

## 2 Referencial teórico

Neste capítulo apresentamos a literatura sobre os conceitos de confiança organizacional e satisfação no trabalho. Buscamos com isto desenvolver um referencial teórico que sustente a base conceitual para os objetivos propostos pelo presente estudo.

Está estruturado da seguinte forma: apresentação de conceitos e das dimensões da confiança e da confiança organizacional e apresentação de conceitos, dimensões e principais teorias de satisfação no trabalho. Por fim, apresenta a importância do estudo relacionando os dois constructos.

### 2.1. Confiança

A confiança é uma condição essencial para a sociedade como hoje é estruturada, principalmente quando depositada nos sistemas abstratos.

*“A confiança em sistemas abstratos é a condição do distanciamento tempo-espaço e das grandes áreas de segurança na vida cotidiana que as instituições modernas oferecem em comparação com o mundo tradicional. As rotinas que estão integradas aos sistemas abstratos são centrais à segurança ontológica em condições de modernidade.” Giddens (1991).*

Para o autor, um simples ato de depositar dinheiro em um caixa eletrônico só é possível porque existe confiança da pessoa no sistema, na instituição e no processo e complementa que “esta situação cria também novas formas de vulnerabilidade psicológica, e a confiança em sistemas abstratos não é psicologicamente gratificante como a confiança em pessoas o é.” (idem).

Embora não exista um consenso entre as áreas de conhecimento na definição do que seja confiança, todas identificam que para existir confiança é necessário o risco comportamental e a interdependência entre as partes envolvidas. Uma organização, para atingir seus objetivos e metas, deve buscar os resultados operacionais, mas também propiciar um ambiente de confiança, estável e colaborativo. Deve ter transparência na comunicação e fluência dos dados, para

que haja qualidade nas relações estabelecidas. Deve estimular a curiosidade e a troca de conhecimento entre os integrantes da equipe e dar oportunidades de desenvolvimento aos empregados, além de também reconhecer os desempenhos diferenciados.

Segundo Robbins, Blaine G. (2014), o interesse em se estudar confiança é sem dúvida por “estar presente em quase todo tipo de situação social.” Para ele a confiança é tão básica e importante que “sem confiança, casamentos entram em colapso, as amizades se dissolvem, e muitas transações econômicas não conseguem se consolidar.” Conforme sua ótica, “é fácil ver como a confiança é um lubrificante para a interação social e a cola que une as pessoas; como a confiança é a base da organização social e a espinha dorsal de grupos e redes”.

Segundo Tomei et Lanz (2015):

*“confiança é essencial para o bom relacionamento entre as pessoas, seja nas relações familiares, de amizades ou sociais. Também é vista como importante nos negócios, nas transações entre as empresas, governos e países.”*

Considerada por muitos como vantagem competitiva, os autores também a percebem como um fator de melhora do desempenho e que favorece a cooperação. Esta influência mostra a importância da confiança dentro das organizações:

*“a confiança facilita o compartilhamento de informações, minimiza as dificuldades de expressar preocupações no trabalho e a insegurança para colocar seu ponto de vista, além de aumentar a disposição de manifestar as opiniões livremente” (idem).*

Para Zanini (2007):

*“presente a confiança, os problemas contratuais que podem surgir numa relação de trabalho se reduzem significativamente, pois ela produz formas mais espontâneas e informais de cooperação, mediante a socialização dos indivíduos dentro de uma cultura corporativa existente”.*

O autor descreve a confiança como “um mecanismo implícito de coordenação e controle de diversas tarefas organizacionais, aumentando a eficiência da relação contratual”.

Costa (2000) identifica duas formas conceituais de definir confiança: através da ênfase na vulnerabilidade e através da ênfase nas expectativas.

Considerando estas duas ênfases conceituais, a confiança, segundo Robbins (2009) pode ser definida como a expectativa positiva (conhecimento e familiaridade entre as partes) de que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista (risco e vulnerabilidade), seja por palavras, ações ou decisões.

Na percepção de Kramer (2006), existe a necessidade de conceituar confiança a partir de comportamentos observáveis do indivíduo quando este enfrenta um dilema de confiança. As bases identificadas destas escolhas foram: a da relatividade racional ou modelo de escolha racional (COLEMAN, 1990; WILLIAMSON, 1993; HARDIN, 1992, 2002) que considera as decisões a respeito da confiança semelhantes a outras decisões que envolvam risco, sendo os indivíduos motivados a agir racionalmente e a optar por escolhas que maximizem ganhos ou minimizem perdas; e da perspectiva relacional, que enfatiza o papel das influências sociais e emocionais nas decisões que envolvem confiança, onde a confiança tem uma característica multidimensional, sustentada pelas dimensões cognitiva, que permite avaliar a atitude de confiar, a dimensão emocional ou afetiva, que considera o elo emocional entre as pessoas envolvidas na relação e a dimensão comportamental, baseada na externalização da dimensão predominante na relação (LEWIS e WEIGERT, 1985; KASPERSON, GOLDIN e TULER, 1992).

Covey et Link (2013) desenvolveram o conceito e a matriz de confiança inteligente como forma de diferenciar o tipo de confiança de acordo com os dois fatores básicos para a sua existência: propensão a confiar e análise da situação, do risco e da credibilidade. A figura 1 apresenta o conceito e os quatro tipos de confiança através da Matriz de Confiança Inteligente.

