



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA



Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado
Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Rosimeire Luíza Batista

**PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL,
AFETO POSITIVO, AFETO NEGATIVO E
RESILIÊNCIA: ANTECEDENTES DA CONFIANÇA DO
EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO.**

UBERLÂNDIA
2010

Rosimeire Luíza Batista

**PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL,
AFETO POSITIVO, AFETO NEGATIVO E
RESILIÊNCIA: ANTECEDENTES DA CONFIANÇA DO
EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**UBERLÂNDIA
2010**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

- B333p Batista, Rosimeire Luíza, 1972-
Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência
[manuscrito] : antecedentes da confiança do empregado na organização /
Rosimeire Luíza Batista. - 2010.
144 f. : il.
- Orientadora: Áurea de Fátima Oliveira.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui bibliografia.
1. Trabalho - Aspectos psicológicos - Teses. 2. Satisfação no trabalho -
Teses. 3. Comportamento organizacional – Teses. I. Oliveira, Áurea de
Fátima. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-
Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.944



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA



Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado
Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Rosimeire Luíza Batista

**PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL, AFETO POSITIVO,
AFETO NEGATIVO E RESILIÊNCIA: ANTECEDENTES DA
CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO.**

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós - Graduação em Psicologia Aplicada do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Aprovada em 13 de Julho de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Presidente)
Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior (Membro Titular)
Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.

Prof. Dr. Marcos de Souza Aguiar (Membro Titular)
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ.

Prof^a. Dra. Kátia Barbosa Macedo (Membro Suplente)
Universidade Católica de Goiás, Goiânia – GO.

AGRADECIMENTOS

A Deus que sempre caminha comigo pelas estradas desta eterna “escola da vida” ensinando-me preciosas lições de crescimento espiritual regadas com muito amor e paciência.

À minha mãe que tão maravilhosamente soube me ensinar a ter a garra para superar os obstáculos, que sabiamente me orientou e orienta frente às dificuldades emocionais, que foi mãe de minha filha quando por tantas vezes tive que me ausentar.

Ao meu pai que sempre incentivou seus filhos a estudar, ainda que ele mesmo não tivesse tido esta oportunidade.

Aos meus irmãos, em especial ao “Babo”, que amorosamente cuidou da minha “gatinha” e com todo o desvelo de um irmão, auxiliou-me imensamente na realização deste trabalho.

A todos os meus amigos que contribuíram com o bom humor, com as piadinhas, que relevaram algumas “alfinetadas” mais doídas, que cederam seus ouvidos para meus desabafos, que também, de certa forma, tornaram seus este projeto.

À Sueli, que mesmo distante sempre esteve próxima a mim, incentivando-me e mostrando-me que a vida é maravilhosa.

A todos os mestres, em especial ao Sinésio e à Maria do Carmo, que me ensinaram mais pelos próprios exemplos mostrando serem pessoas realmente admiráveis.

Aos colegas de mestrado, Carla, Vanessa e Rômulo, pelo carinho e cuidado que demonstraram comigo todas as vezes que precisei de uma mão amiga.

À Marineide que com o seu “coração de ouro” e o seu sorriso reconfortante foi um porto seguro para minhas ansiedades.

À minha orientadora, Áurea, que mesmo com tantos afazeres sempre teve um tempo para me ensinar, me acolher, me orientar, e que por inúmeras vezes foi também mãe e amiga.

Serei grata eternamente a todos vocês que são parte de minha vida e que me ajudaram a construir a minha história.

Dedico este trabalho à minha irmã, Maria Vânia (*in memoriam*), que fez de sua vida terreno fértil para que outras vidas pudessem plantar seus próprios sonhos.

Muito obrigada por tornar possível esta boa colheita.

RESUMO

Pesquisada mais intensamente a partir da década de 90, a confiança é uma variável que tem encontrado considerável destaque no meio organizacional devido à sua influência sobre diversos comportamentos do trabalhador. Entretanto, a confiança do empregado na organização ainda é um construto pouco explorado. Assim, este estudo teve como objetivo principal o teste de um modelo que previa um bloco constituído pelas variáveis: percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo, resiliência e confiança do empregado na organização. Para tanto, 160 empregados vinculados a organizações públicas e privadas situadas no Alto Paranaíba responderam voluntariamente aos instrumentos válidos e específicos a cada construto. Os dados foram submetidos a estatísticas descritivas, correlações de Pearson e análises de regressão múltipla *stepwise*, discriminando como variável dependente a confiança do empregado na organização. Do modelo proposto apenas duas variáveis se sustentaram como preditoras da confiança do empregado na organização. Sendo uma delas a percepção de suporte organizacional que explicou os fatores da variável critério: “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional”, “reconhecimento financeiro organizacional” e “padrões éticos”, e a outra, a resiliência que por sua vez explicou o fator da variável critério: “padrões éticos”. Entretanto, percepção de suporte organizacional concentra uma maior capacidade preditiva em comparação com a única variável micro-sistêmica que permaneceu no modelo, apontando para uma maior influência do ambiente sobre os comportamentos organizacionais do que as variáveis individuais. Os resultados foram discutidos com base em literatura especializada e as conclusões refutam grande parte do modelo proposto, mas é reconhecida a necessidade de outras pesquisas que possam acrescentar conhecimento sobre as variáveis discriminadas neste estudo.

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

ABSTRACT

Researched more intensely starting from the decade of 90's, trust is a variable that has found considerable prominence in the middle organizational due to its influence on the worker's behaviors. However, the employee's trust in the organization is still a construct little explored. Like this, this study had as main objective the test of a model constituted by the variables: perception of organizational support, positive affect, negative affect, resilience and the employee's trust in the organization. For that, 160 employees from public and private organizations located in Alto Paranaíba (in the state of Minas Gerais, Brazil) voluntarily answered valid and specific instruments to each construct. Data were submitted to descriptive statistics, correlations of Pearson and analyses of regression multiple stepwise, discriminating as dependent variable the employee's trust in the organization. According to the model proposed, only two variables sustained as predictors of the employee's trust in the organization. One of them was the perception of organizational support, which explained the factors of the variable criterion: "promotion of the employee's growth", "organizational solidity ", "organizational financial recognition" and "ethical patterns". The other variable was the resilience, which explained the factor of the variable criterion: "ethical patterns". However, perception of organizational support has a larger predictive capacity in comparison to the only micro-systemic personal variable which remained in the model, pointing to a larger influence of the environment on the organizations behaviors rather than the individual variables. The results were discussed based on specialized literature and the conclusions refute great part of the proposed model, but it is recognized the need of more researches that can broaden knowledge concerning the variables discriminated on this study.

Word-key: the employee's trust in the organization, perception of organizational support, positive affect, negative affect and resilience.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 – CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO	17
1.1 – Fundamentos da confiança	21
1.2 – Os níveis de confiança	22
1.3 – Bases da confiança	23
1.4 – Conceito de confiança	27
1.5 – Dimensões da confiança	31
1.6 – Estudos empíricos	37
2 – PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	45
3 – AFETO	54
4 – RESILIÊNCIA	72
5 – OBJETIVOS E MODELO HIPOTÉTICO	90
6 – MÉTODO	92
6.1 – Definição das variáveis do estudo	92
6.2 - Participantes	93
6.3 – Instrumentos	94
6.4 – Procedimentos de coleta de dados	99
6.5 – Análise dos dados	100

7 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	101
7.1 – Análise exploratória dos dados	101
7.2 – Confiabilidade das variáveis do estudo	102
7.3 – Correlações entre as variáveis do estudo	104
7.4 – Análise de regressão múltipla <i>stepwise</i>	110
8 – CONCLUSÃO	121
9 – REFERÊNCIAS	126
ANEXO A	137
ANEXO B	138
ANEXO C	144

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Bases para a confiança	26
TABELA 2 – Definições de confiança de acordo com o nível de análise	29
TABELA 3 – Determinantes de confiança	37
TABELA 4 – Emoção, humor e temperamento: distinções conceituais	66
TABELA 5 – Conceitos de resiliência sob diversas ópticas	73
TABELA 6 – Descrição dos participantes por sexo, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho	94
TABELA 7 – Instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados	96
TABELA 8 – Índice de confiabilidade obtido para a amostra em estudo	103
TABELA 9 – Coeficientes de correlação (r de <i>Pearson</i>) entre as variáveis do estudo	105
TABELA 10 – Resumo da análise de regressão múltipla <i>Stepwise</i> para as variáveis critério: Promoção do Crescimento do Empregado, Solidez Organizacional, Reconhecimento Financeiro Organizacional e Padrões Éticos	112

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A teoria estrutural dos eventos afetivos	56
FIGURA 2 - Modelo de investigação proposto	90
FIGURA 3 - Modelo gráfico das análises de regressão <i>stepwise</i> dos fatores da variável confiança do empregado na organização	116

INTRODUÇÃO

Atualmente, a literatura aponta para mudanças nas relações entre empregado e empregador, principalmente no que concerne a uma maior participação nos eventos da organização e uma maior autonomia, exigindo para tanto, um novo perfil deste trabalhador, não só no que tange a habilidades técnicas como também em como ele percebe e lida com as várias situações complexas e imprevisíveis da organização.

Com a finalidade de auxiliar o empregado neste processo de mudança permitindo-lhe mais rapidamente adaptar-se a esta complexa realidade, as organizações passaram a estruturar as relações de trabalho de forma a consolidar vínculos de confiança, os quais possam dar conta de pelo menos parte das incertezas que envolvem as tomadas de decisões, os comportamentos de riscos e as próprias relações de trabalho, conferindo segurança à organização e às pessoas (Butler, 1983).

Pesquisada mais intensamente a partir da década de 90, a confiança é uma variável que tem encontrado considerável destaque no meio organizacional devido à sua influência sobre diversos comportamentos do trabalhador: o desempenho no trabalho, o comportamento de responsabilidade, o comportamento de solução de problemas, o reconhecimento/sustentação de autoridades, a negociação de ganhos mútuos, o comprometimento organizacional, os processos de aprendizagem, o desempenho de equipe e os comportamentos de adaptação à crise (Mishra, 1996; Dirks, 1999; Ford, 2001; Tzafrir, & Dolan, 2004; Lämsä, & Pucetaité, 2006).

Compreendido como sendo “o conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente” (Oliveira, 2004, p.100), o construto confiança do empregado na

organização, o qual prioriza o foco do trabalhador sob uma óptica cognitiva, ainda é pouco explorado pela literatura. Como consequência, o conhecimento sobre os preditores de Confiança do Empregado na Organização ainda são bastante restritos.

Considerando a confiança como o resultado de uma série de fatores que se encontram imbricados numa relação, no caso, de natureza organizacional, a literatura salienta a importância dos aspectos relacionados à percepção dos empregados sobre a forma como são tratados pela organização. Pesquisas realizadas por Costa (2000), Oliveira (2004) e Stinglhamber, Cremer e Mercken (2006), dentre outros, são representativos do poder explicativo das variáveis: percepção de suporte organizacional e justiça sobre confiança.

Neste sentido, em especial, torna-se importante ressaltar que tanto a confiança como a percepção de suporte organizacional, encontram-se sustentadas pelo mesmo princípio, o da reciprocidade proposto por Gouldner (1960). Tal fato, por si só, oferece indícios para se hipotetizar, ainda que a literatura não tivesse tratado destas variáveis em conjunto, a existência de alguma relação entre ambas.

Por outro lado, ainda há diversas variáveis pouco investigadas e que também contemplam a sua relevância para o estabelecimento da confiança. Os componentes afetivos são exemplos típicos desta situação. Kramer (2006) é categórico ao afirmar a importância de se considerar os elementos de natureza afetiva, inclusive, na conceituação de confiança.

Resiliência, uma variável com uma exploração limitada no contexto organizacional foi selecionada para este estudo devido a uma suposta relação com confiança do empregado na organização. Ainda sem comprovação empírica poder-se-ia supor a existência de uma relação entre confiança e resiliência com base na percepção de haver entre ambas, elementos bastante singulares ao seu desenvolvimento. Um dos aspectos fomentadores da resiliência se encontra no binômio: fatores de risco versus fatores de proteção. Este último, em especial refere-se a elementos capazes de reduzir o impacto da vulnerabilidade e do risco sobre o indivíduo,

sendo que este representa um dos papéis da confiança. Os fatores de proteção parecem ser um elo comum a ambas as variáveis. No entanto, enquanto que para a resiliência estes fatores representam uma condição necessária no ambiente para o seu desenvolvimento, com relação à confiança eles são caracterizados como uma de suas finalidades.

Considerando o comportamento organizacional um campo de estudo ainda bastante insipiente, principalmente no que tange ao nível micro, o qual trata das relações estabelecidas ao nível do indivíduo, e considerando a atual realidade de mudança que se coloca como pano de fundo para necessidades de natureza diversas entre empregado e empregador, este estudo justifica-se à medida que novas dinâmicas entre organizações, indivíduos e relações de trabalho necessitam ser constituídas com o objetivo de dar conta das atuais demandas que as envolvem de forma a garantir a eficácia organizacional (Robbins, 2005).

Diante do exposto, a proposta do presente trabalho é de focar as variáveis que sinalizam para uma interpretação do apoio que o empregado recebe da empresa na qual trabalha; para o tipo de afeto que ele sente frente aos eventos cotidianos; para uma avaliação de como ele lida com diversas situações de sua vida e sua relação com a confiança que tais indivíduos depositam na organização na qual trabalham.

O respectivo estudo versa, portanto sobre as variáveis denominadas: Percepção de Suporte Organizacional, Afeto Positivo, Afeto Negativo e Resiliência e a Confiança do Empregado na Organização.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 aborda a literatura referente à Confiança do Empregado na Organização; o capítulo 2 apresenta a literatura sobre Percepção de Suporte Organizacional; o capítulo 3 expõe sobre o Afeto; o capítulo 4 versa sobre Resiliência; o capítulo 5 apresenta a proposição conceitual do estudo; o capítulo 6 descreve a metodologia utilizada; o capítulo 7 discorre sobre os resultados

encontrados e o capítulo 8 aduz às conclusões, sintetizando os resultados encontrados e expondo as limitações metodológicas encontradas.

CAPÍTULO 1

CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

O tema confiança emergiu como foco de interesse em pesquisas, principalmente a partir da década de 90, quando jornais e livros populares passaram a tratar de forma exclusiva o assunto incluindo tópicos relacionando as implicações gerenciais de confiança, o problema da confiança no contexto organizacional e a relevância desta variável nas instituições políticas (Kramer, 2006).

Um dos motivos que justifica o interesse crescente neste tema, mais especificamente no âmbito organizacional, encontra-se nos resultados obtidos quando da sua existência no ambiente. A confiança no contexto organizacional é responsável por influenciar o desempenho no trabalho, o comportamento de responsabilidade do trabalhador, o comportamento de solução de problemas, o reconhecimento/sustentação de autoridades, a negociação de ganhos mútuos e o comprometimento organizacional (Tzafrir, & Dolan, 2004; Lämssa, & Pucetaité, 2006).

Whitener, Brodt, Kosgaard e Werner (1998) realçam o aspecto elementar da confiança como um regulador das relações sociais, impactando positivamente sobre o estresse e a ansiedade.

Confiança ainda é reconhecida como uma virtude social capaz de “criar prosperidade”, por alavancar e promover vantagens econômicas competitivas (Fukuyama, 1996).

Para Puusa e Tolvanen (2006) confiança é a chave para compreender a ligação entre a identificação do indivíduo com a organização e a criação de uma identidade forte com esta, além de ser a responsável por fomentar níveis fortes de comprometimento organizacional.

Na concepção de Butler (1983) e Zand (1997) a percepção de confiança confere segurança à organização e às pessoas para assumirem riscos, porque as incertezas entre as partes são reduzidas com base na crença de que haverá a reciprocidade do benefício/comportamento.

Ainda que com visões semelhantes, Limerick e Cunnington (1993) argumentam, entretanto, que a confiança representa um dos elementos mais críticos a serem gerenciados dentro das dinâmicas interpessoais que envolvem as redes de relacionamento e as alianças. Se por um lado, altos níveis de confiança ajudam a reduzir custos com transações, uma vez que abrandam as incertezas sobre o futuro diminuindo, portanto, a necessidade de se fazer provisões para o caso da ocorrência de comportamentos oportunistas entre os envolvidos, por outro lado, a confiança não é algo que surge naturalmente, é necessário realizar um gerenciamento cuidadoso e estruturado para que ela se desenvolva.

O ato de confiar requer uma imersão num estado de “falsa certeza” com relação à reciprocidade do comportamento do outro, uma vez que do ponto de vista “legal”, não há nada de fato que sustente esta confiança, ou seja, a parte que confia, corre o risco de que a parte depositária da confiança não cumpra com a retribuição de um benefício/comportamento. A relação de confiança, portanto, possui sua origem sob um relacionamento com algum grau de risco pelo menos, para uma das partes envolvidas (Whitener, Brodt, Kosgaard, & Werner, 1998).

Ao considerar os elementos favoráveis ao estabelecimento da confiança, Lorenz (1988) aponta três fatores que deverão estar presentes na situação: (1) uma situação de risco, de vulnerabilidade atual ou potencial ao comportamento de outros; (2) uma situação na qual o ato de confiar não seja imposto e, (3) o risco da não retribuição do benefício/favor deve ser desencadeado pelo comportamento do outro, não por eventos externos que podem prejudicar a situação de troca.

Ainda sobre as bases formadoras da confiança, Huff e Kelley (2002) propõem um modelo no qual a confiança refere-se à expectativa de alguém que, em uma dada situação, considerada como importante, acredita que a pessoa depositária da confiança agirá em seu favor. Para tanto, o modelo dos autores pressupõe a existência dos seguintes elementos: (1) um confiante que deve ter a opção de depositar ou não a confiança em um confiado (pessoa, organização, objeto); (2) a estimativa da probabilidade de que o confiado agirá de acordo com as intenções do confiante e a disposição para agir conforme esta estimativa; (3) a expectativa do confiante com relação à conduta de outrem; (4) expectativas em relação a uma ação que afeta diretamente o alcance dos objetivos do confiante; (5) a dependência da outra parte; (6) a existência de um contexto de incerteza e risco; (7) a disposição de estar vulnerável à outra parte, cujo comportamento ou desempenho não está sob controle do confiante, e (8) o direcionamento a um alvo ou situação específica.

Sobre a atitude de expectativa que permeia uma relação de confiança, Whitener et al. (1998) discriminam os seguintes elementos que a caracterizam: 1) uma parte acredita que a outra parte será benevolente; 2) uma parte não pode forçar a outra parte a cumprir esta expectativa; e 3) envolve uma dependência entre as partes, ou seja, o desempenho de uma das partes é influenciado pelo desempenho da outra.

Para Tzafrir e Dolan (2004) é preciso considerar que além da atitude de expectativa, há ainda outra vertente conceitual de confiança que enfatiza o aspecto da vulnerabilidade, sendo, portanto, necessário considerar como elementos comuns a ambas as linhas tanto as questões associadas à vulnerabilidade/risco, quanto o problema da reciprocidade, e a dinâmica das expectativas.

A despeito, porém, de todos os elementos apontados como condicionantes para a instauração da confiança, Zucker (1996) chama a atenção para um dos aspectos mais

favoráveis à sua produção: o fator tempo. Para a autora, o tempo representa tanto uma condição para o seu desenvolvimento quanto para a sua legitimação.

Compartilhando da mesma crença, Sennett (1999), entretanto alerta que: “Laços sociais fortes, como a lealdade, confiança, senso de objetivo e responsabilidade, entre outros, dependem da associação a longo prazo, condição há muito excluída do contexto de nossas organizações” (p.24).

Contrário a esses autores, Lima, Machado e Castro (2002) afirmam que o tempo não exerce influência significativa sobre a confiança, principalmente no que se refere a equipes parceiras de trabalho, mas sim, a outros fatores e variáveis que se desenvolvem com o tempo.

Enfatizando outros aspectos que não a variável tempo para o estabelecimento da confiança, Hardin (1992, 2002; citado por Kramer, 2006) chama a atenção para elementos de outra natureza a serem apreciados no desenvolvimento desta relação: as características do confiante, os atributos do depositário da confiança e o contexto específico sob o qual a confiança é estabelecida.

Sendo assim, é possível compreender que ainda que o fator tempo exerça considerável efeito para a instauração da confiança, ele por si só não garante a sua existência. Outros aspectos são necessários para configurar uma situação adequada à solidificação deste vínculo.

Em se considerando, entretanto, a ausência de elementos favoráveis ao desenvolvimento da confiança em uma dada situação, Drummond (2007) reconhece a configuração de um campo promissor à instalação de pactos ilegítimos, os quais por sua vez, geram conflitos explícitos ou encobertos, inviabilizando ou deteriorando a qualidade dos relacionamentos e repercutindo sobre os resultados da produção coletiva.

Dada a sua importância e complexidade, em se considerando o estudo sobre confiança, Tzafrir e Dolan (2004) chamam a atenção para a participação das diversas disciplinas da pesquisa organizacional, como a psicologia, a sociologia, as ciências políticas e a economia,

dentre outras, e afirmam que, mesmo contando com a participação de várias áreas do conhecimento, ainda existem componentes críticos às diferentes definições de confiança.

1.1 - Fundamentos da Confiança

A palavra confiança, segundo Ferreira (1989) é traduzida como “segurança íntima de procedimento; crédito, fé; boa fama; segurança e bom conselho que inspiram as pessoas de probidade, talento (dom natural ou adquirido), discrição” (p.525). O ato de confiar implica, ainda de acordo com o autor, em “crer na honradez ou discrição de; ter em bom conceito, em alta estima” (p.525).

Percebe-se que o termo confiança, conforme o autor, apresenta-se caracterizado de forma positiva ressaltando-se como qualidade moral (virtude) presente em um tipo particular de pessoa – como resultado de uma característica pessoal que tanto pode ser inata ou adquirida. Concomitantemente, identifica-se que confiar pressupõe uma crença em alguém que irá retribuir ou executar uma promessa ou compromisso.

A crença na retribuição de um benefício ou de agradecimento de um favor (Gouldner, 1960) caracteriza o princípio da reciprocidade e confere uma base consistente o suficiente para que a confiança possa se estabelecer. Apoiada pelos pilares de que a) as pessoas devem ajudar aquelas que as ajudaram; e b) as pessoas não devem prejudicar seus benfeitores; o princípio da reciprocidade estabelece uma crença realista que norteia as ações dos indivíduos e funciona como regulador das interações sociais.

Reed (2001) afirma que o princípio da reciprocidade oferece uma base que sustenta a construção da confiança entre as partes, sendo que esta assume o papel de estabilizador e mantenedor do sistema social porque ajuda a lidar com as potencialidades destrutivas das diferenças de poder, uma vez que possibilita a contenção de relações exploratórias que poderiam arruinar o sistema social.

O princípio da reciprocidade, de certa forma, estabelece algum limite à interferência dos modelos de escolhas racionais, os quais se encontram arraigados por uma visão egoísta e materialista de ganhos individuais, propiciando um campo promissor para que os comportamentos de cooperação aconteçam entre os indivíduos apoiados por uma visão no futuro sendo, portanto, esta expectativa de continuidade na relação que sustenta a confiança nas ações dos outros (Axelrod, 1984).

1.2 - Os níveis da confiança

Compreendida como um conceito multinível, a confiança pode ser estudada e entendida do ponto de vista micro, meso e macro. O primeiro nível enfatiza as bases psicológicas da confiança e da desconfiança. Os estudos realizados na área da psicologia são característicos deste nível e seu objetivo é estudar as relações entre características pessoais e situacionais que envolvem a confiança. O segundo nível foca a exploração das redes sociais enquanto o terceiro prioriza a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança (Kramer, & Tyler, 1996).

Worchel (1979; citado por Lewicki, & Bunker, 1996) se utiliza destes mesmos níveis quando se propõe a organizar os diferentes enfoques dados à confiança por psicólogos, sociólogos e economistas.

No nível micro situa-se os estudos realizados pelos Teóricos da Personalidade, cujo foco concentra-se tanto nas diferenças de personalidade individual como no desenvolvimento específico e social de fatores contextuais que desenvolvem e explicam a prontidão para confiar. Portanto, neste nível, a confiança é compreendida como uma crença, uma expectativa ou sentimento que se encontra profundamente arraigado na personalidade e cuja origem situa-se no desenvolvimento psicossocial precoce do indivíduo.

