UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado
Área de Concentração: Psicologia Aplicada

MARILIA NUNES FERNANDES

SAÚDE ORGANIZACIONAL, ÉTICA E CONFIANÇA: O TESTE DE UM MODELO PREDITIVO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS.

UBERLÂNDIA
2008

MARILIA NUNES FERNANDES

SAÚDE ORGANIZACIONAL, ÉTICA E CONFIANÇA: O TESTE DE UM MODELO PREDITIVO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS. *

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. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

UBERLÂNDIA
2008

* Projeto Financiado pela CAPES.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F363s Fernandes, Marília Nunes, 1982-
Saúde organizacional, ética e confiança : o teste de um modelo preditivo a partir da percepção dos empregados / Marília Nunes Fernandes. - 2008.
140 f. : il.
Orientador: Sinésio Gomide Júnior.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia,

Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. Cultura comportamental - Teses. I. Gomide Júnior, Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.944

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação
Mg 03/08

MARILIA NUNES FERNANDES

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

Aprovada em 07 de março de 2008.

BANCA EXAMINADORA:

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

Prof. Dra. Maria das Graças Torres Paz (Membro)
Universidade Católica de Brasília, Brasília – DF.

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Membro)
Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.

Agradecimentos

À Deus, por ter iluminado toda a minha trajetória de vida, minhas conquistas e, agora, a conclusão do curso de Mestrado.

À minha família, que me incentivou sempre a lutar pelos meus ideais e pelo suporte emocional constante.

A todos os meus amigos, que me deram apoio nos momentos mais estressantes dessa trajetória.

Ao meu querido orientador, Sinésio, que além de ser uma pessoa incrível, é um orientador brilhante. Ensina a pensar e a ensinar, em uma troca constante com os alunos.

À Marineide, pela atenção dada aos alunos, pela sua competência e dedicação ao curso, tendo sempre a informação de que precisamos.

À professora Maria do Carmo, pelas suas considerações desde o princípio deste trabalho e pelo incentivo constante.

Às professoras, Áurea de Fátima Oliveira e Maria das Graças Torres Paz, pela leitura atenta e cuidadosa deste trabalho e, sobretudo, pelas valorosas contribuições, que espero ter aproveitado da melhor forma possível.

Às participantes do grupo de estudos (Efetividade e Bem-estar no trabalho) – Ana Luiza, Deise, Marcela, Natália, Nayara e Résia - que muito contribuíram na pesquisa de artigos e foram imprescindíveis na coleta de dados.

SUMÁRIO

SUMÁRIO **6**

RESUMO **8**

ABSTRACT **9**

INTRODUÇÃO **10**

1 - SAÚDE ORGANIZACIONAL **13**

1.1 - Efetividade organizacional 13

1.2 – O surgimento de um novo construto: saúde organizacional 23

1.3 – Estudos sobre saúde organizacional 39

2 - ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES **49**

2.1 – Ética: um breve histórico 49

2.2 – Ética nas organizações 51

2.3 – Estudos sobre ética organizacional 57

3 - CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO **66**

3.1 – Bases e dimensões da confiança organizacional 69

3.2 – Antecedentes e conseqüentes de confiança organizacional 73

4 – PROPOSIÇÃO CONCEITUAL DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO **87**

5 – MÉTODO **90**

5.1 – Participantes 90

5.2 – Instrumentos 92

5.3 - Procedimentos de coleta de dados 96

5.4 – Análise dos Dados 98

6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO **99**

6.1 - Análise exploratória dos dados 99

6.2 – Médias fatoriais e correlações entre as variáveis do modelo. 103

6.3 - Análise de regressão múltipla *stepwise* 107

7. CONCLUSÃO **115**

8. REFERÊNCIAS **121**

ANEXO A **132**

ANEXO B **138**

ANEXO C **139**

ANEXO D **140**

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Comparativo entre as conceituações de efetividade e de saúde organizacionais **37**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de investigação a ser testado. **89**

FIGURA 2 - Modelo gráfico da análise de regressão *stepwise* do fator Integração de Pessoas e Equipes. **109**

FIGURA 3 - Modelo gráfico da análise de regressão *stepwise* do fator Flexibilidade e Adaptabilidade a Demandas Externas. **112**

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Dados biográficos dos participantes do estudo. **91**

TABELA 2 - Itens representativos dos fatores da EPSaO **93**

TABELA 3 – Itens representativos dos fatores da EPCEO **94**

TABELA 4 - Itens representativos dos fatores da ECEO **95**

TABELA 5 – Resumo das principais características dos instrumentos de medida utilizados no estudo. **96**

TABELA 6 - Médias fatoriais, desvios padrões e coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis. **102**

TABELA 7 - Resumo da análise de regressão múltipla *stepwise* para o fator Integração de Pessoas e Equipes. **107**

TABELA 8 - Resumo da análise de regressão múltipla *stepwise* para o fator Flexibilidade e Adaptabilidade a Demandas Externas. **111**

RESUMO

O interesse pelo estudo da saúde organizacional surgiu, por volta dos anos cinqüenta, como forma de responder às críticas ao construto efetividade organizacional e com o intuito de integrar atributos referentes à natureza do sistema organizacional. Os pesquisadores propuseram modelos teóricos para explicar a saúde organizacional sem, contudo, testá-los empiricamente. O objetivo deste estudo foi investigar um modelo de impacto da percepção de comportamentos éticos organizacionais e da confiança do empregado na organização sobre a percepção de saúde organizacional. Para a investigação do objetivo proposto, 150 empregados de empresas do Triângulo Mineiro responderam ao questionário contendo as medidas válidas e consistentes dos construtos. Os dados foram submetidos a análises descritivas e de regressão múltipla *stepwise*, tendo como variável dependente a percepção de saúde organizacional. Para o primeiro fator de percepção de saúde organizacional 'integração de pessoas e equipes', os preditores identificados foram: 'gestão do sistema', 'padrões éticos', 'normas relativas à demissão de empregados' e 'reconhecimento financeiro organizacional' que, em conjunto, explicaram 50% da variância da variável-critério. Para o segundo fator 'adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas', os preditores retidos foram: 'gestão do sistema', 'promoção do crescimento do empregado' e 'reconhecimento financeiro organizacional', sendo responsáveis, em conjunto, por 46% da explicação da variância da variável-critério. Esses resultados foram discutidos com base na teoria relativa aos construtos, foram apontadas as limitações deste estudo e uma agenda de pesquisas foi proposta.

Palavras-chave: saúde organizacional, ética nas organizações, confiança do empregado na organização.

ABSTRACT

The interest in studies about organizational health started around the 1950s as a way to answer criticism about the "organizational effectiveness" construct; the purpose was to integrate attributes regarding the nature of the organizational system. The researchers who had proposed several theoretical models were not, however, concerned with testing them empirically. Therefore, the aim of this study was to test one model which examined the impact not only of the perception of ethical and organizational behaviours but also of the employees' trust in the organization in relation to their perception of organizational health. In order to do so, 150 employees of companies in the Brazilian region of Triângulo Mineiro answered a questionnaire containing valid and consistent measures of the constructs. The data underwent descriptive and stepwise multiple regression analysis. For the first organizational health perception factor, entitled "people and team integration", the following predictors were identified: "system management", "ethical standards", "norms related to employees' dismissal", and "financial organizational recognition" which, as a whole, explained 50% of the criteria-variable variance. For the second factor, called "external demand adaptability and flexibility", the predictors found were: "system management", "promoting employees' growth", and "financial organizational recognition"; being them responsible altogether for 46% of the explanation of the criteria-variable variance. These results were discussed in conformity with the theory regarding the constructs. The limitations of this study were also pointed out, as well as the proposal of a research agenda.

Keywords: organizational health, organizational ethics, employee's trust in the organization.

INTRODUÇÃO

As novas tecnologias, introduzidas a partir do final do século XX, impulsionaram mudanças nas organizações, tornando necessárias diferentes respostas aos desafios impostos cotidianamente (Rosseau, 1997). Assim, o ambiente dinâmico das organizações em mudança (Rosseau, 1997) alterou as relações e a natureza do trabalho, ocasionando o aparecimento de novos elementos para a pesquisa organizacional e novos significados para conceitos já existentes.

O estudo da conduta humana em ambientes organizacionais e as investigações a respeito das características e ações das próprias organizações estão inseridos em um campo de estudos multidisciplinar denominado comportamento organizacional (Staw, 1984; Wagner III & Hollenbeck, 1999).

Um dos temas do comportamento organizacional que tem despertado o interesse dos pesquisadores é a saúde organizacional, que surgiu por volta dos anos cinqüenta (Argyris, 1958), vinculado à noção de efetividade organizacional e aos critérios de saúde mental dos indivíduos (Bennis, 1962, 1966). No entanto, há divergências entre os autores sobre a definição de saúde organizacional. Alguns parecem adotar como sinônimos a saúde da organização e a saúde do trabalhador (Shoaf, Genaidy, Karwowski & Huang, 2004; Williams, 1994; Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004) ou definiram a organização saudável como a que não gerasse estresse aos empregados (Cox & Howarth, 1990) ou, ainda, argumentaram sobre a interdependência entre saúde organizacional e saúde dos trabalhadores (Assmar & Ferreira, 2004; Peterson & Wilson, 2002; Quick, 1999).

Cientes da divergência em relação ao conceito de saúde organizacional, iniciada principalmente a partir da década de noventa, Gomide Jr., Moura, Cunha e Sousa (1999) propuseram nova conceituação para o construto, baseados nas proposições de Schein (1965),

Bennis (1966) e Fordyce e Weil (1971). Saúde organizacional diz respeito à capacidade da organização de desenvolver altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas quando necessário, e ainda de promover alto grau de integração entre os empregados e suas equipes de trabalho (Gomide Jr. et al., 1999).

As organizações vistas como sistemas integrados de pessoas, interagindo com outras organizações e com o meio ambiente, serão consideradas saudáveis conforme o padrão de relações que estabelecerem em todos esses níveis (Berndt & Coimbra, 1995). Para os autores, o conceito de competitividade passou de conquista de mercado a qualquer custo para a adoção de regras éticas, de cooperação e de respeito ao meio ambiente. A ética organizacional, definida como práticas organizacionais baseadas em valores morais (Srour, 2000), recebeu atenção dos pesquisadores que acreditavam ser ela um aspecto importante para que se tivesse coesão organizacional (Monteiro, Espírito Santo & Bonacina, 2005). A prática da ética nas organizações torna o ambiente de trabalho mais respeitável e poderá levar à excelência dos produtos ou serviços das organizações (Moraes & Benedicto, 2003). Neste estudo, será adotado o construto 'comportamentos éticos organizacionais' de Gomide Jr., Freitas, Schucht, Carvalho, Machado e Santos (2003), que se refere à adoção, pela empresa, de políticas, regras e normas claras e honestas para a gestão do sistema, bem como da capacidade de estabelecer relações claras e honestas com seus clientes.

As relações (vínculos) do indivíduo e suas organizações de trabalho são também de interesse para os pesquisadores do comportamento organizacional (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Para os autores, diversos conceitos foram desenvolvidos pelos estudiosos para as diferentes reações (percepções, afetos, intenções e ações) dos trabalhadores frente ao trabalho que realizam e à organização empregadora. A confiança do empregado na organização pode ser entendida como uma forma de vinculação, sendo concebida como o "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 e obedecer a leis e normas" (Oliveira & Tamayo, 2008).

Este estudo teve por objetivo investigar, sob o enfoque da psicologia, o impacto dos comportamentos éticos organizacionais e da confiança do empregado na organização sobre a saúde organizacional.

Para o alcance do objetivo proposto, foram revisados os construtos saúde organizacional, ética nas organizações e confiança do empregado na organização, destacando as principais definições, modelos teóricos e estudos empíricos encontrados na literatura da área organizacional. Também foram descritos o modelo de investigação proposto, o método de pesquisa (método de coleta e de análise dos dados), os resultados obtidos, a discussão dos resultados e a conclusão.

1 - SAÚDE ORGANIZACIONAL

O construto saúde organizacional surgiu, na década de cinqüenta do século passado, vinculado à noção de efetividade organizacional (Argyris, 1958; Bennis, 1962, 1966; Jaffe, 1995). No entanto, a literatura revela que não há consenso quanto à definição e aos critérios de efetividade organizacional (Cameron, 1986a, 1986b; Georgopoulos & Tannenbaum, 1957; Katz & Kahn, 1966; Martins, 1999), o que teve como conseqüência o surgimento de uma miríade de conceituações para o construto, propiciando várias críticas por parte dos teóricos organizacionais (Bertucci & Moraes, 2003; Cameron, 1986a).

Bennis (1966) em uma tentativa de responder às críticas sobre os critérios de efetividade, propôs a transposição dos critérios de saúde mental de Jahoda (1958) para o âmbito das organizações, para estimar o que ele chamou de saúde da organização. O autor considerava que os mesmos critérios utilizados para determinar a saúde dos indivíduos poderiam ser adotados para a saúde das organizações. Dessa forma, as tentativas de Bennis tiveram como conseqüência o surgimento de um novo construto: saúde organizacional.

1.1 - Efetividade organizacional

Efetividade organizacional foi definida por Georgopoulos e Tannenbaum (1957) como a extensão em que uma organização, como um sistema social, alcança seus objetivos sem causar danos aos meios e recursos e sem gerar tensão ou conflito entre seus membros. Em relação aos critérios de efetividade, os autores destacaram a produtividade organizacional, a flexibilidade organizacional na forma de ajustamento bem sucedido às mudanças

organizacionais internas, a adaptação às mudanças externas e a falta de tensão intra-organizacional ou conflito entre subgrupos organizacionais. Apesar de ser uma definição clássica para a efetividade organizacional, é utópico definir uma organização efetiva como aquela que não gera nenhum tipo de dano aos meios e recursos ou tensão entre os membros organizacionais. Como as organizações estão, cada vez mais, sujeitas a fortes mudanças, conseqüentemente pode ocorrer mais instabilidade, angústia e insegurança entre os empregados (Paz, 2004).

Assim como Georgopoulos e Tannenbaum (1957), Selznick (citado por Argyris, 1964) também sugeriu uma abordagem multidimensional para efetividade organizacional. Em adição ao alcance dos objetivos, o autor incluiu o sistema interno e suas relações com o ambiente. O autor citou cinco dimensões de efetividade: 1) segurança da organização como um todo em relação a forças sociais em seu ambiente, 2) estabilidade das linhas de autoridade e comunicação, 3) estabilidade das relações informais dentro da organização, 4) continuidade da política e das fontes de sua determinação e 5) homogeneidade da perspectiva do significado e papel da organização.

Já Schein (1965) sugeriu uma definição de efetividade organizacional em termos de critérios em nível sistêmico. Em função dos inúmeros objetivos organizacionais e da imprevisibilidade do ambiente em que a organização estava inserida, a efetividade organizacional foi concebida pelo autor como a capacidade da organização de sobreviver, de se adaptar, de se manter e crescer, independente das particulares funções desempenhadas.

Ainda Katz e Kahn (1966) enfatizaram que havia vasta literatura sobre os critérios para o êxito organizacional, que em geral se associavam à eficiência, produtividade, absenteísmo, rotatividade de pessoal e rentabilidade, os quais, em geral, eram indicados - de forma isolada ou em combinação - como definição de efetividade organizacional. Katz e Kahn reconheceram a confusão que envolvia o construto efetividade organizacional e

estabeleceram uma definição abrangente baseada na teoria dos sistemas. Assim, os autores consideraram efetividade como a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinado por uma combinação de eficiência da organização como um sistema e seu êxito em obter os insumos de que necessita em condições vantajosas. Os autores também distinguiram efetividade em curto prazo associada à obtenção de lucros, ou seja, eficiência (critério interno) e efetividade em longo prazo relacionada ao armazenamento, crescimento, sobrevivência e controle do meio ambiente (critério externo).

Outra definição que se coaduna com as anteriores foi proposta por Reddin (1970), segundo o qual, semelhante aos seres vivos, as organizações têm ciclos de vida e sua sobrevivência depende do contato adequado e apropriado com o ambiente externo. A empresa verdadeiramente efetiva deve ser capaz de fazer adaptações a condições em mudança e deve ser flexível quando necessário (Reddin, 1970). Embora esta definição enfatize uma importante dimensão da efetividade organizacional, a adaptação ao ambiente, ela não faz referência aos aspectos internos à organização.

Na década de 80, os critérios de efetividade foram organizados e classificados em modelos (Cameron, 1986a, 1986b; Lewin & Minton, 1986; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Segundo Martins (1999), estas tentativas de classificação dos critérios de efetividade refletem tanto os acordos quanto os desacordos relativos ao assunto e retratam a confusão que cerca o construto.

Um estudo que se propôs a classificar os critérios de efetividade em modelos integrados foi realizado por Quinn e Rohrbaugh (1983). O propósito do estudo era reduzir e integrar uma lista de trinta critérios de efetividade proposta por Campbell (citado por Quinn & Rohrbaugh, 1983). O estudo contou com a participação de autores de publicações sobre efetividade organizacional e foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa, de caráter exploratório, um grupo de autores deveria eliminar critérios que não pertencessem ao nível

organizacional de análise; não constituíssem um índice singular, mas um composto de vários critérios; que fossem uma operacionalização particular não relacionada ao construto e não fossem um critério de desempenho organizacional. Nessa etapa, foram eliminados 14 critérios que não atenderam aos requisitos estipulados pelos autores. Na segunda etapa, outro grupo de autores deveria avaliar a similaridade entre cada possível par dos 16 critérios (coesão, moral, desenvolvimento de recursos humanos, flexibilidade, facilidade, crescimento, aquisição de recursos, suporte externo, planejamento, produtividade, eficiência, gerenciamento de informações, comunicação, estabilidade, controle e qualidade dos resultados da organização) que não foram eliminados na etapa anterior, em uma escala de um a sete (muito semelhante a muito diferente). Assim, os autores garantiram que os critérios que permaneceram como representantes de efetividade organizacional, pertenciam ao nível organizacional de análise, eram critérios relativos ao desempenho organizacional, constituíam um índice singular e eram relacionados ao construto efetividade organizacional. Em seguida, Quinn e Rohrbaugh (1983) fizeram uma análise multidimensional desses critérios emparelhados, que possibilitou identificar as dimensões cognitivas fundamentais pelas quais os julgamentos individuais de relativa similaridade ou diferença entre os critérios foram feitos. A partir dessa análise, os autores identificaram três dimensões cognitivas. A primeira delas foi denominada 'foco organizacional', que variava da ênfase interna (micro), que focaliza o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas da organização, até a ênfase externa (macro) que focaliza o bem-estar e o desenvolvimento da organização. Assim, há o contraste entre foco orientado para pessoas e foco orientado para a organização. A segunda dimensão foi a 'estrutura organizacional', que variou da ênfase na estabilidade até a ênfase na flexibilidade, contrastando estabilidade e controle com flexibilidade e mudança. Finalmente, a terceira, a dos 'meios e fins organizacionais', teve ênfase que variou dos processos importantes (meios)

até os resultados finais da organização (fins), ou seja, o contraste entre meios e fins organizacionais, que já havia sido enfatizado por Georgopoulos e Tannenbaum (1957).

Quinn e Rohrbaugh (1983), então, reorganizaram os 16 critérios de acordo com as três dimensões de valor ressaltadas anteriormente (foco, estrutura, meios e fins organizacionais), utilizando a análise de *cluster*. Esta reorganização tornou possível a identificação de quatro modelos de efetividade organizacional, que já haviam sido enfatizados na literatura pertinente à efetividade organizacional. O primeiro deles é o das 'relações humanas', que salienta a flexibilidade e o foco interno, cujos meios são a coesão e o moral e cujo objetivo é o desenvolvimento dos recursos humanos. O segundo modelo é denominado 'sistema aberto', com destaque no foco externo, cujos meios são a flexibilidade e a facilidade e os fins são o crescimento, a aquisição de recursos e o suporte externo. O terceiro modelo é o do 'processo interno', com destaque no foco interno e no controle, cujos meios são o gerenciamento das informações e a comunicação e os fins são a estabilidade e o controle. Finalmente, o quarto modelo é relativo ao 'objetivo racional', com destaque no foco externo e no controle, cujos meios são o planejamento e os fins são a produtividade e a eficiência organizacional.

Já o critério 'qualidade do resultado da organização' ficou isolado no espaço tridimensional, quando submetido à análise de *cluster*, sugerindo que o mesmo não se ajusta a um modelo específico de efetividade organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Ele tem uma estrutura única e está disseminado por todos os modelos (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Cameron (1986b) também propôs uma classificação da efetividade organizacional em modelos explicativos e listou os oito modelos mais comuns na literatura da área. Cameron enfatizou que cada modelo de efetividade organizacional é útil em determinada circunstância.

Assim, o 'modelo de objetivos' coincide com a visão de efetividade organizacional baseada no alcance de objetivos estabelecidos pela organização. Dessa forma, uma organização é efetiva na medida em que ela realiza seus objetivos propostos. Como depende

dos objetivos da organização, o modelo é útil quando estes são claros e consensuais, limitados no tempo e facilmente mensuráveis.

O modelo do 'sistema de recursos humanos', por sua vez, enfatiza a questão dos meios organizacionais. Assim, uma organização efetiva é capaz de obter do ambiente externo os recursos de que necessita para a realização de suas atividades e serviços. Este modelo é útil quando existe uma clara conexão entre recursos e desempenho organizacional. No entanto, este modelo não trouxe grandes contribuições para a compreensão da efetividade organizacional, já que os recursos e o desempenho da organização são claramente aspectos indissociáveis.

No modelo de 'processo interno', a organização efetiva é aquela em que não há tensão entre os membros e existe respaldo interno. Assim, a organização apresenta uma facilidade de funcionamento interno. Este é o modelo preferido quando há uma ligação bem estabelecida entre processo organizacional e desempenho.

Para o modelo dos 'membros estratégicos', a organização efetiva é aquela que satisfaz de modo mínimo as estratégias de seus membros. Este é o modelo útil nas organizações em que os membros têm grande influência e a organização precisa responder às suas demandas.

Para o modelo dos 'valores concorrentes', organização efetiva é aquela em que os membros enfatizam de modo diverso os diferentes critérios, de acordo com suas preferências. Este modelo é útil quando a organização não tem clareza de seus próprios critérios ou os muda com o tempo de acordo com os interesses de seus membros. Assim, a influência que o indivíduo exerce na organização pode determinar a forma como se avalia a sua efetividade. A organização é efetiva para quem? Essa abordagem também foi ressaltada por Zammuto (1984) que reconheceu a presença de julgamentos de valor ao construto efetividade organizacional, ou seja, de julgamentos humanos sobre a atratividade dos resultados

organizacionais e das vantagens apontadas pelos vários constituintes, direta ou indiretamente, afetados pela organização.

O sexto modelo, o da 'legitimidade', vê como efetiva aquela organização que se engaja em uma atividade legítima, apresentando a capacidade de sobrevivência ao longo do tempo. Este é o modelo útil quando o foco principal de interesse recai sobre questões de sobrevivência, declínio e morte entre as organizações.

O sétimo modelo, o 'dirigido para os defeitos', define organização efetiva como aquela que não apresenta defeitos. O modelo é o preferido quando a organização não apresenta de forma clara os critérios de efetividade ou quando são necessárias várias estratégias para aumentar a efetividade.

O oitavo modelo, o do 'sistema de alto desempenho', vê como efetiva a organização considerada excelente em relação a outras organizações similares. Este é o modelo mais adequado quando o objetivo é a realização de comparações entre várias organizações.

Ostroff e Schmitt (1993) destacaram que organizações operam em múltiplos domínios e podem desempenhar bem somente em um número limitado deles. Esta visão multidimensional de desempenho implica que diferentes padrões ou configurações de relações entre desempenho organizacional e seus determinantes emergirão. Os autores sugeriram que os pesquisadores deveriam buscar uma configuração internamente consistente de atributos organizacionais relevantes a diferentes domínios de desempenho organizacional. Para Ostroff e Schmitt, o modelo dos 'objetivos racionais' (com ênfase no controle e foco externo) é consistente com organizações eficientes enquanto o modelo dos 'recursos humanos' (foco interno e flexibilidade) é consistente com organizações efetivas. Os autores consideraram as configurações de variáveis organizacionais, estruturadas em três dimensões de valor: foco (que pode ser externo ou interno), estrutura (com ênfase no controle ou flexibilidade organizacional) e finalmente, os meios e fins organizacionais.

Harrison (1994) por sua vez, definiu efetividade organizacional como a capacidade da organização de atingir metas de produção, gerenciar os processos relacionados aos recursos humanos e materiais disponíveis para alcançar as metas de produção, e gerenciar seus recursos internos de forma a se adaptar às influências externas. O autor destacou os seguintes critérios de efetividade organizacional: a) metas de produção: alcance dos objetivos, quantidade e qualidade dos resultados, b) estado interno do sistema: custos de produção ou serviços (eficiência), resultados humanos (satisfação dos empregados, motivação, baixo absenteísmo e rotatividade), consenso/conflito, fluxo de informação, relações interpessoais, participação dos empregados, c) adaptação e posicionamento de recursos: quantidade e qualidade de recursos, legitimidade, competitividade, impacto sobre o ambiente, adaptabilidade, inovação e integração ou ajustamento entre os sistemas organizacionais (Harrison, 1994). O autor ainda destacou que o 'estado interno do sistema' pode contribuir para o alcance dos objetivos da organização e seus critérios podem ser indicadores de um estado mais global, denominado saúde organizacional. No entanto, o autor não apresentou uma definição de saúde organizacional.

Em 2002, Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden e Montalván definiram efetividade organizacional como a extensão em que uma organização é capaz de alcançar seus objetivos. Essa definição é coerente com o 'modelo dos objetivos' (Cameron, 1986b), em que a organização é considerada efetiva na medida em que cumprir os objetivos estabelecidos. No entanto, Lusthaus et al. (2002) ressaltaram a dificuldade em avaliar a efetividade devido à inexistência de dimensões comuns de efetividade para todas as organizações. Os autores enfatizaram que para identificar as dimensões da efetividade organizacional é necessário compreender os propósitos funcionais da organização. Além disso, para os autores, as dimensões de efetividade organizacional são simultaneamente dinâmicas e estáveis, pois apesar de variarem entre diferentes tipos de organizações há certa estabilidade entre tipos

específicos de organizações. Assim, a efetividade organizacional, conforme afirmou Cameron (1986b), é um construto que apresenta convergências e divergências entre os autores, e um dos principais problemas refere-se à falta de critérios consensuais.

Uma das evoluções dos estudos de efetividade organizacional (Lusthaus et al., 2002; McCann, 2004) foi o reconhecimento da influência do ambiente externo à organização e de sua interdependência dinâmica, o que revelou uma nova perspectiva ao construto de efetividade organizacional: a capacidade da organização de se adaptar às mudanças externas e internas. Assim, a dimensão 'adaptação a mudanças' revelou-se como crucial para a efetividade organizacional em um ambiente em constantes mudanças (McCann, 2004).

Alguns problemas relativos ao construto efetividade organizacional devem ser destacados. O primeiro deles refere-se à confusão entre os termos eficácia, eficiência e efetividade organizacionais adotados em artigos ou obras traduzidas para a língua portuguesa (Bennis, 1976; Carvalho & Gomes, 2000, 2002; Schein, 1982). Estes termos são tratados como sinônimos ou como traduções do termo *effectiveness* (termo mais utilizado na língua inglesa). No presente estudo, o termo efetividade foi adotado como tradução de *effectiveness*, de acordo com o dicionário Michaelis (1987).

O segundo problema envolve, conforme já salientado, o fato de não haver consenso quanto aos múltiplos critérios de efetividade organizacional (Bennis, 1966; Cameron, 1986b; Georgopoulos & Tannenbaum, 1957; Katz & Kahn, 1966; Lusthaus et al., 2002; Martins, 1999). Como exemplo, Georgopoulos e Tannenbaum (1957) notaram uma tendência geral, por parte dos psicólogos industriais, em aceitar como critérios de efetividade organizacional a produtividade, a lucratividade, a extensão em que a organização realiza suas várias missões, o sucesso da organização em se manter ou expandir, e em menor proporção, o moral, o comprometimento com a organização, a rotatividade de pessoal, o absenteísmo e a satisfação dos membros. Conforme os autores, com exceção da produtividade, praticamente todas as

variáveis usadas como critério de efetividade organizacional eram inadequadas e insatisfatórias. Segundo Argyris (1958), os critérios baixa rotatividade e absenteísmo, produtividade elevada, alta lealdade dos empregados e sentimentos positivos e recíprocos entre supervisores e empregados não eram adequados porque não se referiam à natureza do sistema em si, ou seja, eram resultantes ou produtos do sistema organizacional.

Ainda de acordo com Schein (1965), a produtividade e o elevado moral entre os empregados, como critérios únicos de efetividade não se constituíam em medidas suficientes, porque poderiam não revelar adequadamente se a organização é efetiva ou não.