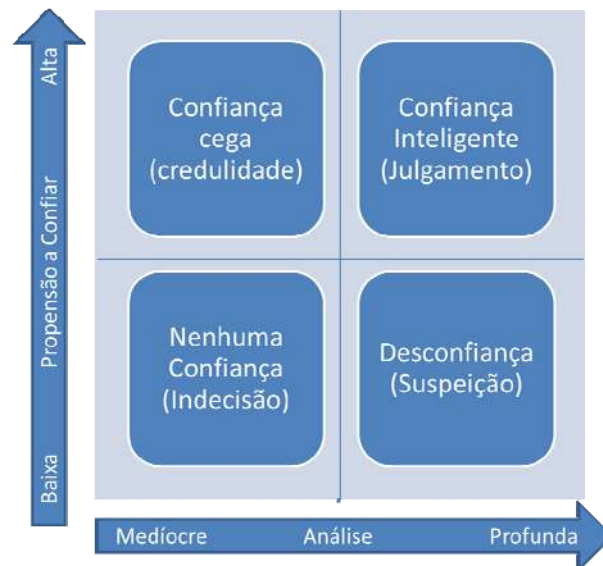


Figura 1: Matriz de Confiança Inteligente.  
 Fonte: Covey et Link (2013)

Dirks e Ferrin(2001) baseiam-se nos conceitos de percepção, justiça, integridade e vulnerabilidade ao risco para definir como quatro dimensões as bases da confiança: a dimensão afetiva, que se baseia na percepção de que a relação é especial com o referente; a dimensão cognitiva, que considera o outro íntegro e que agirá de modo justo, baseado na verdade; a dimensão disposição para o risco, tornando-se vulnerável ao outro e a dimensão global que envolve a dimensão afetiva e cognitiva.

Schindler e Thomas (1993) apresentam cinco dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança: integridade (honestidade e confiabilidade), competência (habilidades, conhecimentos técnicos e interpessoais), consistência (segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento), lealdade (disposição de proteger e defender outra pessoa) e abertura (acreditar na total confiança do outro no indivíduo).

Das (2001) explica que a confiança é um fenômeno multinível, existindo tanto no nível individual, organizacional e social, e está relacionada a um estado subjetivo de expectativa positiva de um sujeito sobre outro em situação de risco. O autor apresenta que a confiança diminui o poder de risco em um relacionamento e destaca sua relação ao ato de pensar(aspectos cognitivos) do que da ação (comportamento).

Para Kramer e Tyler (1996), são três níveis: o nível micro, que enfatiza as bases psicológicas da confiança e da desconfiança; o nível meso, com foco na exploração de redes sociais do trabalho e o nível macro, que envolve a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança.

Para Costa (2000) e Jeffries (2000), os níveis micro e macro estão associados ao que se chama de confiança interpessoal e organizacional.

Para efeito deste estudo, a confiança organizacional e a confiança do empregado no trabalho darão o suporte teórico com relação ao constructo confiança.

## **2.2. Confiança organizacional**

Conforme Kramer (1999), o interesse pelo estudo da confiança e da desconfiança nas organizações tem aumentado em parte pela evidência acumulada de que a confiança tem um número de benefícios importantes para as organizações e seus membros.

Batista (2010) aponta que como um dos motivos que justifica o interesse crescente no tema, mais especificamente no âmbito organizacional, encontra-se nos resultados obtidos quando da sua existência no ambiente.

A confiança organizacional pode ser identificada como um regulador de relações sociais (WHITENER *et al*, 1998); como uma virtude social capaz de promover e alavancar vantagens econômicas competitivas (FUKUYAMA, 1996); como elemento essencial para a organização, onde confiar exige conhecimento do outro, entendimento de valores individuais, aspirações, crenças e medos, das regras e de comunicação clara, frequente e eficaz (CUFAUDE, 1999); como a chave para compreender a ligação entre a identificação do indivíduo com a organização e a criação de uma identidade além de fomentar comprometimento organizacional (PUUSA e TOLVANEN, 2006). Pode ser vista ainda como a relação estabelecida com o sistema formal, baseada em leis, regulamentos e nas práticas que mantêm a organização (ZUCKER, 1986; COSTA, 2000) e responsável por influenciar o desempenho no trabalho, o comportamento de responsabilidade do trabalhador, o comportamento de soluções de problemas, o reconhecimento e sustentação de autoridades, a negociação de ganhos mútuos e o

comprometimento organizacional (TZAFRIR e DOLAN, 2004; LAMSA e PUCETAITÉ, 2006).

Cummings e Bromiley (1996) definem a confiança organizacional como a crença de um indivíduo, ou comum entre indivíduos, que outro indivíduo ou grupo fará esforços de boa fé para se comportar de acordo com os compromissos, sejam eles explícitos ou implícitos; agirá com honestidade em qualquer ação ou situação que preceda os compromissos e não buscará vantagens excessivas em relação ao outro, mesmo se houver oportunidades para tal.

Colleman (1990) explica a confiança organizacional como a generalização do sistema de confiança mútua de dois atores, mas que envolve um número maior de atores e que por meio de mediadores, ela pode ser transferida por um grupo de pessoas conhecidas.

Para Gilbert e Tang (1998) a confiança organizacional é considerada como um sentimento de confiança e apoio ao empregador, acreditando-se que ele será honesto e cumprirá seus compromissos.