No nível meso encontram-se as pesquisas imbricadas por uma visão psicológica – social que enfoca as transações interpessoais entre os indivíduos que criam ou destroem a confiança nos níveis interpessoais e grupais. Nesta perspectiva, confiança refere-se à expectativa com relação à outra parte envolvida em uma transação, e, portanto, os riscos associados ao assumir e agir sobre tal expectativa e os fatores contextuais que servem para aumentar ou inibir o desenvolvimento e manutenção da confiança são aspectos alvo de estudo.

E por fim, o nível macro, é constituído pela visão dos sociólogos e economistas que compreendem a confiança como um fenômeno institucional e a conceituam tanto como um fenômeno que ocorre dentro e entre instituições, como a confiança individual depositada nestas instituições.

Para Drummond (2007) a confiança se constituiria apenas de dois níveis: a confiança geral ou interpessoal e a confiança institucional. A confiança geral ou interpessoal considera as perspectivas dos psicólogos, teóricos da personalidade e também dos psicólogos sociais, cujo foco de estudo concentra-se nos relacionamentos interpessoais. Enquanto que o foco da confiança institucional abarca a percepção da natureza humana em geral, ou seja, engloba todo e qualquer relacionamento.

A literatura aponta que os estudos sobre o modo como a confiança se aplica às relações interpessoais representa uma preocupação antiga dos pesquisadores, ao contrário das investigações voltadas à compreensão de como a confiança se aplica à organização (Ford, 2001).

1.3 - Bases da Confiança

Situando seus estudos sob o nível micro, Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) sugerem que a confiança desenvolvida no contexto dos relacionamentos profissionais se apóia

sobre um modelo que envolve três estágios. O primeiro estágio refere-se à confiança baseada no cálculo, a qual se encontra fundamentada não somente pelo medo da punição caso a confiança seja violada, mas também nas recompensas derivadas de sua preservação. O segundo trata-se da confiança baseada no conhecimento, sendo que a vontade para confiar associa-se à crença de que as disposições de outras pessoas são bem conhecidas e que seus comportamentos podem ser confiantemente preditos. E por último, a confiança baseada na identificação, a qual ocorre quando as pessoas consideram as necessidades e desejos dos outros como metas pessoais e agem de forma a julgá-los como ganhos comuns.

Para Lewicki e Bunker (1996), enquanto os dois primeiros estágios representam modelos condizentes com a motivação racional para a escolha, ou seja, a escolha baseada na maximização dos ganhos pessoais e na minimização das perdas; o terceiro estágio contempla um modelo de motivação não instrumental e, portanto, este conduz para uma série de predições sobre como os relacionamentos baseados na confiança podem ser construídos ou prejudicados.

Os principais modos de produção de confiança de acordo com Tutzauer (1999) são denominados como: confiança geral - a qual resultaria da participação em grupos, sendo socialmente construída e disseminada pela cultura; confiança baseada na personalidade - pode ser compreendida como um traço de personalidade; confiança baseada em processo - modo de produção diádico e que se estabelece nas interações interpessoais repetidas, associadas à experiência passada de sucesso em uma relação e, por último, a confiança baseada no ambiente - a qual estabelece que o grau de estruturação dos sistemas com suas políticas, normas e regulamentos, pode influenciar o tipo de confiança que se estabelece em seus limites.

Kramer (1999) considera cinco bases para o estabelecimento da confiança no contexto organizacional. A primeira denominada como confiança disposicional refere-se à

predisposição para confiar, a qual se evidencia como característica positiva ou negativa estável de personalidade (pode ser identificada como confiança geral). A segunda trata-se da confiança baseada no histórico e é construída ou viabilizada por meios de informações historicamente acumuladas sobre as disposições, intenções e motivações de partes interdependentes de uma relação, as quais possibilitam inferências sobre comportamentos futuros. A terceira considera a confiança baseada na categoria, ou seja, o indivíduo passa a ser digno de confiança se estiver filiado à mesma categoria do sujeito. A quarta base refere-se ao conhecimento do papel a ser desempenhando pelo indivíduo. E a última base envolve a confiança sustentada no compartilhamento de regras consideradas apropriadas.

Para Drummond (2007), as três últimas bases discriminadas por Kramer (1999) representam alternativas para a constituição de uma base prévia, denominada pela autora como confiança presumida, a qual sustentará as informações oriundas da experiência interacional direta. Esta situação se faz necessária, ainda segundo a autora, devido à dificuldade de se obter informações vitais à composição de perfis individualizados e personalizados de confiança, principalmente em grandes organizações.

Uma síntese da literatura realizada por Ford (2001), discrimina nove diferentes fontes eliciadoras de confiança.

TABELA 1 – Bases para confiança.

<i>Bases da Confiança</i>	<i>Definição</i>	<i>Bases da Confiança</i>	<i>Definição</i>
Confiança baseada no Impedimento (Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992).	A confiança é derivada da presença de sérias sanções para comportamentos oportunistas. Alguns combatem que esta é uma forma de controle, não confiança; porém, outros se fazem como alguém que confia em um indivíduo por causa da presença de sanções. (Rousseau et al., 1998).	Confiança baseada no Cálculo	A confiança é calculada com base nos impedimentos e intenções / competência (Rousseau et al., 1998).
Confiança baseada no Conhecimento (Shapiro et al., 1992).	A confiança é derivada pelo conhecimento do outro indivíduo, e sendo capaz para prever o comportamento dela ou dela.	Confiança baseada na Economia (Williamson, 1993).	A confiança é derivada de uma decisão racional baseada em custos e benefícios (Kim, & Prabhakar, 2000).
Confiança baseada na Identificação (Shapiro et al., 1992).	A confiança é de derivada pela empatia, e um compartilhando de valores comuns, isto é, por identificar-se com o outro indivíduo.	Confiança baseada na Instituição (Zucker, 1986).	Confiança reflete a segurança sentida devido a garantias, rede de segurança ou outras estruturas (McKnight, & Cummings, 1998).
Confiança baseada na Cognição (Brewer, 1981).	A confiança é derivada por sugestões cognitivas como primeiras impressões (Brewer, 1981).	Confiança baseada na Personalidade (Rotter, 1967).	Tendência para confiar desenvolvida por relações de infância com cuidadores (Rotter, 1967).
Confiança baseada na Relação (Rousseau et al., 1998).	A confiança é derivada com o passar do tempo, por informação de fiduciário dentro da relação (Rousseau et al., 1998).		

Fonte: Ford, 2001, p.32.

1.4 - Conceito de confiança

O construto confiança tem sido definido de diferentes formas na literatura. Alguns conceitos enfatizam o aspecto da expectativa presente em uma relação caracterizada pela vulnerabilidade e/ou risco. Outros focam nas condições que fomentam a confiança. Há ainda os conceitos que ressaltam o caráter de investigação e idoneidade. E por fim, os conceitos que a consideram como um traço de personalidade ou como um comportamento.

Para Rosseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998) os aspectos comuns às várias definições diferentes de confiança são: 1) o risco; 2) as crenças ou expectativas e 3) uma vontade para colocar a si mesmo em risco com a expectativa e suposição que nenhum dano virá sobre si mesmo.

Confiança para Rotter (1967) refere-se à expectativa tida por um indivíduo ou por um grupo de que a palavra, a promessa ou um compromisso de um outro indivíduo ou grupo são merecedores de confiança.

Boon e Holmes (1991; citado por Lewicki, & Bunker, 1996) compreendem o conceito de forma semelhante: “um estado envolvendo uma expectativa positiva confiante sobre os motivos dos outros com respeito a si mesmo em situações que requerem riscos” (p.117).

Para Aristótle (2000; citado em Gustafsson, 2005) a expectativa positiva com relação ao comportamento do outro indivíduo revela que há um vínculo de confiança formado, cuja base encontra-se no sentimento de que um indivíduo nunca faria uma injustiça a outro, neste sentido o sujeito pode sentir-se confortável, sem temer as ações do semelhante.

As condições elementares para a origem da confiança são exploradas conceitualmente por Fukuyama (1996): “expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas por seus membros” (p.41).

Confiança também é compreendida como um construto psicológico resultante da interação entre valores pessoais, atitudes, humores e emoções (Jones, & George, 1998).

Sob uma óptica mais analítica, Puusa e Tolvanen (2006) conceituam confiança como uma avaliação global da fiabilidade de uma empresa percebida pelos seus empregados. Neste sentido, os funcionários sempre estarão a observar o ambiente interno e a procurar elementos que lhes permitam identificar o nível de credibilidade da mesma.

Confiança organizacional é a nomenclatura utilizada por Zucker (1986) para referir-se à relação estabelecida com o sistema formal cuja base se apóia em leis, regulamentos institucionais, e práticas características da organização como um todo.

Em se tratando do contexto organizacional, Costa (2000) considera dois tipos de confiança presentes neste ambiente, os quais contemplam processos distintos de desenvolvimento: a confiança interpessoal e a confiança institucional.

A primeira refere-se à confiança estabelecida entre as pessoas e sustentada nas percepções pessoais ou de grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. Este tipo de confiança envolve mais a dimensão afetiva e é fortalecido pelo relacionamento interpessoal.

A confiança institucional trata-se da confiança imputada a agentes impessoais como as instituições sociais, políticas e econômicas. A dependência dos aspectos cognitivo e racional é explicada pelo caráter anônimo destes agentes. O desenvolvimento da confiança institucional encontra-se nas generalizações realizadas com base em reputações de entidades com as quais se tem pouca familiaridade, interdependência e continuidade.

A literatura aponta que as linhas conceituais diferentes adotadas pelos pesquisadores resultam do nível de análise: se individual, grupal ou organizacional. A Tabela 2 apresenta diversos conceitos sobre confiança discriminando o enfoque adotado.

TABELA 2 – Definições de confiança de acordo com o nível de análise.

<i>Confiança Geral</i>	<i>Confiança Interpessoal</i>	<i>Confiança Organizacional</i>
Crenças relativas à honestidade, à integridade e a extensão em que um indivíduo não levará vantagem sobre o outro (Dirkis, & Ferrin, 2002).	Um indivíduo pode confiar no outro baseando-se no apego emocional e preocupação com o bem-estar do outro independente das habilidades deste (Jeffries, 2000).	Confiança é a crença de um indivíduo ou a crença comum entre indivíduos que outro indivíduo ou grupo (a) fará esforços de boa fê para se comportar de acordo com quaisquer compromissos explícitos ou implícitos; (b) será honesto em qualquer situação precedida por tais compromissos; (c) não levará vantagens excessivas em relação ao outro, mesmo se houver oportunidades (Cummings, & Bromiley, 1996).
Confiança como um estado psicológico tem sido definido em termos de orientações e processos cognitivos (Kramer, 1999).	Confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que a outra parte realizará uma ação particular importante para aquele que confia independente de sua habilidade para monitorar ou controlar a outra parte (Mayer et al., 1995)	É um sentimento de confiança e apoio ao empregador; é a crença em que o empregador será honesto e cumprirá seus compromissos (Gilbert, & Tang, 1998).
Expectativa mantida por um indivíduo ou grupo de que a palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de um outro indivíduo ou grupo pode ser de credibilidade (Rotter, 1980).	Expectativa da pessoa, pressupostos, ou crenças sobre a possibilidade de que as ações futuras dos outros, serão benéficas, favoráveis, ou, no mínimo, não desconsiderarão os interesses da pessoa (Robinson, 1996).	Refere-se à fê do empregado no alcance dos objetivos corporativos e líderes organizacionais, e à crença em que, no final, a ação organizacional provará ser benéfica para os empregados (Gilbert, & Tang, 1998).

CONTINUAÇÃO - TABELA 2 – Definições de confiança de acordo com o nível de análise.

<i>Confiança Geral</i>	<i>Confiança Interpessoal</i>	<i>Confiança Organizacional</i>
Confiança é o resultado de comportamento justo, honesto e correto – isto é, ações e decisões moralmente corretas baseadas em princípios da análise ética – que reconhece e protege os direitos e interesses dos outros dentro da sociedade (Hosmer, 1995).	A pessoa confiante espera um comportamento cooperativo ou de ajuda do outro (Meeker, 1983).	Confiança organizacional diz respeito à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos institucionais e nas práticas que mantêm a organização como um todo (Costa, 2000).
Confiança é a expectativa por uma pessoa, grupo ou organização de comportamentos eticamente justificáveis - isto é, ações e decisões moralmente corretas baseadas em princípios da análise ética – da parte de outra pessoa, grupo ou organização em um esforço conjunto ou troca econômica (Hosmer, 1995).	É a probabilidade de que a pessoa com quem estamos em contato realizará alguma ação benéfica ou, no mínimo, não prejudicial, elevada o suficiente para nos considerarmos engajados em alguma forma de cooperação com ele (Gambetta, 1988; citado por Hosmer, 1995).	É a generalização do modelo de confiança mútua entre dois atores e uma orientação coletiva em direção à outra organização (Coleman, citado em Jeffries, 2000).
	Refere-se à confiança entre indivíduos, e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos (Costa, 2000). É a extensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras, ações e decisões dos outros. Tipos de confiança interpessoal: Confiança cognitiva e afetiva. (McAllister, 1995).	É uma “cola” que mantém os esforços conjuntos de um grupo, constituindo-se em um ingrediente necessário para o sucesso (Jeffrey, 1999).

Fonte: Oliveira, 2004, p.63-65.

Para Ford (2001) os diferentes e abundantes conceitos encontrados na literatura a respeito de confiança representam, na verdade, apenas os diferentes alvos focados. Sendo os mais comuns, a confiança interpessoal, cujo alvo é o sujeito em si mesmo, e a base, portanto, se sustentando na relação indivíduo-indivíduo; e a confiança organizacional, a qual está fundamentada na posição que o indivíduo ocupa, no título possuído ou no papel de representante da organização.

1.5 - Dimensões da Confiança

Objetivando encontrar um consenso dentre os diversos teóricos, Costa (2000) afirma que é possível considerar apenas duas vertentes conceituais distintas adotadas pelos estudiosos: as que enfatizam a vulnerabilidade (McAllister, 1995; Doney, Cannon, & Mullen, 1998; Zand, 1972; Rousseau, 1998; citado por Costa, 2000) e as que enfatizam as expectativas (Lewick, & Bunker, 1995; Boon, & Holmes, 1991; citado por Costa, 2000).

Alguns parâmetros que caracterizam a confiança enquanto uma expectativa e não como uma certeza, portanto, envolvendo um estado característico de risco são identificados por Deutsch (1960; citado por Lewicki, & Bunker, 1996) como sendo: a) existe uma ambigüidade no curso da ação no futuro; b) a ocorrência dos resultados depende do comportamento de outros; e c) a força do evento prejudicial é maior que o evento benéfico.

Apesar da extensa gama de conceitos encontrados na literatura, resultado do esforço dos teóricos em clarificá-lo, Kramer (2006) afirma que ainda há bastante obscuridade do ponto de vista conceitual, sendo este fato perceptível quando se constata o seu uso em inúmeras situações distintas e nem sempre compatíveis com os parâmetros das ciências naturais.

Para Lewicki e Bunker (1996) esta obscuridade conceitual se deve ao pouco esforço dispendido pelos estudiosos para realizar uma integração das diferentes perspectivas ou até

mesmo, para articular o papel central que a confiança ocupa dentro dos processos sociais críticos.

Algumas concepções de confiança, de acordo com Kramer (2006), enfatizam os aspectos moralistas e éticos da confiança enquanto outras salientam a estratégia e a dimensão calculativa da confiança dentro das instituições, ou seja, a escolha para confiar refere-se ao cálculo dos ganhos possíveis de se obter com esta relação.

Objetivando talvez estabelecer certos consensos com relação ao papel-chave da confiança nos processos sociais que envolvem as tomadas de decisões, Kramer (2006) cita que diversos pesquisadores como Arrow, 1974; Gikkusm 1998; Kreps, 1990; Miller, 1992; (citado por Kramer, 2006) argumentaram a utilidade de se conceituá-la em termos do comportamento de escolha individual quando o indivíduo é confrontado com vários tipos de situações dilemas de confiança. Amparados sob comportamentos observáveis, estes estudiosos identificaram duas bases que norteiam estas escolhas: a relatividade racional e a perspectiva relacional.

A primeira perspectiva denominada como Modelo da Escolha Racional importada das teorias sociológicas, econômicas e políticas (Coleman, 1990; Williamson, 1993; Hardin, 1992, 2002; citado por Kramer, 2006), permanece ainda como uma das concepções mais influentes nas ciências organizacionais. Oriunda da perspectiva da Teoria da Escolha Racional, as decisões sobre confiança se apresentam como semelhantes a outras formas de escolha que envolvem riscos: os indivíduos são motivados para agir racionalmente fazendo escolhas eficientes, isto é, escolhas que maximizem a expectativa de ganhos ou minimizem expectativa de perdas em suas transações. Este modelo prioriza a escolha motivada por “uma consciência calculativa de vantagens, um cálculo no retorno é baseado explicitamente num sistema de valores consistente internamente” (Schelling, 1960; citado por Kramer, 2006).

Para Hardin (1992, 2002; citado por Kramer, 2006) a explicação racional da confiança inclui dois elementos centrais: 1) o conhecimento que permite uma pessoa confiar em outra, e 2) o incentivo que a pessoa depositária da confiança demonstra para honrar ou cumprir o que foi confiado.

Mesmo considerando as clarificações sobre os aspectos envolvidos nas decisões pautadas sobre a confiança, Kramer (2006) identifica contestações na literatura afirmando que muitos aspectos do modelo racional de escolha não são empiricamente sustentáveis.

March (1994) argumenta que o nível no qual as capacidades cognitivas engajam na consciência calculativa e a extensão em que os valores permanecem estáveis e as preferências ordenadas, ainda permanecem obscuros no modelo. Outro aspecto limitador ao modelo racional, trata-se do pequeno papel atribuído às influências sociais e emocionais nas decisões que envolvem confiança.

Frente a estes argumentos, Kramer (2006) concluiu que o construto confiança necessita agregar não somente uma orientação calculativa para o risco, mas também uma orientação social para outras pessoas e para a sociedade como um todo.

Partidários desta visão de expansão conceitual Lewis e Weigert (1985) e Kasperson, Golding e Tuler (1992) já haviam proposto anterior à Kramer (2006) um modelo de confiança constituído por uma base multidimensional sustentada por três dimensões: cognitiva, emocional e comportamental.

A dimensão cognitiva oferece substrato que permite realizar uma avaliação sobre o ato de confiar ou desconfiar. Já a afetiva, considera a ligação emocional existente entre as pessoas envolvidas na relação. Enquanto que a comportamental refere-se à externalização da dimensão predominante.

Cummings e Bromiley (1996) concordam com as três dimensões e afirmam que, apesar destas dimensões possuírem formas distintas, elas se encontram relacionadas e

apresentam-se associadas aos três aspectos que devem ser levados em conta ao se considerar uma relação de confiança: 1) a crença que os outros farão esforços de boa fé para se comportarem de acordo com qualquer compromisso assumido, seja ele explícito ou implícito; 2) a existência de preocupações com a honestidade dentro das negociações que precedem a cada compromisso; e 3) não tomar vantagens excessivas dos outros mesmo quando as oportunidades estão disponíveis.

Dirks e Ferrin (2002) identificam quatro dimensões básicas constituintes da confiança. A afetiva reflete a crença na percepção de que se tem uma relação especial e única com o referente. A cognitiva baseia-se na crença ou expectativa de que o referente é confiável, tem integridade, usará de verdade, agirá de modo justo e correto. A disposição para ser ou estar vulnerável expressa a disposição que permite alguém tornar-se vulnerável em relação a outro. E dimensão global considera itens tanto da dimensão afetiva quanto da cognitiva.

Lämsä e Pucetaité (2006) discutem sobre os componentes cognitivo e afetivo de confiança, bem como o papel de cada um deles.

O componente cognitivo refere-se a uma opinião avaliativa, supõe um certo conhecimento de uma das partes sobre a outra e envolve, portanto, uma análise racional da situação. Esta percepção considera uma perspectiva futura do sujeito baseada em seus comportamentos passados. Se no passado o empregado agiu de forma confiável, provavelmente ele o fará no futuro.

O componente afetivo estaria relacionado ao lado emocional ou sentimental da confiança. Envolve uma expectativa mútua para o comportamento justo e honesto e pode resultar no comportamento de cidadania organizacional.

Modelo semelhante é apresentado por Huff e Kelly (2002) que consideram a confiança um construto formado tanto pelas expectativas racionais quanto pelas emocionais. As primeiras expectativas estariam associadas à lealdade ou integridade de caráter da outra parte,

se originariam de fontes gerais ou específicas, seriam resultantes tanto da influência de normas e experiência social quanto da influência de instituições e mecanismos de governo. Por sua vez, as emoções são reconhecidas como parte importante na formação e na experiência da confiança sinalizando para a sua presença e a sua qualidade na relação. Desta forma, emoções como esperança, fé, convicção, compromisso e otimismo são denominadas como antecipatórias da instauração da confiança.

A necessidade de se conceitualizar confiança para além dos limites cognitivos requer considerar uma complexidade maior agregada ao construto, incluindo os estados psicológicos multidimensionais que contemplem componentes afetivos e motivacionais (Kramer, 2006).

A caracterização de confiança como sendo fundamentalmente um estado psicológico, visão também comungada por Costa (2000), colaborou de acordo com Kramer (2006), para que o conceito de confiança tomasse duas linhas distintas.

A primeira enfatizou as várias inter-relações entre os processos cognitivos e as orientações que direcionam a escolha para o ato de confiar. Confiança foi assumida como um estado de percepção de vulnerabilidade de risco relacionado à incerteza do indivíduo com relação aos motivos, intenções e ações provenientes do outro de quem dependia.

A segunda linha a definiu como uma atitude geral de expectativa sobre outra pessoa e/ou sobre o sistema social no qual estavam inseridos.

Atentando-se para um contexto particular, o organizacional, Jeffries e Reed (2000) consideram confiança como um constructo unidimensional, constituído apenas pela dimensão cognitiva. Citando Butler, Rempel, Holmes e Zanna (1983), Jeffries e Reed (2000) assumem que a dimensão cognitiva “reflete uma competência técnica e uma obrigação fiduciária para o desempenho e é baseada sob previsibilidade, comportamento passado, relação de dependência e equidade” (p.875).

Tomando como linha de pesquisa a óptica cognitivista e o contexto organizacional, Oliveira (2004) propõe um novo enfoque do conceito de confiança para além dos limites de investigação da instituição – organização: a confiança do empregado na organização, o qual é compreendido como um esquema mental.

Conforme Sternberg (2000) esquemas são estruturas mentais para representar o conhecimento, abrangendo uma série de conceitos inter-relacionados em uma organização significativa.

A estruturação e organização do conhecimento encontram sua utilidade ao propiciar a compreensão de situações novas em um tempo mais rápido, gerando, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), uma “economia cognitiva, princípio que permite reduzir o volume de informações que é necessário serem apreendidas, percebidas, lembradas e reconhecidas, reduzindo o esforço mental e possibilitando maior agilidade no entendimento de situações novas” (p.309).

A partir desta fundamentação, Oliveira (2004) estabelece o conceito de confiança do empregado na organização como sendo “o conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente” (p.100).

Ainda de acordo com a autora, este esquema mental representa um conjunto de crenças do empregado sobre a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade dela de reconhecer os esforços dos empregados, honrar compromissos, obedecer às 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.

1.6 - Estudos empíricos

A confiança é uma variável que vem despertando o interesse de pesquisadores a fim de ampliar a compreensão de seu papel frente a diversos contextos, principalmente quando se comprova os resultados positivos que estão a ela associados.

Em se tratando dos comportamentos e fatores que aumentam a probabilidade da confiança se estabelecer, Ford (2001) sintetiza estes elementos basicamente em dois grupos, identificados como determinantes de confiança e determinantes de confiança organizacional.

TABELA 3 – Determinantes de confiança.