Finalmente, para Bennis (1962, 1966), os critérios aumento da satisfação dos empregados e melhoramento do desempenho eram indicadores não-válidos de efetividade organizacional, porque não se preocupavam com a questão da adaptação à mudança. Assim, tais critérios de efetividade organizacional forneciam indícios estáticos de algumas características de produção (rendimento e satisfação), sem esclarecimentos sobre o processo através do qual a organização procura, adapta-se e soluciona seus objetivos mutáveis. Esses processos dinâmicos para resolver problemas é que forneceriam uma dimensão crítica da efetividade organizacional, e sem seu conhecimento, os cálculos de produção seriam inadequados. Já que as organizações são sistemas adaptáveis, que constantemente devem resolver problemas, a efetividade não será fielmente retratada por avaliações de produção, mas pelos processos através dos quais as organizações se defrontam com seus problemas.

Constatada a confusão em torno dos critérios de efetividade organizacional (Argyris, 1958; Bennis, 1962, 1966; Katz & Kahn, 1966; Schein, 1965), alguns autores tentaram resolver as divergências, através da transposição dos critérios de desenvolvimento e renovação dos sistemas abertos - pessoas, grupos, famílias, comunidades e sociedades - para a saúde das organizações (Bennis, 1962, 1966; Fordyce & Weil, 1971; Mello, 1978).

1.2 – O surgimento de um novo construto: saúde organizacional

Bennis (1962, 1966) foi o primeiro teórico a explicitar os critérios de saúde organizacional, os quais eram baseados nos critérios de saúde mental propostos por Jahoda (1958). O primeiro critério proposto pelo autor foi a 'adaptabilidade', que é uma característica que coincide com a capacidade de resolver problemas, que por sua vez, depende da flexibilidade organizacional, que é a liberdade de aprender através da experiência, de mudar em simultaneidade com as circunstâncias internas e externas. O segundo critério é o 'senso de identidade', que é o conhecimento que a organização possui sobre o que ela é, quais são suas metas e o que deve fazer. Assim, para uma organização desenvolver adaptabilidade, ela necessita ter uma identidade claramente definida. O terceiro critério é denominado 'teste da realidade', que se refere à habilidade organizacional para perceber, conhecer e interpretar de forma correta as condições do meio ambiente que são relevantes para o funcionamento da organização. Estas condições podem ser internas ou externas. Uma ressalva quanto aos critérios de saúde organizacional propostos por Bennis (1966) é a visão da organização como um sistema exclusivamente adaptativo, apesar das organizações terem sido concebidas como sistemas abertos, que influenciam e são influenciadas pelo ambiente.

Em 1964, Argyris destacou as três atividades nucleares das organizações, que são a realização dos objetivos propostos, a manutenção do sistema interno da organização e a adaptação da organização ao ambiente externo. Posteriormente, Schein (1965) identificou um quarto critério para a saúde organizacional 'estado de integração', baseado nas proposições de Argyris (1964), que se refere ao grau de harmonia entre os sistemas da organização. Schein ressaltou a necessidade de uma integração dos objetivos individuais e organizacionais, ou seja, os sistemas organizacionais deveriam funcionar para a mesma finalidade. O autor também destacou a capacidade da organização de solucionar problemas como um critério de

saúde organizacional. O processo de resolução de problemas envolve a capacidade da organização de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido; flexibilidade interna e criatividade para efetuar as mudanças que são impostas pela informação obtida; integração dos inúmeros objetivos da organização e compromisso com os mesmos, do qual decorre a disposição para mudar quando necessário; clima interno de apoio e de ausência de ameaças e, finalmente, capacidade de replanejar continuamente a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas (Schein, 1965). Assim, a resolução dinâmica de problemas é um processo contínuo e interdependente que começa com a informação adequada do problema, flexibilidade interna para mudar em decorrência da informação, integração entre as pessoas para atingirem os objetivos e a capacidade de reestruturar o processo baseado nas novas informações obtidas.

Fordyce e Weil (1971) apresentaram uma visão de saúde organizacional semelhante à de Bennis (1962, 1966). Para os autores, a organização saudável é aquela que tem um forte sentido de sua própria identidade e missão, tem a capacidade de se adaptar prontamente às mudanças e são mais prováveis de buscar e usar métodos mais efetivos para conduzir seus negócios.

As características principais de uma organização saudável para Fordyce e Weil (1971) são: presença de objetivos amplamente compartilhados pelos membros organizacionais; liberdade para os empregados expressarem os problemas percebidos diretamente com as pessoas envolvidas; ênfase na resolução prática de problemas; consideração da competência e nível de responsabilidade na tomada de decisão; a existência de um espírito de equipe no planejamento, execução do trabalho e solução de problemas. Além disso, busca-se a colaboração e opinião de todos os trabalhadores independente do nível hierárquico que ocupam; as necessidades e sentimentos pessoais são levados em conta no diagnóstico e solução dos problemas organizacionais; os conflitos são considerados importantes para o

processo decisório e o desenvolvimento pessoal, e quando há crises as pessoas se reúnem para trabalhar cooperativamente até que a crise desapareça. Há muita aprendizagem durante o trabalho, baseada em *feedbacks* construtivos e em sugestões colaborativas; as pessoas se reúnem para uma crítica conjunta de desempenho e resultados. As relações são honestas e as pessoas têm consideração entre si. As pessoas se sentem envolvidas, engajadas e motivadas em seu trabalho. A liderança é flexível, variando de estilo conforme as pessoas e necessidades das diferentes situações. A estrutura, as políticas e procedimentos também são flexíveis, a organização se adapta às oportunidades e às mudanças externas. Há um alto grau de confiança entre as pessoas e um sentimento de liberdade e responsabilidade mútua. O risco é aceito como uma condição necessária para o desenvolvimento e para a mudança. Finalmente, há um clima de ordem e inovação que coexistem na organização. Para Fordyce e Weil, o oposto do que foi destacado caracterizaria uma organização não-saudável.

Ainda em relação à vinculação dos critérios de saúde organizacional à noção de saúde dos organismos vivos, há a proposição de Mello (1978) que afirmou que os requisitos de saúde organizacional são os mesmos necessários para o desenvolvimento e renovação dos sistemas abertos (pessoas, grupos, famílias, empresas, comunidades e sociedades). O autor identificou sete requisitos: identidade (a organização sabe o que ela é), orientação (a organização sabe para quê existe e o que quer), sensibilidade realista (capacidade de perceber modificações internas e externas), criatividade (capacidade de criar, inovar, buscar soluções e improvisar adequadamente), flexibilidade (capacidade de modificar atitudes, comportamentos, atividades, tarefas, estruturas, métodos e metas), integração (harmonia, balanço, coordenação e convergência entre as metas da organização e as necessidades dos indivíduos que nela trabalham) e reserva de energia (existência de reservas de recursos energéticos dentro do sistema e/ou capacidade de obtê-los facilmente do meio externo).

No entanto, na década de noventa, algumas concepções de saúde organizacional voltaram-se para a relação entre fatores organizacionais e a saúde dos empregados (Cox & Howarth, 1990). Os autores propuseram que uma definição de saúde organizacional deve integrar conceitos mais restritos como lucratividade, resultado, controle de qualidade, absenteísmo, bem-estar físico e psicológico dos empregados, satisfação do empregado, bem como as reações de estresse dos trabalhadores. Cox e Howarth argumentaram, ainda, que o conceito de saúde organizacional foi desenvolvido para indicar se a organização é efetiva em relação a muitos ambientes diferentes e se é capaz de reagir às mudanças nas circunstâncias ambientais. Assim, a saúde do trabalhador e a efetividade organizacional apareceram como componentes da saúde organizacional.

Williams (1994) também discorreu sobre os elementos de saúde organizacional, destacando os fatores ambientais (níveis de ruído, substâncias tóxicas, temperatura, área física, desenho do trabalho), saúde física do empregado (aptidão para o trabalho, programas de dietas, doenças), saúde mental do empregado (auto-estima, estresse, depressão, ansiedade, estilo comportamental) e saúde social do empregado (suporte social e relações de trabalho). O autor salientou que uma abordagem estruturada para analisar saúde organizacional deve levar em conta as interações entre as quatro categorias e a extensão em que elas se sobrepõem. Para Williams, o ambiente de trabalho tem um impacto significativo sobre todos os aspectos da saúde do empregado. Outros fatores como demandas físicas e mentais do trabalho e características individuais devem ser consideradas simultaneamente. Dessa forma, Williams (1994) igualou a saúde do empregado à saúde da organização.

Jaffe (1995) enfatizou a vinculação da saúde organizacional à saúde dos trabalhadores e à efetividade organizacional. Para o autor, saúde organizacional implica em uma noção expandida de efetividade organizacional (Jaffe, 1995). A efetividade tradicionalmente definida como busca pelo lucro, produtividade, serviços e objetivos contínuos foi questionada

por Jaffe (1995). O autor indagou se o tratamento dispensado aos funcionários, a saúde e o bem-estar individual poderiam integrar também a saúde organizacional. Assim, a saúde organizacional era considerada mais ampla por agrupar efetividade organizacional e dimensões da saúde individual.

O autor destacou, ainda, que o conceito de saúde organizacional deveria considerar as necessidades dos clientes, fornecedores, proprietários e membros da comunidade que são influenciados pela organização. Dessa forma, a organização pode ser saudável para si mesma, pelo crescimento, eficiência, adaptabilidade e coerência; pode ser saudável para os acionistas pelo aumento dos valores das ações e oferecimento de uma imagem positiva da empresa; para os empregados por oferecer um local de trabalho saudável que lhes possibilite satisfazer suas necessidades de crescimento, significado e participação; para fornecedores e clientes oferecendo-lhes bons serviços, produtos e valores, confiança e possibilidade de interações honestas e, ainda, pode ser saudável para a comunidade tendo responsabilidade pelos recursos do meio ambiente, responsabilidade social e responsabilidade pelo desenvolvimento econômico da comunidade. Assim, para o autor, uma organização saudável influenciará a saúde de seus membros e das pessoas da comunidade afetadas pela organização.

Uma grande contribuição do trabalho de Jaffe (1995) foi a apresentação das quatro abordagens teóricas sobre a organização saudável: estresse no trabalho, desenvolvimento organizacional, políticas organizacionais e estudo psicodinâmico dos líderes.

A primeira linha de pesquisa refere-se ao ‘estresse no trabalho’. É uma das mais desenvolvidas. Estresse é resultante do balanço entre pressões e demandas do ambiente de trabalho e as respostas dos indivíduos a essas demandas. No entanto, as pesquisas sobre estresse têm focado mais o enfrentamento do indivíduo e a adaptação ao estresse do que ambientes de trabalho e como eles podem produzir ou aliviar o estresse (Jaffe, 1995).

Ainda neste modelo, estuda-se o enfrentamento do indivíduo em relação ao *burnout* (Maslach & Jackson, 1981). *Burnout* ou esgotamento profissional é um construto constituído pelas dimensões exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal (Maslach & Jackson, 1981). O indivíduo torna-se exaurido e incapaz para o trabalho. No entanto, o que se deve destacar quanto ao *burnout* é que, apesar de estar relacionado a respostas individuais, é preciso observar também os fatores do local de trabalho que podem influenciar um alto ou baixo nível de *burnout*, pois foi constatado por Golembiewski, Munzenrider e Stevenson (citados por Jaffe, 1995) que são os fatores do local de trabalho, especialmente as relações com o trabalho e com a equipe, e não os fatores pessoais, que são os determinantes principais do *burnout*.

O segundo modelo destacado por Jaffe (1995) é denominado 'desenvolvimento organizacional'. Enfoca formas, processos e modelos organizacionais específicos que influenciam motivação, satisfação e efetividade no trabalho (Jaffe, 1995). Jaffe ressaltou que ambientes em que há satisfação das necessidades intrínsecas (aprendizagem, crescimento, participação e significado) serão mais efetivos e mais saudáveis. O autor também destacou que estruturas não hierárquicas, flexíveis, que dão suporte aos empregados, em que há participação e delegação de poder aos empregados, melhor distribuição de recompensas e responsabilidades, pode levar ao aumento do moral e da saúde organizacional. Além disso, Jaffe desenvolveu um modelo teórico que associava satisfação pessoal, confiança, participação dos empregados, políticas de recursos humanos e compartilhamento de recompensas com sucesso e saúde da organização.

Nas pesquisas de Levering (1988) e de Lloyd (1990), ainda em relação à efetividade organizacional, foram comparadas qualidades, políticas e valores da organização aos resultados de satisfação dos empregados e de efetividade organizacional. Para Levering (1988) e Lloyd (1990), a efetividade organizacional poderia ser traduzida pelo sucesso

financeiro, lucratividade e produtividade da organização. Levering (1988) e Lloyd (1990) enfatizaram que as organizações que desenvolvem um local de trabalho capaz de atender às necessidades de satisfação, confiança e participação são mais saudáveis e mais lucrativas.

O terceiro modelo refere-se ao conjunto de 'políticas que promovem saúde' (Jaffe, 1995). Esse modelo explora políticas e cultura organizacionais que influenciam oportunidades de controle, participação, satisfação das necessidades individuais e suporte social aos empregados, o que influencia a saúde individual e organizacional. De acordo com este modelo, saúde organizacional consiste em dois aspectos sobrepostos, que são os aspectos culturais (qualidade da cultura, normas, valores, liderança, relações e expectativas) e os fatores políticos (políticas de recursos humanos). Jaffe (1995) mencionou que é mais fácil estudar as políticas organizacionais do que a cultura organizacional, já que a última é mais profunda e menos consciente para as pessoas dentro da organização. Já as políticas são expressões da cultura, são mais conscientes e mais fáceis de serem modificadas. O autor destacou que apesar das políticas serem importantes para a saúde individual e organizacional, a investigação da saúde do indivíduo e da organização não se deve restringir ao estudo das políticas, porque é preciso conhecer o estilo cultural e as normas da organização. Jaffe também destacou que as novas políticas organizacionais devem priorizar a diversidade cultural e de valores dentro da organização; as relações trabalho e família, quando a organização deve ser flexível para atender às necessidades pessoais, por exemplo, através de horários flexíveis de trabalho; os novos arranjos de trabalho, em que possam ser criadas novas estruturas de coordenação e integração do trabalho, principalmente para atividades que requeiram altos níveis de criatividade; o planejamento de carreira, que possibilite que as pessoas possam se mover dentro da organização e tenham oportunidade para aprender, desenvolver e exercitar novas habilidades; ambientes de trabalho saudáveis para os trabalhadores, que possibilitem a participação, a execução de uma variedade de atividades,

que tenham um bom fluxo de informações e *feedback* aos empregados; políticas éticas e justas para o tratamento dos empregados e normas relativas ao corte de pessoal. E, por fim, políticas que promovam maior satisfação e controle do empregado sobre suas atividades (Jaffe, 1995).

O quarto e último modelo relatado por Jaffe (1995) é o 'social-psicodinâmico', segundo o qual as organizações são vistas como a manifestação do nível de desenvolvimento dos líderes. Assim, uma organização saudável pode surgir quando uma quantidade suficiente de indivíduos dentro da organização alcançou uma fase de saúde pessoal e pode, por sua vez, comunicar esses valores à cultura da organização. Este modelo enfatiza que o líder é determinante para que a organização seja considerada funcional, saudável ou disfuncional, ou seja, esse campo de estudos enfatiza a influência do indivíduo sobre a organização (Jaffe, 1995).

Jaffe (1995) observou que os quatro modelos sugerem temas comuns (participação, controle, políticas de recursos humanos, justiça e satisfação dos empregados) que podem ser combinados para melhor compreensão da saúde organizacional. Segundo o autor, as pesquisas devem, cada vez mais, integrar os quatro modelos. Além disso, propõe que fatores organizacionais devem dar suporte à saúde individual e à efetividade organizacional. Então, a proposta de Jaffe a respeito dos modelos de pesquisa de saúde organizacional basicamente se refere à influência do ambiente organizacional, refletido no desenho e nas políticas organizacionais, sobre a saúde do indivíduo que influencia seu desempenho e, conseqüentemente, a efetividade da organização. Assim, de acordo com os modelos propostos por Jaffe, a efetividade organizacional seria, juntamente com a saúde individual, componente da saúde organizacional.

Miles (citado por Akbaba, 1999), definiu saúde organizacional como a habilidade da organização de não somente desenvolver as tarefas de forma efetiva, mas também

desenvolver e promover um melhor funcionamento do sistema interno. As dimensões propostas por Miles em relação às tarefas eram: foco nos objetivos (os objetivos da organização são claros para os membros da organização e são aceitos por eles), adequação da comunicação (há uma comunicação relativamente livre de distorção através da organização e do e para o ambiente circundante) e equalização do poder (a distribuição do poder é relativamente igualitária). Já em relação ao funcionamento interno da organização, as dimensões eram relacionadas à utilização dos recursos (as pessoas são estimuladas a trabalhar de forma efetiva), coesão (a organização sabe o que ela é), moral (conjunto de sentimentos individuais centrados em torno de sentimentos de bem-estar, prazer e satisfação), inovação (inventar novos procedimentos, proposição de novos objetivos, produzir novos tipos de produtos e diversificar-se), autonomia (não responder passivamente às demandas externas), adaptação (habilidade do sistema de se modificar de acordo com os desafios do meio) e adequada resolução de problemas (ter uma estrutura e procedimentos bem desenvolvidos para detectar a existência de problemas e planejar e implementar as soluções).

Gomide Jr. et al. (1999) resgataram as proposições teóricas de Schein (1965), Bennis (1966) e Fordyce e Weil (1971) e definiram saúde organizacional como a capacidade da organização de desenvolver altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas quando necessário e ainda de promover alto grau de integração entre os empregados e suas equipes de trabalho. O modelo de saúde organizacional dos autores está baseado em efetividade.

Em 2000, Keyes, Hysom e Lupo propuseram outro construto, denominado ‘organizações positivas’, que são aquelas que não se encaixam em negócios que meramente lucram ou aumentam os valores de suas ações. Elas ainda promovem e sustentam altos níveis de bem-estar de seus empregados e sustentam líderes com autoridade legítima. Essa

concepção encontra-se próxima ao conceito de saúde organizacional proposto por Williams (1994) e Jaffe (1995).

Por outro lado, Licata e Harper (2001) discorreram sobre a saúde de organizações de ensino. Em seu estudo, os autores definiram saúde organizacional como a habilidade da escola de se adaptar ao ambiente, manter coesão entre os membros e realizar os objetivos propostos.

Já Peterson e Wilson (2002), definiram saúde organizacional como o bem-estar da organização toda, mensurada em termos de produtividade, desempenho, qualidade, competitividade e lucratividade, enquanto saúde do empregado envolve medidas tradicionais como doença física e mental, absenteísmo e fadiga dos trabalhadores. Os autores propuseram um modelo teórico denominado cultura – trabalho – saúde, segundo o qual a cultura exerce impacto sobre saúde organizacional e saúde do empregado. Os autores argumentaram que o cerne da questão é atribuir à saúde individual e à organizacional o mesmo valor, considerando-as simultaneamente nas investigações. O argumento utilizado pelos autores é que a ênfase exclusiva sobre a saúde do empregado pode impor restrições que acabem por comprometer a saúde da empresa no mercado global. Além disso, a ênfase exclusiva na saúde organizacional pode, por sua vez, criar um ambiente negativo que estimule o sucesso imediato, mas que em longo prazo induza às doenças crônicas, ao estresse, à ausência de comprometimento, à deslealdade e ao baixo desempenho (Peterson & Wilson, 2002). Assim, a proposta dos autores ressalta a interdependência entre as concepções de saúde do empregado e de saúde da organização.

Outro modelo de organização saudável foi proposto por Dejoy e Wilson (2003), segundo o qual os atributos organizacionais influenciam o clima organizacional, o desenvolvimento organizacional e a promoção do empregado, que por sua vez influencia o ajustamento psicológico no trabalho, que é capaz de impactar os resultados de efetividade, composto de desempenho e bem-estar do empregado assim como de lucros, retornos e

sucesso das missões. O modelo apresentado pelos autores considera que o bem-estar dos trabalhadores é um componente da organização saudável. No entanto, os autores não estabeleceram uma clara distinção entre bem-estar do trabalhador e saúde da organização. Além disso, Dejoy e Wilson, assim como Jaffe (1995), também consideram que a efetividade compõe o construto saúde organizacional.

O modelo anteriormente citado de Peterson e Wilson (2002) foi adaptado por Assmar e Ferreira (2004), originando um outro modelo em que a justiça organizacional media a relação entre a cultura organizacional e a saúde no trabalho (modelo cultura - trabalho - justiça - saúde), sendo a última composta pela saúde individual e saúde organizacional. Os conceitos de saúde organizacional e saúde individual são os mesmos de Peterson e Wilson (2002). As autoras salientaram que a cultura engendra, por exemplo, julgamentos e avaliações dos empregados quanto aos recursos que são distribuídos e aos procedimentos adotados nas distribuições. No que se refere ao relacionamento entre justiça e saúde da organização e do trabalhador, argumentaram sobre a importância de se articular a teoria da justiça à teoria do estresse, pois a justiça distributiva, processual, informacional e interacional podem funcionar como estressores, e sendo precários ou insuficientes os recursos de enfrentamento (*coping*) dos trabalhadores, a sua saúde pode ficar comprometida, o que afetará, por sua vez, a saúde da organização. Assim, as reações emocionais ao estresse no trabalho são componentes críticos da saúde e do bem-estar, tanto dos trabalhadores como das organizações. Já as relações presumidas entre cultura, justiça e saúde no trabalho foram entendidas como reguladas por uma dinâmica interna, de tal modo que o impacto de uma sobre as outras é recíproco, ou seja, os efeitos podem ser vistos como bidirecionais.

Outro modelo teórico integrativo (cultura - satisfação - saúde no trabalho) foi proposto por Ferreira e Assmar (2004), segundo o qual a cultura organizacional afeta diretamente os papéis que o indivíduo desempenha na organização, os quais, por sua vez, mantêm uma

relação direta com a saúde no trabalho (ansiedade, depressão e doenças psicossomáticas) moderada pela satisfação no trabalho e pelas diferenças individuais. Neste modelo, as autoras apresentaram o termo saúde no trabalho como sendo a saúde dos empregados. No entanto, também não ficou clara a distinção entre saúde da organização e saúde dos trabalhadores.

Outra definição de saúde organizacional foi proposta por Paz (2004), segundo a qual a saúde envolve a "relação congruente entre estrutura, funcionamento e bem-estar dos indivíduos nas organizações" (p.39). A estrutura e funcionamento das organizações reúnem variáveis como: configuração de poder organizacional, jogos políticos e estilos de funcionamento organizacional, enquanto bem-estar individual, as variáveis gratificação e desgosto (Paz, 2004). Para a autora, deve haver equilíbrio entre os diversos níveis do sistema organizacional para que haja saúde organizacional.

Shoaf et al. (2004) também argumentam que o conceito de saúde organizacional associa bem-estar individual e efetividade organizacional. Os autores destacaram três abordagens para saúde organizacional. A primeira é a 'abordagem individual' que preconiza a promoção de saúde ou melhoramento da qualidade de vida dos trabalhadores. Essa abordagem enfatiza a significância do líder para a formação de uma organização saudável. Assim, as características pessoais do líder e o estilo de liderança são vistos como os principais catalisadores do bem-estar da organização (Shoaf et al., 2004). Na segunda abordagem, a do 'trabalho', foi destacado o desenvolvimento organizacional, baseado no enriquecimento e alargamento dos cargos, variedades de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* (Shoaf et al., 2004). A terceira abordagem é a 'organizacional', que enfatiza aspectos como autonomia, suporte social, grupos de trabalho autônomos e interdependentes que propiciem os sentimentos de liberdade e competência, a aprendizagem e o controle do empregado (Shoaf et al.,2004).

O modelo construído pelos autores enfatiza o papel da cultura, enquanto uma dimensão da organização, e do clima na determinação da saúde organizacional, ou seja, a inter-relação entre componentes do sistema de trabalho determinaria o estado de saúde da organização, que combina efetividade na realização dos objetivos desejados e bem-estar (qualidade de vida dos membros organizacionais). A literatura parece revelar que saúde consiste em equilíbrio, ajustamento e congruência. O modelo de Shoaf et al. destaca, também, o papel do desempenho humano no alcance dos objetivos organizacionais. Então, a proposta dos autores se assemelha àquela preconizada por Cox e Howarth (1990) em função de conceber o bem-estar dos empregados e a efetividade organizacional como componentes da saúde organizacional. No entanto, Shoaf criticou Williams (1994) ao igualar a saúde do empregado à saúde da organização.

Segundo a mesma perspectiva, Wilson et al. (2004) e Peterson e Wilson (2002) destacaram a necessidade de expandir a relação saúde-trabalho para além da interação imediata trabalhador–trabalho, o que, segundo os autores, pode ser feito pela inclusão de características macro-organizacionais, ou seja, o contexto organizacional. Wilson et al. (2004) definiram organização saudável como a organização caracterizada por esforços intencionais, sistemáticos e colaborativos para maximizar produtividade e bem–estar do empregado, o que é sustentado por cargos significativos, suporte social, oportunidades acessíveis e eqüitativas para promoção dos empregados. Dessa forma, o conceito de organização saudável pressupõe que tais organizações devem ter trabalhadores mais produtivos e saudáveis. Dessa forma, os autores conceberam a produtividade e o bem-estar dos empregados como componentes da saúde organizacional.

Uma síntese das principais definições de efetividade e de saúde organizacionais, já enfatizadas anteriormente, pode ser visualizada no Quadro 1.

O quadro conceitual evidencia a evolução histórica dos construtos efetividade e saúde organizacionais. É possível notar que Reddin (1970), Harrison (1994), Lusthaus et al. (2002) e McCann (2004) apresentaram definições de efetividade organizacional próximas da definição de saúde organizacional de Gomide Jr. et al. (1999), em relação à dimensão adaptação da organização ao ambiente. Assim, de modo geral, as definições sugerem que a adaptabilidade compõe tanto a efetividade quanto a saúde organizacional. Além disso, a definição de Harrison (1994) também se aproxima da definição de Gomide Jr. et al. (1999) no que diz respeito à integração entre subsistemas organizacionais.

Outra constatação evidenciada pelo quadro comparativo é que há definições de saúde organizacional que enfatizam uma perspectiva ligada à efetividade, funcionamento organizacional e adaptabilidade (Bennis, 1962; Fordyce & Weil, 1971; Gomide Jr. et al., 1999; Jaffe, 1995; Mello, 1978; Schein, 1965), outras que vinculam a saúde organizacional à saúde e bem-estar dos trabalhadores (Cox & Howarth, 1990; Williams, 1994), e ainda, existem as que associam ambas as perspectivas (Paz, 2004; Peterson & Wilson, 2002; Shoaf et al., 2004, Wilson et al., 2004).

QUADRO 1: Comparativo entre as conceituações de efetividade e de saúde organizacionais:

Definições de efetividade organizacional	Definições de saúde organizacional
Extensão em que uma organização, como um sistema social, dados certos recursos e meios, alcança seus objetivos, sem causar danos a estes meios e recursos e sem gerar tensão entre seus membros (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).	Capacidade da organização de se adaptar às circunstâncias internas e externas, através de forte sentido de identidade organizacional e da correta percepção do ambiente interno e externo (Bennis, 1962).
Capacidade da organização de sobreviver, de se adaptar, de se manter e crescer, independente das particulares funções que desempenha (Schein, 1965).	Capacidade da organização para solucionar problemas (Schein, 1965).
Extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, determinado por uma combinação de eficiência da organização como um sistema, e seu êxito em obter os insumos de que necessita em condições vantajosas (Katz & Kahn, 1966).	Capacidade da organização de se adaptar prontamente às mudanças, possuir forte sentido de identidade e missão e de buscar e usar métodos mais efetivos para conduzir seus negócios (Fordyce & Weil, 1971).
Capacidade da organização de se adaptar a condições em mudança e de ser flexível quando necessário (Reddin, 1970).	Definida pelos mesmos critérios de saúde dos organismos vivos: identidade, orientação, sensibilidade realista, criatividade, flexibilidade, integração e reserva de energia (Mello, 1978).
Capacidade da organização de atingir metas de produção, gerenciar os processos relacionados aos recursos humanos e materiais disponíveis para alcançar as metas de produção, e gerenciar seus recursos internos de forma a se adaptar às influências externas (Harrison, 1994).	Integração de conceitos como lucratividade, resultado, controle de qualidade, absenteísmo, bem-estar físico e psicológico dos empregados, satisfação do empregado, bem como as reações de estresse dos trabalhadores (Cox & Howarth, 1990).
Capacidade da organização se adaptar às mudanças externas e internas (Lusthaus et al., 2002; McCann, 2004).	Definida a partir da saúde dos empregados (Williams, 1994).
	Noção expandida de efetividade organizacional (Jaffe, 1995).