Kimbrough (1997) defende que a confiança e a desconfiança podem ter alto impacto no sucesso ou no fracasso da organização, relacionando o alto desempenho a um sentimento de pertencimento em uma equipe, e foca que os esforços devem ser baseados em expectativas positivas.

Mayeret *al* (1995) propõem um Modelo de Confiança em que:

*“o resultado do comportamento confiante (favorável ou desfavorável) influenciará a confiança indiretamente através das percepções de capacidade, benevolência e integridade na próxima interação. Por exemplo, um gerente capacita um empregado para lidar com uma tarefa que é fundamental para o desempenho do gestor. Se o desempenho do funcionário da tarefa é muito bom, a percepção do gerente de poder confiar no empregado será reforçada. Por outro lado, se o empregado executa mal e prejudica a reputação do gerente, a percepção do gerente de confiabilidade do empregado é diminuída. O gestor pode atribuir o desempenho de alta ou baixa do empregado para a capacidade, a benevolência, e/ou a integridade, dependendo da situação. Os resultados de comportamentos de confiança vão levar a atualização das percepções anteriores da capacidade, benevolência e integridade do mandatário.”*

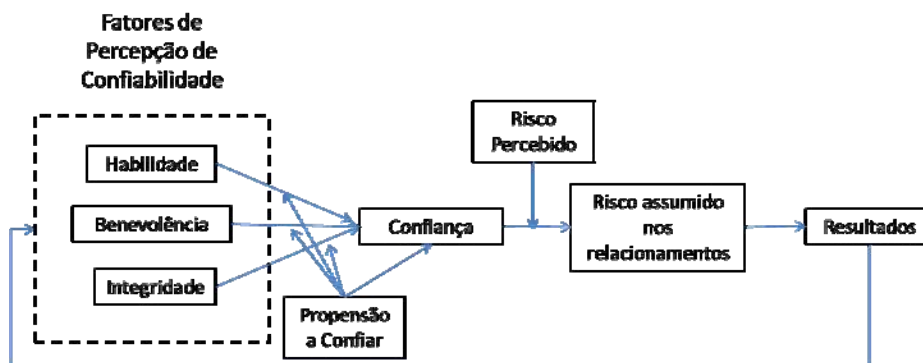


Figura 2: Modelo de Confiança.

Fonte: Mayer, Davis, and Schoorman (1995, p. 715)- Adaptado pela aluna.

Algumas limitações são reconhecidas neste modelo: o seu foco é limitado entre alguém que confia e alguém que merece confiança, não se adequando para a compreensão de confiança em um sistema social (por exemplo, BARBER, 1983; LEWIS & WEIGERT, 1985). Neste modelo a confiança é considerada unidirecional, pois não foi desenhado para examinar o desenvolvimento da confiança mútua entre as duas partes. É focado na confiança em um relacionamento organizacional e suas proposições não podem generalizar a relacionamentos em outros contextos. Por fim, os rótulos para as construções neste modelo foram selecionadas entre várias opções utilizadas anteriormente na literatura e foram necessárias adaptações em algumas situações.

### 2.2.1. Confiança do trabalhador na organização

Oliveira e Tamayo (2008) trazem ao conhecimento que a confiança no âmbito organizacional passou a merecer maior importância à medida que os controles formais usados nas relações entre organizações e entre estas e seus empregados se tornaram insuficientes para gerar segurança às partes envolvidas em uma relação. Dessa forma, a confiança organizacional pode ser vista como uma necessidade em um mundo em constante transformação.

Os autores citam como bases específicas da confiança organizacional o conhecimento do papel a ser desempenhado por um indivíduo (KRAMER, 1999) e as regras organizacionais, compartilhadas pelos indivíduos, em relação aos comportamentos ditos como apropriados pois se referem a requisitos legítimos do sistema.

Segundo eles, regras explícitas e conhecimento tácito quando combinados permitem ao empregado inferir a respeito do comportamento alheio e podem juntos gerar um alto nível de confiança. Tal comportamento pode ser analisado quando a confiança se dá na organização pois os empregados podem inferir sobre ações organizacionais a partir das normas existentes.

Oliveira et Tamayo (2008) afirmam que:

*“embora as bases da natureza individual e social não tenham sua importância diminuída, papéis e regras por suas características podem ser interpretados como bases específicas da confiança na organização. Eles não requerem conhecimento personalizado e auxiliam na estruturação e funcionamento do sistema; constituindo-se em uma plataforma sobre a qual confiança pessoal do empregado no sistema empregador possa se estabelecer e desenvolver.”*

Para elaborar o conceito de confiança do empregado no trabalho os autores se basearam na abordagem da psicologia cognitiva utilizando-se o conceito de esquemas mentais definido por Sternberg (2000), como estruturas mentais que representam o conhecimento que abrangem conceitos inter-relacionados em uma organização significativa.