<i>Determinantes de Confiança</i> <i>(Mishra, & Morrisey, 1990)</i>	<i>Determinantes de Confiança</i> <i>Organizacional</i> <i>(Gilbert, & Li-Ping Tang, 1998)</i>
Comunicação aberta, inclusão no processo decisório, compartilhamento da informação crítica, compartilhamento de percepções e sentimentos.	Coesão do grupo de trabalho, centralidade da amizade, recebimento da informação através da integração social e do mentoring.

Fonte: Adaptação de Ford, 2001, p.33.

Amparado pela literatura que identifica o compartilhamento da informação como um preditor de confiança, Ford (2001) se propôs a investigar a relação entre confiança e os processos de gestão do conhecimento, identificados como: 1) Geração do conhecimento (criação e aquisição do conhecimento), 2) Codificação do conhecimento (armazenamento), 3) Transferência do conhecimento (compartilhamento) e, 4) Aplicação do conhecimento.

O resultado de sua análise permitiu tecer algumas considerações relevantes no que tange ao papel da confiança como um componente importante para que a organização possa desenvolver com sucesso a gestão do conhecimento. A confiança esteve associada a cada etapa do processo do conhecimento exercendo um efeito positivo sobre o comportamento dos indivíduos dentro do contexto organizacional.

Ainda sobre os antecedentes de confiança, Guardani (2008) identificou em um estudo realizado com 516 indivíduos, com grau de instrução mínimo superior incompleto, com idade predominante entre 21 e 50 anos e com renda familiar superior a R\$4.000,00 (quatro mil reais), que os valores organizacionais percebidos pelos clientes como respeito aos stakeholders, bem-estar dos empregados, prestígio e tradição, correlacionam-se positivamente com as práticas organizacionais percebidas de interação positiva e as relativas às concorrências, e ambas correlacionam-se positivamente com a confiança dos clientes nas organizações, composta pela confiança atribuída (baseada no conhecimento, características e em identificação) e pela confiança disposicional.

Objetivando analisar sob o ponto de vista empírico o papel da confiança enquanto variável de efeito principal e/ou moderador sobre processos de grupo e desempenho, Dirks (1999) realizou uma pesquisa com 42 grupos de trabalho sendo cada grupo constituído por 3 indivíduos, todos universitários, cuja tarefa consistia em construir uma torre com blocos de madeira. A realização da tarefa comportava tanto comportamentos de cooperação tanto quanto de não cooperação, bem como envolvia um grau de interdependência entre os participantes. Além disso, foram manipuladas situações que colocavam em questionamento a confiança no parceiro de abrir mão de metas pessoais em prol das metas do grupo. Os resultados apontaram que, diferentemente da literatura, confiança exerceu um efeito moderador sobre processos e desempenho de grupo. Ou seja, confiança exerceu um efeito direto sobre a motivação, a qual por sua vez exerceu efeito direto sobre o comportamento e o desempenho do grupo.

Sob a mesma óptica de identificar os elementos que poderiam anteceder a confiança, Oliveira (2004) realizou um estudo com 781 empregados, o qual teve como finalidade investigar um modelo que postulava como antecedentes diretos de confiança do empregado na organização, as percepções de justiça de procedimento e de interação e como antecedentes

indiretos, as percepções de valores organizacionais e valores pessoais. Os resultados apontaram, entretanto, que a confiança do empregado na organização se sustenta numa avaliação do sistema organizacional, sendo, pois, os valores organizacionais determinantes diretos na criação deste vínculo.

Experiência positiva de probidade, comunicação, contexto e suporte organizacional foram as variáveis encontradas como antecedentes de confiança em uma pesquisa qualitativa realizada por Kodish (2006) com 14 sujeitos em uma área metropolitana nos Estados Unidos. A amostra foi composta por 11 mulheres, cuja idade variava entre 31 a 71 anos, e 3 homens com idade entre 30 e 40 anos. O nível de escolaridade dos participantes oscilava entre superior e doutorado.

A relação entre confiança e justiça foi explorada por Stinglhamber, Cremer e Mercken (2006) com o propósito de treinar gerentes, líderes e demais representantes da organização a reconhecerem os diferentes tipos de justiça e suas conseqüências. Considerando que a percepção de justiça interacional por parte dos empregados afeta a confiança no supervisor e que a percepção de justiça processual afeta a confiança na organização, os líderes podem ser treinados para adotar práticas justas organizacionalmente a fim de serem mais efetivos. Além disso, eles necessitam aprender a discriminar o papel da confiança e o seu impacto frente aos diferentes níveis com a organização, por exemplo: altos níveis de confiança no supervisor são significativos para formar equipes com um melhor desempenho, enquanto que altos níveis de confiança na organização são importantes para promover a cooperação entre as equipes e departamentos gerando bem – estar (Skarlick, & Latham, 1996; 1997; citado por Stinglhamber, Cremer, & Mercken, 2006).

Lämsa e Pucetaité (2006) defendem a abordagem sócio-cultural identificada através do nível de moral do trabalho por parte dos empregados e da sociedade, e as práticas

administrativas adotadas pela gerência no desenvolvimento e fortalecimento da confiança neste ambiente.

Bennis (1997) reforça que o gestor assume um papel significativo no ambiente organizacional ao compreender o nível de moral do trabalho existente tanto por parte dos empregados quanto por parte da sociedade, bem como ao identificar os elementos contextuais que estejam a inibir ou a dificultar a criação da confiança organizacional.

Considerando a importância do papel dos gestores na determinação do nível de confiança no contexto do trabalho, Puusa e Tolvanen (2006), esclarecem que são os gerentes as figuras mediadoras dos processos internos de recompensa ou punição frente aos funcionários. Sendo assim, os gerentes acabam por serem percebidos como uma extensão da organização e, portanto, a forma como eles estabelecem sua gestão, é interpretado pelos empregados como sendo o reflexo dos níveis de confiança que a instituição deposita nos mesmos. Desta forma, a confiança do empregado em uma organização é afetada tanto por justiça organizacional como por percepção de suporte organizacional.

Ainda focando a figura do líder enquanto elemento chave para a criação de ambientes com considerável nível de confiança, Drummond (2007) realizou uma pesquisa com duas organizações de médio porte, geridas por gerentes proprietários e com características organizacionais semelhantes. Foram utilizados três tipos de instrumentos para investigar a amostra constituída por 26 empregados (sem função de chefia) e 28 gerentes: um questionário para a coleta de dados sócio-demográficos dos participantes, um inventário para a avaliação das percepções das práticas gerenciais e das percepções sobre o grupo e questionários desenvolvidos para avaliar as formas como os participantes representavam construtos como liderança, confiança e o trabalho em equipe. Para 10% do total dos participantes ainda foi realizada uma entrevista individual. Os resultados apontaram que o líder formal apresenta-se como detentor do poder para fomentar ou destruir climas de confiança nos níveis de grupo e

da organização como um todo. Suas práticas de liderança formal (incentivadora do desenvolvimento, delegação, comunicação, práticas de recursos humanos adequadas e atualizadas) contribuem para a obtenção de climas de integração e relacionamentos mais confiáveis e produtivos nos grupos de trabalho.

Teixeira e Popadiuk (2003) exploraram a questão do desenvolvimento do capital intelectual através das expectativas de 331 empregados, alunos de cursos de pós-graduação em Administração de uma Universidade de São Paulo, quanto ao comportamento de seus líderes em relação à confiança, através de um questionário fechado. A análise final dos dados permitiu identificar que os liderados monitoram o comportamento de seus líderes no que diz respeito à confiança segundo três dimensões: respeito, honestidade e crédito no empregado. Sendo que estes fatores são considerados importantes e, portanto, devem ser adequadamente gerenciados quando se desejar promover o desenvolvimento do capital intelectual.

Considerando os fatores determinantes da confiança na formação de equipes parceiras, Lima, Machado e Castro (2002) estudaram uma amostra de 358 equipes que desenvolviam seus projetos em uma instituição pública de pesquisa agropecuária através de um questionário que foi aplicado tanto aos líderes quanto aos demais membros das equipes parceiras. Os achados permitiram averiguar que a confiança em equipes parceiras é resultado, principalmente, do modo de produção de confiança baseado em instituições (processos e características dos atores sociais envolvidos). Outro fator elementar neste processo de produção foi o relacionamento técnico entre os líderes e as equipes parceiras. Contrário à literatura, os resultados não encontraram relação positiva significativa entre confiança e tempo.

Com o objetivo de ampliar o conhecimento dos gestores em relação às variáveis que possibilitam o desenvolvimento da confiança entre as partes envolvidas em um processo, Gustafsson (2005) enfoca a questão da confiança sob os patamares de uma relação de

reciprocidade assimétrica. Segundo o pesquisador, uma das partes não detém tanto poder quanto a outra e, conseqüentemente, ela tem que confiar mais sobre a voluntariedade da outra. Além disso, como as histórias de vida são únicas e particulares, não há como as partes se colocarem no lugar uma da outra e, portanto, não há como saber a extensão da confiança compartilhada por ambas. O gestor deve então usar de ferramentas da comunicação que criem um canal que permita dar voz à parte detentora de menor poder para, através de um diálogo aberto, conseguir o respeito moral e restabelecer a reciprocidade simétrica entre as partes.

Com o foco sobre o cenário de crise que assola as organizações, Mishra (1996) examinou a influência da confiança entre gerentes, trabalhadores, clientes, e fornecedores, sob a óptica de 33 gerentes de diferentes organizações, e identificou que a confiança desempenha um papel relevante, positivo e que funciona em efeito cascata desencadeando três aspectos primordiais de resposta da organização à crise: a confiança facilita a descentralização, a qual aumenta a comunicação sem distorções, o que por sua vez favorece a um comportamento de colaboração dentre os membros da organização sobre a distribuição dos recursos escassos, favorecendo por sua vez, a superação da crise.

Não se pode negar que estabelecer vínculos de confiança do empregado para com a organização neste cenário de mudanças constantes requer conhecimentos que permitam criar novas dinâmicas que ativem o esquema mental confiança fomentando a criação ou o fortalecimento do vínculo.

Além disso, a mobilidade das relações de trabalho chama a atenção para outros mecanismos de controle mais eficazes e condizentes com a nova realidade. Relações de trabalho baseadas em controles formais e burocráticos estão cada vez mais se tornando ineficazes para o atual contexto dinâmico e mutável (Oliveira, 2004). Até porque, as organizações estão se movendo de uma estrutura hierarquizada e formal, para estruturas mais flexíveis com maior autonomia para as tomadas de decisões que vão além dos limites

gerenciais. A confiança pode ser uma opção mais produtora aos novos modelos organizacionais, uma vez que cria uma predisposição interna nos empregados em se envolverem nas atividades propostas pela organização, mesmo diante de um cenário econômico marcado por incertezas, sem a necessidade de um controle formal.

Considerando a confiança como o resultado de uma série de fatores que se encontram imbricados numa relação, no caso, de natureza organizacional, a literatura salienta a importância dos aspectos relacionados à percepção dos empregados sobre a forma como são tratados pela organização. Pesquisas realizadas por Costa (2000), Oliveira (2004) e Stinglhamber, Cremer e Mercken (2006), dentre outros, são representativas do poder explicativo das variáveis: percepção de suporte organizacional e justiça sobre confiança.

Neste sentido, em especial, torna-se importante ressaltar que tanto a confiança como a percepção de suporte organizacional, encontram-se sustentadas pelo mesmo princípio, o da reciprocidade (Gouldner, 1960). Tal fato, por si só, oferece indícios para se hipotetizar, ainda que a literatura não tivesse tratado destas variáveis em conjunto, a existência de alguma relação entre ambas.

Por outro lado, ainda há diversas variáveis pouco investigadas e que também contemplam a sua relevância para o estabelecimento da confiança. Os componentes afetivos são exemplos típicos desta situação. Kramer (2006) é categórico ao afirmar a importância de se considerar os elementos de natureza afetiva, inclusive, na conceituação de confiança.

Ainda sem comprovação empírica contemplando a existência de uma relação entre confiança e resiliência, o que pode ser justificado por esta última ser ainda uma variável apenas recentemente investigada no contexto organizacional, a resiliência se tornou alvo deste estudo, uma vez que entre ambas, confiança e resiliência, parece haver elementos singulares para o seu estabelecimento. Um dos aspectos fomentadores da resiliência se encontra no binômio: fatores de risco versus fatores de proteção, neste último, em especial, se encontram

elementos capazes de reduzir o impacto da vulnerabilidade e do risco sobre o indivíduo. Sendo este um dos papéis da confiança, parece razoável supor a existência de uma relação entre ambas.

Diante do exposto, o próximo capítulo objetiva abordar o conceito de Percepção de Suporte Organizacional bem como suas premissas e estudos empíricos. Posteriormente serão apresentadas as demais variáveis objeto de investigação deste estudo: afeto e resiliência.

CAPÍTULO 2

PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Segundo Rodrigues (1981) toda relação é uma relação de troca, ou seja, a base que sustenta todo e qualquer relacionamento, inclusive as relações entre organização e colaboradores, apóia-se no retorno que o indivíduo possa obter – material ou não, imediato ou em longo prazo.

Estas relações de troca conforme Blau (1964; citado por Siqueira, & Gomide Jr., 2004), podem ser denominadas como econômicas ou sociais. Enquanto a primeira configura-se como uma relação de permuta estabelecida formalmente, na qual fica evidente o que ambos devem oferecer e o que irão receber como os contratos de trabalho estabelecidos entre empregadores e empregados, a segunda caracteriza-se também por uma relação de troca, porém de cunho mais informal, pois não existe um contrato formal explícito que dimensione o que será efetivamente o objeto de doação e nem o retorno que os envolvidos no processo irão obter. O que se visualiza é que as relações sociais propiciam a criação de um débito, por assim dizer, que ambos os envolvidos só saberão como será saldado quando a situação de resgate se fizer necessária, ao menos para uma das partes.

As relações de troca social estariam assentadas, de acordo com os autores, numa base de confiança mútua de que às doações efetivadas susceder-se-iam os retornos por parte dos receptores.

Gouldner (1960) nomeou este “sentimento obrigatório de retribuição” como princípio da reciprocidade e afirmou ser este o preceito que sustenta as relações de troca social, uma vez que institui de força considerável um contrato psicológico a ponto de estabelecer a necessidade por parte de quem recebeu o favor, de retribuí-lo. A reciprocidade é considerada

pelo autor, como uma norma moral e universal a qual estabelece que “retribuir um benefício ou agradecer a quem o forneceu é considerado um dever” (p.161).

A crença na reciprocidade de ações e comportamentos entre organizações e empregados respalda o construto de percepção de suporte organizacional, definido por Eisenberg, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) 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).

Neste sentido, uma percepção positiva da organização por parte do funcionário, colocá-lo-ia na condição de emitir um comportamento de retribuição de natureza favorável aos interesses e expectativas da organização. Caso contrário, uma percepção negativa poderia desencadear comportamentos não desejáveis pela organização. Pode ser que inicialmente, mesmo que a organização não retribua os investimentos do empregado, ele até continue se empenhando em atingir os objetivos propostos, mantendo a crença de que será recompensado no futuro. Entretanto, caso este futuro não se converta em ações concretas por parte da organização, então ele poderá assumir uma segunda postura: o indivíduo deixa de investir nesta relação, até porque a confiança inicialmente depositada na organização de que ela retribuiria seus esforços foi ferida, destituindo-o, portanto, da obrigação moral de retribuição.

Siqueira e Gomide Jr. (2004), propõem um modelo de papéis sociais entre empregadores e empregados a fim de clarificar a existência do princípio da reciprocidade enquanto base do conceito de suporte organizacional. Para os respectivos autores, o funcionário sempre se coloca na posição de receptor ou beneficiário de doações advindas da organização (cujo papel seria o de organização doadora), uma vez que o mesmo já tenha realizado investimentos anteriormente. A organização então, assume perante o colaborador, o papel de devedora e a forma como ela retribui tais investimentos influencia não só na forma como eles passam a perceber a mesma, como também na natureza dos vínculos que são

estabelecidos com o trabalho (satisfação e envolvimento com o trabalho) e com a organização (comprometimento organizacional).

A percepção de suporte organizacional destaca-se como variável de estudo dentro do comportamento organizacional devido a seu impacto frente a diversos comportamentos relacionados a estabilidade e a intensidade da dedicação do empregado a organização. A literatura oferece um respaldo que permite identificar esta relevância ao apontar os resultados organizacionais advindos de uma percepção de suporte favorável no ambiente de trabalho: comprometimento afetivo; diminuição da intenção de sair da organização; sentimento de obrigação por parte do funcionário de cuidar da organização na qual trabalha (comportamento de cidadania organizacional), melhor desempenho, menor necessidade de ser supervisionado, criatividade e inovação (Eisenberg et al., 1986; Shore, & Wayne, 1993; Oliveira-Castro, Pilati, & Borges-Andrade, 1999).

Se por um lado, a percepção de suporte organizacional apresenta-se como um determinante importante para o comportamento dos empregados, por outro lado, é preciso considerar que algumas variáveis também se fazem necessárias para que esta percepção seja positiva, fortalecendo, pois, o princípio da reciprocidade. Nesta linha, Eisenberg et al. (1986) sugerem a influência de vários aspectos relacionados ao tratamento oferecido ao empregado pela organização, como a forma que a mesma lida com os erros de seus funcionários, com o desempenho, com as sugestões e com as doenças.

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) investigaram o comportamento de duas amostras de empregados de naturezas distintas e perceberam que a adoção de práticas de recursos humanos encorajadoras pela organização discriminadas como participação nas tomadas de decisões, justiça de recompensas e oportunidades de crescimento, contribui para o desenvolvimento da percepção de suporte organizacional. Por sua vez, 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.

Aprofundando o conhecimento sobre o impacto das práticas de gerenciamento de recursos humanos adotadas pelas organizações sobre percepção de suporte organizacional, Liu (2004) realizou uma pesquisa com uma amostra constituída por empregados (260) e seus respectivos supervisores (193), totalizando 453 sujeitos. Os resultados apontaram que práticas de gerenciamento de recursos humanos como oportunidades de desenvolvimento de carreira, suporte família-trabalho e alta qualidade dos relacionamentos de troca entre empregados e líderes foram considerados como variáveis preditoras de percepção de suporte organizacional.

Entretanto, a percepção de suporte organizacional não é homogênea para todos os sujeitos. Eisenberg et al. (1986), colocam que os empregados diferem em sua aceitação da norma da reciprocidade com relação ao trabalho. Suas pesquisas apontam que para aqueles trabalhadores cuja ideologia de troca social apresenta-se como forte ou moderada, a percepção de suporte organizacional apresenta resultados singulares em relação ao absenteísmo em comparação com aqueles de ideologia mais fraca.

Uma percepção de suporte organizacional elevada, por conseguinte, cria um sentimento por parte do empregado de retribuir a organização em termos de comprometimento afetivo e comportamentos relacionados ao trabalho. Em se considerando um contexto favorável ao desenvolvimento do comprometimento afetivo bem como ao

desenvolvimento de uma relação positiva entre expectativa de esforço por parte do empregado e resultado, favorecer-se-ia a uma condição na qual os esforços do empregado aumentariam com a finalidade de atingir os objetivos da organização através do baixo absenteísmo e de melhores desempenhos no trabalho (Eisenberg et al., 1986).

Objetivando ampliar o conhecimento sobre as contribuições da percepção de suporte e as variáveis afetivas e seu impacto sobre o comportamento dos trabalhadores, Shore e Wayne (1993) realizaram uma pesquisa com 383 empregados e identificaram que tanto o comprometimento afetivo quanto a percepção de suporte organizacional podem ser considerados como preditores de comportamentos de cidadania organizacional, porém, a percepção de suporte organizacional se apresenta como o melhor preditor dentre eles. Estes achados são consistentes com a Teoria da Troca Social a qual se sustenta sob uma base conceitual forte e possibilita entender melhor os efeitos dos comportamentos de cidadania organizacional, os quais são mais prováveis de serem emitidos quando o empregado sentir obrigação em retribuir à organização o suporte recebido.

Nesta linha de exploração sobre a afetividade, Rhoades e Eisenberg (2002) conseguiram identificar que empregados que percebem estar amparados pela organização demonstram humor positivo e são mais satisfeitos no trabalho.

Para Stinglhamber, Cremer e Mercken (2006), a percepção de suporte organizacional poderia atuar como um determinante de confiança organizacional, uma vez que o empregado percebendo um ambiente de trabalho favorável, no qual a organização valoriza seus investimentos e cuida de seu bem-estar, cria um sentimento de confiança geral para com a organização. Esta hipótese foi confirmada após a realização de uma pesquisa com 212 empregados, a qual investigava as relações entre percepções de justiça (processual e interacional) e seu efeito sobre o sentimento de confiança que estes empregados depositavam na organização e em seus supervisores. Portanto, 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.

Numa outra linha de estudos, Bishop, Scott e Burroughs (2000) averiguaram as relações entre suporte, comprometimento organizacional e resultados dos empregados em um ambiente de equipe de trabalho. Seu interesse em entender melhor estas relações neste universo específico se deu devido à importância atual das equipes para o sucesso organizacional, uma vez que elas propiciam, dentre outros aspectos, a troca rápida de informações e oferecem respostas às demandas dos clientes.

O autor entende que para as equipes funcionarem bem e as interações e trocas se tornarem mais efetivas, elas precisam de suporte, o qual pode advir tanto da organização (Percepção de Suporte Organizacional) como da própria equipe (Percepção de Suporte da Equipe).

Os resultados do estudo de Bishop et al. (2000) permitiram discriminar que a percepção de suporte da equipe relaciona-se positivamente com comprometimento com a equipe, enquanto que percepção de suporte organizacional relaciona-se positivamente com comprometimento organizacional e que ambos os comprometimentos estão relacionados a comportamentos de cidadania organizacional. E ainda, que percepção de suporte da equipe e comprometimento com a equipe possui uma base conceitual forte que é distinta do relacionamento entre percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional.

A percepção de suporte da equipe se encontra mais fortemente relacionada ao desempenho no trabalho do que o comprometimento organizacional, uma vez que o foco do comprometimento com a equipe é mais imediato e mais próximo e o desempenho individual possui um efeito mais imediato e significativo no sucesso do objetivo. Estes achados, ainda de acordo com Bishop et al. (2000), vão de encontro aos pressupostos da Teoria do Campo de

Lewin, a qual pressupõe que as reações dos indivíduos estão determinadas pela proximidade e pela importância dos elementos envolvidos.

Finalizando, os pesquisadores identificaram que o comprometimento organizacional relaciona-se negativamente à intenção de sair da organização e ambos os comprometimentos (organizacional e de equipe) encontram-se diretamente associados à voluntariedade dos indivíduos em apresentarem comportamentos de cidadania.

Eisenberg, Stinglhamber, Vanderberghie, Sucharski e Rhoades (2002) identificaram o papel da percepção de suporte do supervisor no desenvolvimento da percepção de suporte organizacional, uma vez que os empregados parecem inferir percepção de suporte organizacional a partir da percepção de suporte do supervisor. Os resultados evidenciaram que a relação entre as percepções é aumentada quando os funcionários conseguem perceber que o supervisor possui status na organização (autoridade e autonomia). Além disso, a percepção de suporte do supervisor contribui negativamente para o *turnover* voluntário dos empregados pelo forte sentimento de obrigação destes em relação à organização e ao comprometimento organizacional afetivo.

Estes resultados realçam o impacto que a proximidade das variáveis junto ao cotidiano dos empregados causa sobre a percepção dos mesmos, favorecendo a existência de uma relação mais estreita com estas, em comparação com variáveis mais distantes de seu cotidiano.

No Brasil, uma 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.

Em um estudo realizado por Siqueira (2005) com uma amostra de 483 trabalhadores visando identificar a capacidade de influência de um esquema mental de reciprocidade, composto por percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional e comprometimento organizacional normativo, sobre a afetividade no trabalho, representada por satisfação e comprometimento organizacional afetivo, possibilitou identificar que a percepção de suporte organizacional era o componente do esquema mental com maior capacidade de exercer influência sobre a afetividade no trabalho.

Resultado semelhante foi encontrado por Oliveira (2006) no que tange à capacidade preditora de percepção de suporte organizacional. Ao realizar um teste de um modelo que preconizava percepção de cultura organizacional como antecedente de percepção de suporte organizacional, o qual por sua vez, se comportava como preditor de três elementos do comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo, foi possível confirmar apenas a relação preditiva para percepção de suporte organizacional e o componente normativo e para um fator (Perdas profissionais) do componente calculativo. Por sua vez, percepção de cultura organizacional se comportou como antecedente direto de comprometimento afetivo.

