo, não se confirmou uma correlação explicativa entre elas.

Constatou-se, portanto, que as variáveis de natureza individual que constituíam o modelo: afeto positivo, afeto negativo e resiliência não se sustentaram frente ao poder de predição que a variável percepção de suporte organizacional revelou. Este resultado se sustenta na literatura que evidencia o poder preditivo das variáveis de natureza macro – sistêmicas sobre construtos de natureza micro - sistêmicas.

Entende-se que para o desenvolvimento da resiliência é necessário que o indivíduo seja imerso em um contexto no qual ele esteja exposto tanto a fatores de risco como a fatores de proteção (Pinheiro, 2004). É inegável, portanto, o reconhecimento do poder do ambiente para o desenvolvimento da resiliência. Sendo assim, sugere-se a realização de estudos posteriores que investiguem de forma aprofundada a forma como estas variáveis se comportam entre si.

Considerando a necessidade de ampliação do conhecimento sobre os antecedentes de confiança do empregado na organização, uma questão que também merece atenção refere-se ao fator tempo. Zucker (1996) e Sennett (1999) afirmam que o tempo representa uma das condições favoráveis ao desenvolvimento e à legitimação da confiança. Considerando o atual contexto organizacional em que as mudanças se sucedem em uma velocidade espantosa colocando o trabalhador em constante situação de adaptação frente a novas e diferentes realidades organizacionais, seria importante conhecer melhor a influência do tempo frente ao estabelecimento do vínculo de confiança do empregado na organização.

Ainda que os resultados apresentados tenham confirmado parcialmente o modelo de investigação proposto, acredita-se que este estudo trouxe contribuições importantes para o esclarecimento da relação entre as variáveis discriminadas, as quais necessitam, entretanto, como sugerido, serem aprofundadas em estudos posteriores.

Dentre as limitações desse estudo constam o fato de ser de corte transversal e seus resultados não poderem ser generalizados por se tratar de uma amostra de conveniência. Além disso, uma questão importante refere-se à baixa consistência de normas relativas à demissão de empregados. O índice de confiabilidade do instrumento tornava recomendável seu uso na pesquisa, mas nesta amostra o resultado foi insatisfatório levando a exclusão dessa dimensão em todas as análises. Hipóteses para esse resultado podem ser atribuídas à fragilidade do instrumento ou ainda à homogeneidade da amostra. Uma amostra com maior variabilidade implica no aumento do índice de fidedignidade. No

caso da primeira hipótese recomenda-se a revisão do instrumento mediante novos estudos e quanto à segunda, deve-se cuidar para que, em estudos futuros, a amostra tenha maior variabilidade. Sugere-se ainda o uso da modelagem de equação estrutural a fim de verificar o modelo mais bem ajustado aos dados.

## Referências

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (especial), 19-29.
- Allenn, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allport, G. W. (1973). *Personalidade: padrões e desenvolvimento*. São Paulo: EPU.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Assis, S. G., Pesce, R. P., & Avanci, J. Q. (2006). *Resiliência: enfatizando a proteção dos adolescentes*. Porto Alegre: Artmed.
- Batista, R. L., & Oliveira, A. F. (2008). Validação da escala de resiliência para o contexto organizacional. In Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), *III CBPOT. Resumos*. Florianópolis. Recuperado de <http://www.sbpot.org.br/iicbpot/trabalhos/1297.html>.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In Rodrigues, S. B. & Cunha, M. P. (Orgs.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 284- 305). São Paulo: Iglu.
- Dias, M. (2005). *Absenteísmo em contact center: estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 17(3), 500-507.
- Eisenberg, R., Stinglhamer, F., Vanderberghie, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Emílio, E. R. V. (2011). *Impacto do conflito intragrupal, do suporte social no trabalho e do autoconceito profissional sobre a resiliência: um estudo com policiais militares* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Metodista de São Paulo, SP.
- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho* (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de Brasília, DF.
- Gray, E. K., & Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: similarities, differences, and a synthesis. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research, and applications for management* (pp. 21-43). Chichester: John Wiley & Sons.
- Guardani, F. (2008). *A relação entre os valores organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços* (Tese de Doutorado não publicada). Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP.
- Hair, J. F., Andersen, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.



- Huff, L. C., & Kelly, L. (2002). Trust formation in collectivist and individualist societies. *Marketing Department, Marriott School of Management*. Recuperado de <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/huff.htm>.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.
- Kodish, S. (2006). *Antecedents of organizational trust*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden, Germany Online. Recuperado de [http://www.allacademic.com/meta/p68798\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p68798_index.html).
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R. M. (2006). *Organizational trust: progress and promise in theory and research*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in workrelationship. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Orgs.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp.114-139). Thousand Oaks: Sage
- Lindström, B. (2001). O significado da resiliência. *Adolescência Latinoamericana*, 3, 133-137.
- Martineau, S. (2001). The risky business of translating resiliency research into advocacy practice. Recuperado de <http://www.bcifv.org/resources/newsletter/2001/winter>.
- Martins, M. H., & Jesus, S. N. (2007). Fatores de resiliência e bem-estar: compreender e actuar para resistir. In M. M. M. Siqueira, S. N. Jesus, & V. B. Oliveira (Orgs.), *Psicologia da saúde: teoria e pesquisa* (pp. 85-113). São Bernardo do Campo: Universidade de São Paulo.
- Miles, J.N.V., & Shevlin, M. E. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. Londres: Sage Publications
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In Kramer, R. M., & Tyler, T. T. (Orgs.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. (pp. 261-287). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moraes, E. (2008). *Percepções de suporte organizacional e social no trabalho como antecedentes da percepção de saúde da organização* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional* (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de Brasília, DF.
- Oliveira, B. (2006). *Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *RAC*, 3(2), 29-51.
- Onça, S. S. (2011). *Resiliência em trabalhadores: impacto da auto-eficácia e da percepção de suporte social* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Metodista de São Paulo, SP.
- Pinheiro, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75.
- Puusa, A., & Tolvanen, V. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, 11(2), 29-33.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record.
- Shore, L. M., & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Silvério, W. D. (2008). *Experiências afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo* (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de Brasília, DF.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., & Moura, O. I. (1999). Construção e validação fatorial da EAPN: escala de ânimo positivo e negativo. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, 2(3), 34-40.
- Stanley, R. O., & Burrows, G. (2001). Varieties and functions of human emotion. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research, and applications for management* (pp. 3-19). Chichester: John Wiley & Sons.
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.
- Tavares, J. (2001). A resiliência na sociedade emergente. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp.43-76). São Paulo: Cortez.
- Wagnild, G. M., & Young H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-78.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: a theoretical discussion. *Research In Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.
- Yunes, M. A. M. (2003). A Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8(esp), 75-84.
- Zucker, L. G. et al. (1996). Collaboration structure and information dilemmas in biotechnology: organizational boundaries as trust production. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Orgs.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 90-113). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rosimeire Luíza Batista, é mestre pelo Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia. Endereço para correspondência: R. Quintiliano Alves, 1113. Centro. Patrocínio – MG. CEP: 38740-000. E-mail: [rosimeireluiza@superig.com.br](mailto:rosimeireluiza@superig.com.br)

Áurea de Fátima Oliveira, é professora adjunto do Instituto de Psicologia, pela Universidade Federal de Uberlândia. Endereço para correspondência: Rua Prof. Ciro de Castro Almeida, n. 1905, bloco D, apto 22. Custódio Pereira. Uberlândia - MG CEP: 38405-205.