Os autores, baseados nesta fundamentação, definiram a confiança do empregado na organização como sendo:

*“o conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente”. Oliveira e Tamayo (2008).*

Para eles, este:

*“esquema mental representa um conjunto de crenças do empregado sobre a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade desta em reconhecer os esforços dos empregados, honrar compromissos, obedecer a leis e normas. Sendo assim, a confiança depositada na organização apóia-se nessas crenças elaboradas pelo empregado ao se relacionar e processar as informações do contexto organizacional.” Oliveira e Tamayo (2008)*

### **2.3. Satisfação do empregado**

Segundo Oliveira (1999):

*“a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis e desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho, sendo que satisfação no trabalho refere-se a um único empregado, mas pode também se referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo”*



Satisfação é dinâmica, desenvolvendo-se durante um determinado período de tempo podendo deteriora-se mais rápido do que o tempo necessário para conquista-la. E por individuo experimentar experiências em diversos contextos, seja dentro e fora do ambiente do trabalho, a sua satisfação com o trabalho influencia seus sentimentos no trabalho assim como na sua vida pessoal, sendo importante para o estudo desta, levar em consideração as atitudes dos empregados em relação a outras esferas de sua vida, além do cargo e do ambiente do trabalho.

A medida da satisfação é realizada através de percepções ou sentimentos que os empregados expressão a respeito da realização de seus valores quanto ao trabalho, valores estes compatíveis ás suas necessidades. Considera-se a avaliação da satisfação algo difícil, devido as ações dos funcionários que podem exprimir motivos diferentes através de comportamentos iguais.

Segundo Fraser (1983) parte da dificuldade decorre da satisfação no trabalho ser um estado subjetivo que pode variar conforme a pessoa envolvida, a circunstância, o momento e sofre influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho.

São muitas as definições sobre satisfação no trabalho, sendo que basicamente sob duas perspectivas:

- a satisfação como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (LOCKE, 1976; CRITES, 1969; MUELLES e MCCLOSKEY, 1990; MUCHISKY, 1993; NEWSTRON e DAVIS, 1993) e a emoções (FISKE e TAYLOR, 1991; FERNANDEZ-DOLZ, 1994): estudos relacionavam a satisfação com a motivação e as teorias tratavam de características individuais responsáveis por comportamento no trabalho. Era defendida a satisfação no trabalho como um componente da motivação que motivava o indivíduo e também como causa de comportamentos no trabalho, possibilitando a criação de indicadores de comportamento dos trabalhadores, como desempenho, produtividade do empregado, rotatividade e absenteísmo no trabalho.
- a satisfação como atitude (BEER, 1964; ARNOLD, ROBERTSON e COOPER, 1991): pesquisadores passam a considerar a satisfação como atitude do indivíduo em relação ao trabalho, As atitudes aparecem como associações entre objetos e avaliações por parte do indivíduo. É resultado

de uma avaliação de suas características e o grau de satisfação pode apresentar sentimentos positivos ou negativos em relação ao trabalho.

Identificam-se duas dimensões distintas da satisfação no trabalho:

- Abordagem unidimensional (PEIRÓ e PIETRO, 1996) ou global (SPECTOR, 1997a): a satisfação vista como uma atitude em relação ao trabalho em sua totalidade, depende dos fatores múltiplos que caracterizam o trabalho porém não é o resultado do somatório destes.
- Abordagem multidimensional (LOCKE, 1976; PEIRÓ, 1986; COOK *et al.*, 1981): a satisfação deriva de um conjunto de fatores associados ao trabalho e torna-se possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses fatores.

Locke (1976) diz que as evidências sugerem que os fatores mais importantes para a satisfação no trabalho são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores.

De acordo com Robbins (2009), ao perceber as análises de Locke podemos aferir que os trabalhadores buscam um trabalho desafiante através de empregos em que possam aplicar suas habilidades, suas capacidades e conhecimentos, que tenha múltiplas tarefas, onde possa exercer as atividades com liberdade de ação e expressão e que obtenham feedback sobre seu desempenho. Que o sistema de remuneração e políticas de promoção adotados pela organização sejam justos e sem ambiguidades e atendam as expectativas do trabalhador. A remuneração é vista como consequência natural e justa do ponto de vista do trabalhador quando esta está coerente com as demandas do cargo, as habilidades e competências exigidas e aos padrões exercidos pelo mercado. Que o ambiente de trabalho seja livre de distrações e proporcione segurança, conforto e limpeza para a execução do trabalho. Que seus colegas e chefia estejam dispostos a colaborar no alcance dos objetivos a serem alcançados.

Conforme Peiró (1994) entende-se que a satisfação do trabalho origina-se de cinco fatores: o caráter intrínseco do trabalho, a remuneração, a promoção a segurança no emprego e as condições do trabalho. Para ele são os agentes responsáveis o próprio empregado, a chefia, os colegas, os subordinados, características da organização e outros.

Segundo Robbins (2009):

*“as pessoas recebem do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores, é também uma oportunidade de satisfazer sua necessidade de interação social.”*

Como determinantes da satisfação, uma das categorizações possíveis apresenta dois tipos de variáveis: variáveis situacionais que influenciam a satisfação no trabalho e variáveis individuais (características sociodemográficas ou do indivíduo) que contribuem para o aumento ou diminuição da satisfação no trabalho. (PEIRÓ e PIETRO, 1996; SPECTOR, 1997a)

A satisfação no trabalho também tem um aspecto determinante na cidadania organizacional, através da percepção de justiça, gerando confiança e engajamento do empregado junto à organização. A satisfação engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos (ORGAN, 1994). Significa dizer que o trabalhador ao perceber que o comportamento da chefia e os procedimentos e políticas das empresas são justos, gera-se confiança e o trabalhador sente-se mais engajado até com atividades que vão além das regulares.

A seguir, apresentam-se algumas teorias ou modelos que explicam a satisfação do trabalho.