Moraes (2008) também encontrou elementos que ressaltaram o poder explicativo da percepção de suporte organizacional. Os resultados encontrados em sua pesquisa que objetivava investigar a existência de uma relação direta entre percepção de suporte organizacional e social no trabalho sobre a percepção de saúde da organização, evidenciaram que a percepção de suporte organizacional foi a variável que se apresentou com maior poder de explicação em comparação com as demais propostas no modelo.

Os resultados encontrados por Tamayo e Tróccoli (2002) após a realização de uma pesquisa com 369 trabalhadores de ambos os sexos, apontam que percepção de suporte se encontra relacionada negativamente com exaustão emocional. Seus achados demonstrando

que as variáveis organizacionais possuem um grande impacto sobre a saúde mental no trabalho, evidenciam novamente o grande poder explicativo da percepção de suporte organizacional.

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

Entretanto, a produção internacional parece ser mais expressiva que a brasileira e os resultados apresentados até então, ainda não abarcam a totalidade das situações vivenciadas pelos trabalhadores e pelas organizações. Logo, compreender melhor os efeitos da percepção de suporte sobre o desempenho no trabalho, o absenteísmo, as atitudes afetivas, as expectativas de recompensa, bem como o efeito das diferenças culturais e os comportamentos da liderança sobre a percepção de suporte organizacional, são exemplos de variáveis que merecem ser mais investigadas (Eisenberg et al., 1986; Eisenberg et al., 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, o capítulo seguinte 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.

CAPÍTULO 3

AFETO

Uma visão dicotômica entre 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).

A sociedade industrial, precursora do trabalho repetitivo, rotineiro, banal, dicotômico, com um “sistema de imposições e restrições essencialmente técnicas e imóveis” (Mendes, 1995, p.36), valorizou e agregou ao seu cotidiano apenas o uso da razão. Nas tarefas, regulamentos e procedimentos a cumprir, o afeto nunca esteve “legalmente” em evidência. Foi banido em prol do pensamento linear, da lógica, da análise, da objetividade e da racionalidade.

Brief e Weiss (2002) clarificam esta situação expondo que o estudo do afeto no trabalho, que surgiu claramente como uma preocupação de pesquisa científica na década de 30, decaiu em seguida para dar lugar a uma abordagem conceitual e metodologicamente estreita, evidenciada pelas diretrizes que passaram a nortear as pesquisas vinculando a construção do afeto no trabalho quase exclusivamente em termos de satisfação com o emprego, além de focar nos aspectos empíricos e de desconsiderar fatores disposicionais e extra-trabalho, tais como família e circunstâncias econômicas.

Os estudos sobre o afeto nas organizações lidaram tradicionalmente com satisfação no trabalho e não com estados afetivos. Estes passaram a ser pesquisados de forma distinta apenas a partir da metade da década de 80, quando as pesquisas sobre as variáveis afetivas retornaram ao universo de interesse dos pesquisadores, os quais passaram a ter como foco de estudos, os sentimentos dos trabalhadores com relação à organização e como ambos são

impactados mutuamente, assim os humores e as emoções, no contexto das organizações, tornaram-se as variáveis mais pesquisadas (Brief, & Weiss, 2002).

O fato das emoções permanecerem na clandestinidade do universo organizacional pode ser compreendido como uma forma da própria organização se legitimar frente a um contexto que priorizava o paradigma racional, uma vez que a crença disfuncional da emoção predominava (Ashforth, & Humphrey, 1995).

Segundo Goleman (1995) o interesse pela investigação das emoções aconteceu:

“(...) quando se constatou que em situações de impasse e quando o sujeito tem que tomar decisões muito importantes – como em situações de perigo, na experimentação da dor causada por uma perda,, na necessidade de não perder a perspectiva apesar dos percalços, na ligação com um companheiro, na formação de uma família – a racionalidade era sobreposta pela emoção evidenciando, pois, a existência de inteligência nas emoções” (p.18).

Consoante a esta crença, Ashforth e Humphrey (1995) entendem as emoções sob uma perspectiva diferenciada do paradigma racional, considerando-as como representantes de uma parte integral e inseparável da vida organizacional, as quais assumem freqüentemente, um papel funcional.

A Teoria dos Eventos Afetivos desenvolvida por Weiss e Cropanzano (1996) de certa forma, legitimou o papel relevante das emoções no ambiente de trabalho ao considerar simultaneamente as emoções vivenciadas pelo trabalhador e os eventos de trabalho que as originavam.

A Teoria postula que o ambiente de trabalho gera 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 consequentemente, nos comportamentos dos empregados frente ao trabalho e à organização.

A figura 1 apresenta um esquema explicativo sobre a Teoria dos Eventos Afetivos, iniciando-se com acontecimentos oriundos do próprio ambiente de trabalho, os quais geram um estado afetivo (positivo ou negativo) dependendo da associação resultante entre as disposições afetivas (consideradas como características de personalidade) e o humor característico do indivíduo no momento do acontecimento. O resultado final do estado afetivo, o qual pode ser tanto positivo quanto negativo, impactará diretamente nas atitudes frente ao trabalho e nos comportamentos dirigidos pelo afeto, e indiretamente nos comportamentos dirigidos pelo julgamento. Os autores na verdade, procuram enfatizar o impacto dos resultados interpretativos das situações de trabalho tanto sobre a parte emocional quanto cognitiva do empregado.

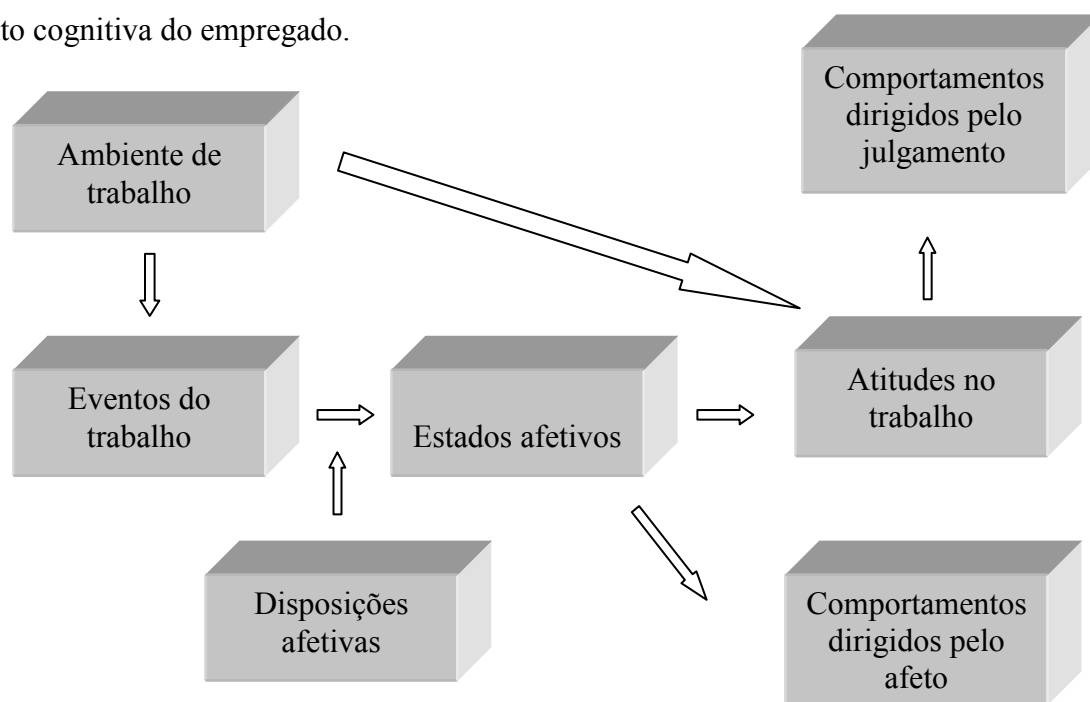


Figura 1 – A teoria estrutural dos eventos afetivos.

Fonte: Adaptação de Mignonac e Herrbach, 2004.

Comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional, intenção de deixar a empresa, nível de esforço despendido no trabalho, desempenho e satisfação são algumas das respostas resultantes de interpretações emocionais (Weiss, & Cropanzano, s.d.; citado por Robbins, 2005; Robbins, 2005).

Para Mignonac e Herrbach (2004) a importância do estudo da Teoria dos Eventos Afetivos no trabalho deve-se principalmente a dois pontos: resguardar teórica e empiricamente os eventos afetivos e as respostas emocionais, e propor uma estrutura que configura as emoções como uma ligação essencial entre as características do local de trabalho e o comportamento do empregado.

O estudo realizado por Silvério (2008) sustenta esta afirmação ao verificar que experiências afetivas no contexto organizacional, consideradas a partir da vivência predominante do afeto positivo, possuía estreita relação com a variável bem-estar no trabalho compreendida pelas dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Objetivando ampliar o conhecimento sobre as causas e conseqüências dos estados afetivos no trabalho, sob uma perspectiva gerencial, Mignonac e Herrbach (2004) realizaram uma pesquisa propondo duas linhas de investigação. A primeira objetivou analisar o efeito de situações positivas (por exemplo: elogio do supervisor), negativas (por exemplo: redução de benefícios) e neutras (por exemplo: mudança de horário de trabalho) sobre os estados afetivos no trabalho, bem como a sua influência sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. A segunda linha de investigação elegia os estados afetivos como mediadores da relação entre os eventos do trabalho e as atitudes no trabalho.

Com relação a este último objetivo da pesquisa, os dados encontrados apóiam parcialmente a hipótese de que o efeito dos estados afetivos media a relação entre eventos e

atitudes no trabalho. Este resultado reforça em parte a primeira hipótese de que o ambiente possui um papel relevante sobre os estados afetivos.

Considerando o primeiro objetivo, os dados encontrados identificaram que os eventos afetivos explicaram uma proporção modesta, mas significativa de estados afetivos, os quais por sua vez, influenciam nas atitudes no trabalho. Além disso, os eventos positivos no trabalho geraram afetos positivos (por exemplo: prazer) e os eventos negativos geraram tanto afetos positivos quanto negativos.

A explicação encontrada pelos autores para este último resultado, sustenta que os sistemas de afetos, positivo e negativo, não são totalmente independentes um do outro e, além disso, os efeitos dos eventos positivos e negativos não são simétricos.

Considerando o ambiente de trabalho, as implicações práticas dos efeitos assimétricos dos afetos, conforme Mignonac e Herrbach (2004) esclarecem, é que os eventos que são percebidos como negativos pelos gerentes têm mais conseqüências de longo alcance, portanto, as práticas administrativas deveriam se esforçar para minimizar os eventos negativos, criando, portanto, um ambiente de trabalho no qual o impacto de contratempos e fatores causadores de irritações fosse o menor possível.

Evidenciando a relevância do afeto nos processos avaliativos, Weiss, Nicholas e Daus (1999) constataram que não são apenas os aspectos cognitivos que influenciam o julgamento sobre satisfação global no trabalho. Quando os trabalhadores são solicitados a fazerem um julgamento sobre satisfação, há uma integração tanto dos aspectos cognitivos quanto das experiências afetivas relacionados ao trabalho que são utilizados no processo de avaliação.

Consoante com a visão de Mignonac e Herrbach (2004) sobre os afetos positivo e negativo como dimensões que se comportam de forma relacionada e não antagônicas, Yperen e Nico (2003) realizaram um estudo explorando as diferentes combinações entre a afetividade

positiva e a afetividade negativa sobre o desempenho no trabalho com 42 empregados de um departamento de serviço social de uma empresa situada nos Países Baixos, os quais responderam a uma escala de afeto positivo e negativo (PANAS) e foram avaliados quanto ao seu desempenho pelos seus supervisores. Os resultados encontrados comprovaram a existência de uma relação negativa entre afeto negativo e desempenho no trabalho (como avaliado pelo supervisor imediato), mas apenas quando o afeto positivo estava baixo. Sendo assim, os dados evidenciaram o papel disposicional do afeto sobre o desempenho no trabalho.

Ampliando a compreensão sobre os aspectos motivadores da afetividade para além do papel do ambiente, e embasados nos resultados da própria pesquisa, Yperen e Nico (2003) afirmam que contextos diferentes de trabalho, traços de personalidade, incluindo afetos disposicionais, podem ser preditores para o desempenho no trabalho, relação esta justificada pela adoção por parte das organizações, de instrumentos de medidas de personalidade nos processos seletivos de candidatos a empregos.

Estudos empíricos comprovam a relação preditora de traços de personalidade, incluindo os afetos, sobre o desempenho dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Enquanto uma das linhas de pesquisa identifica como antecedentes a auto-estima, a auto-eficácia generalizada, o locus de controle e a estabilidade emocional; a outra linha aponta correlações fortes entre os traços de personalidade denominados como extroversão e neuroticismo (traços de personalidade que constituem o Big Five), e afetividade disposicional positiva e negativa. Os resultados demonstram que os extrovertidos são principalmente orientados para o prazer e a recompensa e são acompanhados por afeto positivo, enquanto os neuróticos são mais motivados para evitar castigos e estão associados ao afeto negativo (Judge, & Bono, 2001; Judge, & Larsen, 2001; Matthew, & Gilliland, 1999; Gray, 1990, 1994; citados por Yperen, & Nico, 2003).

Kafetsios e Zampetakis (2007) realizaram uma pesquisa envolvendo 523 professores de educação primária e secundária de várias regiões da Grécia, sendo 155 indivíduos do sexo masculino e 368 do sexo feminino, com idades entre 25 a 59 anos visando identificar a interface da afetividade na relação entre personalidade e atitude no trabalho. A pesquisa envolveu a aplicação de instrumentos de medida de inteligência emocional (caracterizada por quatro dimensões: capacidade do sujeito para entender as próprias emoções, para poder perceber as emoções dos outros, para usar a emoção e para regular as próprias emoções), satisfação no trabalho, afeto positivo e negativo.

Os resultados enfatizaram que o afeto (positivo e negativo) no trabalho media substancialmente a relação entre a inteligência emocional e a satisfação no trabalho; sendo que as dimensões de inteligência emocional: uso da emoção e regulação da emoção mostraram serem boas preditoras principalmente de afeto positivo no trabalho.

Os dados de estudo encontrados na literatura demonstram que as emoções e os sentimentos também podem desencadear efeitos positivos sobre o comportamento dos trabalhadores, fornecendo elementos mais consistentes para avaliar o interesse de teóricos sobre o assunto, os quais passaram a estudar os estados afetivos - emocionais e o seu impacto sobre o comportamento organizacional mais enfaticamente a partir da década de 90 (Fox, & Spector, 2002).

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

Esta realidade reflete a dificuldade em pesquisar as variáveis afetivas, uma vez que há uma carência de métodos e instrumentos capazes de apreender significados subjetivos construídos emocional e culturalmente.

Estes autores afirmam que as divergências quanto à natureza das emoções, se são elas primeiramente biológicas ou psicológicas, encontram respaldo na complexa natureza dos processos emocionais despertados, os quais só são passíveis de serem analisados a partir das descrições verbais. Além disto, a linguagem usada para descrever as emoções varia consideravelmente de indivíduo para indivíduo, bem como a familiaridade da mesma com o estado emocional. Portanto, somando-se à complexidade da natureza das emoções é preciso considerar que as técnicas utilizadas para apreendê-las conferem, no mínimo, uma limitação a velocidade das investigações.

Sendo assim, emoções, humores, afetos e temperamentos ainda hoje se encontram revestidos de uma grande dificuldade de precisão conceitual, o que torna também mais complexa a diferenciação entre eles.

Procurando clarificar estes conceitos, Gray e Watson (2001) conseguiram estruturar diferenciações e similaridades entre emoções, humores e afetos, bem como caracterizá-los de forma bastante peculiar. Na visão dos autores, afeto seria o rótulo utilizado para fazer referência a emoções e humores de forma conjunta ou individualizada.

Emoção e humor referem-se a estados subjetivos vivenciados que podem ser caracterizados como agradáveis ou desagradáveis e que refletem o estado atual do indivíduo na sua interação com o ambiente

Para Goleman (1995, p.20) “todas as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam a lidar com a vida”.

Similarmente Levenson (1994) compreende o conceito de emoções, porém o estrutura de forma mais ampla e didática: “Fenômeno psicológico - fisiológico de curta duração que representa modos eficientes de adaptação para demandas de mudança ambiental” (p.123).

Nussbaum (2001; citado por Snyder, & Lopez, 2009), numa linguagem mais poetizada, ressalta o papel funcional das emoções quanto à qualidade das tomadas de decisões ao enfatizar que elas envolvem a tomada de consciência quanto à própria incompletude e imperfeição do ser humano ao propiciar o reconhecimento de que o controle total do mundo não se encontra em suas mãos.

De acordo com 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 desperta fortuitamente sem uma boa razão.

Além disso, as emoções são reconhecidas por possuírem um tempo de duração de poucos minutos ou segundos, e referem-se aos sentimentos vivenciados de forma intensa, mas que ocorrem totalmente infrequentes e exercem uma profunda influência sobre os indivíduos.

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).

Em contrapartida, o humor refere-se a um estado atual da mente, é temporário, uma resposta situacional que é facilmente mudada e é altamente reativa para influenciar o ambiente. Reflete sistemas mais flexíveis que são constantemente influenciados por fatores externos e internos (endógenos), sendo que estes últimos conferem aos estados de humor, fortes padrões cíclicos de variação (Gray, & Watson, 2001).

Considerando a grande variedade de variáveis que influenciam na flutuação do humor, Clark e Watson (1994), apresentaram um esquema conceitual que considera quatro categorias básicas dos fatores que interferem na qualidade e no nível do humor, sendo elas:

(1) fatores exógenos (eventos externos e experiências de curta duração); (2) ritmos endógenos (processos internos biológicos que sustentam a ocorrência periódica dos ciclos de humor); (3) traços e temperamentos (diferenças individuais na tendência para vivenciar estados de humor); (4) variabilidade característica (diferenças individuais estáveis na intensidade do humor vivenciado e na extremidade de flutuação do humor) (Clark, & Watson, 1994, p.28).

Há estudos que têm procurado identificar os aspectos externos e seus efeitos sobre o estado de humor dos indivíduos. Interações sociais, eventos de vida estressantes e influências ambientais foram considerados como elementos que compõem esta categoria.

Já em 1988 Clark e Watson haviam evidenciado que a atividade social possui uma alta correlação com flutuações de humor positivo (por exemplo: sentimentos de energia, entusiasmo e alegria), mas não com humor negativo (por exemplo: sentimento de nervosismo, insatisfação e irritabilidade).

Fatores ambientais como mudança na ionização da atmosfera, barulhos, odores também estão sendo pesquisados. Cunningham (1979; citado por Gray, & Watson, 2001) demonstrou que dias ensolarados estão associados com elevado nível de humor positivo, bem como um aumento nos comportamentos pró - sociais.

É característico do humor uma duração mais longa que as emoções (horas ou dias), uma baixa ativação dos estados de sentimentos (ausência de emoções fortes) que inclui os materiais básicos da experiência diária. Os humores incluem importantes estados de

sentimentos comumente vivenciados que se refletem de uma forma mais moderada, como se fosse um estado mais brando das emoções.

Estados de humor identificados e denominados como: nervoso, aflitivo, irritado, envergonhado, alegre, confiante e atento, seriam originários, de acordo com Gray e Watson (2001), das respectivas emoções: medo, tristeza, raiva, culpa, alegria, orgulho e interesse.

Parkinson, Totterdell, Briner e Reynolds (1996) referem-se ao humor como “um estado mental de avaliação indireta, o qual predispõe temporariamente uma pessoa a interpretar e agir sobre uma grande variedade de eventos de forma acordada com o conteúdo afetivo” (p.9-10).

Partidária desta visão, Kunda (1999) reconhece que os julgamentos dos indivíduos caminham de forma relativamente harmônica com o humor. Esta autora afirma ainda que os indivíduos tendem a ver diversos aspectos da vida diária de forma positiva quando se está de bom humor e a ver estes mesmos aspectos de forma negativa quando se está de mau humor.

Forgas (1994) constatou que os julgamentos dos sujeitos sobre os conflitos que eles vivenciavam na intimidade de seus relacionamentos também eram congruentes com o estado de humor atual, sendo que os indivíduos que experimentavam o humor negativo eram mais prováveis de se culparem pelos conflitos existentes na relação, ao contrário dos que experimentavam o humor positivo.

Em contrapartida, temperamento pressupõe uma estabilidade e uma organização maior destes conteúdos afetivos, influenciando emoções, pensamentos e comportamentos de forma mais consistente e organizada. Eles possuem uma disposição para toda a vida que mostra uma estabilidade substancial sobre os anos e décadas. Apesar da dificuldade para defini-lo precisamente, há alguns consensos teóricos: (1) refere-se a características comportamentais sob as quais os indivíduos diferem sistematicamente; (2) relativamente estável sendo

caracterizado pela consistência trans-situacional; (3) possui uma base biológica; (4) refere-se principalmente a características formais de comportamento ou reações (por exemplo: intensidade, energia, força) (Goldsmith, 1994; Watson, & Clark, 1994; Strelau, 1998).

Enquanto o humor e a emoção refletem o estado atual da mente, o temperamento expõe a característica base de um traço de personalidade, diferindo na duração, na organização e na estabilidade, além de influenciar nas grandes diferenças individuais de personalidade.

A Tabela 4 apresenta as principais diferenças entre emoção, humor e temperamento.

TABELA 4 - Emoção, humor e temperamento: distinções conceituais.

	<i>Emoção</i>	<i>Humor</i>	<i>Temperamento</i>
Duração	Breve, termo curto, durando segundos a menos que o estímulo persista.	Longo termo. Penetrante, mudando o estado da mente, durando minutos para dias.	Vitalício, característico, estável sobre períodos de meses para anos.
Objeto	Focado em um objeto ou evento particular; sistema de resposta.	Sem foco.	Aplicado para situações ou eventos pertinentes.
Intensidade	Alta intensidade/ativação.	Baixa para moderada intensidade/ativação.	-
Frequência	Ocorrência infrequente.	Frequente, contínuo, ocorrência em mudança.	Estável e organizado ao longo do desenvolvimento.
Função	Adaptativa, atenção ao foco, provê informação para o organismo.	Para instigar, facilitar, sustentar, e modificar compromisso ativo com o ambiente.	Influencia reações emocionais, cognição, e comportamento.
Tempo de duração	Estado breve.	Estado longo.	Característico ou disposicional, variável de diferença individual.

Fonte: Adaptação de Gray e Watson, 2001.

Pode-se afirmar que, enquanto a emoção e o humor se aproximam no papel funcional de adaptação do indivíduo aos diferentes contextos e situações, sendo seus mecanismos atualizados frente a uma interação com o ambiente, o temperamento possui um caráter mais inflexível uma vez que ele é o resultado em parte de fatores genéticos.

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, o que não ocorre de fato quando se considera o temperamento.

Ao considerar a função de adaptação das emoções, pode-se perceber que gradativamente uma outra tonalidade vai ganhando forma. Primitivamente as emoções, principalmente as negativas, eram responsáveis por ativar comportamentos ou mecanismos protetores em situações de perigo, ameaça, perda ou necessidades biológicas e sociais. Para o homem do século XXI a situação real de ameaça pode não ser mais a responsável por ativar a função adaptativa do sistema emocional, mas o resultado da interpretação que o indivíduo efetua da situação da necessidade básica. Em ambos os casos, porém, a função adaptativa da emoção é a responsável por garantir a sobrevivência humana (Stanley, & Burrows, 2001).

Para Ekman e Friesen (1986) as emoções negativas são vistas como “adaptações evolucionárias” de situações ameaçadoras aos ancestrais e que provocam respostas automáticas dos indivíduos, responsáveis pela sua sobrevivência. Em se tratando de um processo evolucionista, cabe ressaltar que as soluções mais adequadas é que são selecionadas e que, portanto, passam a formar o repertório comportamental do sujeito o qual será acionado frente a situações de perigo.