	Definida como a habilidade da organização de não somente desenvolver as tarefas de forma efetiva, mas também desenvolver e promover um melhor funcionamento do sistema interno (Miles, citado por Akbaba, 1999).
	Capacidade da organização de desenvolver altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas quando necessário e ainda desenvolver alto grau de integração entre os empregados e suas equipes de trabalho (Gomide Jr., et al., 1999).
	Definida como a habilidade da escola de se adaptar ao ambiente, manter coesão entre os membros e realizar os objetivos propostos (Licata & Harper, 2001).
	Bem-estar da organização toda, mensurada em termos de produtividade, desempenho, qualidade, competitividade e lucratividade (Peterson & Wilson, 2002).
	Definida como a "relação congruente entre estrutura, funcionamento e bem-estar dos indivíduos nas organizações" (Paz, 2004, p.39).
	Definida como o bem-estar individual e efetividade organizacional (Shoaf et al., 2004).
	Capacidade da organização de envidar esforços intencionais, sistemáticos e colaborativos para maximizar produtividade e bem – estar do empregado (Wilson et al., 2004).

Alguns estudos nacionais e internacionais foram realizados com o objetivo de construir instrumentos de medida de percepção de saúde organizacional, assim como buscar os principais antecedentes e conseqüentes da percepção de saúde organizacional.

1.3 – Estudos sobre saúde organizacional

Gomide Jr. et al. (1999) construíram e validaram a Escala de Percepção de Saúde Organizacional, a partir dos pressupostos de Schein (1965), Bennis (1966) e Fordyce e Weil (1971). A versão inicial do instrumento composta por 40 itens foi respondida por 200 trabalhadores de empresas públicas e privadas do Triângulo Mineiro. Os dados foram submetidos à análise dos componentes principais, com autovalores superiores a 1,5; rotação oblíqua e cargas iguais ou superiores a 0,35. Os resultados apontaram um instrumento composto de 27 itens e três fatores que se referiam à 'integração de pessoas e equipes' (fator 1; 14 itens; $\alpha = 0,89$); 'adaptabilidade' (fator 2; 11 itens; $\alpha = 0,87$), e 'flexibilidade' (fator 3; 4 itens; $\alpha = 0,81$). Os autores (Gomide Jr. et al., 1999) apontaram as limitações do instrumento, quanto à amostra (5 respondentes por item do instrumento), ao método de extração dos fatores (análise dos componentes principais) e à sobreposição de itens em fatores distintos. Gomide Jr. e Fernandes (2008b) realizaram um estudo cujo objetivo foi o de revalidar o instrumento de medida de 'percepção de saúde organizacional' construído por Gomide Jr. et al. (1999). Para o processo de revalidação, os itens foram respondidos por 377 empregados de empresas públicas e privadas do Triângulo Mineiro. Foi realizada a análise fatorial (método *PAF*), com autovalores iguais ou superiores a 1,5; rotação oblíqua e itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40. A versão final da Escala de Percepção de Saúde Organizacional (EPSaO) ficou composta por 27 itens distribuídos em dois fatores: 'integração de pessoas e equipes' (fator 1; com cargas fatoriais variando de 0,42 a 0,80;

α=0,92; correlação item-total variando de 0,48 a 0,66; com média de 0,56); 'flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas' (fator 2; com cargas fatoriais entre 0,43 e 0,79; α = 0,84; correlação item-total variando de 0,49 a 0,70; com média de 0,59).

Em outro estudo, Gomide Jr., Pinto Jr., Naves e Silva (2000), com o intuito de testar um modelo explicativo para a percepção de saúde organizacional, pesquisaram a influência das percepções dos empregados em relação às variáveis: 'justiça de distribuição' e 'justiça de procedimentos', 'reciprocidade organizacional' e 'suporte organizacional' sobre a percepção de saúde organizacional. Participaram da pesquisa 200 empregados de organizações públicas e privadas do Triângulo Mineiro. Os dados foram submetidos a uma análise de regressão múltipla (*stepwise*) e os resultados mostraram que, para percepção de saúde organizacional foram retidas no modelo duas variáveis, sendo o principal preditor a 'percepção de suporte organizacional', com 57% da variância explicada, e ainda, juntamente com 'percepção de justiça de procedimentos', explicou 60% da variância da variável-critério. Conforme o resultado apresentado, a organização é percebida como saudável pelos empregados quando ela cuida do seu bem-estar. Talvez a percepção de que a organização estivesse oferecendo condições para que os empregados alcançassem seus próprios objetivos, resultasse em maior esforço para o alcance dos objetivos organizacionais, levando a uma situação de equilíbrio entre objetivos individuais e organizacionais – que é a definição de saúde organizacional de Argyris (1964).

Em 2000, Pinto Jr., Gomide Jr., Naves e Silva realizaram outro estudo para investigar a influência da percepção de quatro tipos de cultura – 'cultura do clube' (caracterizada pela existência de um dono, diretor ou presidente todo poderoso, do qual irradiam punições ou recompensas, as decisões são rápidas e centradas no "todo poderoso"), 'cultura da tarefa' (caracterizada pela liderança consensada, pelo reconhecimento da perícia como centro do poder, recompensando o talento, a criatividade, as novas intuições e abordagens), 'cultura do

cargo' (caracterizada por ser tipicamente uma burocracia onde o indivíduo é encarado como parte integrante do fluxo de produção e dele espera-se que cumpra seu dever) e 'cultura existencial' (caracterizada pela preservação da identidade e liberdade individual do empregado, por privilegiar o talento e a habilidade e pelo fato do empregado administrar seu próprio destino ou papel) - conforme proposto por Gomide Jr. e Martins (1997) - sobre a percepção de saúde organizacional. Participaram do estudo 150 empregados de organizações públicas e privadas da região do Triângulo Mineiro. Os dados foram submetidos à análise de regressão múltipla (*stepwise*) e os resultados indicaram que a 'cultura da tarefa' explicou, em uma relação direta, 40% da variância da variável-critério. E quando foram confrontadas as quatro culturas (cultura clube, da tarefa, do cargo e existencial) aos três fatores de percepção de saúde organizacional (Gomide Jr. et al., 1999), os resultados apontaram que, para o primeiro fator 'integração de pessoas e equipes' apenas a 'cultura existencial' foi retida pelo modelo, com 4% de explicação. Para o segundo fator 'adaptabilidade', apenas a 'cultura da tarefa', com 3,5% de explicação, enquanto para o terceiro fator 'flexibilidade' foram retidas a 'cultura do clube', com 8% de explicação, a 'cultura da tarefa', com 7% de explicação e a 'cultura existencial', com 2% de explicação. Os resultados indicaram que as percepções de saúde organizacional encontravam-se relacionadas principalmente às percepções de cultura que privilegiassem o relacionamento interpessoal em detrimento à estruturação formal da organização, uma vez que apenas a 'cultura do cargo' não se manteve em nenhum modelo.

Naves e Gomide Jr. (2000) realizaram outro estudo com o objetivo de testar a pertinência de dois modelos, confrontando construtos de natureza atitudinal e cognitiva como antecedentes de cidadania organizacional e de intenção de rotatividade. A pesquisa foi realizada com 203 empregados de empresas públicas e privadas de Uberlândia e região. Os antecedentes macrossistêmicos abrangiam as percepções de cultura organizacional: 'cultura clube', 'cultura tarefa', 'cultura da função' e 'cultura existencial' e a percepção de saúde

organizacional; os antecedentes afetivos abarcavam o ‘envolvimento com o trabalho’ e o ‘comprometimento organizacional afetivo’, enquanto os antecedentes cognitivos consistiam nas ‘percepções de suporte’ e de ‘reciprocidade organizacional’, ‘percepção de justiça de distribuição’ e ‘justiça de procedimentos’. Foram realizadas duas análises de regressão múltipla (*stepwise*) para a escolha do melhor modelo explicativo para cada uma das variáveis dependentes. Os dados revelaram que para a variável ‘cidadania organizacional’ houve influência de variáveis ligadas ao trabalho: ‘envolvimento com o trabalho’ (R^2 = 0,26) e à organização: ‘comprometimento organizacional afetivo’ (R^2 = 0,04) e percepção de ‘cultura clube’ (R^2 = 0,02), sendo que com a última a relação foi inversa. Por outro lado, apenas variáveis ligadas à organização empregadora apareceram no modelo resultante para ‘intenção de rotatividade’, com 32% de explicação: ‘comprometimento organizacional afetivo’ (R^2 = 0,25), ‘percepção de suporte organizacional’ (R^2 = 0,04) e ‘percepção de justiça de distribuição’ (R^2 = 0,01), todas apresentando uma relação inversa, e ‘reciprocidade organizacional’ (R^2 = 0,02). As demais variáveis não foram retidas pelo modelo. Assim, as variáveis que explicaram a emissão de comportamentos de cidadania organizacional diziam respeito à ligação afetiva com a organização e ao grau em que o empregado estava identificado e envolvido com o seu trabalho. Quanto à intenção de deixar a organização, parece que se o empregado está vinculado de forma afetiva com a organização, se ela cuida do seu bem-estar e o recompensa pelo seu esforço, ele tende a permanecer na organização.

Uma análise discriminante entre as medidas de cultura e saúde organizacionais foi realizada por Gomide Jr., Naves, Pinto Jr. e Silva (2001). O objetivo foi testar a discriminação entre os conceitos de cultura, baseados na metáfora dos deuses da administração de Handy (1994) e o de percepção de saúde organizacional. O estudo foi realizado com 100 trabalhadores de empresas públicas e privadas de Uberlândia. Os dados foram analisados através do método dos componentes principais, com rotação “varimax” e fatores com

autovalores maiores que 1,0 e cargas fatoriais maiores que 0,35. A análise dos dados revelou a existência de quatro fatores consistentes. O primeiro (α = 0,85) reuniu apenas itens de saúde, o segundo fator (α = 0,79) reuniu apenas itens da 'cultura do cargo' (caracterizada pela formalização, burocracia e centralização), o terceiro fator (α = 0,83) reuniu itens de cultura e saúde, e finalmente o quarto fator reuniu somente itens de saúde. Concluiu-se que o conceito de saúde é mais consistente do que o modelo da cultura baseado na metáfora dos deuses, já que seus três fatores foram resgatados pela análise fatorial, e por sua vez, a única tipologia cultural integralmente identificada foi a 'cultura do cargo' que teoricamente é a melhor. Mas os fatores se confundiram talvez pela fragilidade teórica da metáfora dos deuses.

Outro estudo sobre percepção de saúde organizacional foi realizado por Gomide Jr., Brito e Cruz (2006), com o objetivo de testar um modelo do impacto dos estilos de liderança percebidos no trabalho (antecedentes indiretos) e as percepções de justiça organizacionais (como antecedentes diretos) sobre a percepção de saúde organizacional. Para o teste do modelo foi utilizada a análise de regressão do tipo seqüencial. A amostra foi composta por 160 empregados de organizações públicas e privadas da região do Triângulo Mineiro. Os resultados indicaram que o melhor modelo explicativo para os três fatores componentes da percepção de saúde organizacional foi o modelo proposto, em que a justiça organizacional era o antecedente direto e percepção de estilo de liderança no trabalho, o antecedente indireto. Para o primeiro fator 'integração de pessoas e equipes', as percepções de justiça explicaram 56% da variância do critério. Para o segundo fator de percepção de saúde 'adaptabilidade', as percepções de justiça explicaram 46% da variância do fator. Já para o terceiro fator 'flexibilidade', a variância explicada pelas percepções de justiça foi de 37%. Talvez esses resultados evidenciem que os empregados possuam motivações de cunho egoístico, uma vez que os estilos de liderança (aspecto da organização) não foram preditores de saúde organizacional, mas sim as recompensas justas aos seus esforços. Como conclusão, os autores

discutiram a contribuição do estudo à conceituação de percepção de saúde organizacional e sugeriram novas pesquisas com o intuito de esclarecer ou ratificar as relações encontradas pela pesquisa.

Foi realizado outro estudo por Gomide Jr., Cruz, Brito e Moraes (2006), cujo objetivo foi o de testar um modelo em que percepção de justiça organizacional seria antecedente indireto e percepção de saúde organizacional, antecedente direto de comprometimento organizacional afetivo. Para o alcance do objetivo, empregou-se a análise de regressão do tipo seqüencial para testar a pertinência do modelo proposto. A amostra foi composta por 160 empregados de organizações públicas e privadas da região do Triângulo Mineiro. Os resultados indicaram que o melhor modelo explicativo para o 'comprometimento organizacional afetivo' foi aquele que, conforme proposto, tinha a percepção de saúde organizacional como seu antecedente direto e percepção de justiça organizacional como antecedente indireto. A percepção de saúde organizacional explicou 51% da variância do 'comprometimento organizacional afetivo', enquanto a percepção de justiça organizacional explicou 6% da variância. Assim, a organização que apresentasse saúde organizacional, vista como uma relação de congruência entre seus subsistemas, motivaria os empregados a se vincularem a ela, afetivamente, empenhando-se no alcance dos objetivos organizacionais. Os autores sugeriram a realização de novos estudos com o intuito de esclarecer ou ratificar as relações encontradas pelo estudo.

Outro estudo foi realizado por Pereira e Gomide Jr. (2007), com o objetivo testar um modelo teórico do impacto da percepção de comportamentos éticos organizacionais, percepção de saúde organizacional, percepção de justiça organizacional e confiança do empregado na organização sobre o bem-estar dos trabalhadores, conforme proposição de Siqueira e Padovam (no prelo). Participaram do estudo, 97 colaboradores de uma empresa privada da região do Triângulo Mineiro. As análises de regressão múltipla (*stepwise*)

revelaram que os preditores de ‘comprometimento organizacional afetivo’, um dos componentes do bem-estar no trabalho, foram ‘promoção do crescimento do empregado’ e ‘percepção de justiça distributiva’. A ‘promoção do crescimento do empregado’ apareceu como principal preditor da variável-critério, explicando 56% de sua variância. A ‘justiça distributiva’ teve um impacto menor na variável-critério, explicando sua variância em apenas 6%. O coeficiente de determinação (R^2) do modelo foi de 0,62. A segunda análise de regressão *stepwise* indicou como preditores de ‘envolvimento com o trabalho’ (componente do bem-estar no trabalho), a ‘promoção do crescimento do empregado’ e a ‘orientação para o cliente’. O fator ‘promoção do crescimento do empregado’ explicou em 25% a variância de ‘envolvimento com o trabalho’. Já a ‘orientação para o cliente’ explicou apenas 6% da variância desta variável-critério. O coeficiente de determinação (R^2) do modelo foi de 0,32. O resultado da terceira análise de regressão *stepwise* indicou como preditores de ‘satisfação no trabalho’ (componente de bem-estar no trabalho), as variáveis independentes: ‘promoção do crescimento do empregado’, ‘justiça distributiva’, ‘orientação para o cliente’, ‘justiça interacional’ e ‘normas relativas à demissão de empregados’. A ‘promoção do crescimento do empregado’ foi o preditor que apresentou maior impacto na variável-critério, explicando em 62% a sua variância. A ‘justiça distributiva’ explicou 9% da variância de ‘satisfação no trabalho’. A ‘orientação para o cliente’ apresentou uma explicação de 3% da variância de ‘satisfação no trabalho’. A ‘justiça interacional’ apresentou um impacto ainda menor na variável dependente, explicando 2% da sua variância. Dentre os preditores, ‘normas relativas à demissão de empregados’ foi a variável com menor impacto em ‘satisfação no trabalho’, explicando 1% de sua variância, numa relação inversa entre ambas. O coeficiente de determinação (R^2) do modelo foi de 0,77. Quanto aos resultados obtidos, os autores pontuaram que dentre as variáveis testadas, a que melhor explicou o bem-estar dos trabalhadores foi a ‘promoção do crescimento do empregado’. A variável percepção de saúde

organizacional foi excluída de todos os modelos de regressão. A variável ‘promoção do crescimento do empregado’ teve o maior impacto em todos os componentes do bem-estar no trabalho – ‘comprometimento organizacional afetivo’, ‘envolvimento com o trabalho’ e ‘satisfação no trabalho’. Assim, os autores concluíram que, cada vez que o empregado percebia políticas de promoção de seu crescimento na organização em que trabalhava, ele relatava maior bem-estar. Como limitações do estudo, Pereira e Gomide Jr. (2007) apontaram a necessidade de mais estudos, com uma amostra mais representativa, que seja compatível com o número de variáveis independentes do estudo, como forma de reavaliar esses resultados.

Diante do exposto, dentre as principais variáveis preditoras podem ser destacadas a ‘percepção de suporte organizacional’ (Gomide Jr. et al., 2000), a ‘percepção de justiça organizacional’ (Gomide Jr., Brito et al., 2006), ‘justiça de procedimentos’ (Gomide Jr. et al., 2000), a ‘cultura existencial’, ‘cultura da tarefa’ e ‘cultura clube’ (Pinto Jr. et al., 2000) e ‘estilos gerenciais’ (Gomide Jr., Brito et al., 2006). Como conseqüente da ‘percepção de saúde organizacional’, foi encontrada a variável ‘comprometimento organizacional afetivo’ (Gomide Jr., Cruz et al., 2006). No entanto, os estudos sobre ‘percepção de saúde organizacional’ não foram conclusivos e ainda careciam de mais dados sobre os seus antecedentes, além das fragilidades do instrumento de medida de percepção de saúde organizacional, apontadas pelos autores.

Na literatura internacional pesquisada foram encontrados poucos estudos empíricos sobre saúde organizacional. Em um desses estudos, Akbaba (1999) tinha por objetivo construir e validar um inventário de saúde organizacional voltado para organizações de ensino (OHI - Organizational Health Inventory). O conceito que embasou a construção do instrumento foi o de Miles (citado por Akbaba, 1999), segundo o qual a saúde organizacional era a habilidade da organização de não somente desenvolver as tarefas de forma efetiva, mas

também desenvolver e promover um melhor funcionamento do sistema interno. O questionário foi respondido por 418 professores de 34 universidades conforme uma escala de 4 pontos (muito freqüentemente, às vezes, raramente e nunca). O instrumento piloto possuía 100 itens e abarcava seis dimensões teóricas (integridade organizacional, liderança organizacional, identidade organizacional, interação interna, interação com o ambiente e produto organizacional). Os dados foram submetidos à técnica de análise fatorial com os critérios de autovalores superiores a 1,5 e cargas fatoriais superiores a 0,50. O instrumento final ficou composto por 53 itens distribuídos em cinco fatores, que em conjunto explicaram 44,5% da variância do construto. Os fatores foram denominados 'liderança organizacional', que pressupunha que líderes em escolas saudáveis eram capazes de estabelecer os objetivos da escola, planejar sua realização, utilizar os recursos de forma efetiva e controlar os processos com vistas ao alcance desses objetivos (α = 0,93); 'integridade organizacional', que significava proteger a escola das fontes destrutivas externas, enquanto promovia uma interação efetiva entre professores, estudantes e administradores (α = 0,84); 'interação com o ambiente', que se referia à interação efetiva ambiente-organização, levando à inovação tecnológica, suprindo as várias necessidades da sociedade e conservando o conflito em um nível mínimo (α = 0,80); 'identidade organizacional', que se referia a um estilo de funcionamento característico da organização (α = 0,74) e 'produto organizacional', que se referia à existência de *feedbacks* contínuos e provimento de recursos para a obtenção do produto final (α = 0,72). Os autores sugeriram a utilização do instrumento para investigações acadêmicas.

Em outro estudo, Licata e Harper (2001) investigaram o impacto da percepção de saúde organizacional por parte dos professores sobre a percepção de robustez da escola. Os autores definiram a saúde organizacional como a habilidade da escola de se adaptar ao ambiente, manter coesão entre os membros e realizar os objetivos propostos. A visão robusta

da escola a que o autor se referiu, envolvia uma visão de futuro da escola diante das adversidades do contexto que deveria encarar. Os autores utilizaram análises de correlação e análise de regressão para testar a hipótese. O instrumento utilizado para avaliar a visão robusta foi uma escala de diferencial semântico, em que havia pares de adjetivos que os respondentes deveriam avaliar de 1 a 7 (interessante - chata, poderosa - fraca, sem importância - importante, ativa - passiva, usual - incomum, desafiante – não desafiante, entre outros). Para avaliar saúde organizacional foi utilizado o inventário de saúde organizacional (OHI) que deveria ser respondido conforme uma escala de 4 pontos, que apresentava seis subescalas (ênfase acadêmica, liderança, integridade institucional, influência principal, suporte de recursos e afiliação dos professores). Participaram do estudo 554 professores. A correlação entre as subescalas do inventário de saúde organizacional variaram de 0,36 a 0,71. Já a correlação entre o escore total do inventário de saúde organizacional e a escala de diferencial semântico de robustez foi de 0,49 ($p < 0,01$). O inventário de saúde organizacional foi considerado como unifatorial para a análise de regressão, que indicou que a percepção de saúde organizacional impactava a percepção da visão robusta da escola em 64%. Os achados do estudo de Licata e Harper (2001) apontaram para a existência de uma correlação positiva e significativa entre a percepção dos professores sobre a saúde organizacional e percepção deles de uma visão robusta da escola.

Conforme exposto anteriormente, os estudos encontrados na literatura pesquisada, nacional e internacional, não investigaram a relação entre ética nas organizações ou confiança organizacional e saúde organizacional. No entanto, há autores que vinculam a confiança organizacional e a existência de políticas de tratamento éticas com saúde organizacional, sucesso e sobrevivência organizacional (Jaffe, 1995; Levering, 1988; Lloyd, 1990).

2 - ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 – Ética: um breve histórico

Os filósofos refletiram sobre as questões éticas durante todas as fases do pensamento filosófico, na tentativa de entender por que o ser humano se comporta pró ou contra as regras de conduta de uma dada comunidade (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2001; Sousa, 2005).

A ética sempre foi uma disciplina filosófica; mas a filosofia já perdeu a exclusividade de seu exercício, uma vez que se desenvolveu nova disciplina (ética científica) para estudar as morais, ou seja, a ética científica analisa se as escolhas feitas pelos agentes em situações concretas se conformam aos padrões sociais (Srour, 1998, 2000). Para Srour (2000), a ética filosófica sempre tentou estabelecer princípios contrastantes e universalmente válidos para a boa conduta da vida em sociedade, definiu o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser e procurou as fontes da moral nas divindades, na natureza ou no pensamento racional. Já a ética científica constata o relativismo cultural e o adota como pressuposto. Qualifica o bem e o mal, assim como a virtude e o vício a partir de seus fundamentos sociais e históricos, aborda as normas que as coletividades consideram válidas sem julgá-las, investiga e explica a razão de ser da pluralidade, da dinâmica e da coexistência das morais históricas (Srour, 2000). Além disso, segundo Vázquez (2002) há uma distinção entre moral e ética. Enquanto moral vem do latim *mos* ou *mores*, que significa "costume", relativo ao conjunto de normas adquiridas por hábito; ética vem do grego *ethos* que significa "modo de ser" ou "caráter", no sentido de forma de vida adquirida pelo ser humano. O autor definiu moral como:

> "sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e

> a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal" (Vázquez, 2002, p.84).

Para o autor, a ética é a disciplina teórica ou a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Segundo Vázquez, para extrapolar a dimensão filosófica, a ética contou com outras ciências como história, sociologia, antropologia, psicologia e direito.

Há pelo menos três sentidos atribuídos à palavra ética, segundo Bondarik, Pilatti e Francisco (2006). O primeiro refere-se à disciplina que estuda as morais, conforme já discutido anteriormente. O segundo sentido refere-se a setores específicos da sociedade, relativos a limites comportamentais que devem ser respeitados (ética médica, ética profissional e ética empresarial). Finalmente, o terceiro sentido diz respeito ao aspecto valorativo, que ocorre quando se julga as ações das outras partes como corretas, positivas ou aceitáveis (Bondarik et al., 2006).

Bondarik et al. (2006) apontaram também uma distinção para padrões éticos, valores e princípios éticos. Os padrões éticos se referem a um conjunto de comportamentos éticos que se repetem de forma constante e quase automaticamente. Em sua essência, esse padrão ético apresenta um conjunto de valores, princípios, ideais e regras que definem as obrigações e comportamentos sociais. Os valores éticos por sua vez, orientam comportamentos, decisões e opções das pessoas. Os valores determinam o que é desejado, a intensidade desse desejo e as preferências na efetivação desse desejo. Já os princípios éticos são compreendidos como o ponto de partida, um marco de referência, uma base ou fundamento para a padronização do comportamento ético (Bondarik et al., 2006).

2.2 – Ética nas organizações

A questão ética, de crucial importância para as sociedades ao longo da história, passou a ser preocupação para as empresas após o advento e a consolidação do capitalismo (Bondarik et al., 2006). Assim, a ética deixou de ser uma questão estritamente do indivíduo que enfrenta dilemas morais em sua vida, adquirindo uma dimensão maior, a organizacional, que impacta o público interno e externo, como os empregados e a sociedade como um todo (Cardoso, 2000). Assim, a ética passou a ser objeto de estudo do comportamento organizacional e tornou-se, desde o final do século XX, um tema de crescente interesse para a sociedade e que envolve tanto as organizações públicas quanto as privadas (Ferrell et al., 2001; Zylbersztajn, 2002).

O comportamento ético nas e das organizações tem sido visto como um tema controverso, tanto pelo relativismo cultural associado ao conceito, segundo o qual padrões culturais influenciam as escolhas dos indivíduos na sociedade de tal modo que procedimentos aceitos por determinadas culturas podem ser rejeitados por outras, quanto pelo tratamento dado pelos economistas, cientistas das organizações e outros profissionais que atuam com o tema (Zylbersztajn, 2002).

Em 1966, Katz e Kahn ressaltaram que os principais componentes de uma organização seriam os papéis, as normas e os valores, e que esses três elementos definiriam e orientariam o funcionamento da empresa. Conforme os autores, as normas organizacionais estariam enraizadas nos valores e poderiam ser consideradas uma operacionalização destes valores. As normas organizacionais definiriam explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros de uma organização e os valores proporcionariam uma justificativa mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema (Katz & Kahn, 1966).

O conceito de ética organizacional parece estar próximo da noção de normas proposta por Katz e Kahn (1966). Ética empresarial é definida como um conjunto de regras, princípios e padrões que regem e orientam o comportamento ético da organização no mundo dos negócios (Aguilar, 1996; Ferrell et al., 2001). Srour (2000) definiu ética empresarial como práticas organizacionais baseadas em valores morais e destacou sete dimensões teóricas: a) qualidade no trabalho e respeito no trato interpessoal, b) valores de igualdade de oportunidades e tratamento não-discriminatório, c) importância do cliente, d) respeito pelos prazos, e) confiabilidade, credibilidade e estabilidade de normas e objetivos, f) capacitação e autodesenvolvimento e, g) comprometimento com normas sociais e integração com a comunidade.

No entanto, há uma confusão na literatura entre ética empresarial e responsabilidade social, que embora sejam conceitos intimamente relacionados, não podem ser adotados como sinônimos (Ferrell et al., 2001; Sousa, 2005). A responsabilidade social consiste na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os clientes, fornecedores, proprietários, empregados, comunidade e governo, bem como minimizar os impactos negativos (Ferrell, et al, 2001). Os autores apresentaram quatro dimensões de responsabilidade social: a dimensão legal, que implica em cumprir leis e regulamentos promulgados ou baixados pelo governo para estabelecer padrões mínimos de comportamento responsável; a dimensão ética que é relativa a comportamentos esperados ou proibidos no que se refere às pessoas da empresa e à comunidade, mesmo que não codificadas em lei; a dimensão filantrópica que se refere às contribuições das empresas à qualidade de vida e bem-estar da sociedade e, por último, a dimensão econômica que se refere à maneira como os recursos para a produção de bens e serviços são distribuídos no sistema social.

Ferrell et al. (2001) argumentaram que a ética empresarial não significa simplesmente discorrer sobre o que deve ou não ser feito em uma dada situação. Os autores associam

sistematicamente os conceitos de responsabilidade ética e tomada de decisões dentro da empresa. A tendência atual consiste em passar de iniciativas éticas de base legal para iniciativas cujas raízes estejam na cultura ou na integridade das empresas nas quais a ética esteja presente como um dos valores fundamentais (Ferrell et al., 2001). É indispensável adotar uma abordagem ética que seja coerente com os valores praticados na organização, já que os valores organizacionais antecedem qualquer reflexão ética (Srour, 1998).

As empresas têm reconhecido que programas eficazes de ética nos negócios são bons para o desempenho de suas atividades (Aguilar, 1996). Nesse sentido, o autor ressaltou que o custo da conduta antiética pode ir muito além das penalidades legais, notícias desfavoráveis na imprensa ou prejuízos nas relações com clientes. Muitas vezes a conseqüência é o dilaceramento do "espírito organizacional" (Aguilar, 1996). Da mesma maneira que a conduta antiética tem o potencial de arruinar a empresa, o comportamento ético tem o de contribuir, de forma importante, para a obtenção da excelência organizacional (Aguilar, 1996). O comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade (Monteiro et al., 2005). A ética é uma pré-condição para qualquer iniciativa em longo prazo nos negócios (Salomon citado por Sousa, 2005). Salomon salientou ainda, que a ética antecede a confiança e benefícios mútuos dentro das empresas, que são fundamentais para que o mundo dos negócios se sustente. As empresas que apresentam um clima de confiança e eqüidade reconhecidos por todos constroem um recurso valioso e que lhes facilita o sucesso. A reputação da companhia produz um efeito poderoso sobre suas relações com clientes, empregados, fornecedores e investidores (Ferrell et al., 2001).