### **2.3.1. Principais teorias e modelos**

#### **2.3.1.1. Teoria da discrepância**

Segundo Locke (1969, 1984), a satisfação no trabalho resulta da existência de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser alcançados com o desempenho da função. A teoria fundamenta-se na discrepância e na importância das dimensões do trabalho e confere relevância a estas.

Conforme o autor, três elementos são primordiais para esclarecer o processo de discrepância:

- a satisfação com as dimensões do trabalho: abordagem da avaliação afetiva de das múltiplas dimensões individuais em relação ao trabalho;

- a descrição das dimensões: a percepção que estão livres de afeto e direcionadas para experiências específicas do trabalho e;
- a relevância das dimensões: atenta para a importância ou valor que as dimensões têm para o indivíduo.

Locke (1976) definiu nove dimensões que caracterizam a satisfação do trabalho:

- Eventos ou condições:
  - A satisfação com o trabalho: interesse pelo trabalho, variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, dificuldade em executar o trabalho, a quantidade de atividades, possibilidades de êxito;
  - Satisfação com o salário: refere-se a própria remuneração e a equidade (relação com a remuneração dos outros empregados);
  - Satisfação com as promoções;
  - Satisfação com o reconhecimento;
  - Satisfação com os benefícios;
  - Satisfação com a chefia.
- Designação dos agentes:
  - Satisfação com os colegas de trabalho;
  - Satisfação com as condições de trabalho;
  - Satisfação com a organização e a direção;

### **2.3.1.2. Modelo das características do trabalho**

Hackman e Oldman (1980) partiram do pressuposto de que a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa e consideraram ser possível desenvolver formas ideais de organização no trabalho, da identidade e do significado das tarefas, da autonomia da função, possibilitando que o indivíduo possa solucionar problemas relacionados ao trabalho e ainda fornecer *feedback* das tarefas. Com isto, desenvolveram um modelo denominado modelo das características da função, em 1976, que pressupõe que os indivíduos podem ser motivados através da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas.

Conforme o modelo, as características centrais do trabalho (variedade, identidade, significado da tarefa, autonomia na função e *feedback*) influenciam os estados psicológicos dos indivíduos que contribuem para a performance profissional, motivação e satisfação no trabalho. Através do modelo pode-se induzir três estados psicológicos diferenciados: o alcançado através do significado que o indivíduo atribui ao seu trabalho, o sentido de responsabilidade social que o empregado vivência ao realizar o trabalho e o conhecimento que tem a respeito do trabalho e dos resultados. Conforme a figura 4 as características centrais do trabalho influenciam os estados psicológicos dos indivíduos.

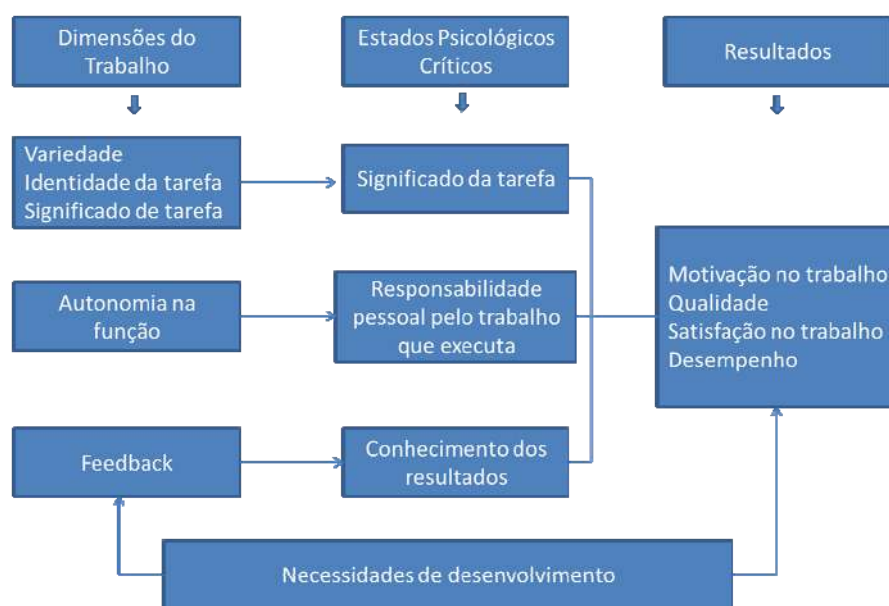


Figura 3: Modelo das Características do Trabalho.

Fonte: Ferreira, Neves et Caetano (2011, p. 331)

Eles desenvolveram o Índice do Potencial Motivador do Trabalho (IPM), que é determinado através dos escores obtidos nas cinco características centrais do trabalho (variedade(V), identidade da tarefa(IT) e significado da tarefa (ST), feedback e autonomia). Quanto maior o índice, maior a satisfação e a motivação do indivíduo.

$$IPM = ((V + IT + ST) \div 3) \times Autonomia \times Feedback$$

Figura 4: Índice do Potencial Motivador do Trabalho (IPM)

Fonte: Ferreira, Neves et Caetano

São as descrições das cinco variáveis do trabalho:

- *Variedade das habilidades*: grau que o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes, possibilitando o indivíduo a utilizar suas habilidades e conhecimentos;
- *Identidade da tarefa*: o grau que o trabalho requer a realização completa do trabalho;
- *Significância da tarefa*: o grau de impacto do trabalho sobre a vida e trabalho de outras pessoas;
- *Autonomia*: o grau oferecido pelo trabalho ao indivíduo em que este possa exercer suas atividades com liberdade e independência, inclusive no planejamento do trabalho e nos procedimentos a serem utilizados;
- *Feedback*: o grau em que a realização do trabalho resulta na obtenção clara e direta de informações sobre o desempenho