Fredrickson (2000) discorda dos autores, ao afirmar que as emoções negativas possuem uma finalidade adaptativa sim, porém, limitada a situações de ameaça. Para o autor, as emoções positivas também são adaptativas, porém não específicas a uma situação, mas

presentes ao longo da vida do indivíduo e que, portanto, vão ampliando os repertórios de pensamento e ação. Desta forma, a própria evolução da emoção acaba sofrendo influência dos processos físicos, sociais, intelectuais e psicológicos, os quais também são recursos que vão se aperfeiçoando ao longo do tempo. Ao invés de uma resposta limitada à fuga ou ao ataque, as emoções positivas ampliam as possibilidades de estratégias.

Considerando os afetos inerentes à vida dos indivíduos, Isen (1987) realizou diversos experimentos procurando identificar os efeitos de experiências positivas sobre os comportamentos dos sujeitos.

Em uma de suas pesquisas experimentais, a pesquisadora observou que os participantes que encontraram uma moeda na abertura para devolução de fichas de um telefone público (colocada propositadamente pelos pesquisadores), tiveram maior probabilidade de auxiliarem os outros a carregarem pilhas de livros ou apanharem papéis que caíram ao chão do que aqueles que não a encontraram.

Em outro estudo, quarenta e quatro médicos foram divididos em três grupos, sendo um grupo de controle, outro com indução de afeto (receberam doces) e outro no qual os participantes deveriam ler declarações humanistas com relação à prática da medicina. Foi solicitado aos médicos que pensassem em voz alta enquanto procuravam solucionar a questão de um paciente com problemas no fígado. Este procedimento foi necessário para que se pudesse transcrever todo o material, sendo este analisado por especialistas para que os mesmos pudessem identificar em que momento o médico conseguiu fazer o diagnóstico da doença do fígado, bem como até onde o pensamento dos mesmos foi distorcido e inflexível. Os resultados apontaram que os membros constituintes do grupo de afeto chegaram ao diagnóstico primeiro que os demais e mostraram serem muito menos inflexíveis do que os membros do grupo de controle.

Com base nos experimentos realizados, Isen (1987) concluiu que ao vivenciarem experiências positivas moderadas, as pessoas possuem uma maior probabilidade de ajudar os outros; de serem flexíveis em seus pensamentos e de produzirem melhores soluções para os problemas.

Fredrickson e Joiner (2002), também chegaram à conclusão, de forma experimental, que as emoções positivas sinalizavam para um aumento geral na solução criativa de problemas. Além disso, as autoras perceberam que esta mudança no enfrentamento de situações problemáticas gerava mais emoções positivas as quais por sua vez, indicavam aumentos nos níveis de enfrentamento. Ou seja, as emoções positivas eram responsáveis por desencadear um processo cíclico de ampliação entre elas e o enfrentamento.

As emoções positivas para Fredrickson, Tugade, Waugh e Larkin (2003) são ingredientes críticos e ativos para o desenvolvimento do traço de resiliência. Além dos pesquisadores considerarem o afeto como o responsável por desencadear outros recursos singularmente necessários nos processos de mudança e superação do indivíduo, eles reconhecem a resiliência como uma “característica benéfica”, um “recurso psicológico” que confere a flexibilidade necessária para a adaptação às inúmeras situações adversas.

Com relação aos afetos positivos e negativos, Snyder e Lopez (2009), afirmam que normalmente não é possível senti-los ao mesmo tempo, uma vez que eles estão inversamente correlacionados, e são independentes entre si. Porém, os autores expõem que há indícios de que o estresse diário possa alterar este estado, levando, por exemplo, um indivíduo a experimentar alegria e raiva ao mesmo tempo.

No universo 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).

Gray e Watson (2001) já haviam afirmado que os sistemas emocionais são altamente adaptativos e servem para muitos propósitos, principalmente no que tange ao provisionamento de informações. As emoções geram informações para o próprio sujeito e para os outros. Através dos modos de pensamentos e sentimentos, elas guiam o indivíduo para ações, para aproximar ou evitar um objeto ou pessoa, e elas dão cor aos seus julgamentos e decisões. As emoções ainda podem prover importantes informações para os outros sobre o estado atual de um indivíduo através, por exemplo, das suas expressões faciais; além de informações sobre sua posição no ambiente e em relação aos outros. As emoções também ajudam a mudar o foco da atenção e alterar redes de associação da memória.

Ainda sobre a funcionalidade das emoções no contexto organizacional, Ashforth e Humphrey (1995) afirmam que a dedicação verdadeira do empregado com relação ao seu empregador só é possível se existir uma conexão emocional com o trabalho e com o contexto no qual este trabalho está inserido. Além disso, a emoção propicia a criação e o gerenciamento da cultura à medida que proporciona a evocação do simbólico com toda a carga afetiva. E finalmente, a emoção também pode assumir as propriedades de um catalizador para uma série de fenômenos em grupo nos quais sua estimulação através da diversão no trabalho, pode promover a identidade social e um senso de comunalidade e efetividade nas tarefas.

Robbins (2005) reconhece os efeitos sobre a aplicabilidade das emoções no comportamento organizacional: desempenho no trabalho, tomada de decisão, motivação, liderança, conflitos interpessoais e atendimento ao cliente.

Considerando o afeto como o responsável por uma interpretação adequada dos eventos que acontecem no ambiente de trabalho, e sendo o resultado desta avaliação determinante nos comportamentos a serem acionados pelo indivíduo frente a estes eventos, é possível perceber que o papel dos afetos continua sendo determinante na provisão de recursos internos para lidar de forma mais adaptativa às incertezas do meio – um mundo globalizado, em constante reconstrução que impõe um ritmo acelerado na velocidade com que as mudanças organizacionais são necessárias para acompanhar este processo e garantir às organizações a competitividade no mercado, o que por sua vez, exige de seus colaboradores uma grande capacidade de também caminharem neste ritmo.

Os afetos, em especial as emoções positivas, segundo Fredrickson et al. (2003) apresentam-se como os responsáveis por auxiliar no desencadeamento por parte dos indivíduos, de recurso psicológico, como a resiliência, que se apresenta como mais adequada ao enfrentamento de diversas situações, conferindo-lhes uma flexibilidade e uma velocidade necessárias para acompanhar os constantes ajustes que o meio venha a exigir.

O capítulo seguinte explana sobre a resiliência, abordando a dificuldade conceitual ainda presente, até por ser uma variável ainda pouco explorada, principalmente no Brasil, e mais ainda no contexto organizacional.

CAPÍTULO 4

RESILIÊNCIA

A visão positiva da Psicologia resultou em estudos que procuram enfocar os aspectos saudáveis dos indivíduos, conferindo-lhes um caráter de ajustamento e adaptação ao longo do desenvolvimento humano como versam, dentre outros, os estudos de Barreira e Nakamura (2006), Pinheiro (2004), Tavares (2001) e Pesce, Assis, Avanci, Santos, Malaquias e Carvalhaes (2005). Neste cenário, é possível inserir o interesse pelo estudo da resiliência como um dos fenômenos indicativos de uma vida saudável como aponta Yunes (2003), em virtude de a mesma contemplar aspectos comportamentais mais adequados à sobrevivência do homem.

A diversidade de significados que buscam apreender o conceito de resiliência pode representar um sinal, no mínimo, do quanto esse constructo ainda é novo e instável.

Entretanto, apesar desta situação ser pertinente ao universo dos profissionais brasileiros da Física, Engenharia, Ecologia e até da Odontologia, não o é para os das Ciências Humanas e Sociais como afirma Yunes (2003). A autora explica que as primeiras pesquisas com o termo resiliência advêm da Física, cuja definição é dada como a capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação plástica ou permanente. Este conceito deixa entrever uma característica estável e até imutável do objeto ainda que o mesmo sofra a influência de algumas variáveis externas.

Procurando identificar a evolução do conceito de resiliência como advindo do campo do conhecimento mais concreto para o abstrato, Tavares (2001), pontua os diferentes sentidos que o conceito foi agregando à medida que ia sendo incorporado pelas diversas ciências e em particular, pela sociedade atual.

Tabela 5 – Conceitos de resiliência sob diversas ópticas

<i>Óptica</i>	<i>Conceito de Resiliência</i>
Física e Mecânica	É a qualidade de resistência de um material ao choque, à tensão, à pressão que lhe permite voltar, sempre que é forçado ou violentado, à sua forma ou posição inicial, por exemplo, uma barra de ferro, uma mola, etc..
Medicina	Capacidade de um sujeito resistir a uma doença, a uma infecção, a uma intervenção, por si próprio ou com a ajuda de medicamentos.
Psicologia e Sociologia	Capacidade de as pessoas pessoalmente ou em grupo, resistirem a situações adversas sem perderem o seu equilíbrio inicial, isto é, a capacidade de se acomodarem e reequilibrarem constantemente.
Sociedade Emergente	Desenvolver capacidades físicas ou fisiológicas conducentes a determinados níveis de “endurance” física, biológica ou psicológica e até a uma certa imunidade que lhe possibilite a aquisição de novas competências de ação que lhes permitam adaptar-se melhor a uma realidade cada vez mais imprevisível e agir adequadamente sobre ela resolvendo os problemas que esta lhe coloca.

Fonte: Adaptação de Tavares, 2001, p.45-46.

Em todas as definições que caracteriza a resiliência é possível identificar em comum, conforme Tavares (2001), a qualidade de resistência, de flexibilidade, de capacidade de auto-regulação e auto-recuperação.

Estudada há aproximadamente trinta anos, apenas nos últimos cinco anos a resiliência tem estado presente nos congressos internacionais de Psicologia, o que sugere a falta de clareza e precisão do construto bem como de instrumentos de medida, de acordo com o posicionamento de Slap (2001).

Objetivando consolidar do ponto de vista teórico as bases que possam legitimar a resiliência, Barreira e Nakamura (2006) encontram na teoria motivacional como a de Maslow, elementos que sustentam a existência de uma força interior que impulsiona o sujeito a transpor obstáculos de seu cotidiano a fim de alcançar os seus objetivos. A convicção da existência da motivação fortaleceria, de acordo com os autores, a crença na existência da resiliência.

Sob a óptica conceitual, diversos estudiosos 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). Pesce, Assis, Santos e Oliveira (2004) a consideram “como a capacidade do sujeito de, em determinados momentos e de acordo com as circunstâncias, lidar com a adversidade não sucumbindo a ela” (p. 135). 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). Todavia, é possível identificar nos diversos conceitos, uma ênfase particular na capacidade de ajustamento do indivíduo frente a situações difíceis tanto no âmbito individual quanto no grupal.

Considerando os efeitos da resiliência, Martins e Jesus (2007) sintetizam a definição do termo de forma bastante singular, considerando-a 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.

Tavares (2001) caracteriza a resiliência como um “processo que vai se constituindo na relação com o ambiente” (p.17), sendo que o mesmo não acontece com a invulnerabilidade ou invencibilidade, termos que já foram utilizados como precursores de resiliência. Segundo o autor, estes termos referem-se a características intrínsecas do indivíduo, ou seja, são características inatas, atributos fixos do sujeito que não se alteram mesmo se as circunstâncias se alterarem. Dito de outra forma, os contextos onde este sujeito se desenvolve pouco ou nada interferirá sobre ele.

Oriundo da Física, o conceito inicial de resiliência, se examinado com mais cuidado, foca apenas a idéia da resistência a qual constitui a raiz do conceito de invulnerabilidade. Resiliência, conforme Martins e Jesus (2007); Tavares (2001); Yunes (2003); Pesce et al. (2004; 2005) abrange também a habilidade de emitir respostas mais adequadas à determinada situação. Isto supõe a capacidade de novas aprendizagens, portanto, envolvem processos mais complexos e interativos do sujeito com a situação e/ou ambiente. Não se trata apenas de neutralizar os efeitos de, mas atuar sobre, transformando-os em aliados do próprio desenvolvimento.

Yunes e Szymanski (2001) reforçam esta idéia, ao afirmarem que o termo invulnerabilidade carrega também a conotação de sair ileso de uma dada situação, o que não acontece com a resiliência. Para as pesquisadoras, ser resiliente não implica em sair intacto de problemas e situações complexas e difíceis. Estas situações afetam o resiliente, mas, ainda assim, ele consegue assumir uma postura de enfrentamento destas situações e superá-las com sucesso.

Em concordância, Vanistendael (2000; citado por Poletti, & Dobbs, 2007), enfatiza que é preciso considerar que ser resiliente implica em ir além da capacidade de superação. Com este objetivo, a autora propõe um modelo de resiliência constituído por duas dimensões: “1) a resistência à destruição, a capacidade de proteger sua integridade sob fortes pressões; 2) a capacidade de se construir, criar uma vida digna de ser vivida a despeito das circunstâncias adversas” (p.14).

Wagnild e Young (1993) compreendem o conceito de resiliência como sendo uma característica de personalidade que modera os efeitos negativos do estresse e promove a adaptação do indivíduo, sendo, portanto, caracterizada como uma qualidade peculiar aos indivíduos que são capazes de se adaptarem e restaurarem o equilíbrio de suas vidas e evitar os danosos efeitos do estresse.

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.

Para Allport (1973) o desenvolvimento da personalidade não se conclui com o nascimento, ele continua durante toda a vida do sujeito, portanto, trata-se de um processo que sofre a influência da hereditariedade, mas que também reflete o resultado das aprendizagens adquiridas através das experiências vivenciadas. Ambos os fatores se interrelacionam para que o indivíduo desenvolva os traços mais adaptados ao meio no qual ele se insere.

O conceito de personalidade de acordo com Allport (1973a, p.48; citado por Hall, & Lindzey, 1973) deve ser compreendido, portanto, como sendo: “a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicológicos do indivíduo que determinam o seu ajuste individual ao ambiente”.

Baseando-se em Allport (s/d), Robbins (2005) considera a personalidade como sendo o resultado de uma interação não estática dos fatores: genético, ambiente e situação. Sendo

que os fatores genéticos referem-se a todos os fatores determinantes das características na concepção. A cultura na qual os indivíduos estão inseridos, as condições da infância e normas vigentes no meio familiar, as redes sociais e de contato caracterizam os fatores ambientais. E por último, a situação, que seria o contexto atual estes indivíduos vão se inserindo e que constituem suas experiências de vida.

Portanto, para Robbins (2005), as características que constituem a personalidade não seriam fruto apenas de um dos elementos. Mesmo considerando o peso do fator hereditariedade, o autor conclui que o seu papel refere-se a definir os parâmetros ou limites até onde os traços de personalidade podem se desenvolver. O potencial total das características do indivíduo é definido pelo ajuste às demandas e exigências do ambiente, sendo a situação considerada como moderadora dos efeitos de ambos os fatores: hereditariedade e ambiente.

Partindo da mesma premissa com relação ao desenvolvimento dinâmico e adaptativo da personalidade, Assis, Pesce e Avanci (2006) afirmam que a resiliência não pode ser entendida como uma característica estável e estática em todas as situações vividas pelo sujeito. Pelo contrário, o indivíduo pode ser resiliente para lidar com certos aspectos em determinadas situações e não o ser para outros aspectos em outras situações. 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.

O indivíduo resiliente conforme Ralha-Simões (2001):

(. . .) parece de facto salientar-se por uma estrutura de personalidade precoce e adequadamente diferenciada, a par com uma acrescida abertura a novas experiências, novos valores e a factores de transformação dessa mesma estrutura, que apesar de ser bem

estabelecida, é flexível e não apresenta resistência à mudança (p.108).

Nesta linha de pensamento, pode-se entender resiliência segundo Pinheiro (2004), como “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). Para a autora, ao considerar um sujeito como resiliente é preciso verificar a qualidade das relações que o mesmo estabeleceu com o ambiente e conhecer suas características individuais que determinaram sua percepção das situações causadoras de estresse.

Desta forma, resiliência é percebida como um processo dinâmico e interativo entre o indivíduo, o meio no qual ele vive e a forma como vai constituindo suas interpretações sobre o grau de dificuldade das situações vivenciadas e de como ele percebe sua própria capacidade em se sentir maior que elas.

A habilidade de ser ou de se tornar um resiliente, pois, não estaria associada a um fator puramente genético, situacional ou cultural, mas a um somatório destes elementos que vão se inter-relacionando e determinando o desenvolvimento cognitivo do indivíduo e conseqüentemente, o seu arsenal de comportamentos seletivamente mais adaptativos.

O fato de existirem pessoas que conseguem superar problemas e situações bastante difíceis enquanto outras permanecem ou à margem destas questões ou, se tentam enfrentá-las, não conseguem sair do “fundo do poço” ou ainda, se conseguem sair do “fundo do poço”, permanecem ao longo da vida, profundamente comprometidas do ponto de vista psicológico, despertaram o interesse comum de vários estudiosos.

Grande parte das pesquisas existentes sobre o tema em Psicologia versa sobre o universo da criança e do adolescente, procurando identificar padrões de comportamentos individuais que estes adotam frente aos fatos que vivenciam em suas vidas e o nível de

ajustamento à sociedade de forma geral que eles apresentam em sua idade adulta (Yunes, 2003; Pesce et al., 2004; 2005).

Os estudos levantados por Yunes, 2003 e realizados por Pesce et al., 2004; 2005, em sua maioria, possuem o foco no indivíduo e versam sobre a identificação dos aspectos que estão associados à capacidade das crianças e jovens de passarem por situações críticas de pobreza, estresse perinatal e deficiências de cuidados familiares no desenvolvimento físico, social e emocional, sem que isto interfira significativamente no seu desenvolvimento, na sua capacidade de ajuste e adaptação.

Vanistendael (2000, citado por Poletti, & Dobbs, 2007) considera que o desenvolvimento da resiliência pode ser comparado metaforicamente à estrutura de uma casa, a qual necessita de um substrato, o chão, sob o qual é construído o alicerce que permite a sustentação de todas as partes da casa: térreo, primeiro piso e sótão. Nesta ordem, para que cada uma das partes da casa possa existir de forma consistente (entenda-se, sem correr o risco da casa desabar), é preciso considerar a necessidade de elementos diferentes, materiais ou humanos, em cada uma das etapas de sua construção.

A autora propõe raciocínio análogo quando se pensar em promover a resiliência nos indivíduos. No substrato, o chão, associa-se às condições para que o indivíduo tenha as suas necessidades materiais mais elementares supridas. Sob o chão, se sustenta a base da casa, a qual remete à aceitação fundamental da pessoa e não de seu comportamento, pelas redes de contatos informais, primeiro a família, depois os amigos, os vizinhos, etc. O térreo remete à capacidade do sujeito de encontrar um sentido para a sua vida. O primeiro andar, à preservação do humor e/ou das aptidões, competências e/ou auto-estima. E por fim, o sótão, representaria a abertura para viver outras experiências a serem descobertas.

Os resultados encontrados nos estudos de Yunes (2003) e Pesce et al. (2004; 2005) permitiram identificar alguns fatores comuns às crianças e jovens considerados resilientes:

“temperamento das crianças/jovens (percebidos como afetivos e receptivos), melhor desenvolvimento intelectual, maior nível de auto-estima, maior grau de autocontrole, famílias menos numerosas, menor incidência de conflitos nas famílias” (Yunes, 2003, p.78-79).

Para Vanistendael (2000, citado por Poletti, & Dobbs, 2007), o tornar-se resiliente encontra-se sustentado por diversos fatores contextuais como as redes de ajuda social, cujo papel central seria possibilitar a aceitação incondicional da criança enquanto pessoa; os elementos de natureza espiritual e religiosa que inspiram a encontrar um sentido para a vida; a crença no controle sobre a própria vida; no amor próprio e no senso de humor.

É primordial reconhecer que para ativar certas potencialidades e desenvolver as habilidades mencionadas há a necessidade de criar e inserir o indivíduo em certos cenários que facilitem o desenvolvimento da resiliência como: “estruturas coerentes e flexíveis, respeito, reconhecimento, garantia de privacidade, tolerância às mudanças, limites de comportamento definidos e realistas, comunicação aberta, tolerância aos conflitos, busca de reconciliação, sentido de comunidade, empatia” (Flach, 1991; citado por Pinheiro, 2004, p.69).

Para compreender o construto resiliência, Rutter (1993) afirma que é preciso, apreendê-lo a partir de duas bases distintas: a constitucional e a ambiental. A primeira abrangeria as características individuais do próprio sujeito e a segunda englobaria os fatores de risco e proteção aos quais este mesmo sujeito passaria ao longo de sua vida.

O componente da base constitucional segundo Werner (1993, citado por Yunes, 2003, p.79), seria “o sentimento de confiança que o indivíduo apresenta de que os obstáculos podem ser superados”. Há a presença de uma crença na capacidade do próprio sujeito em se sobrepor às barreiras que aparecem em seu caminho. Já o da base ambiental seria “a influência de relações com pessoas significativas e próximas como apoio para superação das adversidades

da vida”. O suporte recebido através dos relacionamentos sociais impactando positivamente sobre os comportamentos de superação frente aos obstáculos adotados pelo indivíduo.

Para Lindstrom (2001) o conceito de resiliência é construído a partir de quatro componentes: fatores individuais relacionados à fase de desenvolvimento, sexo, constituição, experiência e históricos de vida; contexto ambiental caracterizado pelo suporte social, classe social, cultura e ambiente; quantidade e qualidade dos acontecimentos ao longo da vida e fatores de proteção, os quais se unem para formar um banco de recursos que pode proteger o indivíduo contra danos e promover um bem-estar geral. Porém, o autor enfatiza que o valor deste recurso se encontra na capacidade de utilizá-lo.

Ao realizar uma análise mais crítica e ampla sobre os componentes apontados como constituintes da resiliência segundo Lindstrom, pode-se entender que os dois últimos fatores, acontecimentos ao longo da vida e fatores de proteção, são inerentes ao contexto ambiental, o que fortalece a discriminação anterior feita por Werner, uma vez que se trata de aspectos oriundos do próprio meio no qual o indivíduo está inserido.

Rutter (1987) e Kaplan (1999) afirmam que o desenvolvimento da resiliência precede a uma necessidade de submeter o indivíduo, ao longo de sua vida, tanto a fatores estressantes, denominados pelos autores como de risco, como a fatores protetores.

Os fatores de risco estariam condicionados a uma combinação entre natureza, quantidade e intensidade, não sendo a preponderância de nenhum fator isolado que somaria no processo de desenvolvimento da resiliência. Os fatores de risco teriam a finalidade de fazer com que a pessoa desenvolvesse e fortalecesse mecanismos e estratégias de superação, fomentando a crença em sua própria capacidade. É como se através das dificuldades vivenciadas ela pudesse ir conhecendo gradativamente suas forças e suas potencialidades.

Já os fatores de proteção, também denominados como moderadores, apresentariam as funções de reduzir o impacto dos riscos, fato que altera a exposição da pessoa à situação

adversa; de reduzir as reações negativas em cadeia que seguem a exposição do indivíduo à situação de risco; de estabelecer e manter a auto-estima e auto-eficácia, através do estabelecimento de relações de apego seguras e o cumprimento de tarefas com sucesso, e o de criar oportunidades para reverter os efeitos do estresse (Rutter, 1987; Kaplan, 1999).

Masten e Gamerzy (1994; citado por Koller, & Cecconelo, 2000) consideram que os fatores de proteção fundamentais ao desenvolvimento do indivíduo são:

1) características individuais, como auto-estima, inteligência, capacidade de resolver problemas e competência social; 2) apoio afetivo transmitidos pelas pessoas da família, através de um vínculo positivo com os cuidadores; 3) apoio social externo, provido por outras pessoas significativas como escola, igreja e grupos de ajuda (p.188).

A situação dicotômica identificada como fatores de risco e fatores de proteção a qual o indivíduo deveria ser inserido, sinalizaria, pois, para uma condição necessária ao desenvolvimento da resiliência. A exposição do indivíduo a eventos caracterizados dentro do binômio risco-proteção, colocá-lo-ia em melhores condições de desenvolver esta capacidade, haja vista que os fatores de proteção por si só, não garantem o desenvolvimento da resiliência.

Torna-se imprescindível apontar que o número de fatores de risco aos quais a pessoa é submetida, sua intensidade, duração e periodicidade não necessariamente impactam de forma negativa em suas defesas, pois ainda assim a pessoa pode não perceber tais situações como realmente estressantes ou adversas. É preciso considerar aspectos individuais na análise e percepção destes fatores de risco.