Ainda em relação ao possível impacto da ética sobre o sucesso organizacional, Moreira (1999) enumera algumas razões para a empresa ser ética: custos menores, a possibilidade de avaliar com precisão o desempenho de sua estrutura, a legitimidade moral para exigir comportamentos éticos dos empregados, a geração de lucro livre de contingências,

a obtenção do respeito dos parceiros comerciais e o cumprimento do dever inerente à responsabilidade social da organização.

A credibilidade de uma instituição depende da prática efetiva de valores, como integridade, honestidade, transparência, qualidade do produto, eficiência do serviço e respeito ao consumidor (Velásquez, 1998). Outra proposição semelhante foi a de Monteiro et al. (2005), que definiram ética organizacional como as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa. Além disso, as autoras discutiram que os valores éticos organizacionais influenciam a conduta ou o comportamento ético da organização. Assim, os comportamentos éticos decorrem da avaliação dos valores éticos predominantes na organização (Monteiro et al., 2005; O'Fallon & Butterfield, 2005).

Ainda nesse sentido, a organização pode criar procedimentos de influência generalizada para os trabalhadores, tais como sistemas de normas e valores que especifiquem, nas diversas situações, o comportamento esperado de cada um dos empregados (Tamayo, 1998). A empresa, assim como o indivíduo, está inserida em uma comunidade e seus valores, como imparcialidade e honestidade, só ganham significado quando transformados em ação (Salomon citado por Sousa, 2005).

Srour (1998) ainda ressaltou que os valores éticos da organização podem ser manifestos em um código de ética que autentique as opções ou ações organizacionais. Dessa forma, ao fundamentar decisões, as organizações legitimam seus atos de gestão e contribuem para sua permanência ao longo do tempo. Para Zylbersztajn (2002), os códigos de conduta são utilizados pelas organizações como forma de regular as ações dos agentes e alinhar a sua conduta à dos acionistas. Além disso, são indicadores da preocupação ética das organizações. Então, a ética organizacional contém elementos formais e informais: códigos de ética, políticas, comunicação, treinamentos, monitoramento do sistema, sanções e recompensas formais e atenção a climas éticos (percepções compartilhadas pelos membros organizacionais

relativas aos critérios: egoísmo, benevolência e princípios éticos) e cultura organizacional (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006). Em particular, iniciativas éticas organizacionais variam em termos do tipo de controle que elas incorporam: controle baseado na aquiescência às políticas e expectativas ou controle enraizado na propagação e modelagem de um conjunto de valores éticos que se tornaram internalizados pelos empregados, tornando-se de fato, parte da cultura da organização (Treviño et al., 2006).

Em uma revisão sobre a relação entre tomada de decisão ética e variáveis organizacionais, O'Fallon e Butterfield (2005) basearam-se na teoria da tomada de decisão ética de Rest (citado por O'Fallon & Butterfield, 2005) para a seleção dos estudos a serem investigados. Os quatro critérios da teoria de Rest são: consciência moral – ser capaz de interpretar a situação como sendo moral; julgamento moral – decidir que curso de ação é moralmente correto; moral – priorizar valores morais sobre outros valores - e comportamento moral – executar e implementar a intenção moral.

Os autores examinaram cinco variáveis organizacionais dentro da literatura de tomada de decisão ética: códigos de ética, clima ético (tipo particular de clima presente na organização, componente da cultura), tipo de organização, tamanho organizacional e recompensas e punições. Os achados para a variável 'código de ética' revelaram que existe uma relação positiva entre a existência de códigos de ética e a tomada de decisão ética. Quanto ao clima ético, as pesquisas geralmente dão suporte à noção de que clima ético tem uma influência positiva sobre tomada de decisão ética. Quanto à variável 'tipo de indústria' - diferentes organizações foram examinadas nos vários estudos - nenhuma conclusão geral em relação ao efeito do tipo de organização pôde ser realizada. Quanto ao tamanho organizacional, as conclusões sugerem que o tamanho organizacional tem um efeito prejudicial sobre tomada de decisão ética, ou seja, nas organizações de grande porte é menos prevalente a tomada de decisão ética. No entanto, foram encontrados resultados

contraditórios, o que revela a necessidade de futuros estudos para investigar a relação entre essas variáveis. Quanto às variáveis recompensas e punições, os achados sugerem que, em geral, comportamento antiético é mais prevalente em organizações que recompensam comportamento antiético. O'Fallon e Butterfield (2005) ressaltaram a importância de se questionar os critérios da teoria de Rest e sugeriram que maior atenção deve ser dada à relação entre intenção moral e comportamento moral. Nesse sentido, Magill e Prybil (2004) atestam que deve haver uma interação entre princípios, decisões e conduta na organização. Para essa interação, segundo os autores, os processos de decisão ética devem ser inspirados por princípios éticos, que também embasam os comportamentos éticos, concebidos como os padrões de conduta e as melhores práticas adotadas pela organização.

Pesquisas empíricas sobre resultados relacionados à ética da organização têm sido modestas, talvez, em parte, devido às dificuldades de obter permissão para coletar dados sobre assuntos legais e éticos dentro das organizações (Treviño & Weaver, 2003). Esta situação tem levado os pesquisadores a se utilizar, principalmente, de documentos das empresas (Cardoso, 2000; Tamayo, 1998). No entanto, há uma outra perspectiva de estudo baseada na percepção dos empregados sobre os valores organizacionais, através de instrumentos de medida válidos e confiáveis (Tamayo, 1998). O mesmo procedimento poderia ser adotado no caso da ética.

Alguns estudos, nacionais e internacionais, dedicaram-se à construção e validação de instrumentos de medida de percepção de comportamentos éticos organizacionais e identificaram os principais conseqüentes de ética organizacional.

2.3 – Estudos sobre ética organizacional

Na literatura nacional há poucos estudos sobre comportamentos éticos organizacionais, principalmente adotando a perspectiva da percepção do empregado em relação a esses comportamentos.

Um estudo foi realizado por Gomide Jr. et al. (2003) com o objetivo de construir e validar a Escala de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais. Foram gerados 25 itens, a partir do referencial teórico proposto por Srour (2000). O instrumento foi aplicado a 243 empregados de empresas públicas e privadas da região do Triângulo Mineiro. Os dados foram submetidos à análise dos componentes principais (PCA), com autovalores iguais ou maiores que 1,5 e cargas superiores a 0,35. A análise demonstrou que o instrumento era composto por três fatores: 'valores éticos' (que representam as crenças dos empregados de que a organização rege-se por valores de respeito aos empregados, compartilhando responsabilidades ou tratando-os com igualdade, por exemplo), composto por 11 itens e com coeficiente de confiabilidade de 0,89. O segundo fator 'relação com o cliente' (crenças dos empregados de que a organização adota normas claras ao se relacionar com os clientes) ficou composto por 6 itens e coeficiente de confiabilidade de 0,80. Finalmente, o terceiro fator 'políticas organizacionais' (crenças dos empregados de que a organização possui políticas conhecidas e aceitas por todos) ficou composto por 7 itens e coeficiente de confiabilidade de 0,87. No entanto, esta escala foi revalidada por Gomide Jr. e Fernandes (2008a), devido a restrições apontadas pelos autores da escala quanto ao método adotado para a extração dos fatores (PCA) e à alocação de itens em mais de um fator. Para tanto, o instrumento foi respondido por 243 empregados de empresas públicas e privadas da região do Triângulo Mineiro. A escala foi submetida à análise fatorial dos eixos principais (PAF), com rotação oblíqua (*oblimin*), que pressupõe correlação entre os fatores, cargas fatoriais iguais ou

superiores a 0,40 e autovalores iguais ou superiores a 1,5. A partir das análises, emergiram dois fatores que explicaram, em conjunto, 45,75% da variância do construto. O primeiro fator denominado 'gestão do sistema' avalia as crenças dos empregados quanto à honestidade e clareza das políticas, regras e normas de gestão adotadas pela organização em que trabalham e ficou composto por 14 itens, com cargas fatoriais variando de 0,41 a 0,84, correlações item-total de 0,54 a 0,73, com média de 0,64. O coeficiente de confiabilidade foi bastante satisfatório (α = 0,92). O segundo fator, denominado 'orientação para o cliente' avalia as crenças dos empregados em relação à honestidade e clareza das relações estabelecidas entre a organização e seus clientes e reteve seis itens, com cargas fatoriais entre 0,58 e 0,76, correlações item-total de 0,46 a 0,67 (com média de 0,59), e coeficiente de confiabilidade satisfatório (α = 0,82). O instrumento final ficou composto por 20 itens.

Sertek e Reis (2002) relataram um estudo de caso realizado em uma empresa de engenharia que estava passando por mudanças na implantação de novos softwares. O objetivo do estudo era analisar os resultados de um programa de gestão de mudanças baseado na ética das virtudes (como uma possível solução para o desenvolvimento de uma cultura organizacional cooperativa e participativa, que potencia o envolvimento dos funcionários para se conseguir mudanças eficientes e eficazes em resposta ao meio competitivo). Para a realização do estudo, foram aplicados questionários sobre os fatores motivadores para a aplicação do programa de gestão (qualidade do clima organizacional, qualidade da comunicação, compartilhamento das informações, confiança mútua, envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa, qualidade do trabalho executado, qualidade do atendimento ao cliente, qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho, qualidade do relacionamento interpessoal, equilíbrio emocional dos membros da empresa e pró-atividade dos membros da organização). Outra questão avaliada foi o alcance dos resultados e o desempenho da organização como um todo. Foi hipotetizado que a melhoria do clima

organizacional através do crescimento da confiança mútua proporcionada pela cultura do comportamento ético, geraria atitudes favoráveis à maior efetividade da empresa. Além disso, os valores éticos poderiam gerar condições facilitadoras da efetividade empresarial.

Um outro estudo nacional foi realizado por Gomide Jr. e Moraes (2004) com o objetivo de testar um modelo que previa como antecedentes diretos de percepções de justiça organizacional (de distribuição e de procedimentos), três estilos de liderança (voltado para a tarefa, relacionamento ou situacional) e, como antecedentes indiretos, três dimensões de comportamentos éticos percebidos em organizações da região do Triângulo Mineiro. Para o alcance do objetivo, 146 empregados de empresas públicas e privadas responderam a um instrumento que continha as escalas de 'percepções de justiça', 'percepções de comportamentos éticos organizacionais' e 'percepções de estilos de liderança'. Os dados foram analisados pela técnica da regressão hierárquica (método Enter) revelando que, para 'justiça dos procedimentos' apenas o estilo de 'liderança voltada para o relacionamento' foi retido pelo modelo, explicando 14% da variância da variável-critério. Quando se acrescentou, ao primeiro bloco, o bloco das 'percepções de comportamentos éticos organizacionais', todo o conjunto passou a explicar 40% da variância do critério. Para 'justiça de distribuição' apenas o 'estilo de liderança voltado para o relacionamento' foi retido pelo modelo, explicando 15% da variância da variável-critério. Quando se acrescentou, ao primeiro bloco, o bloco das 'percepções de comportamentos éticos organizacionais', todo o conjunto passou a explicar 32% da variância da variável-critério. Desta forma, os resultados demonstram que, diferentemente do que previa o modelo, não são as percepções dos estilos de liderança os antecedentes diretos das percepções de justiça nas organizações, mas sim, as percepções de comportamentos éticos organizacionais. Os resultados parecem sugerir que as percepções de comportamentos éticos mediam a relação entre estilos de liderança percebidos e percepção de justiça nas organizações.

Pode ser destacado outro estudo nacional (Sousa, 2005) cujo objetivo foi testar a pertinência de um modelo de investigação do impacto das percepções de comportamentos éticos organizacionais (através do instrumento de Gomide Jr. et al., 2003, com os fatores 'valores organizacionais', 'relação com os clientes', 'políticas organizacionais') e das percepções de justiça nas organizações sobre o comprometimento organizacional afetivo. O estudo contou com a participação de 289 trabalhadores de várias cidades do estado de Minas Gerais. O teste do modelo por meio de uma análise de regressão múltipla *stepwise*, evidenciou os melhores preditores do vínculo afetivo, cujos resultados mostraram que o 'comprometimento organizacional afetivo' foi determinado pela percepção de 'valores éticos' (R^2 = 0,39); pela percepção de 'justiça interacional' (R^2 = 0,07); pela percepção de 'justiça distributiva' (R^2 = 0,03). Os resultados sinalizaram que quando os empregados percebem que há valores éticos, estes se comprometem afetivamente com a organização. Essas percepções associadas às percepções de 'justiça interacional' e de 'justiça de distribuição' explicaram o vínculo afetivo (R^2 = 0,49).

Na literatura internacional, Koh e Boo (2001) argumentaram sobre a importância de se estudar a relação entre comportamentos éticos da organização e resultados organizacionais (desempenho financeiro) e sobre outras variáveis que podem ter um importante impacto nas organizações, como a satisfação no trabalho, motivação e comprometimento dos empregados com o seu trabalho. Como a maioria das pesquisas eram realizadas em países desenvolvidos, os autores investigaram a associação entre ética organizacional e satisfação no trabalho em Singapura. Segundo os autores, a associação entre as duas variáveis pode ser explicada pelas teorias da justiça e da dissonância cognitiva, porque a percepção de justiça organizacional influencia as atitudes dos empregados como a satisfação no trabalho e os resultados organizacionais (efetividade organizacional). Para os autores, no contexto do estudo, os empregados que percebessem a organização como ética também a perceberiam como justa, o

que influenciaria a sua satisfação no trabalho. Quanto à teoria da dissonância cognitiva, os empregados quando buscassem consistência entre seus valores éticos e o clima ético da organização e não a encontrassem, tenderiam a reduzir sua satisfação no trabalho. Na condução deste estudo, a ética nas organizações foi dividida por Koh e Boo (2001) em três dimensões: 'suporte gerencial para o comportamento ético', 'clima ético na organização' (definido como percepções compartilhadas pelos membros organizacionais relativas aos critérios: egoísmo, benevolência e princípios éticos) e 'associação entre comportamento ético e sucesso na carreira'. O estudo contou com participação de 237 estudantes de um curso de MBA e que atuavam em organizações de diferentes ramos em Singapura. Os participantes responderam aos questionários correspondentes à satisfação no trabalho (satisfação com o pagamento, promoções, supervisão, próprio trabalho, colegas e satisfação total), suporte gerencial para o comportamento ético, clima ético e associação entre comportamento ético e sucesso na carreira. Os dados foram submetidos à análise de regressão múltipla, mas foram apresentados apenas os resultados para satisfação total. A variância em 'satisfação total' foi explicada em 36% pela variância de 'ética nas organizações'. No entanto, os autores relataram que o coeficiente de determinação (R^2) de maior valor foi obtido para 'satisfação com a supervisão'. Koh e Boo (2001) argumentaram que a satisfação no trabalho está associada à alta produtividade e lucratividade, sendo a ética nas organizações indiretamente associada aos resultados financeiros da organização.

Valentine, Godkin e Lucero (2002), com o objetivo de avaliar as relações entre 'valores éticos da organização' (que descrevem as características culturais de um contexto ético), 'comprometimento organizacional' e 'ajustamento pessoa–organização', realizaram uma pesquisa com uma amostra de 304 trabalhadores do sudoeste dos Estados Unidos. Para os autores, um contexto ético é desenvolvido pelo gerenciamento de contratos psicológicos entre os empregados e a organização, o que pode estar associado ao comprometimento do

empregado, ao ajustamento da pessoa à organização e a uma cultura organizacional orientada eticamente. Foi utilizada a modelagem por equação estrutural e os resultados indicaram que 'valores éticos' foram positivamente relacionados com 'comprometimento organizacional' e também com 'ajustamento pessoa–organização'. 'Comprometimento organizacional' também foi relacionado positivamente com 'ajustamento pessoa– organização'.

Em outro estudo internacional, Rego (2002) investigou as relações entre cinco climas éticos (tipo particular de clima organizacional, componente da cultura organizacional): 'clim ético auto–interesse' (levados em conta necessidades e preferências de cada um), 'clima ético benevolência' (unidade da equipe e coesão), 'clima ético de regras e procedimentos organizacionais' (adesão às regras e procedimentos organizacionais), 'clima ético leis' (existência de leis que regem a organização) e 'clima ético lucros' (lucros da empresa) - e quatro comportamentos de cidadania organizacional (CCO) – 'harmonia interpessoal', 'espírito de iniciativa', 'conscienciosidade' e 'identificação com a organização'. O estudo contou com a participação de 269 díades (supervisor – subordinado). Assim, cada subordinado descreveu as suas percepções de climas éticos, os seus CCO foram relatados pelo respectivo supervisor, através de instrumentos previamente construídos e validados. Tanto os dados de cidadania como os de climas éticos foram submetidos à análise fatorial que revelou índices de ajustamento satisfatórios e apenas um α foi inferior a 0,70. Os dados obtidos do estudo correlacional sugeriram o seguinte: o 'clima ético auto–interesse' associou-se negativa e significativamente com três dimensões de cidadania: 'harmonia interpessoal' ($r = -0,24$; $p < 0,01$); 'iniciativa individual' ($r = -0,21$; $p < 0,01$) e 'identificação com a organização' ($r = -0,21$; $p < 0,01$); o 'clima ético benevolência' se correlacionou positiva e significativamente com a dimensão 'harmonia interpessoal' ($r = 0,15$; $p < 0,05$); o 'clima ético leis e códigos' se associam negativa e significativamente com 'harmonia interpessoal' ($r = -0,26$; $p < 0,01$) e 'iniciativa individual' ($r = -0,28$; $p < 0,01$); os demais climas não denotaram qualquer relação

significativa com os CCO. Segundo os autores, os funcionários se retraem na emissão de comportamentos de cidadania organizacional quando percebem clima ético de auto-interesse; mulheres e homens reagem de forma diferente em relação ao clima ético "lucros"; os padrões de reação dos empregados que trabalham em fábricas são diferentes dos que trabalham em outro tipo de organização. Os autores sugeriram o desenvolvimento de pesquisas que testassem a existência de variáveis moderadoras na relação entre climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional.

Valentine, Godkin, Cyrson e Fleischman (2006) realizaram um estudo na Polônia, por ser considerado um país onde há ausência de suporte do governo para os pequenos empresários, elevados impostos e alta burocracia, que poderiam limitar a expansão das pequenas empresas. Foram coletados dados de 295 proprietários ou administradores de pequenas empresas, através de um inventário dos problemas nos negócios de Kraft e Godell (citados por Valentine et al., 2006) com itens sobre 'gerenciamento de recursos humanos', 'obtenção de recursos financeiros', 'estratégias de marketing', 'planejamento do negócio', 'assistência organizacional', 'relações com o governo e outros *stakeholders'*, que foram consideradas áreas de desafio ou de problema para os negócios. O outro instrumento versava sobre valores e práticas éticas percebidos em pequenas empresas. Foram calculados os coeficientes de correlação entre os fatores dos dois instrumentos, que variaram de -0,14 a 0,42 ($p < 0,01$). De modo geral, os achados mostraram que quanto maior a percepção de valores éticos, menores os problemas percebidos pelos empresários. A 'obtenção de recursos financeiros' foi positivamente correlacionada à percepção de 'valores éticos', sugerindo que esta área (obtenção de recursos financeiros) foi percebida como problemática pelos empresários poloneses que adotavam uma orientação ética. Os autores concluíram que a ética nos negócios é valorizada no país e pode prover uma fonte de diferenciação competitiva entre as empresas.

Berrone, Surroca e Tribó (2007) conduziram um estudo com o propósito de investigar o impacto da identidade ética da organização sobre o seu desempenho financeiro, mediada pela satisfação dos *stakeholders*. A identidade da organização é o conjunto das características interdependentes que fazem com ela se torne distinta das outras organizações (filosofia organizacional, valores, história, estratégia, escopo do negócio e comunicação). Identidade ética é um conjunto de comportamentos e comunicação que representam atitudes e crenças éticas de uma organização. Segundo os autores, os valores éticos são aplicados às políticas e aos comportamentos da organização. Os questionários sobre as variáveis 'ética organizacional revelada', 'ética organizacional aplicada', 'satisfação dos *stakeholders'* e 'desempenho financeiro' foram respondidos por 398 participantes. As análises de regressão evidenciaram que o impacto de 'ética organizacional aplicada' é maior que o de 'ética organizacional declarada' sobre a 'satisfação dos *stakeholders'* (resultado obtido pelo teste de igualdade de coeficientes) e a diferença entre as duas é significativa. Assim, a 'satisfação dos *stakeholders'* depende da organização implementar algumas medidas tangíveis (definir política, por exemplo), não meramente fazer declarações éticas. O efeito direto da 'satisfação dos *stakeholders'* sobre 'desempenho financeiro' foi positivo e significativo. Os autores concluíram que a identidade ética precede a satisfação dos *stakeholders* que influenciam, por sua vez, o desempenho financeiro da organização.

Os estudos nacionais e internacionais, relatados anteriormente, sugerem como principais resultados para a variável 'ética nas organizações', os descritos a seguir:

- Percepções de comportamentos éticos organizacionais como antecedentes diretos de percepções de 'justiça distributiva' e de 'justiça de procedimentos' (Gomide Jr. & Moraes, 2004).
- Percepção de comportamentos éticos organizacionais como antecedentes de 'comprometimento organizacional afetivo' (Sousa, 2005).

- Ética nas organizações (‘suporte gerencial para o comportamento ético’, ‘clima ético’ e ‘associação entre comportamento ético e sucesso na carreira’) como antecedentes de ‘satisfação total com o trabalho’ (Koh & Boo, 2001).
- ‘Contexto ético’ positivamente correlacionado com ‘comprometimento organizacional’ e com ‘ajustamento pessoa–organização’ (Valentine et al., 2002).
- ‘Clima ético de auto–interesse’ associado negativa e significativamente com três dimensões de cidadania: ‘harmonia interpessoal’, ‘iniciativa individual’ e ‘identificação com a organização’; o ‘clima ético benevolência’ correlacionado positiva e significativamente com a dimensão ‘harmonia interpessoal’; ‘clima ético leis e códigos’ associados negativa e significativamente com ‘harmonia interpessoal’ e ‘iniciativa individual’ (Rego, 2002).
- ‘Identidade ética’ da organização como antecedente da ‘satisfação dos *stakeholders’*, que por sua vez, impactam o ‘desempenho financeiro da organização’ (Berrone et al., 2007).

Não foi encontrado na literatura pesquisada nenhum estudo que tivesse investigado o impacto de percepção de comportamentos éticos organizacionais sobre a percepção de saúde organizacional. Assim, justamente pela ausência de dados empíricos da relação entre essas variáveis, que se apresenta fundamentada em proposições teóricas (Jaffe, 1995), este estudo foi desenvolvido. Além do impacto da ética nas organizações, neste estudo também se investigou o impacto da confiança do empregado na organização sobre a percepção de saúde organizacional.

3 - CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

O termo confiança pode ser utilizado em vários contextos, como ao iniciar relacionamentos e avaliar sua continuidade (confiança interpessoal), para a interação entre organizações ou setores dentro da mesma organização (confiança organizacional), ou ainda, para a confiança do empregado na organização (Oliveira, 2004).

Desse modo, confiança é um tema estudado em níveis individual, interpessoal e organizacional, e é objeto de estudo de várias ciências, como psicologia, sociologia, ciências políticas, economia, antropologia e história (Lewicki & Bunker citados por Oliveira, 2004), devido ao reconhecimento de sua importância na vida social e econômica (Kramer, 1999), para o sucesso das relações em longo prazo (Jeffries & Reed, 2000) e para a efetividade organizacional (McAllister, 1995).

No entanto, não há consenso entre os autores quanto à definição de confiança e suas dimensões, independentemente do nível (individual, interpessoal ou organizacional) adotado (Oliveira, 2004). E também, os conceitos de confiança interpessoal são aplicados ao domínio organizacional de forma indistinta (Oliveira, 2004). Quanto à aplicação dos conceitos de confiança interpessoal à confiança organizacional, os estudos de Jeffries e Reed (2000) e de Colemann (citado por Lundasen, 2002) conceberam a confiança organizacional como uma generalização do sistema de confiança mútua de dois atores para um número maior de atores, sugerindo uma orientação coletiva de confiança na organização. Além disso, Jeffries e Reed associaram os níveis micro e macro organizacional à confiança interpessoal e organizacional respectivamente, e afirmaram que na confiança organizacional prevalece uma visão cognitiva unidimensional.

Da mesma forma, Mayer, Davis e Schoorman (1995) propuseram um conceito que é utilizado tanto no contexto interpessoal quanto organizacional. Esse conceito envolve uma orientação positiva do depositário da confiança, denominada benevolência, que é considerada uma dimensão da confiança interpessoal: "confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações da contraparte, baseando-se na expectativa de que esta realizará uma ação importante para aquele que confia independente da habilidade deste para controlar ou monitorá-la" (Mayer et al., 1995, p.712).

Essa visão também é compartilhada por Brashear, Manolis e Brooks (2005) que consideram que há confiança quando um indivíduo acredita que as ações do outro serão consistentes com expectativas e promessas anteriores e que essas ações atenderão aos interesses do indivíduo que confia. Por outro lado, a confiança também envolve o comportamento de risco, ou vulnerabilidade, que é explicada pela interdependência entre as partes: o indivíduo que confia entrega ao outro bens como reputação, dinheiro, segurança e posição política. O bem confiado coloca o depositante em situação vulnerável e diante da possibilidade de ser lesado (Deutsch, 1958; Hosmer, 1995; Mayer et al., 1995).

Para McAllister (1995) a confiança interpessoal refere-se à extensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras e ações dos outros. Esse autor propôs duas formas distintas de confiança interpessoal: a baseada na cognição e a baseada no afeto. A primeira é caracterizada pela escolha do indivíduo em quem confiar, em certas circunstâncias, ou seja, é baseada nas "boas razões" e depende do conhecimento. Já a confiança baseada no afeto consiste no vínculo entre os indivíduos, no cuidado com o bem-estar dos pares.

Jeffries e Reed (2000) também consideram que a confiança entre duas pessoas depende de duas dimensões: cognição que é relacionada à competência técnica e cumprimento de obrigações, e afeto que envolve "apego emocional" ou cuidado e

preocupação com o bem-estar do outro. No entanto, os autores as consideram dimensões da confiança interpessoal e não tipos distintos de confiança como faz McAllister (1995).

Outra perspectiva é a de Lämsä e Pucëtaite (2006) que consideram a confiança uma atitude positiva em relação ao outro, envolvendo ambos os aspectos: cognitivos e afetivos. Segundo as autoras, o aspecto cognitivo refere-se às crenças avaliativas e à extensão de conhecimento sobre o outro; a confiança é formada com base na probabilidade de comportamento recíproco da outra parte. Já o componente afetivo é relacionado ao lado emocional e sentimental da confiança. A confiança baseada no afeto pode resultar em comportamentos de cidadania organizacional (Lämsä & Pucëtaite, 2006).

Bachmann (2001), por sua vez, destacou a confiança no sistema ou institucional, enfatizando o papel das regras e procedimentos como fontes centrais para esse tipo de confiança. A confiança no sistema é considerada o resultado de uma forma avançada de produção da confiança (Bachmann, 2001). Por outro lado, para o autor, a confiança pessoal é dependente do contato face a face dos atores individuais, sem utilizar recursos institucionais.

Em outra vertente, Gilbert e Tang (1998) consideram a confiança organizacional um sentimento de confiança e apoio ao empregador, baseado na expectativa de que ele será honesto e honrará seus compromissos. Assim, consideram a confiança organizacional como a crença do empregado nos líderes organizacionais, no alcance dos objetivos corporativos e de que, no final, a ação organizacional será benéfica aos empregados. Ao contrário das outras definições, esta não está pautada em aspectos impessoais (Oliveira, 2004).

Oliveira (2004) discute a questão da confiança em nível macro de análise, denominada organizacional, institucional ou confiança no sistema e argumenta que o caráter sistêmico e impessoal é marcante na confiança organizacional. O que a autora ressalta é que, caso se tratasse da relação estabelecida entre organizações, a terminologia confiança organizacional seria adequada. No entanto, considerando-se a percepção do empregado quanto à

confiabilidade de sua organização, o foco é a percepção do indivíduo quanto a atributos organizacionais, à avaliação de processos organizacionais e ao julgamento do merecimento ou não da confiança do empregado (Oliveira, 2004). Assim, a autora propôs o construto 'confiança do empregado na organização', salientando que tanto o nível de análise (micro) quanto o conceito estão mesclados com os termos confiança interpessoal e organizacional. Para tanto, a autora pautou-se na psicologia cognitiva, com sua concepção de esquema mental, e nas categorias obtidas da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com trabalhadores.

A autora propôs um esquema mental para confiança do empregado na organização que se refere às crenças do empregado sobre os padrões éticos adotados pela organização, a credibilidade da comunicação, o poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente.