### **2.3.1.3. Teoria da adaptação do trabalho**

Dawis e Lofquist (1984) desenvolveram esta teoria tendo como base a interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Eles identificam a necessidade do indivíduo em desenvolver e manter uma correspondência com o trabalho, através de um processo dinâmico e contínuo, que chamam de adaptação do trabalho. Na teoria destacam-se dois tipos de correspondência:

- grau de correspondência entre atributos individuais (competências e capacidades do indivíduo) e as exigências da função;
- grau de correspondência entre o contexto do trabalho e as necessidades e valores individuais.

São alguns de seus pressupostos que os níveis inadequados de satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização (demissão ou abandono) e que a satisfação do trabalho resulta da diferença entre as necessidades e os valores individuais ao desenvolver a função e o que ela realmente representa.

### 2.3.1.4. Teoria das duas facetas

Este modelo desenvolvido por Lawler (1973) considera que a satisfação é resultado da diferença entre o que o indivíduo pensa que deverá receber (comparação de suas qualidades, contribuições com os requisitos da função e resultado dos colegas) e o que efetivamente recebe, verificando-se então, um processo de comparação intrapessoal e interpessoal.

As situações alcançadas da percepção da recompensa desejada com a obtida são:

- Satisfação ( $QDR = QER$ );
- Insatisfação ( $QDR > QER$ );
- Sentimento de Culpa ( $QDR < QER$ ): a ausência causa um a situação de inequidade e não de insatisfação no trabalho.

Segundo Korman (1978), as características do trabalho, ao serem compatíveis com normas e desejos individuais, facilitam o desenvolvimento de atitudes mais favoráveis face ao trabalho e contribuem para a satisfação no trabalho.

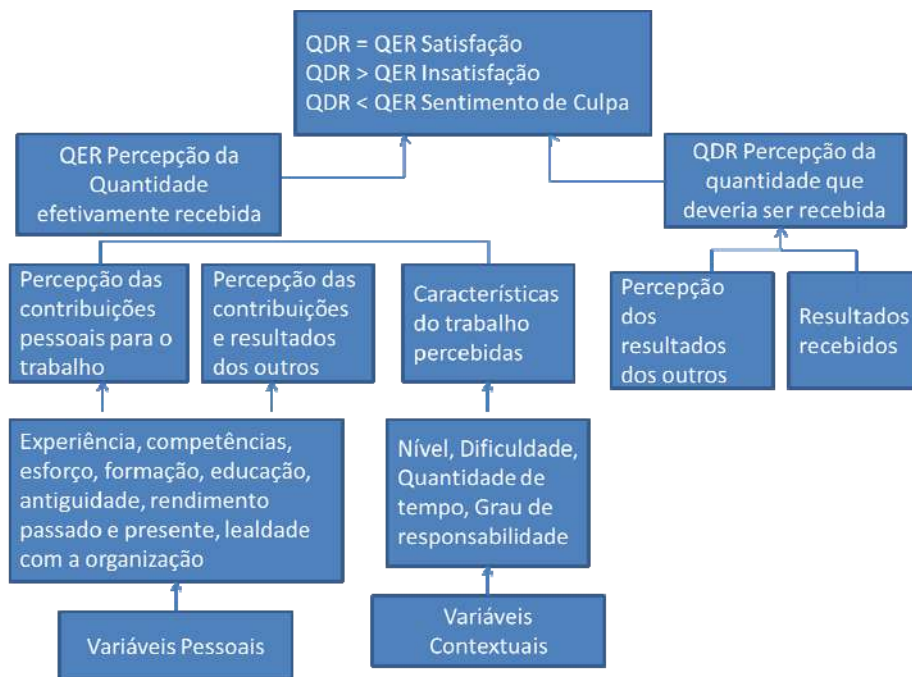


Figura 5: Modelo de determinantes da satisfação.  
Fonte: Ferreira, Neves et Caetano (2011, p. 334)

### 2.3.1.5. Teoria dos eventos situacionais

Ao desenvolverem a teoria dos eventos situacionais, Quarstein *et al.*(1992) queriam entender por que indivíduos que desempenho funções com características favoráveis (salário adequado, perspectiva de promoção, etc.) manifestam pouca satisfação no trabalho, e por que outros, com características semelhantes, revelam níveis de satisfação altos. Também buscaram analisar o fator tempo no nível da satisfação.

Para eles, a satisfação do trabalho resulta de dois fatores:

- *características situacionais*: estão relacionadas às dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelo empregado antes mesmo de aceitá-las desempenhar (salário, desenvolvimento pessoal, condições de trabalho, políticas da organização);
- *eventos situacionais*: identificados ao longo do desempenho da função. (autonomia, horas extras, relacionamento com chefia, etc.).

A teoria de forma simplificada anuncia que as características e eventos situacionais levam o indivíduo a reações emocionais que podem possibilitá-lo a atingir a satisfação no trabalho.

Foram alguns dos resultados da teoria:

- as características do trabalho são de fácil categorização e apresentam-se como duradouras e estáveis;
- eventos situacionais variam de acordo com a situação apresentada e são transitórios;
- o indivíduo tem facilidade em controlar as repostas emocionais resultantes da característica do trabalho mas dificuldades quando resultante de eventos situacionais.