Koller e De Antoni (2004) concordam que o impacto dos fatores de risco se encontra atrelado à forma como eles são percebidos pelo indivíduo, porém, com relação aos aspectos a serem considerados nesta caracterização, além dos fatores individuais, eles propõem a análise do contexto no qual a situação de risco aconteceu, os ambientes freqüentados pelo sujeito, o

momento no seu desenvolvimento, as redes de apoio, suas experiências e seus processos psicológicos.

Pesquisa realizada por Tavares (2001) sugere que o “desenvolvimento de capacidades de resiliência nos sujeitos passa pela mobilização e ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de auto-regulação e auto-estima” (p.52).

Ao ativar essas potencialidades, os sujeitos teriam condições de desenvolver traços comuns que os caracterizariam como capazes de enfrentar e superar positivamente as adversidades da vida, quiçá: “sociabilidade, criatividade na resolução de problemas e um senso de autonomia e de proposta” (Martineau, 1999; citado por Yunes, 2003, p.77).

Para Segal (1986; citado por Poletti, & Dobbs, 2007), todo resiliente adulto apresenta cinco características comuns que os caracterizam, sendo que estas somente se divergem na intensidade: a capacidade de se comunicarem; a capacidade de assumirem a responsabilidade de suas vidas; de possuírem a consciência tranqüila; de conservarem certas convicções e de cultivarem a compaixão.

O autor pressupõe que a habilidade de se comunicar implica na possibilidade de trocar experiências, dar significados às situações vividas, um canal no qual é possível dar e receber encorajamentos, permitindo ao indivíduo se aliviar dos sentimentos mais opressores. Tomar a iniciativa, decidir mudar a própria vida, não se entregar aos fatos, representam formas de pensamento e ação dos sujeitos que acreditam serem donos de sua própria vida. E consequentemente, estes sujeitos possuem melhores condições de ao assumirem a responsabilidade de suas ações, reconhecerem os próprios erros, consertá-los e dimensionar o limite de sua culpabilidade frente aos fatos, não se sujeitando a absorverem este sentimento de forma integral.

Sendo assim, eles possuem melhores condições para a promoção da esperança, da manutenção da energia vital e até da resistência imunológica ao ataque de vírus e bactérias. Além disso, manter a crença de que há um objetivo, um sentido diante do que se está vivendo permite os indivíduos manterem-se firmes, conseguindo suportar e superar situações mais complexas. E, finalmente, envolver-se pelo outro, considerá-lo tão importante como a si mesmo, deixar de se ver como o centro de tudo, e se comover pelas situações do próximo, agindo no sentido de auxiliá-los (Segal, 1986; citado por Poletti, & Dobbs, 2007).

Partindo da premissa de que a competência social e a empatia são elementos constituintes dos denominados fatores protetores do indivíduo, os quais são os responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias adaptativas favorecendo, portanto, a resiliência, Koller e Cecconello (2000) realizaram um estudo com 100 crianças em situações de risco e pobreza, de ambos os sexos, estudantes de 1ª a 3ª séries de escolas públicas de Porto Alegre, com idade variando entre 6 e 9 anos, objetivando identificar a relação entre empatia e competência social através da aplicação de dois instrumentos (Testes das Histórias Incompletas, Escala de Empatia).

Os resultados confirmaram a hipótese das autoras no sentido de identificar a existência de uma relação positiva entre empatia e competência social, sendo que as crianças mais empáticas tendem a ser mais competentes socialmente do que as outras e, além disso, identificaram-se diferenças sexuais quanto à manifestação destas variáveis: as meninas se apresentaram mais competentes socialmente e mais empáticas do que os meninos.

Com a finalidade de conhecer os diversos contextos nos quais uma adolescente de 14 anos se inseria e analisar os fatores de risco e proteção aos quais ela estava sujeita no ambiente de rua, local de sua moradia, Koller e Paludo (2005) realizaram um estudo de caso e verificaram que, apesar do ambiente propiciar às situações de risco, ainda assim houve a presença de fatores protetores, no caso identificados como as redes de apoio, as quais

contribuíram juntamente com as características individuais da garota para o desenvolvimento da resiliência.

Visando caracterizar os recursos utilizados por uma constelação familiar na transposição das dificuldades vivenciadas, Yunes e Szymanski (2009) relatam um estudo de caso realizado com uma família de baixa renda, constituída pelos genitores e dois filhos e que passaram por diversas experiências de risco e dificuldades desde a infância como a adoção, a privação de necessidades básicas, a migração, as doenças, a consciência da desigualdade social, a exploração e as dificuldades financeiras. O principal fator identificador de superação de adversidades foi a crença dos mesmos nesta superação e no fortalecimento das redes sociais de apoio internas e externas à família, acrescido pela confiança advinda das próprias situações adversas superadas.

Contemplando uma esfera bem menos pesquisada, os estudos de Job (2003) e de Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) voltaram-se para a esfera organizacional.

Job (2003) identificou os seguintes fatores de risco no ambiente organizacional denominando-os como fatores geradores de sofrimento no trabalho: “pressão e responsabilidade no trabalho, falta de tempo para a família, falta de apoio dos pares e/ou superiores, falta de reconhecimento, frustração e falta de domínio sobre o futuro” (p.168).

Enquanto fatores de proteção, Job (2003) reconheceu a autonomia, a auto-estima, a autodeterminação, o respeito, o reconhecimento, a participação da família, os amigos, a esperança e a fé.

Considerando o atual contexto de mudanças constantes na esfera organizacional e o impacto destas para a vida dos empregados que buscam se adaptar continuamente a elas ao mesmo tempo em que procuram equilibrar estas novas exigências à vida pessoal e familiar e/ou amorosa, Barlach et al. (2008) realizaram uma pesquisa qualitativa com 32 executivos alunos de cursos de educação continuada, com idade entre 25 a 40 anos, com salário mensal

superior a U\$5 mil, sendo que destes 18 possuíam cônjuge e filhos (as) e 80% dos demais indivíduos afirmavam possuir um relacionamento importante como namorado (a) ou noivo (a).

Os resultados apontaram semelhanças ao de Job (2003) no que tange à discriminação dos fatores de risco. Entretanto, quanto aos fatores de proteção, os autores conseguiram relacionar apenas os fatores de subjetividade, caracterizados como possuir um hobby ou fazer meditação.

Em estudo realizado por Pesce et al. (2004) com 997 adolescentes de escolas públicas de São Gonçalo (RJ) utilizando a Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993) e objetivando analisar a associação entre resiliência e fatores de risco e proteção, ficou constatado que resiliência não se associou a eventos adversos de vida que foram investigados como: desemprego dos pais; morar amontado; ter um familiar preso; perder um ente muito próximo como pai, mãe ou irmão; problemas de álcool ou droga na família, nem ao número destes eventos que aconteceram na vida do sujeito. Porém, foi possível identificar que adolescentes com níveis maiores de resiliência apresentaram auto-estima elevada; maior supervisão familiar mensurada através da frequência em que os pais sabem a que lugares o adolescente vai quando sai de casa e com quem está; melhor relacionamento com outras pessoas como amigos e professores e maior apoio social. Este resultado, pois, evidencia a existência de uma relação estreita entre resiliência e fatores protetores.

Reforçando esta relação singular entre resiliência e fatores protetores, Rutter e Masten (s/d; citado por Martins, & Jesus, 2007) apontam quatro estratégias básicas para o desenvolvimento da resiliência individual: reduzir a vulnerabilidade e o risco; reduzir a exposição a estressores e a adversidades; aumentar e disponibilizar recursos e mobilização dos processos protetores. Estas estratégias contemplam a ênfase nos fatores de impacto positivo de cunho individual e ambiental.

Ao se considerar a importância dos fatores protetores no desenvolvimento da resiliência sob a óptica dos diversos estudiosos, é possível identificar a afetividade como um dos elementos comuns constituintes deste universo. Seja aparecendo nos relacionamentos através da preocupação com o sujeito, do apego, do apoio recebido, da competência emocional ou da representação mental de afeto positivo.

Fredrickson et al. (2003) ressaltam a importância do papel das emoções positivas para a promoção da resiliência ao defenderem a idéia de que a vivência constante de emoções positivas pode auxiliar no desenvolvimento desta característica.

Em estudo realizado com uma amostra de estudantes de uma faculdade norte-americana em 2001 logo após os ataques terroristas de 11 de setembro, Fredrickson et al. (2003) concluíram que: a) indivíduos com um alto nível de resiliência estão relacionados com um baixo nível de neuroticismo aliado a um alto nível de extroversão e uma grande abertura em direção à afetividade positiva; b) traço de resiliência pode, ele mesmo, ser considerado um recurso psicológico e está associado com uma série de outros recursos psicológicos tais como: satisfação de vida, otimismo e tranquilidade, além disso, estes recursos são duradouros e se evidenciam na forma como os sujeitos respondem aos processos de mudança; c) as pessoas com uma pontuação mais elevada no traço de resiliência eram mais prováveis de encontrar significados positivos dentro dos problemas resultantes do ataque de 11 de setembro; d) indivíduos com uma pontuação maior em resiliência tiveram uma duração menor dos sintomas depressivos e experimentaram mais emoções positivas demonstrando um humor melhor que seus pares menos resilientes.

Em apoio às conclusões de Fredrickson et al (2003) no que tange aos benefícios da resiliência para o desenvolvimento de outros recursos psicológicos, Pesce et al. (2005) e Couto (2002) acrescentam à lista respectivamente: independência, determinação, autoconfiança e adaptação; foco na realidade, valores e a habilidade para resolver problemas.

Estas características dos indivíduos resilientes passaram a chamar a atenção das organizações as quais identificaram nestes sujeitos uma possibilidade de se manterem competitivas em um mercado tão globalizado.

A capacidade de não alimentar ilusões e fantasias tendo, portanto, uma visão realista dos fatos e desafios em tempo real, somando-se à capacidade de desenvolver um compromisso com o trabalho e a habilidade de planejar soluções inovadoras aos problemas que surgem bem como a capacidade de adaptação às diferentes situações e demandas existentes, caracteriza o perfil profissional almejado pelo mercado de trabalho (Tavares, 2001).

Organizações dotadas de sujeitos com estas qualidades se tornariam mais resilientes. Esta denominação para Tavares (2001) seria utilizada para expressar:

Uma organização inteligente, reflexiva em que todas as pessoas são inteligentes, livres, responsáveis, competentes, no seu sector, e funcionam numa relação de confiança, de empatia, de solidariedade, de entre – ajuda, a qualquer nível do sistema como de algo que lhe é próprio em que o sucesso da organização não é considerado como algo alheio mas de todos. Trata-se de organizações vivas, dialécticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente (...) (Tavares, 2001, p.60).

A metáfora do cérebro utilizada por Tavares (2001) enfatiza o papel do cérebro enquanto um tomador de decisões descentralizado que mantém, através de suas complexas redes, responsabilidades específicas e autonomia de ação, a qual se sustenta numa relação de confiança mútua na capacidade de resposta rápida da própria estrutura e desta resposta ser, no momento, a mais assertiva e eficaz.

Assim, pois, deveriam ser as organizações de acordo com Tavares (2001): descentralizadas quanto aos processos decisórios, o que pressupõe vínculos de confiança, possibilitando respostas rápidas e eficazes a fim de garantir-lhes a flexibilidade e a segurança necessárias às adaptações às mudanças de mercado.

Compreender, portanto, como a resiliência se constitui enquanto potencialidade humana pode clarear a compreensão sobre situações que possibilitem um melhor desenvolvimento deste fenômeno por parte de indivíduos, grupos e organizações, contribuindo para o desenvolvimento de pessoas mais flexíveis e adaptáveis aos diferentes e adversos contextos.

A partir da exposição do referencial teórico das variáveis do estudo (confiança do empregado na organização, percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência), conclui-se a apresentação da primeira parte deste trabalho. O próximo capítulo apresenta o modelo de investigação proposto para este estudo.

CAPÍTULO 5

OBJETIVOS E MODELO HIPOTÉTICO

Este estudo tem como objetivo principal identificar a capacidade de predição de percepção de suporte organizacional, ânimo positivo, negativo e resiliência em relação à confiança do empregado na organização.

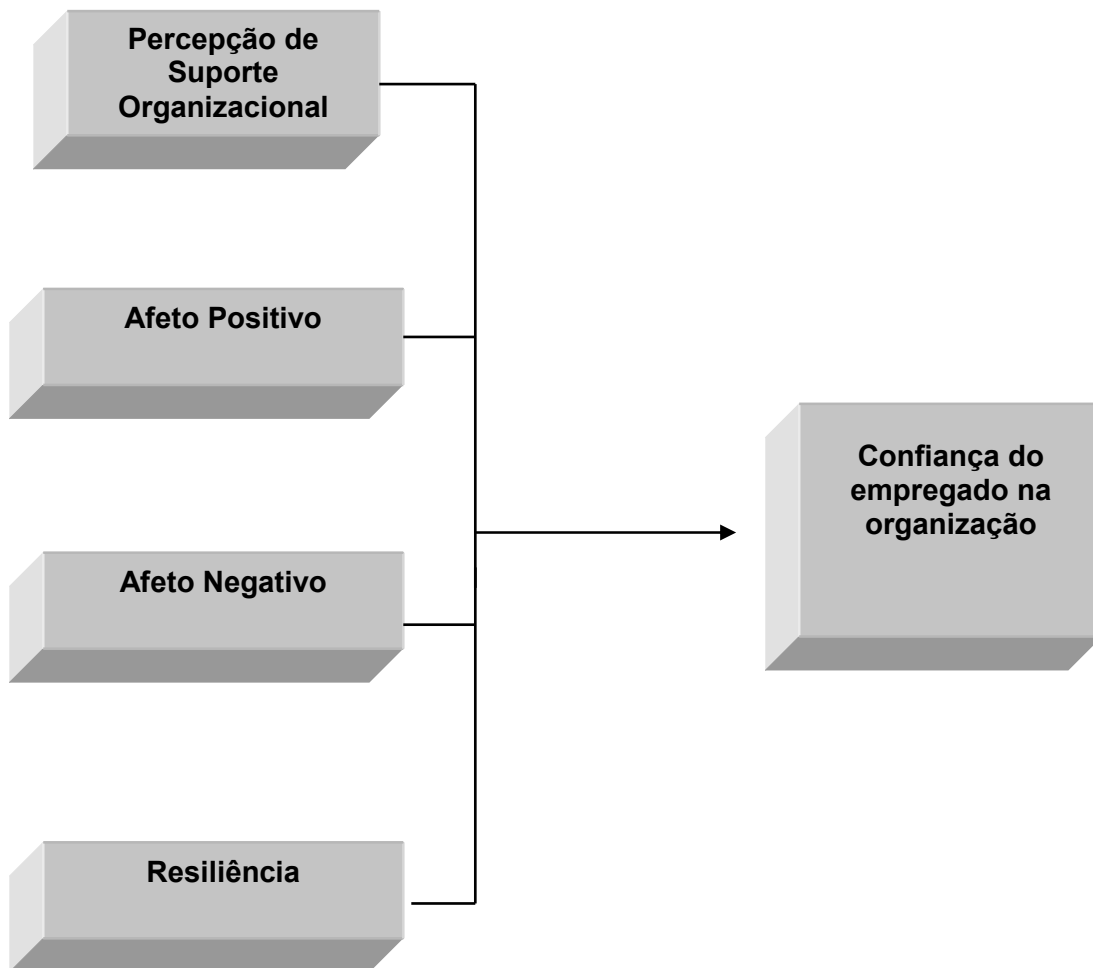


Figura 2 – Modelo de investigação proposto.

Pretende-se verificar também a percepção de suporte organizacional dos participantes, os afetos predominantes, o nível de resiliência e a forma como as variáveis do estudo se correlacionam.

Finalizada a apresentação do modelo de investigação, será apresentada na seqüência, a metodologia utilizada no presente estudo para a coleta e análise dos dados, bem como os resultados obtidos, a discussão e conclusão.

CAPÍTULO 6

MÉTODO

6.1 – Definição das Variáveis do Estudo

As variáveis consideradas para o estudo em questão compreendem tanto a dimensão de natureza macro – organizacional quanto de natureza micro-organizacional e são assim definidas:

- Resiliência: “capacidade de lidar com problemas de forma pró-ativa, autônoma e determinada, buscando alternativas, juntamente com a confiança em si próprio” (Batista, & Oliveira, 2008).
- Ânimo: refere-se aos sentimentos favoráveis e desfavoráveis que as pessoas vivenciam frente aos acontecimentos da vida (Siqueira, Martins, & Moura, 1999).
- Percepção de Suporte Organizacional: representa as “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar” (Eisenberg et al., 1986, p.501).
- Confiança do Empregado na Organização: é compreendida 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” (Oliveira, 2004).

6.2 - Participantes

O número de participantes desta pesquisa atende aos três critérios definidos por Tabachnick e Fidell (1996; 2001) para testar preditores múltiplos por meio da análise de regressão múltipla.

Um dos critérios apontado por Tabachnick e Fidell (1996) especifica que as exigências para a realização da análise de regressão *stepwise* determinam a observação de 40 sujeitos para cada variável independente. Considerando que o estudo em questão abrange uma totalidade de 4 variáveis independentes, 160 seria o número mínimo de indivíduos necessários.

Um outro critério estabelece que o total de sujeitos deve ser calculado considerando-se o número de variáveis independentes ou preditoras, por meio da fórmula: $n \geq 50 + 8 X$ (número de variáveis independentes).

Considerando-se que neste estudo foram investigadas quatro variáveis independentes, sendo uma relativa à resiliência, uma relativa à percepção de suporte organizacional, e duas relacionada ao afeto, sendo uma ao afeto positivo e outra ao afeto negativo, a amostra não poderia ser inferior a 82 participantes.

E por fim, o terceiro critério estabelece que o cálculo referente ao total de indivíduos que devem constituir a amostra obedecerá à fórmula: $n \geq 104 + X$ (número de variáveis independentes). Em se considerando que esta pesquisa envolve o total de quatro variáveis independentes, a amostra não poderia ser inferior a 108 sujeitos.

Este estudo constitui-se de uma amostra final de 160 trabalhadores formalmente empregados na região do Alto Paranaíba, dos quais 43,8% (70) correspondem ao sexo masculino e 56,3% (90) ao sexo feminino. O nível de escolaridade variou entre o primeiro grau incompleto até a pós-graduação, predominando na amostra os sujeitos com o segundo

grau completo (32,5%; 52). A amostra revela-se jovem ao apresentar uma concentração entre as faixas de 21 a 30 anos (67), sendo a moda de 24 anos e idade média de 31,06 anos (DP=9,10). O tempo médio de trabalho na organização foi de 5,89 anos (DP= 6,65). A maioria dos empregados apresentou-se vinculados a organizações privadas (68,1%; 109).

A Tabela 6 apresenta o resumo das principais informações (frequência, porcentagem, média e desvio padrão) a respeito dos participantes.

Tabela 6 – Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.

<i>Variáveis Biográficas</i>		<i>f</i>	<i>%</i>	<i>χ</i>	<i>DP</i>
Gênero	Masculino	70	43,8		
	Feminino	90	56,3		
Empresa	Privada	109	68,1		
	Pública	49	30,6		
	Dados Ausentes	2	1,3		
Escolaridade	1º grau incompleto	8	5		
	1º grau completo	6	3,8		
	2º grau incompleto	15	9,4		
	2º grau completo	52	32,5		
	Superior incompleto	41	25,6		
	Superior completo	20	12,5		
	Pós-graduação	18	11,3		
Idade				31,06 anos	9,10 anos
Tempo de Trabalho				5,89 anos	6,65 anos
n = 160					

6.3 – Instrumentos

Para a coleta de dados foi utilizado um caderno contendo as orientações gerais sobre a pesquisa e as orientações específicas sobre o preenchimento de cada um dos quatro

instrumentos aplicados, bem como uma folha para o preenchimento dos dados sócio-demográficos dos participantes (ANEXO A).

A Tabela 7 apresenta os fatores constituintes de cada instrumento, escala de respostas e o índice de confiabilidade de cada um deles.

Tabela 7 - Instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados.

<i>Instrumentos</i>	<i>Fatores - N° Itens</i>	<i>Alpha de cronbach original</i>	<i>Escala de resposta</i>
Escala de Resiliência (Batista, & Oliveira, 2008)	Resiliência - 15	0,90	1 = discordo totalmente
			2 = discordo muito
			3 = discordo pouco
			4 = nem concordo nem discordo
			5 = concordo pouco
			6 = concordo muito
			7 = concordo totalmente
			1=Nada
Escala de ânimo positivo e negativo (Siqueira, Martins, & Moura, 1999)	Ânimo Negativo -8	0,88	2=Pouco
			3=Mais ou menos
			4= Muito
	Ânimo Positivo - 6	0,87	5= Extremamente
			1 = discordo totalmente
			2 = discordo moderadamente
Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Siqueira, 1995)	Percepção de Suporte Organizacional - 6	0,86	3 = discordo levemente
			4 = nem concordo, nem discordo
			5 = concordo levemente
			6 = concordo moderadamente
			7 = concordo totalmente

Continuação Tabela 7 - Instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados.

Escala de Confiança do empregado na organização (Oliveira, 2004)	Promoção do crescimento do empregado - 5	0,92	
	Solidez organizacional - 5	0,86	1 =discordo totalmente
	Normas relativas à demissão dos empregados - 6	0,79	2= Discordo
	Reconhecimento financeiro organizacional - 5	0,83	3= nem concordo nem discordo
	Padrões Éticos - 7	0,93	4= Concordo
			5= Concordo totalmente

a) Escala de Confiança do Empregado na Organização (Oliveira, 2004).

Neste estudo foi utilizada a versão reduzida do instrumento contendo 28 itens que deveriam ser avaliados em uma escala de resposta de cinco pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5).

b) Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Siqueira, 1995).

A escala utilizada foi a versão reduzida, constituída por 6 itens que expressam crenças positivas de percepção de suporte organizacional. Os participantes utilizaram uma escala de resposta de sete pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7).

c) Escala de Ânimo (Siqueira, Martins, & Moura, 1999).

Com base em uma escala de resposta de cinco pontos variando de 1 a 5 (1 = nada; 2 = pouco; 3 = mais ou menos; 4 = muito e 5 = extremamente), os participantes identificaram a intensidade dos sentimentos positivos e/ou negativos experimentados ao longo do dia.

d) Escala de Resiliência (Batista, & Oliveira, 2008).

O instrumento unidimensional validado com 15 itens que descrevem a capacidade de lidar com problemas de forma pró-ativa, autônoma e determinada, buscando alternativas, juntamente com a confiança em si próprio, foi respondido através da utilização de uma escala constituída por sete pontos que revelam o nível de concordância com cada afirmação (1 = discordo totalmente; 2 = discordo muito; 3 = discordo pouco; 4 = nem concordo nem discordo; 5 = concordo pouco; 6 = concordo muito; 7 = concordo totalmente).

6.4 - Procedimentos de Coleta de Dados

Aos participantes deste estudo foram explicados os objetivos do trabalho, principalmente seu caráter estritamente acadêmico, suas participações voluntárias bem como o termo de consentimento livre e esclarecido para o resguardo de quaisquer alterações (ANEXO B), aprovado pelo comitê de ética (CEP) sobre o protocolo de nº 396/08 (ANEXO C).

Por se tratar de um estudo correlacional não foi necessário a abordagem dos sujeitos voluntários em seus ambientes de trabalho. Portanto, também não foi necessária a autorização das empresas. O local e o horário para o preenchimento do questionário foram combinados entre o pesquisador e os sujeitos convidados anuentes.

Em muitas situações, os sujeitos foram abordados em suas residências, em outras, nas escolas onde estudavam, e ainda outros em seus locais de trabalho. Em sua maioria, os sujeitos voluntários foram orientados sobre a forma de responder aos questionários diretamente da própria pesquisadora. Quando isto não foi possível, as informações eram repassadas para o responsável por intermediar esta solicitação. Por se tratar de um caderno contendo várias escalas a serem respondidas e, portanto, isto demandava certo tempo, sempre se combinava a melhor data e o horário para que os questionários respondidos fossem devolvidos à pesquisadora.