Para avaliar a confiança do empregado na organização, Oliveira (2004) construiu e validou a escala de Confiança do Empregado na Organização, que avalia a percepção dos empregados quanto à solidez da organização, padrões éticos adotados no relacionamento com empregados, clientes e outras organizações, promoção do crescimento dos empregados, reconhecimento financeiro do trabalho realizado e normas relativas à demissão.

3.1 – Bases e dimensões da confiança organizacional

Uma das maiores contribuições da revisão realizada por Kramer (1999) foi a determinação das bases da confiança dentro das organizações, ou as condições antecedentes que promovem a confiança (fatores sociais, psicológicos e organizacionais), descritas a seguir:

a) Confiança disposicional: envolve a predisposição para confiar, a crença na natureza humana, portanto, pode assumir a forma de uma característica estável de personalidade.

b) Confiança baseada na história: enfatiza que as interações repetidas entre os indivíduos são úteis para a avaliação das disposições, intenções e motivos dos outros, possibilitando inferências e predições a respeito de sua confiabilidade. Porém, como o conhecimento personalizado é de difícil obtenção, substitutos são procurados. Assim, surge o conceito de confiança presumida, que se refere à suposição de confiabilidade com base nos grupos a que pertence o indivíduo, sua categoria profissional ou o papel ocupado, por exemplo.

c) Confiança baseada na categoria: é também uma forma de confiança presumida, por referir-se à confiança despertada pelo fato de o indivíduo pertencer a uma dada categoria social ou organizacional, influenciando o julgamento dos outros sobre sua confiabilidade. Dessa forma, não é necessário conhecer o indivíduo para avaliar sua confiabilidade, basta o fato de estar filiado a uma mesma categoria para ser considerado digno de confiança.

d) Confiança baseada no papel: é outra forma de confiança presumida e despersonalizada baseada no papel ocupado pelo indivíduo. Assim, papéis podem servir como uma procuração para o conhecimento personalizado sobre o outro membro organizacional, atuando inclusive na redução da incerteza em relação à sua capacidade e intenção.

e) Confiança baseada em regras: pode ser compreendida como a confiança suscitada pela existência de regras explícitas compartilhadas pelos membros organizacionais. O conhecimento das regras é obtido não somente através de contratos formais como também através do processo de socialização dentro da estrutura de regras.

Assim, a predisposição do indivíduo em confiar representa a primeira base. A confiança baseada na história pode ser considerada um correlato da confiança interpessoal; por outro lado a confiança baseada na categoria relaciona a percepção de membros de grupos

externos àquele de pertença do indivíduo (Oliveira, 2004). Os papéis e as regras podem ser considerados as bases da confiança organizacional (Oliveira, 2004).

Jeffrey (1999) não se referiu às bases da confiança, mas destacou os fatores associados à criação da confiança organizacional. A confiança é concebida como uma "cola" que une os esforços conjuntos de um grupo, constituindo-se em um ingrediente necessário para o sucesso. Os fatores destacados foram: compreensão dos papéis e responsabilidades, freqüência e adequação da comunicação, competência para realizar o trabalho, clareza de propostas e direção, cumprimento de compromissos e promessas.

Oliveira (2004) ressaltou que alguns elementos são comuns nas definições de confiança: integridade, honestidade, credibilidade e preservação dos direitos dos outros ou do auto-interesse, destacando que as bases sociais e éticas se mesclam na fundamentação da confiança. No entanto, vale ressaltar que há uma confusão entre componentes e antecedentes de confiança organizacional. Enquanto Hosmer (1995) assinala que integridade, competência, consistência, lealdade (benevolência) e abertura são componentes da confiança organizacional, outros autores (Jeffrey, 1999; Mayer et al., 1995) apontam que aqueles componentes levam à confiança organizacional, isto é, são antecedentes de confiança organizacional.

Devido à confusão conceitual em torno do construto confiança organizacional, Oliveira (2004) realizou uma extensa revisão de literatura, com vistas a realizar uma melhor delimitação do conceito, e propôs a construção do conceito de confiança do empregado na organização. Para propor o esquema mental de confiança do empregado na organização, a autora recorreu aos dados empíricos obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores. A escolha dessa opção se justificou pela escassez de dados empíricos, teorias não testadas e sobreposição conceitual (Oliveira, 2004). Os dados obtidos das entrevistas por Oliveira (2004) foram tratados através da técnica de análise de conteúdo, da qual resultaram

as seguintes dimensões: reconhecimento organizacional, credibilidade da comunicação organizacional, solidez da organização, padrões éticos e normas organizacionais.

O trabalho qualitativo prévio que fundamentou a construção do conceito de confiança do empregado na organização, também subsidiou a construção do instrumento de medida para o construto (Oliveira, 2004). No entanto, as dimensões anteriores não foram completamente confirmadas pela análise fatorial. Assim, a Escala de Confiança do Empregado na Organização (Oliveira, 2004), cujos coeficientes de confiabilidade foram satisfatórios, variando de 0,79 a 0,93; ficou composta pelos seguintes fatores:

a) 'promoção do crescimento do empregado': envolve formas de incentivar o crescimento dos empregados, por condições reais e oportunidades, revelados em um plano de carreira ou normas objetivas para a promoção, que possibilitam ao empregado prever seu crescimento dentro da organização.

b) 'solidez organizacional': refere-se à firmeza e estabilidade financeira da organização, que podem ser reveladas pelo cumprimento das obrigações financeiras com os empregados, pagamento na data prevista e perspectivas de manutenção e crescimento da organização.

c) 'normas relativas à demissão de empregados': referem-se às normas e procedimentos organizacionais utilizados ou não na demissão de empregados. O contraste entre normas objetivas e procedimentos conhecidos pelos empregados e julgamentos pessoais de dirigentes, baseados em critérios arbitrários.

d) 'reconhecimento financeiro organizacional': envolve o reconhecimento financeiro do empregado pelo trabalho realizado, envolvendo salário pago, aumento salarial.

e) 'padrões éticos': retrata os princípios éticos: honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito com empregados e clientes.

Esses princípios podem ou não ser explicitados em um código de ética, mas da mesma forma orientarão a relação da organização com os clientes, empregados e outras organizações (Oliveira, 2004).

Os estudos nacionais e internacionais têm identificado os principais antecedentes e conseqüentes de confiança organizacional.

3.2 – Antecedentes e conseqüentes de confiança organizacional

Gilbert e Tang (1998) avaliaram empiricamente os antecedentes de confiança organizacional, através de uma amostra composta de 83 gerentes de uma grande agência governamental do sudoeste dos Estados Unidos. Os autores atribuíram à comunicação o papel de elemento central da confiança organizacional. Assim, consideraram nesse estudo as alternativas de circulação de informações entre os empregados – 'centralidade das redes informais' (relações de amizade e apoio social), 'coesão do grupo de trabalho' (grau de união do grupo ou desejo do indivíduo de permanecer no grupo) e 'aconselhamento' (acompanhamento e suporte aos empregados menos experientes) - e variáveis demográficas e funcionais. Os dados foram analisados através da análise de regressão múltipla que evidenciou que 'coesão do grupo de trabalho' estava associada à confiança organizacional ($\beta = 0,50$; $p < 0,01$). Entre as variáveis demográficas, idade e estado civil foram preditores significativos de confiança organizacional ($\beta = 0,23$; $p < 0,05$). No entanto, Gilbert e Tang não informaram quanto de confiança organizacional foi explicada pelos antecedentes mencionados anteriormente. Quanto às correlações, 'coesão do grupo de trabalho' correlacionou-se positivamente com confiança ($r = 0,28$; $p < 0,01$) e nível hierárquico ($r = 0,18$; $p < 0,01$). 'Centralidade da amizade' não se correlacionou de forma significativa

com nenhuma variável do modelo. Os autores concluíram que os empregados consideram a comunicação um elemento essencial da confiança organizacional e sugeriram que futuras pesquisas investiguem outras variáveis de comunicação.

Em outro estudo, Pillai, Schriesheim e Williams (1999) investigaram a confiança no supervisor. Para isso, propuseram um modelo de investigação que previa relações entre 'liderança transacional' e 'transformacional', 'justiça de procedimentos' e 'distributiva', 'confiança no supervisor', 'satisfação no trabalho', 'comprometimento organizacional' e 'comportamentos de cidadania organizacional'. O estudo teve por objetivo verificar o impacto dos tipos de liderança sobre o comportamento de cidadania organizacional, através das percepções de justiça e confiança. Participaram do estudo duas amostras independentes: subordinados e seus respectivos supervisores; sendo que os supervisores responderam à escala de comportamentos de cidadania organizacional. Para o tratamento dos dados, o autor utilizou análise fatorial exploratória para identificar os fatores resultantes e suas intercorrelações e assegurar que não houvesse excessiva multicolinearidade que pudesse prejudicar a modelagem por equação estrutural. E, os dados foram analisados através da modelagem por equação estrutural do LISREL 8. A hipótese confirmada foi a da influência indireta da 'liderança transformacional' sobre 'comportamentos de cidadania organizacional' por intermédio das variáveis 'justiça dos procedimentos' e da 'confiança'. As relações entre 'justiça dos procedimentos' e 'liderança transformacional' e entre 'justiça distributiva' e 'liderança transacional' foram confirmadas. 'Liderança transacional' relacionou-se de modo significativo com 'comprometimento organizacional'. Em geral, os modelos hipotetizados foram confirmados nas duas amostras, exceto pela necessidade de um caminho adicional entre 'justiça dos procedimentos' e 'satisfação no trabalho'. Os autores afirmaram que a 'liderança transformacional' parece influenciar a 'justiça de procedimentos', que por sua vez, influencia a 'confiança'. Já 'liderança transacional' parece influenciar 'justiça de distribuição' que não

tem impacto sobre ‘confiança’. Não houve apoio para a relação entre ‘justiça de procedimentos’ e ‘comportamentos de cidadania organizacional’.

Brashear et al. (2005) também realizaram um estudo sobre confiança do empregado no supervisor, cujo objetivo era examinar elementos de controle como preditores diretos e indiretos de justiça e, subseqüentemente como preditores de rotatividade. Confiança no supervisor foi considerada variável mediadora. Participaram do estudo 240 vendedores dos Estados Unidos. A modelagem por equação estrutural foi a técnica estatística utilizada para testar as hipóteses. As hipóteses que tiveram suporte empírico foram: uma relação positiva entre ‘controle dos processos’ e níveis de confiança dos vendedores foi encontrada ($t = 2,86$; $p < 0,01$); uma relação positiva entre ‘controle de decisão’ e níveis de confiança também foi encontrada ($t = 4,57$; $p < 0,01$); uma relação positiva foi encontrada entre ‘controle de processo’ e ‘justiça de procedimentos’ ($t = 4,55$; $p < 0,01$); ‘confiança’ e ‘justiça’ foram positivamente relacionadas ($t = 7,62$; $p < 0,01$); relação direta e positiva entre ‘confiança’ e ‘justiça distributiva’ ($t = 2,36$; $p < 0,01$); uma relação direta e positiva entre ‘controle de decisão’ e ‘justiça distributiva’ também foi confirmada ($t = 4,12$; $p < 0,01$); relação positiva entre ‘justiça de procedimentos’ e ‘distributiva’ ($t = 3,01$; $p < 0,01$); também tiveram suporte as relações entre ‘justiça de procedimentos’ e ‘intenção de rotatividade’ ($t = 4,36$; $p < 0,01$) e entre ‘justiça de distribuição’ e ‘intenção de rotatividade’ ($t = 5,57$; $p < 0,01$). Brashear et al. (2005) concluíram que confiança media parcialmente os efeitos de ‘controle de processo’ sobre ‘justiça de procedimentos’ e os efeitos de ‘controle de decisão’ sobre ‘justiça distributiva’. Finalmente, os resultados destacaram os efeitos das percepções de justiça, sugerindo que asseguraram baixos níveis de rotatividade dos vendedores. Portanto, o modelo proposto que estimava relações entre controle (de processo e decisão), confiança, justiça e rotatividade, em geral, obteve suporte empírico.

Lee e Teo (2005) realizaram outro estudo para examinar o impacto da reestruturação organizacional sobre confiança e satisfação no trabalho. Adicionalmente, foram examinadas as inter-relações entre confiança e satisfação no trabalho. Segundo os autores, a importância deste estudo deveu-se à necessidade de compreender as conseqüências da reestruturação organizacional e seus potenciais efeitos no ambiente de trabalho. As hipóteses dos autores eram de que a incerteza poderia aumentar de acordo com a magnitude da mudança requerida. Ainda, no período de ajuste dos empregados às novas estratégias da empresa, poderia haver aumento da incerteza que poderia ter um impacto negativo sobre moral e satisfação no trabalho. Os autores adotaram a definição de confiança de Gilbert e Tang (1998): sentimento de confiança e apoio ao empregador, baseado na expectativa de que ele será honesto e honrará seus compromissos. A pesquisa foi dividida em dois momentos. No primeiro momento, 73 empregados foram entrevistados e responderam aos instrumentos (momento pré-reestruturação): inventário sobre ambiente de trabalho (avaliação organizacional e mudança), escala de satisfação no trabalho (organização, trabalho, colegas e chefe imediato) e escala de confiança (com um único item). Há recomendações para não se utilizar escalas contendo um único item para avaliar a confiança, como forma de reduzir o viés (Lundasen, 2002). Em um segundo momento (3 meses após a reestruturação), 71 destes empregados responderam aos mesmos instrumentos. Os dados foram analisados através do teste t. Os resultados apontaram que 'confiança nos colegas' ($t = -2,44$; $p \leq 0,05$) e 'satisfação com o trabalho' ($t = -2,54$; $p \leq 0,05$) declinaram significativamente comparado aos níveis pré-reestruturação. Já a 'confiança nos colegas' declinou significativamente ($t = -2,01$; $p \leq 0,05$), quando houve mudança no processo de trabalho. Foram ainda realizadas análises de regressão para avaliar o impacto das mudanças sobre confiança e satisfação no trabalho. Os resultados apontaram que a variância dos níveis de 'confiança entre colegas' foram explicados em 6% pela extensão de mudanças requeridas aos empregados ($F = 2,65$; $p \leq 0,05$), com um β significativo e

negativo ($p < 0,05$), que sugere que maiores mudanças requeridas dos empregados estão associados a menores níveis de confiança entre colegas. Da mesma forma, 'mudanças requeridas aos empregados' explicaram 3% da variância de 'satisfação no trabalho' ($F = 2,39$, $p < 0,05$), com β negativo ($p < 0,10$) indicando que a extensão da mudança teve um impacto negativo sobre satisfação no trabalho. Os achados ainda sugeriram que altos níveis de confiança estão associados a maiores níveis de satisfação. Os resultados do estudo destacaram a necessidade de que as decisões estratégicas levem em consideração o impacto social da reestruturação organizacional. Além disso, segundo os autores, os gerentes devem compreender que confiança e satisfação são importantes ingredientes para o funcionamento efetivo da organização.

No Brasil, Lima, Machado e Castro (2002) realizaram um estudo sobre confiança no contexto de relacionamento interinstitucional (parceria) em que havia a parceria com vistas à geração e transferência de tecnologias ou à prestação de serviços tecnológicos, numa relação meramente cooperativa entre as partes, através de projetos, sem envolver transações comerciais. O estudo buscou estabelecer quais são os modos de produção de confiança mais importantes na formação de equipes parceiras; que fatores determinam a confiança inicial nessas equipes; as alterações na confiança, após um período de trabalho de pesquisa e quais os determinantes dessas alterações. As questões de interesse foram investigadas em uma instituição pública de pesquisa agropecuária, através da aplicação de um instrumento destinado a líderes das equipes e às próprias equipes parceiras. Definidas por procedimentos de amostragem aleatória simples, a amostra final foi composta por 102 equipes parceiras. Os dados foram analisados por meio de modelos de regressão linear. Os resultados obtidos mostraram que: a 'confiança em equipes parceiras' foi resultado, principalmente, do modo de produção de confiança baseado em instituições; a 'confiança inicial' foi influenciada pela capacidade técnica da equipe de pesquisa parceira e a iniciativa desse relacionamento foi do

líder; o relacionamento técnico entre líderes e equipes parceiras foi essencial na determinação da ‘confiança atual’. A ‘confiança atual’ foi determinada pela avaliação dos resultados pelo líder do projeto (R^2 = 0,47). Os resultados indicaram uma centralidade de aspectos do relacionamento técnico, entre líder e equipe parceira, na determinação de ‘confiança atual’. E o tempo não exerceu influência significativa sobre ‘confiança atual’, e sim em outros fatores e variáveis que se desenvolvem com o tempo: interações líderes-equipe, conhecimento de ambos sobre o modo de trabalho do outro, o desempenho e os resultados que vão sendo apresentados ao longo do trabalho.

Há ainda o estudo de Oliveira (2004) que investigou um modelo em que os valores organizacionais e os pessoais se constituiriam como antecedentes das percepções de justiça de procedimentos e interacional, as quais por sua vez, se constituiriam antecedentes diretos da confiança do empregado na organização. Participaram do estudo 822 empregados. Através da análise de regressão múltipla hierárquica verificou-se que o bloco das variáveis ‘valores organizacionais’ e ‘pessoais’ se posicionou como antecedente direto de quatro variáveis-critério de confiança: ‘promoção do crescimento do empregado’, ‘solidez organizacional’, ‘padrões éticos’ e ‘reconhecimento financeiro organizacional’. O bloco das variáveis de justiça (procedimentos e interação) se posicionou como antecedente indireto. Para a quinta variável–critério ‘normas relativas à demissão de empregados’, as variáveis independentes foram posicionadas no mesmo nível. Portanto, não houve confirmação do modelo previsto. Pela regressão múltipla *stepwise* a autora observou que: a) ‘padrões éticos’ tiveram como preditores os ‘valores relativos à coletividade’ (R^2 = 0,52) e ‘prestígio organizacional’ (R^2 = 0,04). O coeficiente de determinação (R^2) do modelo foi de 0,56; b) ‘promoção do crescimento do empregado’ teve como principal preditor os ‘valores de autonomia’ (R^2 = 0,46), seguido por ‘bem-estar do empregado’ (R^2 = 0,02), ‘realização’ (R^2 = 0,01), e ‘prestígio organizacional’ (R^2 = 0,01), cujo percentual de explicação foi irrisório no

coeficiente de determinação do modelo (R^2 = 0,50); percepção de 'justiça de procedimentos' constituiu-se no antecedente desses valores; c) 'reconhecimento financeiro organizacional' teve como único preditor o valor 'bem-estar do empregado' (R^2 = 0,28), que, por sua vez, foi explicado pela percepção de 'justiça de procedimentos' (R^2 = 0,26); d) 'solidez organizacional' teve como preditores os valores 'prestígio' (R^2 = 0,38) e 'preocupação com coletividade' (R^2 = 0,04), que resultaram em um índice de explicação de 42%; e) 'normas relativas à demissão de empregados' foram explicadas, principalmente, por 'justiça de procedimentos' (R^2 = 0,29), seguido pelos valores 'preocupação com coletividade' (R^2 = 0,04) e 'domínio' (R^2 = 0,01). Os demais preditores (autonomia, prestígio e justiça interacional) pouco contribuíram para o coeficiente de determinação já que reunidos, explicavam somente 1% do modelo, em contraposição a 34% dos outros preditores. Os resultados, segundo Oliveira (2004), mostraram que os valores pessoais foram eliminados de todos os modelos, o que pode ser interpretado como um indicativo de que a confiança do empregado na organização apóia-se prioritariamente em uma avaliação do sistema organizacional. Assim, os valores organizacionais poderiam ser percebidos como mais relevantes na explicação da confiança. A autora salientou que o trabalho teve uma contribuição importante tendo em vista o trabalho conceitual, a validação do instrumento e o teste do modelo que buscava identificar os antecedentes de confiança do empregado, permanecendo ainda em aberto a investigação a respeito dos conseqüentes dessa confiança.

Já no que se refere aos conseqüentes de confiança do empregado na organização pode ser destacado o estudo de Chiuzi (2006) cujo objetivo era analisar o impacto das dimensões da organização positiva (justiça organizacional, suporte organizacional e confiança do empregado na organização) sobre o bem-estar do trabalhador, composto de bem-estar subjetivo (satisfação geral com a vida, ânimo positivo e ânimo negativo) e de bem-estar no trabalho, segundo proposição de Siqueira e Padovam (no prelo). O estudo foi realizado com

uma amostra composta por 200 trabalhadores de diversas empresas do estado de São Paulo. Análises de regressão múltipla informaram que as dimensões da organização positiva tiveram impactos maiores sobre 'bem-estar no trabalho' do que sobre 'bem-estar subjetivo', destacando-se os impactos da variável 'confiança do empregado na organização' sobre 'bem-estar no trabalho', seja nos domínios da vida pessoal - 'ânimo positivo' foi mais fortemente explicado pela 'confiança do empregado na organização' do que 'ânimo negativo' - ou no contexto de trabalho: 'satisfação com colegas' foi explicada unicamente por 'confiança do empregado na organização', 'satisfação com a chefia' teve como principal preditor a 'confiança do empregado na organização', bem como a 'satisfação com as promoções' e também a 'satisfação com as tarefas'. O 'comprometimento organizacional afetivo' também teve como principal preditor 'confiança do empregado na organização'.

Perry e Mankin (2007) também realizaram um estudo sobre confiança organizacional e confiança no chefe executivo e satisfação no trabalho. Segundo os autores, a literatura recente demonstra que os empregados podem ter diferentes níveis de confiança em relação aos diferentes níveis de gerência, dentro da mesma organização. Como o chefe executivo é quem influencia (ou dita) as normas e regras organizacionais, então quando se examina a confiança organizacional, uma parte crucial desta confiança pode centrar-se no chefe executivo. Para Perry e Mankin, a satisfação no trabalho depende da visão do empregado sobre a organização e a gerência. Então, segundo os autores é importante compreender as relações entre 'confiança gerencial', 'confiança organizacional' e 'satisfação no trabalho' porque estes fatores influenciam as estratégias de mudança e desenvolvimento organizacional, a produtividade e a própria cultura da organização. Os autores consideraram a 'confiança organizacional' diferente da 'confiança nos gerentes', apesar de reconhecerem que pode haver correlação entre as duas, caso a imagem dos empregados sobre a organização seja baseada nas decisões e ações dos gerentes. No entanto, por reconhecerem que imagens da organização

também são baseadas em fatores como percepção dos valores da sociedade a respeito da produção organizacional, percepção da desejabilidade da missão organizacional, percepção da maneira como a organização (através de normas e práticas) lida com seus empregados, os autores também trabalham com a vertente da 'confiança organizacional'. Os questionários de confiança organizacional e confiança no gerente e satisfação no trabalho foram respondidos por empregados de duas organizações distintas (corpo de bombeiros e de uma indústria), sendo 88 bombeiros e 71 empregados (não supervisores) da indústria. As análises dos dados obtidos foram feitas separadamente para as organizações. Foram calculados os coeficientes de *Pearson* para analisar as correlações entre 'confiança no gerente', 'confiança na organização' e 'satisfação no trabalho' para os bombeiros e para os empregados da indústria. A correlação entre 'confiança no gerente' e 'satisfação no trabalho' para os bombeiros foi baixa e não significativa estatisticamente. Já a 'confiança na organização' foi positiva e significativamente correlacionada com 'satisfação no trabalho' ($r = 0,24$). Em geral, os bombeiros apresentaram alta média em 'confiança na organização'. Isso pode ter ocorrido pelo fato de que os bombeiros não separem completamente a visão de seu trabalho com a visão que têm da organização (Perry & Mankin, 2007). Entre os empregados da indústria, houve uma relação negativa e significativa estatisticamente entre 'confiança no gerente' e 'satisfação no trabalho' ($r = -0,22$). Assim, alta satisfação foi associada com baixa confiança no executivo chefe. Uma explicação possível dada pelos autores, é que a satisfação se oriente por fatores externos localizados fora da organização ou na própria profissão. Já a relação entre confiança na organização e satisfação no trabalho para os empregados da indústria não foi significativa, talvez porque os empregados vejam seu trabalho ou profissão desvinculados da organização (Perry & Mankin, 2007). Os autores identificaram que no corpo de bombeiro, onde a média de 'confiança organizacional' foi maior, também foi maior a média de 'satisfação no trabalho'. Os autores sugeriram mais estudos para esclarecer essa relação.

Um estudo nacional testou o poder preditivo de confiança do empregado na organização sobre o bem-estar no trabalho (Oliveira & Martins, 2007a), tendo como definições norteadoras as de bem-estar no trabalho de Siqueira e Padovam (no prelo) e de confiança do empregado na organização de Oliveira (2004). O objetivo do estudo foi investigar um modelo preditivo do impacto da confiança do empregado na organização sobre o bem-estar no trabalho. O teste do modelo foi realizado através de regressões múltiplas, método *stepwise*. A amostra foi composta por 202 trabalhadores vinculados a três organizações privadas de Uberlândia, com 54% dos respondentes do sexo masculino, com idade média de 30 anos e tempo médio de trabalho de 6 anos. Os participantes responderam a um instrumento contendo as escalas de confiança do empregado na organização (Oliveira, 2004), satisfação no trabalho (Siqueira, 1995), comprometimento organizacional afetivo (Siqueira, 1995) e envolvimento com o trabalho (Siqueira, 1995), sendo as duas últimas unifatoriais. Os coeficientes de precisão das escalas para a amostra (*Alpha de Cronbach*) variaram de 0,75 a 0,92; exceto para satisfação com colegas (α = 0,64). Os resultados mostraram que, para 'comprometimento organizacional afetivo' foram retidas no modelo duas variáveis, sendo o principal preditor a confiança do empregado nos 'padrões éticos', seguido por 'promoção do crescimento do empregado' (R^2 = 0,58). A variável dependente 'envolvimento com o trabalho' foi explicada somente por 'promoção do crescimento do empregado'(R^2 = 0,15). Em relação às dimensões de satisfação no trabalho 'satisfação com salário' e 'satisfação com a chefia', o maior percentual de explicação foi proveniente da confiança no 'reconhecimento financeiro organizacional'. 'Satisfação com as promoções' recebidas teve também entre seus preditores a confiança do empregado na 'promoção do crescimento do empregado'. 'Satisfação com os colegas' teve preditores confiança nos 'padrões éticos' da organização e 'normas relativas à demissão' (β negativo). A dimensão 'solidez organizacional' foi excluída de todas as equações, permanecendo como principais

preditores ‘padrões éticos’, ‘promoção do crescimento do empregado’ e ‘reconhecimento financeiro organizacional’. As autoras concluíram que aspectos relacionados diretamente à vida do empregado tiveram maior destaque, e sugeriram como agenda de pesquisa a realização de estudos com amostras diferentes para verificar a consistência dos achados.

Outro estudo realizado por Martins e Oliveira (2007) testou o impacto de confiança do empregado na organização e valores organizacionais sobre o comprometimento organizacional afetivo. A pesquisa contou com a participação de 144 trabalhadores de duas empresas privadas de Uberlândia. Os participantes responderam a um instrumento contendo as escalas de valores organizacionais, confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional afetivo. A análise dos dados foi realizada através de estatísticas descritivas, cálculo do coeficiente de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) e análise de regressão múltipla padrão. Os resultados mostraram que com exceção das dimensões ‘domínio’ e ‘tradição’ dos valores organizacionais e confiança nas ‘normas relativas à demissão de empregados’, os índices de precisão foram satisfatórios, acima de 0,73. Em média os coeficientes variaram em torno de 0,80. Para alcançar o objetivo deste estudo foi calculada uma análise de regressão múltipla padrão para a variável dependente ‘comprometimento organizacional afetivo’, tendo como variáveis independentes as dimensões de valores organizacionais e confiança do empregado na organização. O resultado obtido explicou 57% da variância. Os valores de ‘conformidade’ (β negativo), ‘prestígio’ e ‘preocupação com a coletividade’ e confiança na ‘promoção do crescimento do empregado’ tiveram contribuição significativa. As autoras concluíram que a posição de destaque da organização no mercado, o respeito e admiração que provoca e o cuidado em promover valores como justiça e igualdade na organização mantêm uma relação positiva com comprometimento enquanto valores que enfatizam normas, padrões de comportamentos se relacionam de maneira inversa. Por outro lado, ‘promoção do crescimento do empregado’ se

relacionou de maneira positiva com os sentimentos que o empregado nutre por sua organização (orgulho, contentamento, animação). As autoras, sugeriram ainda que novos estudos deverão ser realizados para dar maior consistência aos achados.