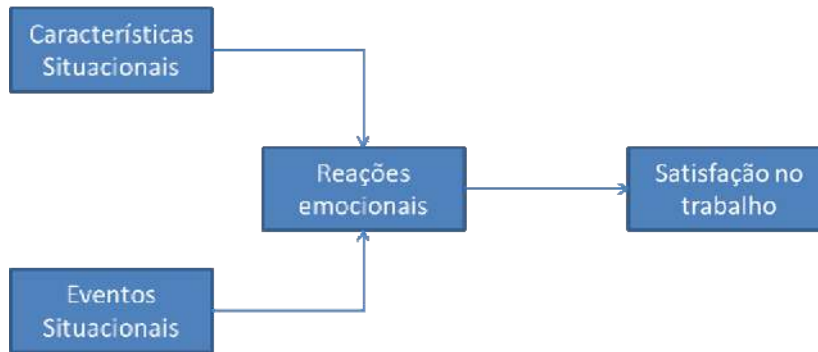


Figura 6: Teoria de Eventos Situacionais.  
 Fonte: Ferreira, Neves et Caetano (2011, p. 336)

De acordo com esta teoria, a satisfação do trabalho é resultado das respostas emocionais à situação a qual o indivíduo se encontra. (PEIRÓ e PIETRO, 1996).

### 2.3.1.6. Modelo dinâmico das satisfações no trabalho

Bruggemann, *et al.* (1975) desenvolveram este modelo baseados na concepção dinâmica da satisfação do trabalho, como produto do processo de interação entre o indivíduo e sua situação no trabalho, ou seja, sendo a satisfação maior quanto maior for o poder de controlar a situação do trabalho. Seu modelo baseia-se nos seguintes conceitos de valor das características do trabalho

- *Valor real*: grau das características presente no trabalho, advindo dos subsistemas sociais e tecnológicos ou da estrutura da organização;
- *Valor nominal*: o que o indivíduo pretende alcançar através das características do trabalho, resultado dos motivos, das aspirações e ambições sociais e impactado por variáveis sócio-demográficas.

São variáveis do seu estudo: a congruência ou discrepância entre o valor real da situação do trabalho e o valor nominal do indivíduo; as alterações de nível das aspirações pessoais e os comportamentos dos indivíduos para solucionar o problema.

Bruggemann, *et al.* (1975) identificou seis formas de satisfação no trabalho:

- *Satisfação no trabalho progressiva*: verifica-se que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspirações para otimizar o nível de satisfação;

- *Satisfação no trabalho estabilizada*: o indivíduo está satisfeito e procura manter o seu nível de aspirações;
- *Satisfação no trabalho resignada*: perante uma insatisfação pouco definida, o indivíduo procura manter seu nível de aspiração, buscando solução aos problemas;
- *Insatisfação no trabalho construtiva*: embora insatisfeito e dotado de certa capacidade de tolerância a frustração, busca manter seu nível de aspiração, buscando solução aos problemas;
- *Insatisfação no trabalho estável*: está insatisfeito, mantém seu nível de aspiração, porém não busca soluções para os problemas;
- *Pseudo-satisfação no trabalho*: o indivíduo está insatisfeito e frustrado, não consegue identificar soluções para o trabalho e acaba por distorcer sua própria percepção da realidade.

A figura 7 apresenta o modelo de Bruggemann.

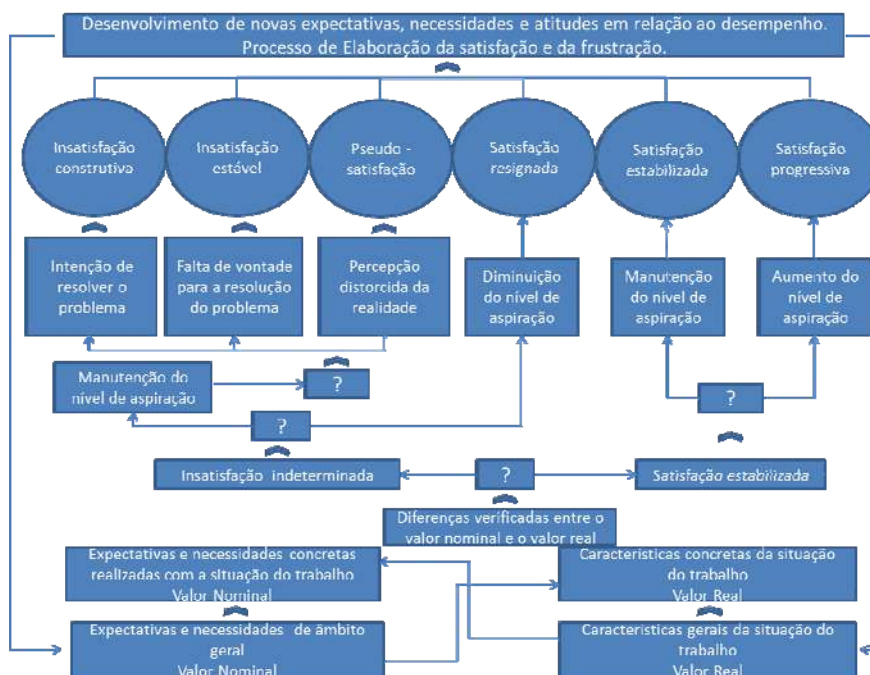


Figura 7: Modelo dinâmico da satisfação no trabalho – Bruggemann, 1975).  
Fonte: Ferreira, Neves et Caetano (2011, p. 338)

### 2.3.1.7. Teoria das expectativas

A teoria das expectativas, desenvolvida por Vroom (1964) sustenta que a intensidade tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Baseia-se em três variáveis:

- *Atração*: baseia-se nas necessidades não satisfeitas do indivíduo, é a importância que o indivíduo dá ao resultado a ser alcançado;
- *Relação desempenho-recompensa*: o grau que o indivíduo acredita que certo desempenho levará a uma determinada recompensa;
- *Relação esforço-desempenho*: a probabilidade percebida pelo indivíduo que certa quantidade de esforço levará ao desempenho.

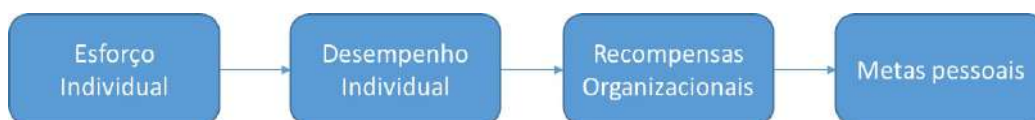


Figura 8: Modelo de Expectativa de Vroom– Esquema Simplificado.  
Fonte: Robbins (2009, p. 61)

Foram alguns dos resultados apresentados por Vroom:

- A organização precisa alinhar as recompensas oferecidas com a expectativa do empregado (poder de atração da recompensa), tornando-se necessário o conhecimento e compreensão do valor que os empregados dão às recompensas;
- As expectativas que o indivíduo tem em relação ao próprio desempenho, às recompensas e ao resultado das metas são o que determinam o seu nível de esforço e não os aspectos em si mesmo, o real é considerado irrelevante.

## 2.4. A importância do estudo da relação dos constructos

De acordo com Covey (2005): “a confiança não é apenas o fruto da confiabilidade, é também a raiz da motivação. É a mais alta forma de motivação”.

Conforme o autor, quase todo o trabalho do mundo é feito mediante relações entre pessoas nas organizações. E estas relações exigem uma comunicação clara e exata que, em existindo confiança, será quase instantânea, sem esforços, pois as pessoas já terão um conhecimento prévio sobre o outro e seus comportamentos, isto é, também fará com que não dê muita importância aos erros. Já quando não houver confiança, será a própria definição de mau relacionamento. É como andar em um campo minado, procurando sempre por significados ocultos e segundas intenções.

Covey (2005), ao analisar a relação entre líder e subordinados, mostra a importância da ação com confiança do líder se transformar em motivação para o empregado, “a confiança se torna uma ação quando comunicamos aos outros seu valor e seu potencial tão claramente que eles sejam inspirados a vê-los neles mesmos”.

Zanini (2007) ao analisar a contribuição da confiança nas organizações, a posiciona como um fenômeno social, e dá relevância a sua importância para as relações interorganizacionais e de base para formação do valor econômico, ou seja, “a confiança é relacional e é produto de um processo evolucionário que toma tempo dentro dos sistemas sociais. Isso requer o desenvolvimento de valores comuns entre os agentes corporativos, na forma de um consenso social, e adaptação a novos valores e condições”, e que, como resultado de um ambiente organizacional com relações com confiança, acrescenta:

*“nesta atmosfera, a satisfação e a motivação aumentam, pois as pessoas sentem que podem contribuir e partilhar seus problemas e idéias livremente, sem receio por comportamentos oportunistas por parte dos colegas de trabalho, ou de seus superiores”.*(2007)

Tomei e Lanz (2015) afirmam que:

*“grupos confiáveis são mais eficazes, seus membros sentem-se mais motivados a ajudar uns aos outros e a realizar um esforço extra nesse sentido, o que aumenta ainda mais a confiança”.*

Robbins *et al.* (2010) ao relacionar seu comportamento da liderança com satisfação no trabalho defende que:

*“os gestores devem se interessar pelas atitudes de seus funcionários, pois elas sinalizam potenciais problemas e influenciam comportamentos. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, têm menores taxas de rotatividade, absentismo e comportamentos desviantes. Eles também apresentam melhores desempenhos”.*

Conforme Skarlicki & Dirks (2001), duas teorias ajudam a clarificar como funciona a confiança na organização. A Teoria da Profecia Auto-realizável sugere que os funcionários tornam-se o que um gerente espera deles. Se um supervisor espera de seu empregado um trabalho confiável, de qualidade, e comunicou isto de forma acordada, o empregado irá cooperar mais e buscar alcançar o desafio que o empregado considerado não confiável em sua entregas. A Teoria da Norma de Reciprocidade sugere que os funcionários retribuem benefícios recebidos. Os empregados que percebem que são confiáveis vão retribuir confiança. Se percebem que existe confiança ele então entregará reciprocamente confiança no seu trabalho. A um alto nível de confiança, junta-se a habilidade do empregado trabalhar bem a atingir propósitos comuns, a expectativa de aumentar a satisfação no trabalho.

Diante destas afirmações, podemos concluir a importância do estudo da confiança na organização e sua relação com a satisfação do empregado principalmente como possibilidade de criar uma vantagem competitiva e manter um ambiente de confiança na organização.