Os dados foram obtidos através de um caderno questionário contendo três partes. A primeira continha a apresentação e objetivo da pesquisa, as instruções gerais e os endereços dos pesquisadores. A segunda foi composta por itens pertencentes aos instrumentos relacionados anteriormente. Cada um dos cinco instrumentos continha sua respectiva instrução e forma de respondê-lo. A terceira parte do questionário foi composta por dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo. Dos 205 questionários distribuídos, retornaram 167 questionários respondidos corretamente e que formaram um banco de dados,

resguardando a identidade dos participantes. Porém, após o tratamento adequado do banco, o número de questionários atingiu a marca dos 160.

6.5 – Análise dos Dados

As respostas aos questionários formaram um banco de dados, a partir do qual foram realizadas as análises estatísticas através do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 12.0.

A análise exploratória dos dados foi realizada com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas.

A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas (frequências, médias e desvio padrão), enquanto as correlações entre as variáveis foram verificadas através da correlação bivariada de *Pearson*. A fidedignidade das escalas foi calculada através do comando *Reliability*. O teste do modelo, por sua vez, foi realizado através de análises de regressão múltipla *stepwise*, sendo a variável-critério a confiança do empregado na organização e as variáveis independentes: a resiliência, a percepção de suporte organizacional e o afeto (positivo e negativo).

CAPÍTULO 7

RESULTADO E DISCUSSÃO

7.1 – Análise Exploratória dos Dados

A análise exploratória dos dados consistiu inicialmente, na verificação dos dados digitados na planilha do SPSS através de uma inspeção visual nos valores máximos e mínimos das escalas. Concluída e considerada adequada, passou-se para a etapa seguinte, a qual tratava de averiguar o atendimento aos pressupostos da regressão múltipla.

A - Análise da Multicolinearidade

As correlações entre as variáveis alvo deste estudo permaneceram dentro dos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001), ou seja, com $r \leq 0,90$, não havendo, portanto, multicolinearidade entre elas.

B - Dados Omissos

Os dados omissos apresentados neste estudo permaneceram abaixo do percentual de 5% definido por Tabachnick e Fidell (2001), sendo, pois, substituídos pela média dos dados da amostra.

C- Valores Extremos

A presença de *outliers* multivariados na amostra foi identificada através da distância de *Mahalanobis*. Com base no χ^2 calculado ($\chi^2 = 99,607$; gl = 60; $p \leq 0,001$) verificou-se que sete casos apresentavam-se superiores ao estabelecido, sendo, portanto, eliminados da amostra. Os demais foram mantidos na análise por serem considerados moderados. Desta forma, a amostra inicial que era de 167 participantes foi alterada para 160.

D - Teste de Linearidade

Constatou-se diferenças em assimetria através dos histogramas com superposição da curva normal e dos índices de assimetria. Entretanto, ao tomar como base os parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001) sobre a análise da assimetria, os autores afirmam que ainda que os dados da amostra não se apresentem com uma distribuição normal, sendo o número estatístico de assimetria menor que 1,0, haverá pouco problema, e se ele se apresentar entre 1,0 e 2,0, ainda assim, é considerado aceitável. A grande maioria dos valores de assimetria encontrados permaneceram dentro dos parâmetros aceitáveis. Os itens 04 e 13 constituintes do instrumento que se referem à resiliência foram eliminados em virtude do alto índice de assimetria (7,98 e 6,36, respectivamente). Contudo, a confiabilidade do instrumento e o conteúdo não foram afetados, considerando o conceito.

7.2 – Confiabilidade das Variáveis do Estudo

A Tabela 8 apresenta a confiabilidade dos instrumentos para a amostra do estudo.

Tabela 8 – Índice de confiabilidade obtido para a amostra em estudo.

<i>Instrumentos</i>	<i>Fatores</i>	<i>Nº de itens</i>	<i>Alfa de Cronbach reavaliado</i>
Escala de Resiliência (Batista, & Oliveira, 2008)	Resiliência	13	0,90
Escala de ânimo positivo e negativo (Siqueira, Martins & Moura, 1999)	Ânimo Negativo	8	0,88
	Ânimo Positivo	6	0,88
Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Siqueira, 1995)	Percepção de Suporte Organizacional	6	0,69
	Promoção do crescimento do empregado	5	0,87
Escala de Confiança do empregado na organização (Oliveira, 2004)	Solidez organizacional	5	0,71
	Normas relativas à demissão dos empregados	6	0,40
	Reconhecimento financeiro organizacional	5	0,71
	Padrões Éticos	7	0,77

Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2008), o coeficiente Alpha de Cronbach é um indicador consistente para a análise da confiabilidade de uma escala, e mesmo não havendo um padrão absoluto, valores de alpha iguais ou superiores a 0,70 refletem fidedignidade aceitável, mas os autores discutem ainda, que valores até 0,60 são aceitáveis para pesquisa de natureza exploratória.

Desta forma, o fator “Normas relativas à demissão dos empregados” constituinte da variável “Confiança do empregado na organização”, o qual apresentou um *Alfa de Cronbach* igual a 0,40 para a amostra deste estudo, evidencia um baixo nível de consistência justificando a sua eliminação das análises estatísticas.

Os demais coeficientes de confiabilidade dos fatores (*Alpha de Cronbach*) ficaram dentro dos limites aceitáveis (0,60) sendo considerados, de forma geral, satisfatórios (Hair et al., 2008).

7.3 – Correlação entre as Variáveis do Estudo

A Tabela 9 apresenta os coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis do estudo.

Tabela 9 – Coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis do estudo.

<i>Variáveis</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Resiliência								
2. Percepção de Suporte Organizacional	0,07 ^{ns}							
3. Ânimo Positivo	0,10 ^{ns}	0,40**						
4. Ânimo Negativo	-0,09 ^{ns}	-0,32**	-0,54**					
5. Solidez Organizacional	-0,02 ^{ns}	0,32**	0,23**	-0,12 ^{ns}				
6. Promoção do crescimento do empregado	0,02 ^{ns}	0,57**	0,22**	-0,26**	0,44**			
7. Reconhecimento financeiro organizacional	0,06 ^{ns}	0,41**	0,06 ^{ns}	-0,21**	0,27**	0,62**		
8. Padrões éticos	-0,11 ^{ns}	0,53**	0,18*	-0,18*	0,48**	0,59**	0,37**	

n = 160; ** p < 0,01; *p < 0,05; ns = não significativo.

A orientação adotada na descrição da magnitude das correlações entre as variáveis é a realizada por Miles e Shevlin (2001) que classificam os intervalos característicos a cada tipo de correlação especificando-os da seguinte forma: 0,10 e 0,29 (correlação baixa); 0,30 e 0,49 (moderada ou mediana) e 0,50 ou maior (elevada). A análise da direção das correlações está fundamentada no modelo conceitual proposto.

As correlações entre as variáveis preditoras e a variável critério variaram de $r = 0,02$ ($p < 0,05$) a $r = 0,57$ ($p < 0,01$). Os coeficientes de correlação entre as variáveis, entretanto, em sua maioria, podem ser considerados como baixos e moderados.

As correlações entre resiliência e as demais variáveis, mostram-se todas elas, como baixas e não significativas. Isto implica que a característica individual referente à capacidade de superação de adversidades não se correlacionou com as demais variáveis do estudo de forma significativa.

A variável independente percepção de suporte organizacional apresenta correlações significativas com todas as outras variáveis, exceto com resiliência. As correlações com “promoção do crescimento do empregado” ($r = 0,57$; $p < 0,01$) e “padrões éticos” ($r = 0,53$; $p < 0,01$) são as mais elevadas. Enquanto que as correlações estabelecidas com ânimo positivo ($r = 0,40$; $p < 0,01$), “solidez organizacional” ($r = 0,32$; $p < 0,01$) e “reconhecimento financeiro” ($r = 0,41$; $p < 0,01$) são todas moderadas e positivas; exceto a correlação estabelecida com ânimo negativo ($r = -0,32$; $p < 0,01$), que apesar de também ser moderada, é negativa.

O suporte organizacional é percebido por indivíduos que identificam no ambiente de trabalho, incentivo ao seu crescimento profissional, adoção de princípios éticos nas relações estabelecidas tanto com o trabalhador quanto com clientes e fornecedores, condições da organização em honrar os compromissos financeiros, inclusive o pagamento dos salários de seus empregados, demonstrando com isto reconhecimento e valorização a ele. Neste ambiente, os trabalhadores vivenciam sentimentos de prazer como felicidade, contentamento,

alegria, satisfação, bem-estar e animação, em detrimento de sentimentos desfavoráveis como depressão, tristeza, chateação, angústia, nervosismo, desânimo, irritação e desmotivação.

Ânimo positivo mantém correlação alta ($r = - 0,54$; $p < 0,01$), negativa e significativa com ânimo negativo. Com as demais variáveis, exceto por percepção de suporte organizacional, as correlações são todas baixas.

A relação existente entre ânimo positivo e ânimo negativo e a percepção de suporte organizacional demonstrada por este estudo, vai de encontro com a literatura que sinaliza tanto para a existência desta relação, como também para a influência dentre estas variáveis ao enfatizar que os julgamentos dos indivíduos sofrem a interferência dos humores (Forgas, 1994; Kunda, 1999).

A correlação negativa entre as dimensões de ânimo caracteriza que os sentimentos de prazer e desprazer são vivenciados de forma distinta. Em se havendo a predominância de felicidade, alegria, satisfação, contentamento e bem-estar no ambiente de trabalho, não haverá a dominância de sentimentos de desprazer caracterizados como depressão, tristeza, chateação, angústia, nervosismo, desânimo, irritação e desmotivação.

A interdependência positiva entre as duas dimensões de ânimo considerada na literatura por Siqueira, Martins e Moura (1999) não se confirmou neste estudo. A respeito dos aspectos que possam elucidar esta questão Diener e Emmons (1985; citado por Siqueira, Martins, & Moura; 1999) explicam que os resultados que apontam uma relação negativa entre ambas as dimensões de ânimo podem ter sofrido a influência de uma avaliação pautada por acontecimentos mais atuais. Ou seja, o fato do ânimo positivo e do ânimo negativo estar se correlacionando negativamente deve-se principalmente ao efeito de avaliações pautadas sobre experiências emocionais recentes, (último mês) ou ainda, de situações onde havendo a predominância de fortes emoções, uma das dimensões de ânimo se sobreponha à outra.

Por outro lado, tendo por referência Snyder e Lopez (2009) os resultados encontrados neste estudo encontram sustentação nas colocações defendidas pelos autores, os quais afirmam que os afetos positivos e os afetos negativos estão inversamente correlacionados e são independentes entre si, salvo situações nas quais o estresse diário altere este estado, levando um indivíduo a experimentar ao mesmo tempo raiva e alegria.

“Solidez organizacional” apresenta correlações significativas com percepção de suporte organizacional ($r = 0,32$; $p < 0,01$) e ânimo positivo ($r = 0,23$; $p < 0,01$). O pagamento dos salários de forma pontual propicia a visão de estabilidade financeira da organização influenciando na percepção de que esta reconhece os esforços dispendidos por seus funcionários, colaborando para a presença de sentimentos de alegria, felicidade e motivação.

“Promoção do crescimento do empregado” mantém correlações significativas e positivas com percepção de suporte organizacional ($r = 0,57$; $p < 0,01$), ânimo positivo ($r = 0,22$; $p < 0,01$), “solidez organizacional” ($r = 0,44$; $p < 0,01$) e correlações negativas com ânimo negativo ($r = - 0,26$; $p < 0,01$).

A existência de incentivos organizacionais que possibilitam o crescimento profissional dos empregados promove uma crença por parte dos trabalhadores de que a organização reconhece seus esforços e promove o seu bem-estar, contribuindo positivamente para que os empregados sintam satisfação e alegria, além de indicar uma visão positiva de estabilidade financeira organizacional.

Por outro lado, a falta de previsibilidade quanto ao crescimento do empregado dentro do contexto organizacional gera por sua vez, sentimentos de desprazer como angústia, desânimo e desmotivação.

“Reconhecimento financeiro organizacional”, por sua vez, se relaciona de forma positiva e significativa com percepção de suporte organizacional ($r = 0,41$; $p < 0,01$), “solidez

organizacional” ($r = 0,27$; $p < 0,01$) e “promoção do crescimento do empregado” ($r = 0,62$; $p < 0,01$). A relação é negativa com ânimo negativo ($r = -0,21$; $p < 0,01$).

A identificação por parte do empregado de que a organização o reconhece e valoriza seus esforços financeiramente contribui para o desenvolvimento da crença de que ela retribui o empenho do trabalhador, fomentando para uma visão de oportunidades de crescimento profissional ao mesmo tempo em que fortalece a percepção de sua estabilidade financeira.

Em contrapartida, a ausência do reconhecimento e valorização financeira por parte da organização fomenta entre os trabalhadores sentimentos de tristeza, angústia, desânimo e irritação.

Exceto por resiliência, todas as correlações estabelecidas com “padrões éticos” são significativas. Configuram-se como correlações positivas as associadas com percepção de suporte organizacional ($r = 0,53$; $p < 0,01$), ânimo positivo ($r = 0,18$; $p < 0,05$), “solidez organizacional” ($r = 0,48$; $p < 0,01$), “promoção do crescimento do empregado” ($r = 0,59$; $p < 0,01$) e “reconhecimento financeiro” ($r = 0,37$; $p < 0,01$). E correlações negativas são apresentadas com ânimo negativo ($r = -0,18$; $p < 0,05$).

As organizações que pautam seus relacionamentos, tanto com clientes quanto com empregados, sob uma base sustentada por princípios éticos procurando não prejudicar a nenhum deles contribui para a percepção de suporte organizacional, a vivência de sentimentos de prazer no trabalho, além de possibilitar uma visão de que a empresa possui condições de honrar seus compromissos financeiros, de valorizá-los financeiramente e promover o seu crescimento profissional.

Em havendo a identificação da falta de existência de princípios como honestidade, igualdade e transparência por parte da organização com relação aos clientes e trabalhadores, há uma contribuição para a presença de sentimentos desfavoráveis de afetividade desmotivação.

As variáveis que apresentaram um maior número de correlações significativas dentre moderadas e elevadas se relacionam, de forma geral, ao contexto organizacional. Enquanto os fatores “promoção do crescimento do empregado” e “reconhecimento financeiro organizacional” referem-se à possibilidade de retornos aos investimentos realizados pelos trabalhadores na organização; “solidez organizacional” se associa a identificação por parte do empregado de que a organização possui condições econômicas e financeiras de efetivamente, reconhecê-lo e promovê-lo; e os “padrões éticos” referem-se à imagem (positiva ou negativa) que a comunidade desenvolve a respeito da organização, e conseqüentemente, na qualidade da relação estabelecida com o próprio empregado – se é passível de confiança ou não.

7.4 – Análise de regressão múltipla *stepwise*

A regressão múltipla *stepwise* foi a técnica de análise escolhida por se tratar de um estudo exploratório que investiga um relacionamento entre múltiplas variáveis explicativas e uma variável dependente ainda sem uma teoria consistente (Abbad, & Torres, 2002).

Sem um conhecimento fundamentado sobre a relação entre as variáveis propostas, o modelo teórico de investigação discriminado neste estudo define, além da relação existente entre as variáveis, a direção desta relação.

Através da regressão múltipla *stepwise* testou-se concomitantemente o poder de predição do bloco de variáveis e o poder de explicação de cada variável de forma individualizada.

A Tabela 10 apresenta de forma sucinta os resultados da análise de regressão múltipla *stepwise* contemplando os coeficientes de regressão não – padronizados (B), os coeficientes de regressão padronizados (β), os índices de variância explicada (R^2) e teste *t* referente ao bloco das variáveis preditoras – “ânimo positivo”, “ânimo negativo”, “resiliência” e

“percepção de suporte organizacional” sobre a variável critério – “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional”, “reconhecimento financeiro organizacional” e “padrões éticos”.

Tabela 10 – Resumo das análises de regressão múltipla *Stepwise* para as variáveis critério: Promoção do Crescimento do Empregado, Solidez Organizacional, Reconhecimento Financeiro Organizacional e Padrões Éticos.

Variável-critério	Preditores	B	β	t	R múltiplo	R ² modelo	R ² ajustado
Promoção do crescimento do empregado	Percepção de Suporte Organizacional	0,46	0,57	8,807	0,57	0,33	0,32
	Percepção de Suporte Organizacional	0,19	0,32	4,252	0,32	0,10	0,10
Reconhecimento Financeiro Organizacional	Percepção de Suporte Organizacional	0,29	0,41	5,611	0,41	0,17	0,16
	Percepção de Suporte Organizacional	0,26	0,53	7,841	0,53	0,28	0,28
Padrões Éticos	Resiliência	-0,08	-0,14	-2,170	0,55	0,02	0,29
						R ² = 0,30	

n = 160; p < 0,01

Em relação à variável critério- “promoção do crescimento do empregado”, a única variável retida no modelo foi percepção de suporte organizacional que explica 33% de variância ($R^2 = 0,33$; $F(1,160) = 77,562$; $p < 0,01$). As demais variáveis foram excluídas do modelo. A confiança que o empregado deposita em sua organização em relação à possibilidade de crescimento profissional é explicada pela percepção de suporte organizacional, ou seja, ele percebe que a organização se preocupa com seu bem-estar e reconhece seus esforços. Poderia ser dito que a organização está comprometida com o empregado.

No caso da variável critério - “solidez organizacional” a concentração da variância explicada recaiu sobre a variável percepção de suporte organizacional ($R^2 = 0,10$; $F(1,160) = 18,081$; $p < 0,01$). A confiança do empregado com relação à estabilidade financeira de sua organização é explicada pelo retorno que ele obtém da organização com relação aos esforços investidos no trabalho. Ao perceber que a organização adota ações de retribuição e reconhecimento aos esforços de seus empregados, o trabalhador reconhece que a sua organização encontra-se estável do ponto de vista financeiro e econômico.

Percepção de suporte organizacional também foi a única variável preditora que foi retida no modelo explicativo referente à variável critério “reconhecimento financeiro organizacional” totalizando 17% de variância explicada ($R^2 = 0,17$; $F(1,160) = 31,486$; $p < 0,01$). 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 preditoras, percepção de suporte organizacional e resiliência, alcançaram um índice total de variância explicada de 30%. Entretanto, a participação individualizada da variável explicativa 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 é explicada pela crença do trabalhador que a organização está comprometida com seu bem-estar. Há uma relação inversa entre resiliência e padrões éticos indicando que a presença destes não exigiria do trabalhador esforços para superar situações adversas, pois as relações são pautadas por princípios como honestidade e transparência.

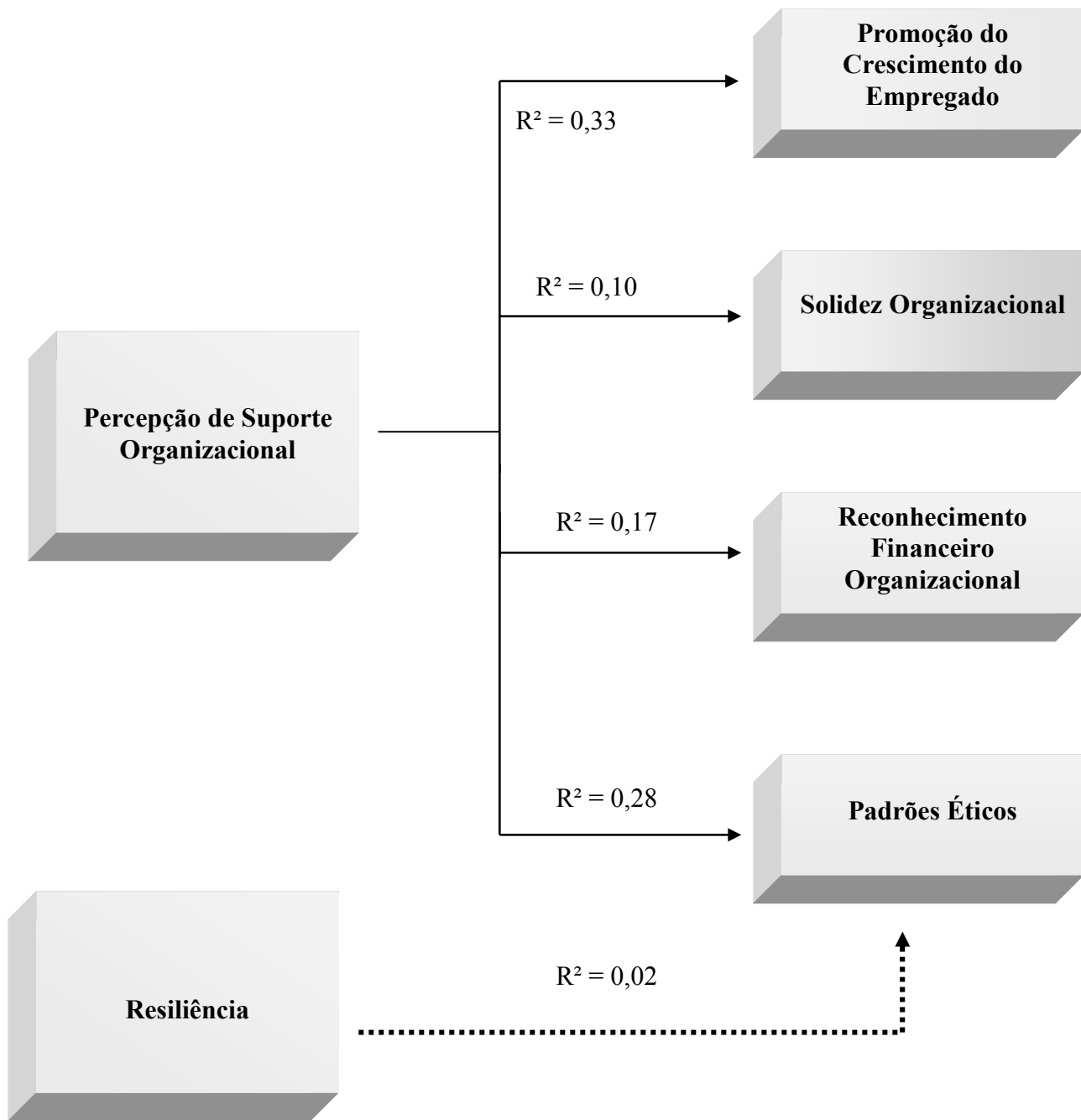
A variável que se sustentou no modelo explicando as variáveis critério de forma robusta foi percepção de suporte organizacional, a qual apresentou, em sua maioria, correlações elevadas evidenciando além da existência de uma relação entre elas, a caracterização da intensidade desta relação.

A análise dos dados permite identificar que as variáveis critério “promoção do crescimento do empregado” e “padrões éticos” foram as que obtiveram os maiores percentuais de variância explicada pelo modelo ($R^2 = 0,33$; $F(1,160) = 77,562$; $p < 0,01$ e $R^2 = 0,28$; $F(1,160) = 61,487$; $p < 0,01$ respectivamente), sendo seguida por “reconhecimento financeiro organizacional” ($R^2 = 0,17$; $F(1,160) = 31,486$; $p < 0,01$) e “solidez organizacional” ($R^2 = 0,10$; $F(1,160) = 18,081$; $p < 0,01$).

Sendo assim, é possível identificar que o bloco das variáveis explicativas na verdade se sustenta principalmente, pela variável “percepção de suporte organizacional” em relação à “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional”, “reconhecimento financeiro organizacional” e “padrões éticos”.

Os dados encontrados neste estudo não contribuem para a sustentação do modelo proposto para investigação. Do conjunto das variáveis preditoras hipotetizadas para este estudo, apenas percepção de suporte organizacional se mantém como variável preditora das variáveis critério “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional”,

“reconhecimento financeiro organizacional” e “padrões éticos”; enquanto que resiliência se mantém como variável preditora apenas de “padrões éticos”, conforme pode ser visualizado na figura 3.



*Nota: Linha tracejada indica relação inversa.

Figura 3 – Modelo gráfico das análises de regressão *stepwise* dos fatores da variável Confiança do Empregado na Organização.

A confiança do empregado de que a organização lhe incentivará crescer profissionalmente, cumprirá suas obrigações financeiras para com eles, reconhecerá seu desempenho valorizando-o financeiramente, e manterá a ética e a transparência nos relacionamentos estabelecidos com os clientes e com eles próprios, fundamenta-se principalmente, pela percepção de que esta organização retribui os investimentos realizados pelos seus empregados e se preocupa com o seu bem – estar.