Oliveira e Martins (2007b) realizaram outro estudo com o propósito de verificar o impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização no bem-estar no trabalho (proposto por Siqueira & Padovam, no prelo). O questionário com os instrumentos de medida foi respondido por 178 trabalhadores de organizações privadas da Região do Triângulo Mineiro. O teste do modelo foi realizado através de regressões múltiplas, método *stepwise*. Os resultados mostraram que, para 'comprometimento organizacional afetivo' foram retidas no modelo cinco variáveis, sendo o principal preditor a 'promoção do crescimento do empregado'. A variável dependente 'envolvimento com o trabalho' foi explicada por um conjunto de preditores, com destaque para a confiança nos 'padrões éticos'. Em relação às dimensões de satisfação no trabalho, especificamente 'satisfação com a natureza do trabalho' e 'satisfação com o salário', o maior percentual de explicação foi de confiança no 'reconhecimento financeiro organizacional'. 'Satisfação com as promoções' recebidas teve também entre seus preditores a 'promoção do crescimento do empregado' e 'satisfação com a chefia' foi explicada, principalmente, pelos 'valores relativos à realização'. 'Satisfação com os colegas' teve como único preditor confiança nos 'padrões éticos' da organização. Os componentes de bem-estar no trabalho apresentaram preditores distintos, porém, a confiança do empregado na organização foi o principal preditor. As autoras concluíram a partir dos dados que os determinantes de bem-estar são complexos e requerem investigações futuras.

Os estudos nacionais e internacionais descritos anteriormente sugerem como principais resultados dos estudos sobre confiança organizacional, os seguintes:

- Coesão do grupo de trabalho e variáveis demográficas como idade e estado civil como antecedentes de confiança organizacional (Gilbert & Tang, 1998).
- Justiça de procedimentos como antecedentes de confiança organizacional (Gilbert & Tang, 1998; Pillai et al., 1999).
- O papel moderador da justiça de procedimentos e confiança no supervisor na relação entre liderança transformacional e comportamento de cidadania organizacional (Pillai et al.,1999).
- A confiança inicial influenciada pela capacidade técnica da equipe de pesquisa parceira, iniciativa do líder; e confiança atual determinada pelo relacionamento técnico entre líderes e equipes parceiras, como avaliação dos resultados pelo líder do projeto (Lima et al., 2002).
- Controle de processo e de decisão como antecedentes de confiança organizacional (Brashear et al., 2005).
- Reestruturação organizacional - mudanças no processo de trabalho requeridas aos empregados - como antecedentes de confiança organizacional (Lee & Teo, 2005);
- Valores organizacionais como antecedentes diretos e justiça dos procedimentos como antecedente indireto de confiança do empregado na organização (Oliveira, 2004).
- Confiança do empregado na organização como principal preditor de 'satisfação com colegas', 'satisfação com a chefia', 'satisfação com as promoções', 'satisfação com as tarefas' e 'comprometimento organizacional afetivo' (Chiuzi, 2006).

- Confiança na organização correlacionada positiva e significativamente com ‘satisfação no trabalho’. ‘Confiança no chefe executivo’ correlacionada negativamente com ‘satisfação no trabalho’ (Perry & Mankin, 2007).
- Confiança nos ‘padrões éticos’, na ‘promoção do crescimento do empregado’, no ‘reconhecimento financeiro organizacional’ como principais antecedentes das dimensões de bem-estar no trabalho ‘comprometimento organizacional afetivo’, ‘envolvimento com o trabalho’ e ‘satisfação no trabalho’ (Oliveira & Martins, 2007a).
- Valores de ‘conformidade’, ‘prestígio’, ‘preocupação com a coletividade’, confiança na ‘promoção do crescimento do empregado’ como antecedentes de ‘comprometimento organizacional afetivo’ (Martins & Oliveira, 2007).
- Os componentes de bem-estar no trabalho apresentaram preditores distintos, porém, a confiança do empregado na organização foi o principal preditor quando comparada aos valores organizacionais (Oliveira & Martins, 2007b).

Diante do exposto, é possível notar que não foram encontrados estudos empíricos que relacionassem confiança e percepção de saúde organizacional. No entanto, conforme salientou Oliveira (2004), as pesquisas devem buscar os conseqüentes de confiança do empregado na organização. Como os estudos de Chiuzi (2006) e Oliveira e Martins (2007a, 2007b) revelaram que a confiança do empregado na organização foi o principal preditor de bem-estar dos trabalhadores, o presente estudo buscará mais dados acerca do impacto da confiança sobre variáveis organizacionais (percepção de saúde da organização).

4 – PROPOSIÇÃO CONCEITUAL DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Os estudos sobre saúde organizacional, nacionais e internacionais, propõem modelos teóricos da associação desta variável com outras, no âmbito do comportamento organizacional. Cultura, satisfação no trabalho, justiça organizacional (Assmar & Ferreia, 2004; Ferreira & Assmar, 2004), cultura e clima organizacionais (Shoaf et al., 2004), suporte social e justiça organizacional (Wilson et al., 2004) são exemplos de algumas destas variáveis.

Em 1995, Jaffe, em seus estudos sobre efetividade organizacional, propôs um modelo teórico que a associa com satisfação pessoal, confiança, participação do empregado, políticas de recursos humanos e compartilhamento de recompensas, além de propor o conceito de saúde organizacional como uma extensão do conceito de efetividade, por considerá-lo insuficiente para abarcar a complexidade das organizações. Segundo o autor, a promoção de saúde nas organizações deve-se, principalmente, a políticas organizacionais éticas e justas. Contudo, as proposições teóricas do autor não foram colocadas a teste empírico.

Os estudos de confiança, por seu turno, normalmente investigam seus antecedentes. Coesão do grupo de trabalho, variáveis demográficas (idade e estado civil), justiça de procedimentos (Gilbert & Tang, 1998; Pillai et al., 1999), controle de processo e decisão (Brashear et al., 2005), valores organizacionais, pessoais e justiça dos procedimentos (Oliveira, 2004) são algumas das variáveis presentes na literatura sobre confiança. Com relação à confiança do empregado na organização, poucos foram os estudos encontrados que investigaram suas relações com outras variáveis do comportamento organizacional. Chiuzi (2006) e Oliveira e Martins (2007a, 2007b), por exemplo, investigaram seu impacto sobre bem-estar dos trabalhadores e Kimbrough Jr. (1997) investigou a confiança intra-

organizacional como antecedente de produtividade, do sucesso e da efetividade organizacionais.

A literatura sobre ética organizacional identifica autores que a vinculam ao desempenho, lucro ou sucesso da organização (Aguilar, 1996; Ferrell et al., 2001; Monteiro et al., 2005; Nash, 2001; Srour, 2000). Srour (1998) destacou que as decisões e ações empresariais estão cada vez mais submetidas ao crivo de uma sociedade disposta a retaliar empresas que abusam da confiança e da credulidade de suas contrapartes. Neste sentido, a literatura aponta que se a organização utiliza estratégias de *marketing* agressivas, ela não conseguirá sustentar seus resultados por muito tempo e a sobrevivência organizacional estará ameaçada (Harrison, 1994). No entanto, não foi encontrado, na literatura, nenhum estudo empírico que vinculasse percepção de comportamentos éticos à percepção de saúde organizacional.

Dessa forma, em virtude de hipóteses suscitadas por estudos anteriores - confiança e ética organizacionais podem ter um impacto sobre o sucesso da organização, sua produtividade ou sobre a efetividade organizacional (Aguilar, 1996; Ferrell et al., 2001; Kimbrough Jr., 1997; McAllister, 1995; Monteiro et al., 2005; Nash, 2001; Srour, 2000) - é razoável supor que as variáveis 'percepção de comportamentos éticos organizacionais' e 'confiança do empregado na organização' podem impactar a variável percepção de saúde organizacional, uma vez que esta última traz, conceitualmente, indicadores de sucesso, lucratividade, sobrevivência, adaptabilidade e integração entre pessoas e equipes.

Assim, este trabalho teve por objetivo testar um modelo teórico de impacto da percepção de comportamentos éticos organizacionais e de confiança do empregado na organização sobre a percepção de saúde organizacional, conforme o modelo gráfico apresentado na Figura 1.

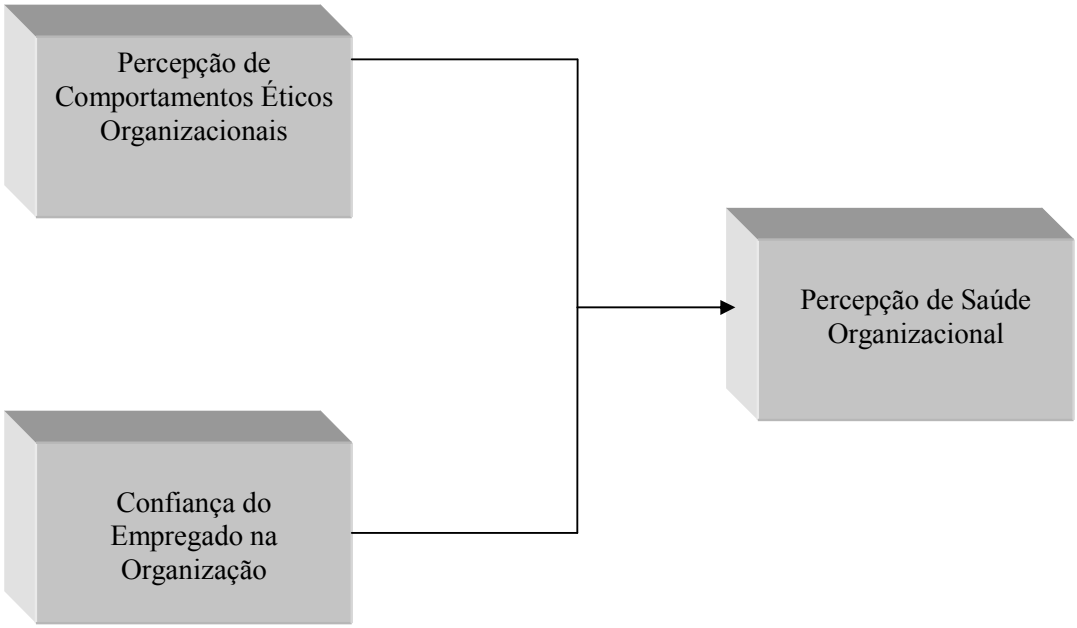

FIGURA 1 – Modelo de investigação a ser testado.

Realizada a descrição das variáveis do estudo (saúde organizacional, ética nas organizações e confiança do empregado na organização) e do modelo de investigação proposto, concluiu-se a parte da revisão de literatura sobre as variáveis do estudo. A segunda parte do estudo refere-se ao método empregado para a coleta e análise dos dados, aos resultados obtidos, à discussão desses resultados e à conclusão.

5 – MÉTODO

5.1 – Participantes

O número de participantes do estudo atende ao critério da análise de regressão (regra de *thumb*), segundo o qual o número de participantes deveria ser maior ou igual a 50 + 8m (Tabachnick & Fidell, 2001), onde m é o número de preditores. De acordo com o critério mencionado, seriam necessários no mínimo 106 trabalhadores.

Neste estudo, participaram 150 trabalhadores formalmente empregados da região do Triângulo Mineiro, sendo 51,3% do sexo feminino (1,3% da amostra não forneceram este dado). A idade dos respondentes variou de 19 a 68 anos, com média de 29,9 anos (DP = 10,4 anos). Quanto ao tipo de empresa, 74,7% dos empregados eram oriundos de empresas privadas (2% de dados ausentes). Quanto ao grau de instrução, a maior parte da amostra possuía ensino superior incompleto (41,3%), com 1,3% de dados ausentes. Como foi estabelecido o requisito de no mínimo três meses de trabalho na empresa, o tempo variou de 3 meses a 30 anos, o tempo médio foi de 4,9 anos (DP = 5,9 anos).

Não houve restrições quanto ao gênero dos participantes ou cargo ocupado, sendo a única exigência a escolaridade mínima de ensino fundamental completo, uma vez que o instrumento da pesquisa foi um questionário auto–aplicável.

A Tabela 1 resume as principais informações (freqüência, porcentagem, média e desvio padrão) a respeito dos participantes do estudo.

TABELA 1 – Dados biográficos dos participantes do estudo.

Variáveis Biográficas		f	%	$\overline{X}$	DP
Gênero	**Masculino**	71	47,3		
	Feminino	77	51,3		
	Dados ausentes	2	1,3		
Empresa	**Particular**	112	74,7		
	Pública	35	23,3		
	Dados ausentes	3	2		
Escolaridade	**Ensino Médio**	30	20		
	Superior Incompleto	62	41,3		
	Superior Completo	25	16,7		
	Pós-graduação	20	13,3		
Idade				29,9 anos	10,4 anos
Tempo de trabalho				4,9 anos	5,9 anos

n = 150

5.2 – Instrumentos

Para a coleta de dados, foi utilizado um caderno contendo as orientações gerais que direcionavam a forma de respondê-lo, os instrumentos específicos da pesquisa e uma folha para preenchimento dos dados biográficos do participante da pesquisa (ANEXO A). Os instrumentos respondidos pelos participantes deste estudo têm como definições norteadoras e características psicométricas as apresentadas a seguir:

1) Percepção de saúde organizacional refere-se às crenças dos empregados de que a organização é capaz de desenvolver altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas quando necessário e ainda promover alto grau de integração entre os empregados e suas equipes de trabalho (Gomide Jr. et al., 1999). Esta definição embasou a construção da **Escala de Percepção de Saúde Organizacional (EPSaO)** por Gomide Jr. et al. (1999) e a revalidação por Gomide Jr. e Fernandes (2008b). Os dois fatores da medida são denominados 'integração de pessoas e equipes' - que se refere às crenças do empregado de que a organização é capaz de estimular o compartilhamento dos objetivos organizacionais e a integração de seus membros às suas equipes de trabalho - e 'flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas', que se refere às crenças do empregado de que a organização possui políticas e procedimentos de trabalho flexíveis e voltados para a adaptação da organização às demandas do ambiente externo.

Quanto às características psicométricas, o primeiro fator 'integração de pessoas e equipes' possui 20 itens, com cargas fatoriais variando de 0,42 a 0,80; α validação= 0,92; α para esta amostra = 0,92; correlação item-total variando de 0,48 a 0,66; com média de 0,56; o segundo fator 'flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas' possui 7 itens, com cargas fatoriais entre 0,43 e 0,80; α validação= 0,84; α para esta amostra = 0,84; correlação item-total entre 0,49 e 0,70; com média de 0,59. A EPSaO é composta por 27 itens no total,

respondidos conforme uma escala Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente) (ANEXO A). A Tabela 2 enumera os itens que compõem os dois fatores da EPSaO.

TABELA 2 – Itens representativos dos fatores da EPSaO

Fator/Denominação	*Itens*
1- Integração de Pessoas e Equipes	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21
2- Flexibilidade e Adaptabilidade a Demandas Externas	16, 22, 23, 24, 25, 26, 27

2) Percepção de comportamentos éticos organizacionais refere-se às crenças dos empregados de que a empresa adota políticas, regras e normas claras e honestas para a gestão do sistema organizacional, bem como é capaz de estabelecer relações claras e honestas com seus clientes (Gomide Jr. et al., 2003). A **Escala de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais (EPCEO)** foi construída por Gomide Jr. et al. (2003) e revalidada por Gomide Jr. e Fernandes (2008a) tendo como base a definição supracitada. Os dois fatores da medida são: 'gestão do sistema' - que se refere às crenças do empregado de que a organização possui políticas, regras e normas claras e honestas para a gestão do sistema organizacional - e 'orientação para o cliente', que se refere às crenças do empregado de que a organização estabelece relações claras e honestas com seus clientes.

Quanto às características psicométricas dos fatores da medida, o primeiro fator 'gestão do sistema' possui 14 itens; cargas fatoriais variando de 0,41 a 0,84; correlações item-total de 0,54 a 0,73; com média de 0,64; α validação de 0,92 e α para esta amostra = 0,91. O segundo fator 'orientação para o cliente' possui 6 itens; com cargas fatoriais entre 0,58 e 0,76; correlações item-total de 0,46 a 0,67; com média de 0,59; α validação de 0,82; α para esta amostra = 0,85. A EPCEO possui 20 itens, respondidos conforme uma escala Likert de quatro

pontos (1= Discordo Totalmente a 4 = Concordo Totalmente) (ANEXO A). A Tabela 3 enumera os itens que compõem os fatores da EPCEO.

TABELA 3 – Itens representativos dos fatores da EPCEO

Fator/ Nome	*Itens*
1. Gestão do Sistema	1, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20.
2. Orientação para o cliente	2, 3, 4, 5, 8, 18.

3) Confiança do empregado na organização refere-se ao "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 e obedecer a leis e normas" (Oliveira & Tamayo, 2008). Segundo a autora, a confiança do empregado na organização baseia-se nas crenças elaboradas por ele ao se relacionar e processar as informações provenientes do ambiente organizacional em que está inserido. Oliveira (2004) elaborou uma medida composta por cinco fatores: a) 'promoção do crescimento do empregado', que envolve formas de incentivar o crescimento dos empregados, por condições reais e oportunidades, revelados em um plano de carreira ou normas objetivas para a promoção, que possibilitam ao empregado prever seu crescimento dentro da organização; b) 'solidez organizacional', que se refere à firmeza e estabilidade financeira da organização, que podem ser reveladas pelo cumprimento das obrigações financeiras com os empregados, pagamento na data prevista e perspectivas de manutenção e crescimento da organização; c) 'normas relativas à demissão de empregados', que se referem às normas e procedimentos organizacionais (normas objetivas e procedimentos conhecidos pelos empregados ou julgamentos pessoais de dirigentes) utilizados ou não, na demissão de empregados; d) 'reconhecimento financeiro organizacional', que envolve o reconhecimento financeiro do empregado pelo trabalho realizado, envolvendo salário pago, aumento salarial; e) 'padrões

éticos', que retrata os princípios éticos de honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito. Esses princípios podem ou não ser explicitados em um código de ética, mas da mesma forma orientarão a relação da organização com os clientes, empregados e outras organizações.

Quanto às características psicométricas dos fatores da **Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)**, construída e validada por Oliveira (2004), o fator 1 'promoção do crescimento do empregado' possui 7 itens; α validação = 0,92 e α para esta amostra = 0,88; o fator 2 'solidez organizacional' possui 12 itens; α validação = 0,86 e α para esta amostra = 0,88; o fator 3 'normas relativas à demissão de empregados' possui 6 itens; α validação = 0,79 e α para esta amostra = 0,81; o fator 4 'reconhecimento financeiro organizacional' possui 5 itens; α validação = 0,83 e α para esta amostra = 0,86 e o fator 5 'padrões éticos' possui 17 itens; α validação = 0,93 e α para esta amostra = 0,92. A correlação item-total oscila entre 0,43 e 0,81 (Oliveira & Tamayo, 2008). A ECEO é composta por 47 itens no total e as respostas são dadas conforme uma escala Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente) (ANEXO A). A Tabela 4 enumera os itens que compõem cada um dos cinco fatores da ECEO.

TABELA 4 – Itens representativos dos fatores da ECEO

DENOMINAÇÕES	*ITENS*
1- Promoção do Crescimento do Empregado	33, 11, 45, 21, 19, 37, 22
2 - Solidez Organizacional	02, 04, 08, 17, 18,24, 26, 29,30, 34, 32, 38
3 - Normas Relativas à Demissão de Empregados	01, 05, 20, 12, 28,41
4 - Reconhecimento Financeiro Organizacional	15, 31, 40, 44, 47
5 -Padrões Éticos	03, 06, 07, 09, 10, 13, 14, 16, 23, 25, 27, 35, 36, 39, 42, 43, 46

A Tabela 5 resume as principais características dos instrumentos utilizados neste estudo.

TABELA 5 - Resumo das principais características dos instrumentos de medida utilizados no estudo.

Instrumento	Autores	Natureza do instrumento	Fatores	N.ºde itens	Confiabilidade validação	Confiabilidade amostra
Escala de Percepção de Saúde Organizacional (EPSaO)	Gomide Jr. e Fernandes (2008b)	Bifatorial	**Integração de Pessoas e Equipes**	20	0,92	0,92
			Flexibilidade e Adaptabilidade a Demandas Externas	7	0,84	0,84
Escala de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais (EPCEO)	Gomide Jr. e Fernandes (2008a)	Bifatorial	**Gestão do Sistema**	14	0,92	0,91
			Orientação para o Cliente	6	0,82	0,85
Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)	Oliveira e Tamayo (2008)	Multifatorial	**Promoção do Crescimento do Empregado**	7	0,92	0,88
			Solidez Organizacional	12	0,86	0,88
			Normas Relativas à Demissão de Empregados	6	0,79	0,81
			Reconhecimento Financeiro Organizacional	5	0,83	0,86
			Padrões Éticos	17	0,93	0,92

Conforme tabela acima, os coeficientes de confiabilidade dos fatores dos instrumentos de medida obtidos para a amostra deste estudo (*Alpha de Cronbach*) podem ser considerados bastante satisfatórios, variando de 0,81 a 0,92 (Pasquali, 2003).

5.3 - Procedimentos de coleta de dados

Os respondentes foram convidados a participarem da pesquisa, após anuência da organização, através de termo de consentimento livre e esclarecido às organizações (ANEXO C), assinado pelas partes envolvidas. Para a anuência da organização foram explicados aos dirigentes das organizações, o objetivo da pesquisa, os procedimentos adotados, a forma de participação e os requisitos necessários para a colaboração dos empregados.

Após a anuência dos dirigentes da organização, os colaboradores foram convidados a participarem da pesquisa. Aos colaboradores foram explicitados os objetivos da pesquisa, ressaltando que o estudo está desvinculado da organização empregadora. Além disso, aos colaboradores foi solicitado que não se identificassem e foram esclarecidos de que não ficariam expostos a nenhum risco, pena ou prejuízos. Além do questionário, foi entregue ao respondente o termo de consentimento livre e esclarecido para assinatura e resguardo de quaisquer alterações (ANEXO B), aprovado pelo comitê de ética (CEP), sob o protocolo de nº 376/06 (ANEXO D).

Os questionários foram, em sua maioria, respondidos no próprio local de trabalho do respondente, sendo as instruções dadas pela pesquisadora. No entanto, onde esse procedimento não foi possível, os questionários foram deixados nas organizações com o responsável pela área de recursos humanos que transmitiu aos colaboradores as instruções para o preenchimento dos questionários, bem como se responsabilizaram pelo recolhimento dos questionários e dos termos de consentimento preenchidos em dadas agendadas. Foram distribuídos, no total, 250 questionários e retornaram 150 corretamente respondidos.

5.4 – Análise dos Dados

Os dados contidos nos questionários foram digitados em uma planilha do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 12.0, que foi o software utilizado para a análise dos dados. Para a descrição da amostra, foram utilizadas análises estatísticas descritivas (freqüências, médias e desvio padrão); para a análise das correlações entre as variáveis do estudo, a correlação bivariada de *Pearson*; e para o teste do modelo proposto, estatísticas inferenciais (regressão múltipla *stepwise*) – buscando evidências no alcance do objetivo proposto.

Para a análise dos dados, as variáveis - percepção de comportamentos éticos organizacionais e confiança do empregado na organização - foram consideradas variáveis independentes enquanto a variável percepção de saúde organizacional, a variável dependente.

6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 - Análise exploratória dos dados

A análise exploratória dos dados consistiu, primeiramente, na verificação da acurácia da digitação dos dados na planilha do SPSS, através de uma inspeção visual dos valores máximos e mínimos das escalas, obtidos por meio do comando '*Descriptives'*.

Constada a correta digitação dos dados, procedeu-se à verificação dos pressupostos necessários à realização da análise de regressão múltipla. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), alguns pressupostos devem ser atendidos para que se utilize a análise de regressão sem que haja um aumento considerável dos erros.

Análise da multicolinearidade

Todas as correlações entre as variáveis apresentaram escores inferiores a 0,90. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), há multicolinearidade ou singularidade, quando o valor das correlações for de 0,90 ou superior. Portanto, para esta amostra, não houve a ocorrência de multicolinearidade entre variáveis.

Dados Omissos

Outra condição analisada foi a porcentagem de dados omissos, que devem ser inferiores a 5% (Tabachnick & Fidell, 2001). Como foi constado que havia no máximo um dado faltoso por variável, distribuídos de forma aleatória entre os fatores, a análise de

regressão foi utilizada substituindo-se os dados omissos pela média. Esse método é conservador, dado que a média não muda a distribuição da amostra (Tabachnick & Fidell, 2001). Embora a variância e a correlação entre fatores, nos quais havia dado omisso, tenham sido reduzidas pela média, a perda é pequena, uma vez que o número de dados ausentes é pequeno (Tabachnick & Fidell, 2001).

Valores Extremos

Foram verificados também os valores extremos, que são os valores que se destacam em uma distribuição (Tabachnick & Fidell, 2001). Primeiramente, foram verificados os valores extremos univariados, que são os casos com um valor extremo para uma variável. Para isso, foram calculados os escores z, através do comando '*Descriptives*'. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), casos com escores z em excesso a 3,29; podem sinalizar valores extremos potenciais. Pela análise dos escores z, foi verificado que nove escores estavam acima, mas próximos de 3,29. Segundo Miles e Shevlin (2001) se os valores extremos fazem parte do funcionamento normal do processo psicológico, eles devem ser incluídos no modelo. Nos estudos que envolvem a percepção dos empregados quanto às variáveis do comportamento organizacional é comum que se tenham respostas variadas aos itens, o que levou à permanência dos dados.

Os valores extremos multivariados foram verificados através da distância de *Mahalanobis*, obtida através do módulo para regressão linear. Pelo cálculo do χ^2, foi constatado apenas um caso com valor um pouco superior ao estabelecido (χ^2 = 24,32), e também foi incluído nas análises, segundo orientação de Miles e Shevlin (2001).

Teste de Linearidade

O relacionamento linear entre as variáveis foi analisado por meio do gráfico de resíduos que apontou a linearidade entre as variáveis preditoras e a variável-critério (Tabachnick & Fidell, 2001).

Teste de Normalidade

A normalidade foi verificada através dos histogramas com sobreposição da curva normal, que revelou que as distribuições são próximas de uma distribuição normal. A normalidade também foi analisada através do valor de assimetria (Miles & Shevlin, 2001). As distribuições normais têm um valor de assimetria de aproximadamente zero. Segundo Miles e Shevlin (2001), se o número estatístico de assimetria for menor que 1.0, haverá pouco problema. Se o valor for maior que 1,0 e menor que 2,0, ainda é aceitável. Mas, se o número estatístico de assimetria for maior que 2,0 pode haver problemas. Os valores encontrados para esta amostra, em sua maioria, eram menores que 1, sendo encontrados treze escores ligeiramente maiores que esse valor, o que atesta que os dados apresentam uma tendência à normalidade. Então, para este estudo, não houve a necessidade de transformação dos dados.

Verificados os pressupostos da análise de regressão, foram calculadas as médias fatoriais e os coeficientes de correlações entre as variáveis do estudo (por meio da correlação de *Pearson* - r de *Pearson*), conforme Tabela 6.

TABELA 6 – Médias fatoriais, desvios padrões e coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis.

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	*8*
1. Integração de Pessoas e Equipes	3,23	0,66								
2. Flexibilidade e Adaptabilidade a Demandas Externas	3,24	0,76	0,68**							
3. Gestão do Sistema	2,89	0,62	0,63**	0,61**						
4. Orientação para o Cliente	3,30	0,63	0,32**	0,39**	0,55**					
5. Promoção do Crescimento do Empregado	3,39	0,82	0,56**	0,61**	0,70**	0,38**				
6. Solidez Organizacional	3,96	0,60	0,38**	0,33**	0,41**	0,51**	0,58**			
7. Normas Relativas à Demissão de Empregados	2,45	0,82	-0,48**	-0,37**	-0,44**	-0,21*	-0,52**	-0,42**		
8. Reconhecimento Financeiro Organizacional	2,90	0,91	0,56**	0,55**	0,58**	0,42**	0,69**	0,45**	-0,43**	
9. Padrões Éticos	3,73	0,64	0,61**	0,54**	0,65**	0,60**	0,70**	0,75**	-0,50**	0,66**

n = 150; **p ≤ 0,01; *p ≤ 0,05

6.2 – Médias fatoriais e correlações entre as variáveis do modelo.

As médias das variáveis dependentes – 'integração de pessoas e equipes' (3,23) e 'flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas' (3,24) – foram muito próximas e ficaram em torno do ponto médio da escala (3).

Quanto às médias dos fatores de percepção de comportamentos éticos organizacionais, 'gestão do sistema' (2,89) apresentou menor média do que 'orientação para o cliente' (3,30) para uma escala de quatro pontos.

Quanto às médias fatoriais de confiança do empregado na organização, a menor média foi para o fator 'normas relativas à demissão de empregados' (2,45) e a maior foi para o fator 'solidez organizacional' (3,96), em uma escala de cinco pontos.

Para a análise da matriz de correlação foi utilizada a orientação de Miles e Shevlin (2001), que classificam a magnitude dos coeficientes de correlação de acordo com os intervalos: 0,10 - 0,29 (baixa); 0,30 – 0,49 (moderada); 0,50 ou maior (elevada). A análise da direção das correlações está fundamentada no modelo conceitual proposto.

Quanto à correlação entre as variáveis preditoras e as variáveis-critério, as correlações variaram entre $r = 0,32$ e $r = 0,63$ ($p \leq 0,01$). A correlação entre os fatores de percepção de comportamentos éticos organizacionais e os fatores de percepção saúde organizacional foram todas significativas, com intensidades moderadas e elevadas. A correlação entre 'gestão do sistema' e 'integração de pessoas e equipes' foi uma correlação elevada ($r = 0,63$; $p \leq 0,01$). Também foi elevada a correlação entre 'gestão do sistema' e 'adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas' ($r = 0,61$; $p \leq 0,01$). Assim, quanto mais os empregados percebem políticas, regras e normas claras e honestas adotadas pela organização, maior é a percepção da capacidade da organização de estimular o compartilhamento dos objetivos organizacionais, de integrar os membros às suas equipes de trabalho, bem como é maior a percepção da adoção de

políticas e procedimentos de trabalho flexíveis e focados na adaptação da organização às demandas externas.

Já a correlação entre ‘orientação para o cliente’ e ‘integração de pessoas e equipes’ foi de intensidade moderada ($r = 0,32$; $p \leq 0,01$), o que também ocorreu entre ‘orientação para o cliente’ e ‘adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas’ ($r = 0,39$; $p \leq 0,01$). Dessa forma, quanto mais os empregados percebem um relacionamento claro e honesto entre organização e clientes, maior é a percepção de que os objetivos organizacionais são conhecidos pelos membros organizacionais, que a organização é capaz de estimular a integração membros-equipes e que a organização adota políticas e procedimentos flexíveis de trabalho com vistas à adaptação organização-ambiente.

As correlações entre os fatores de confiança do empregado na organização e os fatores de percepção de saúde organizacional também foram todas significativas. A intensidade da correlação entre ‘promoção do crescimento do empregado’ e ‘integração de pessoas e equipes’ foi elevada, apresentando índice de 0,56 ($p \leq 0,01$); o que também ocorreu com o segundo fator de percepção de saúde organizacional, ‘adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas’ ($r = 0,61$; $p \leq 0,01$). Assim, quanto mais os empregados percebem oportunidades e condições reais para o seu crescimento, através de plano de carreira, normas para a promoção e comunicação objetiva, mais eles percebem o compartilhamento dos objetivos organizacionais com os membros da organização, a integração entre membros e equipes de trabalho, bem como a adoção de políticas e procedimentos de trabalho flexíveis com vistas à adaptação da organização ao ambiente externo. As variáveis ‘solidez organizacional’ e ‘integração de pessoas e equipes’ apresentaram uma correlação de intensidade moderada ($r = 0,38$; $p \leq 0,01$), o que também ocorreu entre ‘solidez organizacional’ e ‘adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas’ ($r = 0,33$; $p \leq 0,01$). Então, quanto mais os empregados percebem a estabilidade financeira da organização no seu

mercado de atuação, pontualidade no pagamento e perspectiva de futuro próspero, maior é a percepção de compartilhamento dos objetivos organizacionais com os membros da organização, a integração entre membros e equipes de trabalho, bem como a adoção de políticas e procedimentos de trabalho flexíveis com vistas à adaptação da organização ao ambiente externo. A variável 'normas relativas à demissão de empregados' e 'integração de pessoas e equipes' apresentaram uma correlação significativa, moderada e negativa, indicando um relacionamento inverso entre as variáveis ($r = -0,48$; $p \leq 0,01$), o que também ocorreu entre 'normas relativas à demissão de empregados' e 'adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas' ($r = -0,37$; $p \leq 0,01$). Dessa forma, se o empregado percebe que as demissões são arbitrárias, independentes de normas pré-estabelecidas, há menor percepção de compartilhamento dos objetivos organizacionais com os membros da organização, de integração entre membros e equipes de trabalho, bem como da adoção de políticas e procedimentos de trabalho flexíveis voltados para a adaptação da organização às demandas externas. A correlação entre as variáveis 'reconhecimento financeiro organizacional' e 'integração de pessoas e equipes' foi elevada ($r = 0,56$; com $p \leq 0,01$). O mesmo ocorreu entre 'reconhecimento financeiro organizacional' e o segundo fator de percepção de saúde organizacional 'adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas' ($r = 0,55$; $p \leq 0,01$). Assim, quanto mais os empregados percebem reconhecimento pelo trabalho realizado através do salário pago pela organização, mais eles percebem o compartilhamento dos objetivos organizacionais com os membros da organização, a integração entre membros e equipes de trabalho, bem como a adoção de políticas e procedimentos de trabalho flexíveis para a adaptação organização-ambiente. E finalmente, a variável 'padrões éticos' e 'integração de pessoas e equipes' apresentou uma correlação significativa, positiva e elevada ($r = 0,61$; $p \leq 0,01$). A mesma situação ocorreu entre 'padrões éticos' e 'adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas' ($r = 0,54$; $p \leq 0,01$). Dessa forma, quanto maior a percepção dos

empregados da honestidade, igualdade e transparência da organização ao divulgar informações e manter compromissos, maior é a percepção de que há compartilhamento dos objetivos organizacionais com os membros da organização, integração entre membros e equipes de trabalho, bem como adoção de políticas e procedimentos de trabalho flexíveis para a adaptação da organização ao ambiente externo. Portanto, como todas as correlações entre os fatores de percepção de comportamentos éticos organizacionais e de confiança do empregado na organização com os fatores de percepção de saúde organizacional foram significativas e variaram de correlações moderadas a elevadas. Tal situação propicia a utilização da análise de regressão múltipla (Tabachnick & Fidell, 2001).

As variáveis 'promoção do crescimento do empregado' e 'gestão do sistema' apresentaram uma correlação considerada de intensidade elevada ($r = 0,70$; $p \leq 0,01$), o mesmo ocorrendo entre 'gestão do sistema' e 'padrões éticos' ($r = 0,65$; $p \leq 0,01$). Outras correlações de intensidade elevada foram verificadas entre 'orientação para o cliente' e 'padrões éticos' ($r = 0,60$; $p \leq 0,01$), 'gestão do sistema' e 'reconhecimento financeiro organizacional' ($r= 0,58$; $p\leq0,01$) e 'orientação para o cliente' e 'solidez organizacional' ($r = 0,51$; $p \leq 0,01$). Essas correlações podem ter sido elevadas porque os fatores se referem às políticas organizacionais que orientam o relacionamento da organização tanto internamente, com os funcionários (promoção do crescimento do empregado, gestão do sistema, padrões éticos e reconhecimento financeiro organizacional), como também com o ambiente externo (orientação para o cliente e solidez organizacional).

Para a análise do modelo proposto (impacto das variáveis 'percepção de comportamentos éticos organizacionais' e 'confiança do empregado na organização' sobre a 'percepção de saúde organizacional'), foram realizadas análises de regressão múltipla *stepwise.*

6.3 - Análise de regressão múltipla *stepwise*

A análise de regressão múltipla *stepwise* foi a estratégia escolhida, por se tratar de um estudo exploratório em que o relacionamento entre as variáveis é pouco conhecido (Abbad & Torres, 2002). Foi elaborado um modelo teórico de investigação, pois não há na literatura afirmações consistentes sobre a magnitude e direção da relação entre as variáveis.

Foi realizada uma análise de regressão *stepwise* para cada fator de percepção de saúde organizacional 'integração de pessoas e equipes' e 'adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas'.

Para a variável-critério 'integração de pessoas e equipes', foram retidas pelo modelo de regressão as variáveis 'gestão do sistema', 'padrões éticos', 'normas relativas à demissão de empregados' e 'reconhecimento financeiro organizacional', que em conjunto explicaram 50% da variância da variável-critério: $R^2 = 0,50$; $F(4,145) = 36,73$; $p < 0,01$, conforme Tabela 7.

TABELA 7 - Resumo da análise de regressão múltipla *stepwise* para o fator 'integração de pessoas e equipes'.

Variável-critério	Preditores	R^2 de Mudança	β *(beta)*
Integração de Pessoas e Equipes	**Gestão do Sistema**	0,40	0,33
	Padrões Éticos	0,07	0,20
	Normas Relativas à Demissão de Empregados	0,02	-0,16
	Reconhecimento Financeiro Organizacional	0,01	0,18
R^2 do modelo		0,50	
R^2 ajustado		0,49	

n = 150, $p < 0,05$

R^2 = relação entre a variação explicada pela equação de regressão múltipla e a variação total da variável dependente.

Assim, se os empregados percebem que a organização adota políticas, regras e normas claras e honestas para a gestão do sistema organizacional, adota princípios éticos de honestidade, igualdade, transparência ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito, adota normas e procedimentos conhecidos por todos para a demissão de empregados, além de reconhecer financeiramente os empregados pelo trabalho realizado, através do salário pago, eles perceberão a saúde da organização quanto à integração de pessoas e equipes, ou seja, perceberão que a organização estimula o compartilhamento dos objetivos organizacionais e a integração dos membros às suas equipes de trabalho.

A variável 'gestão do sistema' se constituiu no principal preditor da variável 'integração de pessoas e equipes', com 40% de explicação [R^2 = 0,40; F(1,148) = 97,44; p < 0,01; β de 0,33 (p < 0,01)]. Como o valor de β é positivo, a relação entre as variáveis 'gestão do sistema' e 'integração de pessoas e equipes' é um relacionamento direto. A variável 'padrões éticos' contribuiu com um menor percentual de explicação, 7% [R^2 = 0,07; F(1,147) =18,52; p < 0,01; β de 0,20 (p < 0,05)]. Entre as variáveis 'padrões éticos' e 'integração de pessoas e equipes' também há uma relação direta, sendo que, o impacto da variável 'padrões éticos' sobre 'integração de pessoas e equipes' é menor do que o da variável 'gestão do sistema'. Parece ocorrer uma sobreposição conceitual entre os fatores 'gestão do sistema' e 'padrões éticos'. Já as varáveis 'normas relativas à demissão de empregados' e 'reconhecimento financeiro organizacional' apresentaram uma pequena contribuição, sendo respectivamente, de 2% [R^2 = 0,02; F(1,146) = 6,43; p < 0,05; β=-0,16 (p < 0,05)] e de 1% [R^2 = 0,01; F(1,145) = 4,73; p < 0,05; β =0,18 (p < 0,05)]. Pela análise do β, relativo ao impacto de 'normas relativas à demissão de empregados', que apresenta sinal negativo, pode-se observar que a relação entre esta variável e 'integração de pessoas e equipes' é uma relação inversa, ou seja, a percepção de normas arbitrárias para a demissão de empregados faz com

que a percepção de integração dos membros às suas equipes de trabalho diminua. A variável 'reconhecimento financeiro organizacional' apresenta um impacto maior sobre a variável 'integração de pessoas e equipes' do que 'normas relativas à demissão', porém o relacionamento entre as variáveis é direto. Os resultados da regressão para o fator 'integração de pessoas e equipes' podem ser visualizados na figura 2.

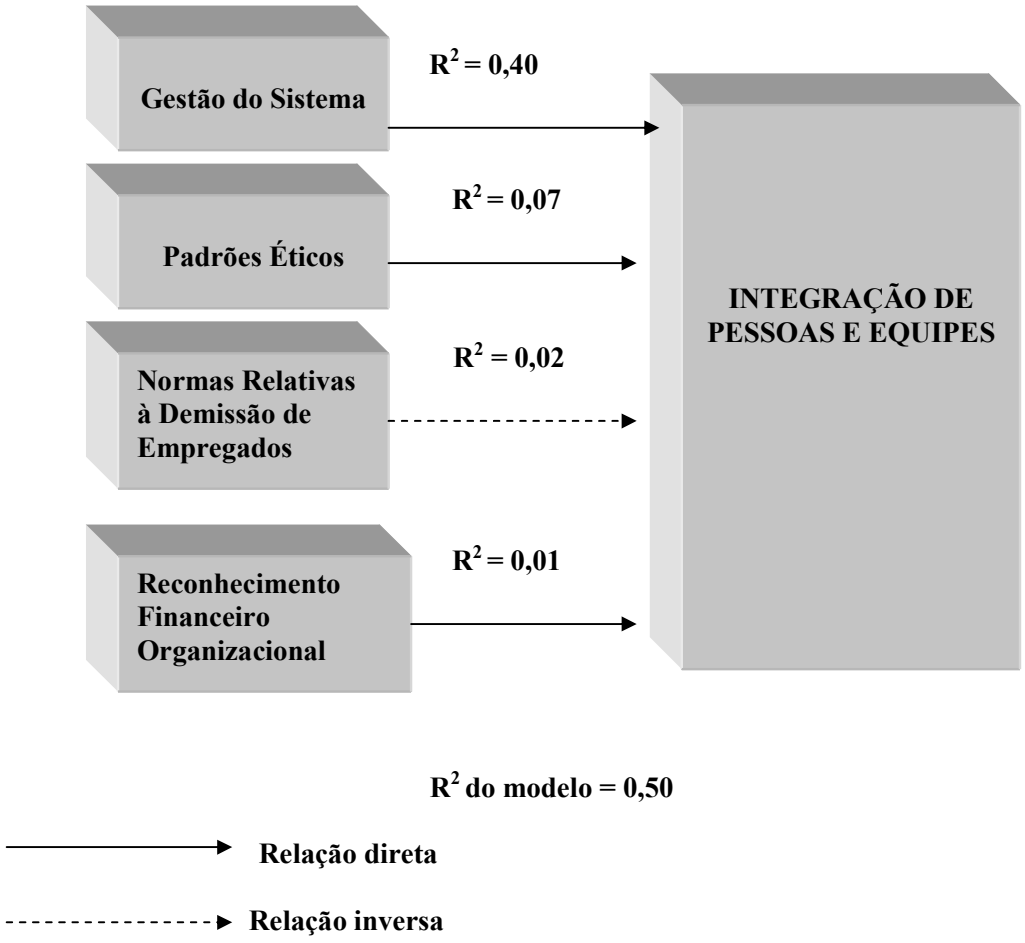

FIGURA 2 - Modelo gráfico da análise de regressão *stepwise* do fator Integração de Pessoas e Equipes.

Conforme os resultados da análise de regressão *stepwise* para a variável 'integração de pessoas e equipes', o fator de percepção de comportamentos éticos organizacionais 'gestão do sistema' explicou grande parte de sua variância. Quanto a esse resultado, foi encontrado na

literatura um estudo que apontou uma relação entre valores éticos e ajustamento pessoa-organização (Valentine et al., 2002).

Os preditores de 'integração de pessoas e equipes' apresentam um aspecto em comum: 'gestão do sistema' (fator de percepção de comportamentos éticos organizacionais) apresenta um aspecto normativo para o relacionamento da organização com seus empregados, assim como os fatores de confiança do empregado na organização retidos para a explicação da variável-critério: confiança nos 'padrões éticos', nas 'normas relativas à demissão de empregados' e no 'reconhecimento financeiro organizacional'. Pode-se notar que são fatores mais voltados para a existência de regras consistentes tanto para regular o relacionamento da organização com o empregado quanto para a demissão e ainda o cumprimento de obrigações financeiras para com o empregado. Resultados anteriores já apontavam uma associação direta entre coesão do grupo de trabalho e confiança organizacional (Gilbert & Tang, 1998).

Os resultados para a variável 'integração de pessoas e equipes' são, ainda, coerentes com os achados de pesquisas em que justiça de procedimentos configurou-se como antecedente da percepção de saúde organizacional (Gomide Jr. et al., 2000, Gomide Jr., Brito et al., 2006). A semelhança entre os achados dos estudos ocorre devido ao fato de que a justiça de procedimentos também apresenta um aspecto normativo na medida em que se constitui nas crenças dos empregados de que são justos os meios utilizados na determinação do montante de compensação que receberão por suas contribuições (Gomide Jr., 1999). Esses resultados, no entanto, contradizem os achados de Rego (2002) no sentido de que a existência de leis e códigos se associaram negativamente com harmonia interpessoal, que está voltada para a integração interorganizacional.

E, finalmente, os resultados para 'integração de pessoas e equipes', são também coerentes com os estudos sobre equipes de trabalho, que têm as normas como elemento influenciador de sua estrutura - desde as normas internas informais até as normas da

organização, que têm por objetivo direcionar comportamentos e desempenho e facilitar a convivência entre os membros e tornar o futuro da equipe mais previsível (Albuquerque & Puente-Palácios, 2004).

Para a variável-critério 'flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas' as variáveis 'gestão do sistema', 'promoção do crescimento do empregado' e 'reconhecimento financeiro organizacional' foram retidas pelo modelo de regressão, sendo responsáveis, em conjunto, por 46% da explicação da variância da variável-critério [R^2 = 0,46; F(3,146) = 41,02; p < 0,01], conforme Tabela 8.

TABELA 8 - Resumo da análise de regressão múltipla *stepwise* para o fator 'flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas'.

Variável-critério	Preditores	R² de Mudança	β (beta)
	Gestão do Sistema	0,38	0,34
Flexibilidade e Adaptabilidade a Demandas Externas	**Promoção do Crescimento do Empregado**	0,06	0,24
	Reconhecimento Financeiro Organizacional	0,02	0,19
R^2 do modelo		0,46	
R^2 Ajustado		0,45	

n=150, p<0,05

Assim, se os empregados percebem que a organização possui políticas, regras e normas claras e honestas para a gestão do sistema organizacional, promove o crescimento dos empregados, por condições reais e oportunidades (revelados em um plano de carreira ou normas objetivas para a promoção, que possibilitam ao empregado prever seu crescimento dentro da organização) e, além disso, reconhece o trabalho executado pelos empregados através do salário pago ou aumento salarial eles perceberão que a organização tem a capacidade de ser flexível e adaptável às demandas externas.

A variável ‘gestão do sistema’ se configurou também como o melhor preditor desta variável-critério, com 38% da explicação [R^2 = 0,38; F(1,148) = 90,06; p < 0,01; β de 0,34 (p < 0,01)]. Como o valor de β é positivo, a relação entre as variáveis ‘gestão do sistema’ e ‘flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas’ é direta. Já a variável ‘promoção do crescimento do empregado’ teve uma contribuição bem mais modesta, sendo responsável por apenas 6% da explicação da variável [R^2 = 0,06; F(1,147) = 15,89; p < 0,01); β de 0,24 (p < 0,05)]. Nesse caso, houve também um impacto direto, porém com valor menor do que o da variável ‘gestão do sistema’. Outro preditor retido pela análise de regressão foi ‘reconhecimento financeiro organizacional’, que foi responsável por apenas 2% da explicação da variável-critério [R^2 = 0,02; F(1,146) = 4,95; p < 0,05; β= 0,19; p < 0,05]. O relacionamento entre as duas variáveis é direto e o impacto da primeira é menor do que o apresentado pelas demais variáveis explicativas. Os resultados da regressão para o fator ‘flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas’ podem ser visualizados na figura 3.

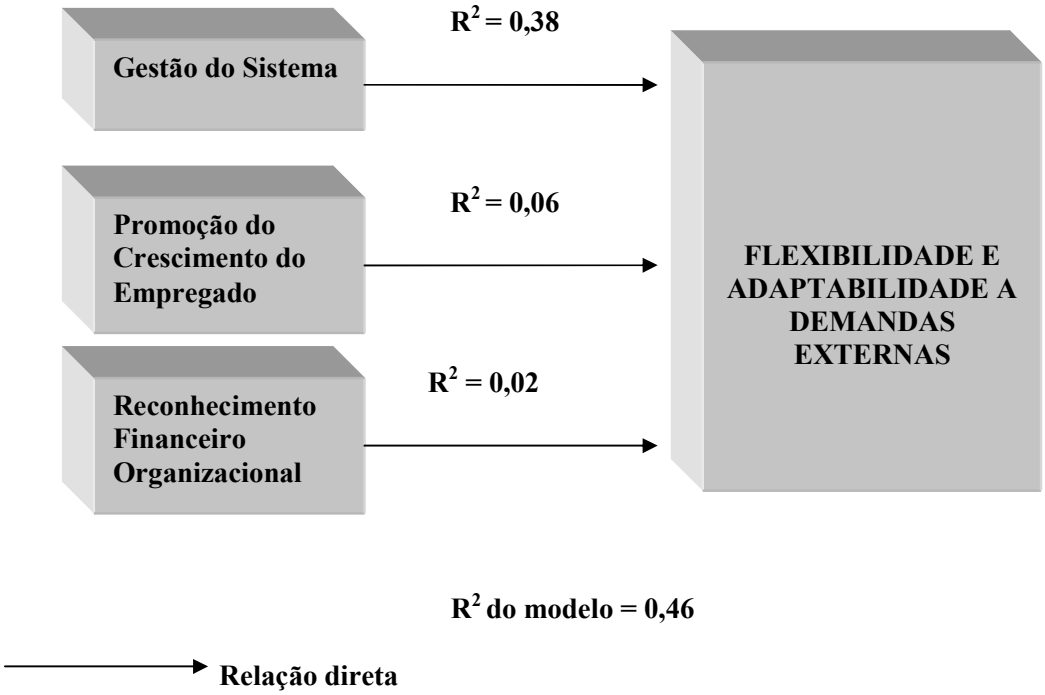

FIGURA 3 - Modelo gráfico da análise de regressão *stepwise* do fator Flexibilidade e Adaptabilidade a Demandas Externas.

Para o fator de percepção de saúde organizacional ‘adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas’, o melhor preditor também foi ‘gestão do sistema’ (fator de percepção de comportamentos éticos organizacionais). Esse resultado corrobora as proposições teóricas de autores como Aguilar (1996), Srour (2000), Ferrell et al. (2001), Nash (2001) e Monteiro et al. (2005), uma vez que os empregados devem perceber que a organização é ética quanto à gestão do sistema (adotando políticas e objetivos conhecidos e aceitos por todos, tratando os empregados com igualdade, não modificando regras e normas sem consulta aos envolvidos, entre outros) para perceberem que a organização é flexível e adaptável em respostas às mudanças no meio ambiente. Portanto, a questão ética parece ser realmente importante para que a organização seja percebida pelos empregados como saudável, tanto para a integração entre pessoas e suas equipes de trabalho quanto para a flexibilidade e capacidade de adaptação ao ambiente externo.

Ainda para o fator ‘adaptabilidade e flexibilidade a demandas externas’, as variáveis de confiança que se apresentaram como antecedentes foram: ‘promoção do crescimento do empregado’ e ‘reconhecimento financeiro organizacional’. Esses resultados corroboram as proposições de Kilimnik e Sant’Ana (2006), segundo as quais com o intuito de fazer frente às transformações constantes do mundo dos negócios as organizações necessitam cada vez mais do talento e da competência de seus profissionais. Então, as organizações têm estimulado os empregados a buscarem novos conhecimentos, oferecendo oportunidades de aprendizagem tanto dentro quanto fora das organizações, chegando a vincular isso a retornos em termos de ascensão na carreira, aumento dos benefícios e outras vantagens. Talvez a percepção de que a organização promova o crescimento dos empregados, faz com que eles percebam que a organização estará mais preparada para ajustar-se às demandas requeridas pelo mercado, tendo profissionais mais aptos para realizar as mudanças necessárias (Kilimnik & Sant’Anna, 2006).

Outro resultado coerente com esse foi o de Pinto Jr. et al. (2000), em que a percepção de ‘cultura da tarefa’ explicou 40% da variância de percepção de saúde organizacional. O ponto de semelhança é que na ‘cultura da tarefa’ a influência baseia-se mais no poder de perito (talento) do que no poder pessoal ou derivado da posição. Assim, essa cultura é adequada onde a flexibilidade e a sensibilidade em relação ao mercado ou ao ambiente sejam essenciais, bem como a rapidez de reação e a criatividade sejam exigidas. Talvez esse resultado evidencie que o empregado perceberá saúde da organização quando ela propiciar maior possibilidade de utilização de suas qualificações, habilidades e conhecimentos.

Além disso, esse resultado parece evidenciar que para os empregados perceberem a organização como capaz de ser flexível e adaptável às demandas externas é preciso que ela atenda aos seus interesses. Assim, os empregados possuem motivações de cunho egoístico que se atendidas fazem com que eles percebam sua organização como saudável.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar um modelo de impacto da percepção de comportamentos éticos organizacionais e de confiança do empregado na organização sobre a percepção de saúde organizacional. Quanto aos resultados obtidos, pode-se observar que um dos aspectos da percepção de comportamentos éticos organizacionais 'gestão do sistema' foi o principal preditor da percepção de saúde organizacional, tanto no que diz respeito à integração das pessoas às equipes de trabalho, quanto à flexibilidade e adaptabilidade da organização frente às demandas externas. Quanto à confiança do empregado na organização, a contribuição foi bem menor, revelando que a honestidade da gestão do sistema foi o fator que explicou a saúde organizacional neste estudo. Alguns aspectos da confiança do empregado na organização explicaram, em menor grau, a percepção de saúde organizacional 'padrões éticos', 'normas relativas à demissão de empregados', 'reconhecimento financeiro organizacional' e 'promoção do crescimento do empregado'. Mas a ética no relacionamento da organização com os clientes, que é voltada para o ambiente externo, não foi retida para explicar a percepção de saúde organizacional, quanto aos seus dois fatores, e nem 'solidez organizacional' (fator de confiança do empregado na organização), que se refere à estabilidade financeira da organização, ou seja, um fator "econômico". Então, os fatores que explicaram a percepção de saúde organizacional são voltados mais diretamente para o relacionamento do empregado com a organização. É possível traçar um paralelo entre esses achados e as teorizações a respeito de efetividade organizacional, em que variáveis ligadas a aspectos econômicos (lucro e produtividade) apesar de serem utilizadas como seus indicadores, estão sendo suplantadas por outras, como a competência distintiva da organização (curso de ação escolhido para o desenvolvimento de sua missão), capacidade de

resolver problemas e unidade organizacional (identificação dos empregados com os objetivos da organização), que são vistas não somente como instrumentos para a efetividade organizacional, mas como variáveis que devem ser perseguidas pelo seu próprio mérito (Rosanas, 2006).

Não foram encontrados na literatura pesquisada, estudos que tenham investigado o impacto da ética nas organizações e da confiança do empregado na organização sobre a percepção de saúde organizacional. Dessa forma, não foram encontrados resultados que pudessem ser diretamente comparados aos aqui obtidos. Em função disto, a principal contribuição deste estudo consistiu na investigação de hipóteses aventadas por diversos autores (Aguilar, 1996; Ferrell et al, 2001; Harrison, 1994; Jaffe, 1995; Levering, 1988; Lloyd, 1990; Monteiro et al., 2005; Nash, 2001; Srour, 2000) que diziam ser a confiança e a ética organizacionais condições para que a organização sobrevivesse e obtivesse sucesso.

Os resultados encontrados no presente estudo corroboraram os dados empíricos de Valentine et al. (2002) quanto à associação direta entre valores éticos e ajustamento pessoa-organização, uma vez que o principal preditor do fator 'integração de pessoas e equipe' foi gestão do sistema (fator de percepção de comportamentos éticos organizacionais). No entanto, foram obtidos resultados contraditórios aos de Rego (2002), que apontavam uma associação negativa entre a existência de leis e códigos e a harmonia interpessoal, que está voltada para a integração interorganizacional, o que abre a possibilidade de se realizarem outros estudos para melhor investigação da relação entre essas variáveis.

Esses resultados corroboraram as proposições de Kilimnik e Sant'Ana (2006), a respeito da importância da valorização do talento e da competência dos profissionais dentro da organização, já que variáveis ligadas à 'gestão do sistema', 'promoção do crescimento do empregado'e 'reconhecimento financeiro organizacional' foram antecedentes da percepção da capacidade da organização de se adaptar às demandas externas.

Este estudo apresentou algumas limitações metodológicas. A primeira delas é que apesar da coleta de dados ter sido realizada em um grande número de organizações de diferentes ramos de atuação, a amostra pode ser considerada uma 'amostra de conveniência', uma vez que somente participaram deste estudo as organizações que voluntariamente se dispuseram a colaborar e o mesmo ocorreu com os empregados que responderam ao questionário.

Outra questão que deve ser destacada é que o construto 'percepção de saúde organizacional' está em fase de consolidação, tanto teórica quanto metodologicamente. Em função da semelhança entre saúde organizacional e outros construtos da área organizacional (efetividade organizacional e cultura, por exemplo), pode haver sobreposição conceitual, que se reflete no instrumento de medida do construto. Há semelhanças entre as definições de cultura de Schein (1990) e a definição de saúde organizacional de Gomide Jr. et al. (1999). Para Schein, a cultura é definida como "um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas" (p. 111). A definição de saúde organizacional de Gomide Jr. et al. (1999) envolve a adaptação da organização às demandas externas e a integração entre os empregados e suas equipes de trabalho. Então, ambas as definições retratam as dimensões de adaptação externa e integração entre os membros organizacionais. Uma hipótese é que, como a cultura organizacional é um construto muito amplo, talvez a saúde organizacional possa ser um aspecto da cultura da organização.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a realização de estudos sobre a discriminação entre saúde, cultura e efetividade organizacionais. Ainda, como confiança do empregado na organização - conforme proposição de Oliveira (2004) - apresenta como um de seus

componentes os padrões éticos, é necessário realizar estudos com o intuito de verificar a discriminação entre confiança e ética, devido às altas correlações entre as duas variáveis obtidas neste estudo.

Dada a predominância da variável 'gestão do sistema' (componente de percepção de comportamentos éticos organizacionais), como antecedente de percepção de saúde organizacional, novas investigações podem ser desenvolvidas com o intuito de verificar o impacto da percepção de comportamentos éticos organizacionais sobre outras variáveis relativas a desempenho organizacional. Um exemplo é a efetividade organizacional, conforme proposta de Fernandes, Barale, Santos, Costa e Gomide Jr. (2007), que foi definida como a capacidade da organização em alcançar os objetivos a que se propõe, gerenciar os processos relacionados aos recursos humanos e materiais disponíveis, além de ser capaz de se adaptar às influências externas e garantir sua sobrevivência.

A revisão teórica sobre a variável saúde organizacional apontou que, a partir da década de noventa, a maioria dos autores concebia a saúde do trabalhador como integrante da saúde organizacional ou mesmo como a própria saúde da organização. Como o presente estudo não abordou a vertente da saúde do trabalhador, fazem-se necessários estudos que integrem tanto a abordagem de percepção de saúde organizacional com foco na organização quanto a que enfoca a saúde do trabalhador, para melhor compreensão do impacto, associação ou discriminação entre ambas.

Sugere-se, também, a realização de mais estudos sobre os conseqüentes de percepção de saúde organizacional, dado que esta variável foi excluída dos modelos para explicação de cidadania organizacional (Naves & Gomide Jr., 2000) e para bem-estar no trabalho (Pereira & Gomide Jr., 2007). No entanto, quando comparados os estudos de Pereira e Gomide Jr. (2007) e de Gomide Jr, Cruz et al. (2006) foram obtidos resultados divergentes acerca do impacto da percepção de saúde organizacional sobre o bem-estar no trabalho, cujos componentes segundo

Siqueira e Padovam (no prelo) são a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional afetivo e o envolvimento com o trabalho. Enquanto no estudo de Pereira e Gomide Jr. (2007) a percepção de saúde organizacional não se configurou como antecedente de nenhum dos componentes de bem-estar no trabalho, no estudo de Gomide Jr., Cruz et al. (2006) a variância do comprometimento organizacional afetivo foi explicada em 51% pela percepção de saúde organizacional.

Outra perspectiva de estudos, conforme Wilson et al. (2004), refere-se ao impacto das características macro-organizacionais sobre a saúde organizacional. Então se sugere a realização de estudos de impacto dos valores organizacionais sobre a saúde organizacional, já que para Williams (1994), o desenvolvimento da saúde no trabalho pode ser relacionado aos valores organizacionais. Como a organização trata os empregados? As pessoas são realmente os recursos mais importantes? As pessoas são tratadas de forma justa? Estas são perguntas ainda não respondidas.

Outra característica macro-organizacional que pode ser investigada, quanto ao seu impacto sobre a percepção de saúde organizacional, é o clima organizacional – que se refere à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados (Brown & Leigh citados por Tamayo, 1999). Nesse sentido, Dejoy e Wilson (2003), argumentaram que o suporte gerencial através de informações, envolvimento com o sistema de trabalho e alocação de recursos impactam o processo de resolução de problemas que podem interferir no clima organizacional, desenho do trabalho e perspectivas de futuro na organização que são antecedentes da saúde organizacional, definida como o bem-estar dos empregados e bom desempenho da organização.

Finalmente, este estudo (impacto da percepção de comportamentos éticos organizacionais e de confiança do empregado na organização sobre a percepção de saúde

organizacional) pode ser reaplicado com amostras de diferentes regiões com o intuito de reavaliar os resultados obtidos.

Os resultados deste estudo sugerem aos gestores organizacionais a importância da existência de regras e normas consistentes e claras quanto ao gerenciamento da organização, à demissão de empregados, ao reconhecimento do empregado, financeiramente ou através de incentivos ao seu crescimento dentro da organização, uma vez que essas variáveis foram determinantes para que o empregado percebesse a saúde da organização.

Novas investigações que preencham as lacunas apontadas na agenda de pesquisas serão de fundamental importância para a consolidação, teórica e metodológica, do construto saúde organizacional e para a melhor compreensão dos fatores que desencadeiam nos empregados a percepção de que a organização em que trabalham é saudável.

8. REFERÊNCIAS

Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla Stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (nº especial), 19-29.

Aguilar, F. J. (1996). *A Ética nas Empresas*. Rio de Janeiro: Zahar.

Akbaba, S. (1999). Organizational Health of the secondary schools in Turkey and changes needed. *American Association of Behavioral and Social Sciences*, 2 (4), 1-30.

Albuquerque, F. J. B., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e Equipes de Trabalho nas organizações. Em: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.357-379). Porto Alegre: Artmed.

Argyris, C. (1958). The Organization: What makes it healthy? *Harvard Business Review*, 36 (6), 107-116.

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.

Assmar, E. M. L., & Ferreira, M. C. (2004). Cultura, justiça e saúde no trabalho. Em: A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 155-178). Porto Alegre: Artmed.

Bachmann, R. (2001). Trust, Power, and Control in trans-organizational relations. *Organization Studies*. Disponível em: http://www.findarticles.com (Acesso em 8 de Maio de 2006).

Bennis, W.G. (1962). Toward a truly scientific management: the concept of organizational health. *General Systems Yearbook*, 7, 269-282.

Bennis, W.G. (1966). *Changing organizations: essays on the development and evolution of human organization*. McGraw-Hill Book Company.

Bennis, W.G. (1976). *Organizações em mudança* (M. G. S. Linhares, trad.). São Paulo: Atlas.

Berndt, A., & Coimbra, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 35 (4), 33-41.

Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 35–53.

Bertucci, J. L. O., & Moraes, W. B. (2003). Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. *E&G Economia e Gestão*, 3(6), 58-89.

Bondarik, R., Pilatti, L. A., & Francisco, A. C. (2006). Ética managerial: a ética nas organizações empresariais. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(5), 69-75.

Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58, 241-249.

Cameron, K. S. (1896a). A Study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32 (1), 87-112.

Cameron, K. S. (1986b). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32 (5), 539-553.

Cardoso, C. C. (2000). Éticas e políticas éticas em contexto empresarial. Em: S.B. Rodrigues & M.P. Cunha (Orgs.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 306-334). São Paulo: Iglu.

Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2000). Eficácia organizacional: Determinantes e Dimensões. *Psychologica*, 25, 179-202.

Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2002). Eficácia organizacional: construção de um instrumento de medida e questões em torno de sua avaliação. *Revista Psicologia e Educação*, 1(1), 15-37.

Chiuzi, R. M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre bem-estar no trabalho.* Dissertação de Mestrado (Mestrado em Psicologia), Universidade Metodista de São Paulo, UMESP, São Bernardo do Campo – SP.

Cox, T., & Howarth, S. (1990). Organizational health, culture and helping. *Work & Stress*, 4 (2), 107-110.

Dejoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17 (5), 337-341.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (4), 265-279.

Fernandes, M. N., Barale, R. F., Santos, T. R. C., Costa, T. P. A., & Gomide Jr., S. (2007). Percepção de efetividade organizacional: construção e validação de uma medida do construto. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*.

Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2004). Cultura, satisfação e saúde nas organizações. Em: A. Tamayo (Org.), *Cultura e Saúde nas organizações* (pp.102-126). Porto Alegre: Artmed.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2001). *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos* (4th ed.). Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed.

Fordyce, J. K., & Weil, R. (1971). *Managing with people: a managers handbook methods*. Reading: Addison Wesley.

Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-540.

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321-336.

Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho.* Tese de Doutorado não-publicada (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, DF.

Gomide Jr., S., Brito, A. C., & Cruz, W. A. S. (2006). Percepções de saúde, justiça e estilos de liderança organizacionais: o teste de um modelo explicativo [Resumo]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Brasília, *Anais do II CBPOT*. Disponível em: http://www.sbpot.org.br/iicbpot/anais.asp (Acesso em 20 de junho de 2007).

Gomide Jr., S., Cruz, W. A. S., Brito, A.C., & Moraes, E. R. (2006). Percepções de Comprometimento Afetivo, Saúde e Justiça Organizacionais: o teste de um modelo explicativo [Resumo]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Brasília, *Anais do II CBPOT*. Disponível em: http://www.sbpot.org.br/iicbpot/anais.asp (Acesso em 20 de junho de 2007).

Gomide Jr., S., & Fernandes, M. N. (2008 a). Comportamentos Éticos Organizacionais. Em: M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional*: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Gomide Jr., S., & Fernandes, M. N. (2008 b). Saúde Organizacional. Em: M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional*: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Gomide Jr., S., Freitas, C. P., Schucht, L. V. G., Carvalho, L. L., Machado, M. C., & Santos, M. R. (2003). Construção e Validação de um Instrumento de Medida de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais [Resumos]. Em: XXXIII Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia, Belo Horizonte. *Resumos de Comunicação Científica* (p. 208). Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia.

Gomide Jr., S., & Martins, M. C. F. (1997). Os Deuses da Administração: Construção e Validação de Quatro Escalas para Medida de Cultura Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13 (3), 311-316.

Gomide Jr., S. & Moraes, E. R. (2004). Percepções de Justiça nas Organizações: São os Estilos de Liderança e as Percepções de Comportamentos Éticos Organizacionais seus Bons Preditores? [Resumos]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), *Anais do I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do trabalho*, Salvador, Brasil. Disponível em: www. sbpot.org.br (Acesso em 05 de outubro de 2006).

Gomide Jr., S., Moura, O. I., Cunha, W. B., & Sousa, W. M. V. (1999). Explorando o conceito de Saúde Organizacional: construção e validação de um instrumento de medida para o ambiente brasileiro [Resumos]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *Resumos da XXIX Reunião Anual* (p.43). Campinas, Brasil.

Gomide Jr., S., Naves, M. M., Pinto Jr., H., & Silva, J. (2000). Construtos macrossistêmicos: A cultura determina a eficácia organizacional? [Resumos]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *Resumos da XXX Reunião Anual* (p. 74-75). Brasília, Brasil.

Gomide Jr., S., Naves, M. M., Pinto Jr., H., & Silva, J. (2001). Análise Discriminante das Medidas de Cultura e Saúde organizacionais [Resumos]. Em: II Congresso Norte Nordeste de Psicologia (Org.), Salvador. *Anais do II Congresso Norte Nordeste de Psicologia* (p.45). Salvador, Brasil.

Handy, C. (1994). *Deuses da Administração*. (R. Gouveia, trad.). São Paulo: Saraiva/Senac. (Trabalho original publicado em 1991).

Harrison, M.I. (1994). *Diagnosing organizations: methods, models and processes*. Thousand Oaks: Sage Publications.

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

Jaffe, D. T. (1995). The Healthy Company: Research Paradigms for Personal and Organizational Health. Em: S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-39). Washington: American Psychological Association.

Jahoda, M. (1958). *Current concepts of Positive mental Health*. New York: Basic Books In Publishers.

Jeffrey, C. (1999). Creating organizational trust. *Association Management*, 51 (7), 26-31.

Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25 (4), 873-882.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership Legitimacy, Employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist Manager Journal*, 4 (2), 143-153.

Kilimnik, Z. M., & Sant'Anna, A. S. (2006). Modernidade organizacional, política de gestão de pessoas e competências profissionais. Em: J. E. Borges-Andrade, G. S Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas (pp. 85-96). Porto Alegre: Artmed.

Kimbrough Jr., R. B. (1997). Facilitating trust organizational effectiveness. *The Internal Auditor*. Disponível em: http://www.findarticles.com (Acesso em 8 de maio de 2006).

Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29 (4), 309-324.

Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598. Disponível em: http://www.findarticles.com (Acesso em 8 de maio de 2006).

Lämsa, A. M., & Pucetäite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), 130-141.

Lee, G., & Teo, A. (2005). Organizational Reestructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 23-39.

Levering, R. (1988). *A great place to work*. New York: Random House.

Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research**.** *Management Science*, 32 (5), 514-538.

Licata, J. W., & Harper, G. W. (2001). Organizational Health and Robust School Vision. *Educational Administration Quarterly*, 37 (1), 5-26.

Lima, S. M. V., Machado, M. S., & Castro, A. M. G. (2002). Confiança: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes de pesquisa parceiras. *Psicologia: Organizações e trabalho*, 2(1), 93-115.

Lloyd, T. (1990). *The nice company*. London: Bloomsbury.

Lundasen, S. (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*, Campinas, 8 (2), 304-327.

Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G.P. (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. IDRC/ IDB (210p.). Disponível em: www.idrc.ca/en/ev-23987-201-1-DO_TOPIC.html. (Acesso em 20 de julho de 2006).

Magill, G., & Prybil, L. (2004). Stewardship and Integrity in Health Care: A Role for Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 50, 225-238.

Martins, M.C.F. (1999). *A dinâmica do Poder organizacional e a Avaliação em duas Universidades Públicas brasileiras*. Tese de doutorado (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília.

Martins, P. A., & Oliveira, A. F. (2007). Antecedentes de comprometimento organizacional afetivo: confiança do empregado na organização e valores organizacionais [comunicações científicas]. Em: *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia* (Org.), Maceió, Brasil. Disponível em: www.conpsi5.ufba.br (Acesso em 15 de setembro de 2007).

Maslach, C., & Jackson, S. F. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Mayer, R C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition. Based trust as foundations for interpessoal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 36 (1), 24-59.

McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27 (1), 42-50.

Mello, F. A. F. (1978). *Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation – A Guide for Students and Researchers.* London: SAGE Publications.

Monteiro, J. K., Espírito Santo, F. C., & Bonacina, F. (2005). Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 18 (2), 237-246.

Moraes, M C. P, & Benedicto, G. C. (2003). Uma abordagem da importância da ética nas organizações. *Cadernos da FACECA*, Campinas, 12 (2), 5-11.

Moreira, J. M. (1999). *A Ética Empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira.

Nash, L. L. (2001). *Ética nas empresas*. São Paulo: Makron Books.

Naves, M. M., & Gomide Jr., S. (2000). Variáveis macro e microssistêmicas como antecedentes de critérios de saúde organizacional. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, Uberlândia, 3 (4), 19-25.

O'Fallon, M. J.,& Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003.*Journal of Business Ethics*, 59, 375–413.

Oliveira, A.F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Tese de doutorado não-publicada (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília.

Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do Empregado na Organização. Em: M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional*: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Oliveira, A. F., & Martins, P. A. (2007a). Bem-estar no trabalho: Impacto da confiança do empregado na organização [Comunicações Científicas]. Em: *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia* (org.). Maceió, Brasil. Disponível em: www.conspi5.ufba.br (Acesso em 15 de setembro de 2007).

Oliveira, A. F., & Martins, P. A. (2007b). Impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização no bem-estar no trabalho [Comunicações Científicas]. Em: *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia* (Org.), Maceió, Brasil. Disponível em: www.conspi5.ufba.br (Acesso em 15 de setembro de 2007).

Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1345-1361.

Pasquali, L. (2003). *Psicometria – Teoria dos Testes na Psicologia e na Educação*. Rio de Janeiro: Vozes.

Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em: A. Tamayo (Org.), *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.

Pereira, G. B., & Gomide Jr., S. (2007). *Comportamentos Éticos, Confiança do Empregado, Justiça e Saúde organizacionais: teste de um modelo explicativo para o bem-estar do trabalhador.* Relatório do estudo desenvolvido durante a vigência da bolsa de PIBIC relativa ao período de julho/2006 a julho/2007. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.

Peterson, M., & Wilson, J. F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavi*or, 26 (1), 16-24.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.

Pinto Jr., H., Gomide Jr., S., Naves, M. M & Silva, J. (2000). Variáveis cognitivas como preditores de saúde organizacional. [Resumos]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *Resumos da XXX Reunião Anual* (p. 215). Brasília, Brasil.

Quick, J. C. (1999). Occupational Health Psychology: Historical Roots and Future Directions. *Health Psychology*, 18 (1), 82-88.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis**.** *Management Science*, 29 (3), 363-377.

Reddin, W. J. (1970). *Effectiveness Managerial*. McGraw-Hill: Book Company.

Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1), 50-63.

Rosanas, J. M. (2006). Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival. *Journal of Business Ethics*. Disponível em: http://ssrn.com/abstract=959387 (Acesso em 10 de junho de 2006).

Rosseau, D. (1997). Organizational Behavior in the new era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Foundations of Modern Psychology series. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. (J. L. Meurer, trad.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Sertek, P., & Reis, D. R. (2002). Gestão de mudanças e comportamento ético nas organizações. *Revista Inteligência Empresarial*, 12, 39-47.

Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W., & Huang, S. H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: a model for organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14 (1), 81-95.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo.* Tese de Doutorado (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília.

Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com a organização. Em: J. C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Org.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (no prelo). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*.

Sousa, W. M. V. (2005). *As percepções de comportamentos éticos e de justiça: seus impactos no elo afetivo indivíduo-organização*. Dissertação de Mestrado não-publicada (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Srour, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.

Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: a review and reformulation of the field's outcomes variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn an Bacon.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33 (3), 56-63.

Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. Em: M. G. T. Paz & A. Tamayo (Orgs.), *Escola, Saúde e Trabalho* (pp. 241-269). Brasília: Ed. Universidade de Brasília.

Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A review. *Journal of Management*, 32 (6), 951-990.

Valentine, S., Godkin, L., Cyrson, E., & Fleischman, G. (2006). Perceived ethical values and small business problems in Poland. *Business Ethics: a European review*, 15(1), 76-85.

Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.

Vázquez, A. S. (2002). *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Velásquez, M. G. (1998). *Business Ethics: concepts and cases* (4th ed.). Saddle River: Prentice-Hall.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. A (2000). *Comportamento Organizacional*: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.

Williams, S. (1994). Ways of creating healthy work organizations. Em: C.L. Cooper & Williams (Org..), *Creating healthy work organizations* (pp. 7-24). Chichester: Wiley.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 565,589.

Wimmer, F. (Ed.). (1987). *Michaelis Illustratede Dictionary*: *Enghish-Portuguese* (26ªed., vols. 1-4). São Paulo: Melhoramentos.

Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9 (4), 606-616.

Zylberstajn, D. (2002). Organização Ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (2), 123-143.

ANEXO A

APRESENTAÇÃO

O objetivo desta pesquisa é o de fazer um levantamento para fins de estudos acadêmicos na área do Comportamento Organizacional. O questionário está dividido em três partes e cada uma delas vem precedida de instrução de como deverá ser respondida. É preciso que você responda às perguntas com sinceridade para que a pesquisa retrate sua opinião.

Suas respostas devem ser pessoais e confidenciais. Seu nome não deve ser identificado 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 agradeço sua colaboração.

Qualquer dúvida ligue para: 3218-2235

Mestranda: Marilia Nunes Fernandes

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SAÚDE ORGANIZACIONAL

Abaixo estão listadas vinte e sete frases relativas ao trabalho na sua empresa. Indique 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 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	**Discordo**	**Nem discordo nem concordo**	**Concordo**	**Concordo totalmente**

NA EMPRESA ONDE TRABALHO...

1.( )...as pessoas conhecem os objetivos que a organização pretende alcançar.
2.( )... as pessoas trabalham unidas para que a organização alcance seus objetivos.
3.( )....pode-se falar sobre os problemas percebidos diretamente com as pessoas envolvidas.
4.( )... as pessoas têm acesso às informações necessárias para tomar decisões relativas ao trabalho.
5.( )...as ações são planejadas em equipe.
6.( )... há cooperação entre as pessoas na execução dos trabalhos.
7.( )... procura-se a solução dos problemas de modo a que todas as pessoas envolvidas possam opinar.
8.( )... as necessidades individuais são levadas em consideração quando é preciso diagnosticar problemas organizacionais.
9.( )... a competição entre equipes é feita de maneira honesta.
10.( )... as pessoas procuram, espontaneamente, ajudar seus colegas através de sugestões.
11.( )... as pessoas procuram espontaneamente ajudar seus colegas através de ações concretas.
12.( )... quando há crises, as pessoas se reúnem para trabalhar cooperativamente para solucioná-las.
13.( )...as pessoas têm respeito pelas outras.
14.( )... as pessoas encaram seus trabalhos como algo importante.
15.( )... as pessoas encaram seus trabalhos como algo prazeroso
16.( )...os chefes variam seus estilos de administração conforme às necessidades das diferentes situações de trabalho.
17.( )...as pessoas confiam umas nas outras
18.( )...há um sentimento geral de liberdade.
19.( )...as pessoas sabem o que é importante para a organização.
20.( )...as pessoas aceitam críticas construtivas aos seus desempenhos no trabalho.
21.( )...as pessoas procuram ajudar seus colegas que tenham mau desempenho no trabalho.
22.( ) ... as políticas são flexíveis, podendo se adaptar rapidamente às necessidades de mudança.
23.( )... os procedimentos são flexíveis, podendo se adaptar rapidamente às necessidades de mudança
24.( ) ... as políticas são estabelecidas de modo a ajudar as pessoas a serem eficazes no trabalho.
25.( )... os procedimentos são estabelecidos de modo a ajudarem as pessoas a serem eficazes no trabalho
26.( )... procura-se continuamente as inovações.
27.( )... as pessoas se preparam para o futuro, estando atentas aos novos métodos de trabalho.

Escala de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais

Abaixo estão as frases que podem traduzir o que você pensa sobre seu trabalho e sobre a organização onde você trabalha. Assinale sua opinião sobre cada uma delas, anotando, nos parênteses, sua concordância conforme os códigos abaixo:

1- DISCORDO TOTALMENTE	**3- APENAS CONCORDO**
2- APENAS DISCORDO	**4- CONCORDO TOTALMENTE**

A EMPRESA ONDE EU TRABALHO...

1 ( )...oferece oportunidade para correção dos erros.
2 ( )...oferece seus produtos a preços competitivos.
3 ( )...oferece seus produtos nos prazos prometidos.
4 ( )...presta informações precisas e objetivas a seus clientes, quando solicitada.
5 ( )...respeita e valoriza seus clientes.
6 ( )...trata com igualdade a todos os empregados.
7 ( )...trata seus empregados, na empresa, como possuidores de direitos e deveres.
8 ( )...busca assegurar honestidade em suas transações com clientes.
9 ( )...reconhece, publicamente, dentro e/ou fora da empresa, os trabalhos bem feitos.
10 ( )...possui políticas que impedem que seus empregados sejam humilhados e/ou discriminados, na empresa.
11( )...estabelece prazos compatíveis com as tarefas a serem executadas.
12( )...possui objetivos que são conhecidos por todos.
13( )..possui políticas justas de avaliação de seus empregados.
14( )...possui políticas que permitem a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisão.
15( )...possui políticas que permitem aos gerentes permanente renovação de seus conhecimentos.
16( )...possui políticas que são conhecidas por todos.
17 ( )...possui regras e normas que foram definidas a partir da consulta a todos os envolvidos.
18 ( )...responde, de maneira precisa, às demandas de sua clientela.
19 ( )...possui políticas que permitem aos empregados contínua revisão de seus conhecimentos.
20 ( )...não modifica as regras e normas sem prévia consulta aos envolvidos.

ESCALA DE 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, serão apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (empresa, instituição, escola ou órgão público). Para responder, utilize o seguinte código:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	**2**	**3**	**4**	**5**

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. ( ) Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
03. ( ) Esta organização é ética.
04. ( ) Esta organização cumpre suas obrigações financeiras com os empregados.
05. ( ) Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
06. ( ) Esta organização cumpre o que promete aos seus empregados.
07. ( ) O relacionamento desta organização com seus empregados é baseado na honestidade.
08. ( ) Acredito na estabilidade financeira desta organização.
09. ( ) O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
10. ( ) Para esta organização, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.
11. ( ) Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
12. ( ) A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.
13. ( ) Esta organização evita prejudicar pessoas com as quais se relaciona.
14. ( ) A conduta dos empregados é orientada pela ética desta organização.
15. ( ) O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
16. ( ) O trabalho, nesta organização, tem normas claras.
17. ( ) As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.
18. ( ) Esta organização consegue sobreviver às interferências do governo.
19. ( ) Esta organização segue normas para promover seus empregados.
20. ( ) Os dirigentes desta organização demitem empregados, baseando-se em julgamentos pessoais.
21. ( ) Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.
22. ( ) A comunicação entre esta organização e os empregados é clara.
23. ( ) Nesta organização, os empregados são respeitados, independente do cargo ocupado.
24. ( ) Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
25. ( ) Esta organização possui um código de ética que orienta suas ações.
26. ( ) Os salários dos empregados são pagos na data prevista por esta organização.
27. ( ) A honestidade é uma característica desta organização.
28. ( ) As normas para demissão de empregado são claras.
29. ( ) Esta organização é forte no seu ramo de atuação.

30. ( ) Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
31. ( ) Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.
32. ( ) As normas desta organização são mantidas ao longo do tempo.
33. ( ) Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
34. ( ) A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
35. ( ) Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
36. ( ) Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
37. ( ) Esta organização transmite informações claras aos seus empregados.
38. ( ) Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
39. ( ) As normas desta organização são aplicadas a todos os empregados.
40. ( ) Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
41. ( ) Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
42. ( ) Esta organização tem boas intenções ao se relacionar com outras organizações.
43. ( ) Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
44. ( ) Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
45. ( ) O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
46. ( ) O cliente é respeitado nesta organização.
47. ( ) O trabalho do empregado é reconhecido, por esta organização, através do salário.

Dados complementares:

Sexo:
1. ( ) masculino
2. ( ) feminino

Idade: _____anos

Empresa:
1. ( ) privada
2. ( ) pública

Grau de instrução:
( ) Primeiro grau incompleto
( ) Primeiro grau completo
( ) Segundo grau incompleto
( ) Segundo grau completo
( ) Superior incompleto
( ) Superior completo
( ) Pós-graduação

Tempo que trabalha nesta empresa: _____anos ou _____meses

ANEXO B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO SUJEITO PARTICIPANTE DA PESQUISA

TÍTULO: SAÚDE ORGANIZACIONAL, ÉTICA E CONFIANÇA: O TESTE DE UM MODELO DE RELAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.

PESQUISADORES: MARILIA NUNES FERNANDES/ SINÉSIO GOMIDE JUNIOR

Telefone dos pesquisadores: (34) 3218 -2235

COMITÊ DE ÉTICA: (34) 3239 - 4131

Este trabalho tem por objetivo conhecer o que você pensa e sente em relação ao seu trabalho e a empresa em que trabalha. Para conhecer seus sentimentos e opiniões, será aplicado um questionário que conterá várias perguntas que você deverá responder com sinceridade.

A pesquisa não envolverá riscos para você, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois nos questionários utilizados não aparecerão informações que permitam a sua identificação. Também não implicará em custos para você, sendo que os questionários ficarão sob total responsabilidade do pesquisador. Ser colaborador desta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para você.

Fica estabelecido que você poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

Assim, você autoriza o uso das informações provenientes do questionário, para pesquisas e eventuais publicações no campo da Psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificá-lo ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, não deverá aparecer seu nome em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-lo.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que você dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através do preenchimento dos questionários entregues pelos pesquisadores do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Marilia Nunes Fernandes e Sinésio Gomide Junior.

_____, _____/_____/_____
(local) (Data)

_____
(Assinatura do participante)

Comitê de Ética em Pesquisa– Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Campus Santa Mônica – Bloco "J". Fone: (34) 3239-4131.

ANEXO C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO À ORGANIZAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE ANUÊNCIA

TÍTULO: SAÚDE ORGANIZACIONAL, ÉTICA E CONFIANÇA: O TESTE DE UM MODELO DE RELAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.

PESQUISADORES: MARILIA NUNES FERNANDES E PROF. DR. SINÉSIO GOMIDE JÚNIOR.

E-mail: sinesiojunior@netsite.com.br

COMITÊ DE ÉTICA: 3239-4131

É objetivo deste trabalho conhecer aspectos referentes à relação entre empregados e organização de trabalho.

A pesquisa não envolverá riscos para a empresa colaboradora quanto à exposição ao público do seu nome ou razão social, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam sua identificação. Também não implicará em custos para a organização, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador.

Fica estabelecido que a empresa colaboradora poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando, assim, assegurando o direito de colaborador ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

A empresa colaboradora autoriza o uso das informações provenientes dos questionários para pesquisas e eventuais publicações no campo da pesquisa, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar a colaboração. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome da empresa em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-la.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que a empresa dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através da anuência de aplicação dos questionários enviados pelos pesquisadores Marilia Nunes Fernandes e Sinésio Gomide Júnior.

Uberlândia,___de____ de 2007.

_____

Responsável pela Anuência da Empresa Colaboradora

ANEXO D

Universidade Federal de Uberlândia
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP
Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG –
CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4131

PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA Nº 376/06

Registro CEP: 209/06

Projeto Pesquisa: "Saúde Organizacional, Ética e Confiança: o teste de um modelo de relações nas organizações de trabalho"

Pesquisador Responsável: Sinésio Gomide Júnior

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

Situação: 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**: **novembro/2007**

08 de dezembro de 2006.

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

Orientações ao pesquisador:
(Para parecer Aprovado ou Aprovado com Recomendações)

- 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). É papel do 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 aprovatório 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 da Res. 196/96 CNS.