Além disto, a confiança do empregado de que a organização na qual trabalha pauta suas ações em princípios éticos como honestidade, igualdade e transparência é sustentada pela incapacidade dos trabalhadores de se sentirem aptos a superarem as dificuldades cotidianas de forma pro - ativa. Ou seja, quanto mais a organização adota padrões éticos em seus relacionamentos, menos há a necessidade do indivíduo ser resiliente. É como se os empregados que acreditassem pouco em si quanto à própria capacidade de superação ficassem mais susceptíveis a acreditarem que a organização utilizará de princípios éticos quanto aos compromissos e responsabilidades assumidos, procurando não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.

O fato de a resiliência ser uma variável ainda pouco explorada no contexto organizacional limita as comparações com o resultado de outros estudos. Entretanto, em se considerando aspectos que de alguma forma se encontram associados à resiliência, e Fredrickson et al. (2003) consideram o otimismo como um destes elementos, é possível compreender que os empregados, para se tornarem resilientes, devem possuir uma visão otimista de si mesmo e da situação para se enxergarem como capazes de superar as adversidades. A vivência de afeto positivo configura-se como um elemento significativo ao desenvolvimento da resiliência.

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

entender a relação encontrada entre resiliência e “padrões éticos”, uma vez que ambas se encontram associadas aos mesmos elementos de natureza afetiva.

Eisenberg et al. (1986) afirmam 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”, uma vez 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, além de utilizar tais princípios para orientar suas ações e relacionamentos de forma a não prejudicar ninguém com quem 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 agirá de forma semelhante para com eles, ou seja, não agirá de má fé, não adotará ações manipulativas que promovam apenas a satisfação de uma das partes.

A identificação de percepção de suporte organizacional como antecedente de confiança foi estudada por autores como Stinglhamber et al. (2006), Puusa e Tolvanen (2006) e Kodish (2006).

Os resultados da pesquisa realizada por Stinglhamber et al. (2006) confirmaram que a variável percepção de suporte se comporta como mediadora da relação entre justiça processual e confiança organizacional. Ou seja, 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.

Já Puusa e Tolvanen (2006) identificaram que a confiança do empregado em uma organização é afetada tanto por percepção de suporte organizacional quanto por justiça organizacional.

Kodish (2006) por sua vez, identificou os aspectos como probidade, comunicação, contexto e suporte organizacional como variáveis antecedentes de confiança organizacional. As experiências positivas acumuladas do trabalhador com a organização; o compartilhamento de informações críticas; um ambiente no qual as relações de confiança são promovidas e as de desconfiança são mitigadas, e a percepção dos trabalhadores de que a intenção e os motivos das ações organizacionais não são desfavoráveis com relação a eles, contribuem para o estabelecimento do vínculo de confiança na organização.

Entretanto, todos estes pesquisadores desenvolveram seu trabalho com o foco da confiança voltado para o contexto organizacional e não para a confiança do empregado na organização. Apesar de aparentemente similares, elas possuem suas diferenças principalmente no caráter ambíguo que a denominação confiança organizacional carrega, dificultando, pois, a identificação da fonte do vínculo.

Em se considerando o resultado encontrado neste estudo, o qual evidencia a força preditiva da variável percepção de suporte organizacional sobre as demais, é possível encontrar na literatura diversos autores que concluíram favoravelmente a respeito desta capacidade preditora 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).

Além disto, ao levar em conta o poder preditivo da variável percepção de suporte organizacional sobre as variáveis de natureza individual, Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) já haviam mencionado, com base na literatura especializada, 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).

Pesquisa posterior realizada por Oliveira (2004) confirma a afirmação dos autores ao verificar que os valores pessoais contidos juntamente com outras variáveis de conotação organizacional em um modelo explicativo para confiança do empregado na organização não se sustentaram no modelo de investigação.

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

8 – CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal o teste de um modelo composto por percepção de suporte organizacional, ânimo positivo, ânimo negativo e resiliência na predição 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 que percebe que a organização lhe retribui os investimentos efetuados e cuida do seu bem – estar desenvolvem 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 disto, empregados que se consideram capazes de superar adversidades de forma positiva não percebem ou percebem com menor intensidade a existência de “padrões éticos”.

Indivíduos que acreditam em si no que tange à própria capacidade de vencer obstáculos tendem a não desenvolver vínculos de confiança com a organização com base na crença da honestidade, igualdade, transparência, manutenção de compromissos, respeito, e da intenção de não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.

É como que, em se havendo uma alta credibilidade em si próprio frente à capacidade de superação, não houvesse espaço para confiar em elementos externos a ele, no caso, a organização com um ambiente acolhedor, de respeito mútuo e estável.

Indivíduos resilientes experimentam mais emoções positivas e são capazes de adotarem uma visão otimista e tranqüila da vida, possuindo uma personalidade mais flexível e respondendo aos processos de mudança de maneira mais adaptativa. Portanto, o indivíduo que se reconhece com recursos internos para superar as adversidades, tenderá a dar pouca importância a um ambiente mais acolhedor, estável, confiável.

As variáveis de natureza afetiva representadas no modelo através do ânimo positivo e ânimo negativo não obtiveram nenhuma participação expressiva na predição das variáveis critérios. Isto poderia sugerir que os componentes afetivos possam não ter realmente nenhuma relevância para a formação do vínculo de confiança contrário ao que afirma Kramer (2006).

Por outro lado, deve-se considerar a contribuição de Brief e Weiss (2002) segundo a qual o conhecimento da literatura sobre as características do ambiente de trabalho que são propensas a produzir humores e emoções particulares (positivos e negativos) nos trabalhadores ainda é limitado. Além disto, os autores também alertam 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.

Apesar da variável individual 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 expressiva entre elas.

Constatou-se, portanto, que as variáveis de natureza individual que constituíam o modelo hipotético: ânimo positivo, ânimo negativo e resiliência não se sustentaram frente

ao poder de predição que a variável macro percepção de suporte organizacional manifestou. Este resultado se sustenta na literatura que demonstra o controle do ambiente sobre comportamentos organizacionais, evidenciando o poder preditivo das variáveis de natureza macro – sistêmicas sobre construtos de natureza micro - sistêmicas.

Cabe salientar também que percepção de suporte organizacional e confiança do empregado na organização encontram-se sustentados pelo mesmo princípio, o da reciprocidade, havendo, pois, entre ambos, uma base comum que os mantém interligados e talvez por isso, fortemente relacionados.

Este resultado evidencia o poder implícito do princípio da reciprocidade contido nas relações de troca social (Gouldner, 1960) o qual é estabelecido e fortalecido no cotidiano do ambiente de trabalho entre empregado e empregador.

As contribuições deste estudo elucidam aspectos voltados à área do comportamento organizacional, uma vez que as variáveis constituintes do modelo hipotetizado não haviam sido ainda eleitas como foco de estudo de forma conjunta e nem no encadeamento proposto. Vale também destacar que o modelo investigativo foi constituído pela inserção de uma variável pouco explorada no âmbito organizacional e, portanto, também pouco conhecida no que tange à sua influência de fato frente a este contexto.

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.

Em se considerando que a falta de reconhecimento e apoio dos pares/superiores sejam fatores desencadeadores de sofrimento no trabalho (fatores de risco) e que por sua vez, o reconhecimento seja considerado como fator de proteção (Job, 2003), pode-se supor que a percepção de suporte organizacional atenua a vulnerabilidade e o risco reduzindo a exposição

do indivíduo a agentes estressores e às adversidades, uma vez que a organização promove o retorno aos esforços realizados por seus empregados, ao mesmo tempo em que propicia um ambiente mais “acolhedor” aos trabalhadores, pois se preocupa com o seu bem-estar.

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 refutado 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 podem ser generalizados por se tratar de uma amostra de conveniência. Além disso, uma questão importante refere-se à baixa consistência da dimensão de confiança do empregado na organização – “normas relativas à demissão de empregados”. O índice de validação 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. O coeficiente de fidedignidade varia conforme aumenta ou

diminui a variabilidade da amostra. Uma amostra com maior variabilidade implica no aumento do índice de fidedignidade (Pasquali, 2003). 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.

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* (4ª reimpressão). (Trad. Dante Moreira Leite). 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.; Avance, J. Q.(2006). *Resiliência: enfatizando a proteção dos adolescentes*. Porto Alegre: Artmed.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Barlach, L. F., & Malvezzi (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 42 (1), 101-112.
- Barreira, D. D., & Nakamura, A. P. (2006). Resiliência e a auto-eficácia percebida: articulações entre conceitos. *Aletheia*, 23, 75-80.
- Batista, R. L., & Oliveira, A. F.(2008). *Validação da escala de resiliência para o contexto organizacional*. Sessão de pôster apresentada no III CBPOT, Florianópolis. Disponível em < <http://www.sbpot.org.br/iiicbpot/trabalhos/1297.htm> > Acesso em 07 de Novembro de 2008.
- Bennis, W. (1997). Cultivating creative genius. *Industrial Week*, 246 (15), 84-90.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- 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.

- Butler, J. K. (1983). Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. *Psychological Reports*, 53, 411-416.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1988). Mood and the mundane: relations between daily life events and self-reported mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 296-308.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1994). Distinguishing functional from dysfunctional affective responses. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The Nature of Emotion: Fundamental Questions* (pp. 131-136). New York: Oxford University Press.
- Costa, A. C. (2000). Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. In S. B. Rodrigues, M. P. Cunha (Orgs.), *A confiança ns organizações: um imperativo nas práticas de gestão* (pp. 284-305). São Paulo: Iglu Editora Ltda.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, May, 80 (5), 46-54.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership. Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-28.
- Drummond, V. S. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning.
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 17 (3), 500-507.
- Eisenberg, R., Stinglhamber, 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.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1986). A new pan-cultural expression of emotion. *Motivation and Emotion*, 10, 159-168.
- Ferreira, A. B. H. (1989). *Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua português*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Flach, F. (1991). *Resiliência: a arte de ser flexível*. São Paulo: Saraiva

- Ford, D. (2001). Trust and Knowledge management: the seeds of success. *Queen's KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises*. Disponível em <<http://business.queensu.ca/centres/monieson/index.php>> Acesso em 06 de Junho de 2009.
- Forgas, J. P. (1994). Sad and guilty? Affective influences on the explanation of conflict in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 56-68.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. (Trad. Alberto Lopes). Rio de Janeiro: Rocco.
- Fredrickson, B. L. (2000). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment*, 3. Disponível em <http://fredrickson.socialpsychology.org>> Acesso em 15 de maio de 2009.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *American Psychological Society*, 13 (2), 172-175.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What Good Are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 365-376.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional: a teoria que redefine o que é ser inteligente*. (Trad. M. Santarrita). Rio de Janeiro: Editora Objetiva.
- Goldsmith, H. H. (1994). Parsing the emotional domain from a developmental perspective. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The nature of Emotion: Fundamental Questions* (pp.68-73). New York: Oxford University Press.
- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho*. Tese de Doutorado não- publicada, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, DF.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gray, E. K., & Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: similarities, differences, and a synthesis. In Payne, R. L.; Cooper, C. L. (Eds.), *Emotions at work: theory, research, and applications for management* (pp. 21-43). Chinchester: 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*. Dissertação de Doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Gustafsson, C. (2005). Trust as an instance of asymmetrical reciprocity: an ethics perspective on corporate brand management. *Business Ethics: A European Review*, 14 (2), 142-150.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). Análise multivariada de dados. In Adonai, S. S.; Anselmo, C. N. (Trans.). (5ª ed.) . Porto Alegre: Bookman.
- Hall, C. S., & Lindzey, G. (1973). *Teorias da Personalidade*. São Paulo: EPU.
- Huff, L. C., & Kelly, L. (2002). Trust formation in collectivist and individualist societies. Marketing Department, Marriott School of Management, Brigham Young University. Disponível em <<http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/huff.htm>> Acesso em 26 de Junho de 2009.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.
- Jeffries, F.L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25, (4), 873-882.
- Job, F. P. (2003). *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. Dissertação de doutorado, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Jones, G., & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-548.
- Kaplan, H. B. (1999). Toward an understanding of resilience: a critical review of definitions and models. In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Orgs.), *Resilience and development. Positive life adaptations* (pp. 17-83). New York: Plenum Press.
- Kasperson, R. E., Golding, D., & Tuller, S. (1992). Social distrust as a facilitator in setting hazardous facilities and communication risks. *Journal of Social Issues*, 40 (4), 161-187.
- 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*. Disponível em

<http://www.allacademic.com/meta/p68798_index.html> Acesso em 11 de Junho de 2009.

- Koller, S. H., & Cecconello, A. M. (2000). Competência social e empatia: um estudo sobre resiliência com crianças em situação de pobreza. *Estudos de Psicologia*, 2000, 5(1), 71-93.
- Koller, S. H., & De Antoni, C. (2004). Violência intrafamiliar: Uma visão ecológica. In S. H. Koller (Org.), *Ecologia do desenvolvimento humano: Pesquisa e intervenção no Brasil* (pp. 293-310). Porto Alegre: Casa do Psicólogo.
- 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 08 de agosto de 2008.
- Kramer, R. M. (2006). *Organizational trust: progress and promise in theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Whiter trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Orgs.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp.01-15). Thousand Oaks: Sage.
- Kunda, Z. (1999). *Social Cognition: making sense of people*. Cambridge: Bradford Book.
- Lämsa, A. M., & Pucetaité, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), 130-139.
- Levenson, R. W. (1994). Human emotion: a functional view. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The Nature of Emotion: Fundamental Questions* (pp. 123-126). New York: Oxford University Press.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- 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
- Lima, S. M., Machado, M. S., & Castro, A. M. G. (2002). Confiança: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes parceiras. *Psicologia: Organização e Trabalho*, 2 (1), 93-115.

- Limerick, D., & Cunnington, B. (1993). *Managing the new organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lindstrom, B. (2001). O significado da resiliência. *Adolescência Latinoamericana* [online], 2(3), [citado 10 Outubro 2009], 133-137. Disponível em: <http://ral-adolesc.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-71302001000300006&lng=es&nrm=iso> Acesso em 20 de Janeiro 2010.
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: linking human resource management practices with important work outcomes*. Dissertation of Doctor, the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Maryland.
- Lopes, M. F. (2006). *Manual de estilo da APA: regras básicas*. Porto Alegre: Artmed.
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (2009). *Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. (Trad. R. C. Costa). Porto Alegre: Artmed.
- Lorenz, E. H. (1988). Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations* (pp. 194-210). New York: Blackwell.
- Dias, M. (2005). *Absenteísmo em contact center: estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- 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.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. New York: Free Press.
- Mendes, A. M. (1995). Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 1 (2, 3), 34-38.
- Miles, J. N. V., & Shevlin, M. E. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.

- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Affective Events Theory, Work attitudes, Affective states at work. *Journal of business and psychology*, 19(2), 221 - 240.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In R. M. Kramer & T. T. Tyler (Eds.), *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, Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Dissertação de Doutorado, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, B. (2006). *Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- 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.
- Paludo, S. S., & Koller, S. H. (2005). Resiliência na rua: um estudo de caso. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21 (2), 187-195.
- Paludo, S. S., & Koller, S. H. (2006). Psicologia positiva, emoções e resiliência. In D. Dell’Aglia, S. H. Koller & M. A. Yunes (Orgs.), *Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção*. (pp. 69-86). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Parkinson, B., Totterdell, P., Briner, R. B., & Reynolds, S. (1996). *Changing moods: the psychology of mood regulation*. London: Addison Wesley Longman.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Pesce, R. P., Assis, S. G., Santos, N., & Oliveira, R. V. C. (2004). Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 20 (2), 135-143.
- Pesce, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N. C., Malaquias, J. V., & Carvalhaes, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. *Caderno de Saúde Pública*, 21(2), 436-448.

- 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.
- Poletti, R., & Dobbs, B. (2007). *A resiliência: a arte de dar a volta por cima*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Ralha-Simões, H. (2001). Resiliência e desenvolvimento pessoal. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp. 95-114). São Paulo: Cortez.
- Reed, M. (2001). Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*. Disponível em <http://www.findarticles.com/cf_0/m4339/2_22/76668285/print.jhtml> Acesso em 05 de maio de 2002.
- Rempel, J. K., Holmes, J.G., & Zanna, M.P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Rhoades, L., & Eisenberg, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rodrigues, A. (1981). *Psicologia Social* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Orthopsychiatric Association*, 57(3), 316-331.
- Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual considerations. *Journal of adolescent health*, 14, 626-631.

- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- 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, 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, Brasília.
- 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. E. 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.
- Slap, G. B. (2001). Conceitos atuais, aplicações práticas e resiliência no novo milênio. *Adolescência Latinoamericana*, 2 (3), 173-176.
- Stanley, R. O., & Burrows, G. (2001). Varieties and functions of human emotion. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *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.
- Sternberg, R. J. (2000). *Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre: Artmed.

- Strelau, J. (1998). *Temperament: a psychological perspective*. New York: Plenum Press.
- 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.
- Teixeira, M. L. M., & Popadiuk, S. (2003). Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes? *RAC*, 7 (2), 73-92.
- Tutzauer, C. (1999). *Intraorganizational Trust*. New York: University at Buffalo.
- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust Me: a scale for measuring manager – employee trust. *Management Research*, 2 (2), 115-131.
- 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 of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-79.
- Weiss, J. P., & Daus, N. C. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1 - 24.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Kosgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- Yperen, V., & Nico, W. (2003). On the link between different combinations of Negative Affectivity (NA) and Positive Affectivity (PA) and job performance. *Personality and Individual Differences*, 35, 1873-1881.
- Yunes, M. A. M. (2003). A Psicologia Positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8 (Esp), 75-84.

- Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In J. Tavares (Org.). *Resiliência e Educação* (pp. 13-42). São Paulo: Cortez Editora.
- Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2009). O estudo de uma família “que supera as adversidades da pobreza”: caso de resiliência familiar? *Psicodebate: psicologia, cultura y sociedad*, v.7. Disponível em
<<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico7/7Psico%2008.pdf>> Acesso em 22 de Maio de 2009.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2007). Emotional intelligence and job satisfaction: testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44, 712-722.
- Zand, D. E. (1997). *The leadership triad: knowledge, trust and power*. New York: Oxford University Press.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.
- 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, (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 90-113). Thousand Oaks, CA: Sage.

ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “Resiliência, percepção de suporte organizacional e afeto: antecedentes da confiança do empregado na organização”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof^a. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Instituto de Psicologia/ UFU) e Rosimeire Luíza Batista (Aluna do Mestrado em Psicologia Aplicada/ UFU).

Nesta pesquisa nós estamos buscando entender as relações que podem existir entre resiliência, afeto, percepção de suporte organizacional e confiança do empregado na organização.

O responsável pela coleta de dados será a mestranda Rosimeire Luíza Batista e alunos do curso de psicologia que poderão auxiliá-la nesta etapa da pesquisa.

Na sua participação você responderá a questionários que mostram suas opiniões e sentimentos sobre os assuntos pesquisados. Em nenhum momento você será identificado, pois os questionários são anônimos não devendo, portanto, constar nomes. As respostas de todos os participantes vão formar um banco de dados informatizado, no qual é impossível identificar quem respondeu aos questionários. O importante é o conjunto total das respostas que possibilitará compreender o tipo de relação que há entre os temas pesquisados. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada e suas respostas mantidas em sigilo.

Você não terá nenhum tipo de gasto ao participar desta pesquisa. Não há benefícios diretos para você, mas sua participação contribui para o entendimento dos sentimentos e opiniões dos empregados em relação às organizações em que trabalham, o que indiretamente, poderá beneficiar a todos os trabalhadores.

Sua participação nesta pesquisa pode ser interrompida a qualquer momento sem que haja qualquer prejuízo para você. Você é livre para desistir, se esta for sua vontade.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa você poderá entrar em contato com os pesquisadores: Prof^a. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Av. Pará, n.1720; bl 2C – Bairro: Umuarama – Uberlândia/MG; Fone: (34)3218-2235) e Rosimeire Luíza Batista (Av. Jacinto Barbosa, 1275 – Bairro: São Cristóvão - Patrocínio/MG; Fone: (34)91248227) ou com o CEP/UFU.

Áurea de Fátima Oliveira

Rosimeire Luíza Batista

Comitê de Ética em Pesquisa – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco “J”. Campus Santa Mônica – Uberlândia – MG, CEP: 38408-100; Fone: (34) 3239-4531.

Eu aceito participar da pesquisa, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do Participante

ANEXO B

APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo conhecer o que você pensa e sente a seu respeito, aos fatos que lhe acontecem no dia-a-dia e à respeito da organização na qual trabalha. Para conhecer seus sentimentos e opiniões, será aplicado um questionário que conterà várias perguntas que você deverá responder com sinceridade.

Suas respostas devem ser pessoais e confidenciais. Seu nome não deve ser identificado no questionário e suas respostas serão mantidas em sigilo.

Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Desde já agradecemos sua colaboração. Qualquer dúvida poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira pelo telefone (34)3218-2235 (aureaoliveira@netsite.com.br) e Rosimeire Luíza Batista (34)9124-8227 (rosimeireluiza@superig.com.br).

Prof^a. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

Mestranda Rosimeire Luíza Batista

Instituto de Psicologia - Universidade Federal de Uberlândia

ESCALA DE RESILIÊNCIA

Abaixo encontram-se relacionadas algumas situações. Marque o quanto você concorda ou discorda com cada uma das afirmações.

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

01. () Quando eu faço planos, eu levo eles até o fim.
02. () Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra.
03. () Manter interesse nas coisas é importante para mim.
04. () Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida.
05. () Eu sou amigo de mim mesmo.
06. () Eu sou determinado.
07. () Eu sou disciplinado.
08. () Eu mantenho interesse nas coisas.
09. () Eu normalmente posso achar motivos para rir.
10. () Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis.
11. () Em uma emergência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar.
12. () Eu posso normalmente olhar uma situação de diversas maneiras.
13. () Minha vida tem sentido.
14. () Quando eu estou em uma situação difícil, eu normalmente acho uma saída.
15. () Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer.

ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Abaixo estão listadas várias frases sobre a empresa onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Discordo totalmente	5 = Concordo levemente
2 = Discordo moderadamente	6 = Concordo moderadamente
3 = Discordo levemente	7 = Concordo totalmente
4 = Nem concordo nem discordo	

1. () É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.
2. () Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar.
3. () Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
4. () Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
5. () Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.
6. () Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo.

ESCALA DA CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação. A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (empresa, instituição, escola ou órgão público). Para responder, utilize o seguinte código:

1 = Discordo totalmente	4= Concordo
2 = Discordo	5 = Concordo totalmente
3 = Nem concordo, nem discordo	

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

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

DADOS COMPLEMENTARES

Sexo:

1. () Masculino 2. () Feminino

Idade: _____ anos

Grau de instrução:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. () Primeiro grau completo | 5. () Superior completo |
| 2. () Segundo grau incompleto | 6. () Pós-graduação |
| 3. () Segundo grau completo | |
| 4. () Superior incompleto | |

Tempo de trabalho nesta organização: _____ anos

Empresa:

1. () Privada
2. () Pública

ANEXO C



Universidade Federal de Uberlândia
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP

Avenida João Naves de Ávila, nº. 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG –
CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4531/4173; e-mail: cep@propp.ufu.br;
www.comissoes.propp.ufu.br

ANÁLISE FINAL Nº. 008/09 DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARA O PROTOCOLO REGISTRO
CEP/UFU 396/08

Projeto Pesquisa: Resiliência, percepção de suporte organizacional e afeto: Antecedentes da confiança do empregado na organização.

Pesquisador Responsável: Áurea de Fátima Oliveira

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

O CEP/UFU lembra que:

a- segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.

b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.

c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução 196/96/CNS, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Data para entrega do relatório final: Março de 2009.

SITUAÇÃO: PROTOCOLO DE PESQUISA APROVADO.

OBS: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO PROTOCOLO DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.

Uberlândia, 21 de janeiro de 09.

Profa. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado
Coordenadora do CEP/UFU

Orientações ao pesquisador

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). E papel de o pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res.251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma.