



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade UnB de Planaltina
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP

Maria Eunice dos Santos

**Políticas de Gestão de Pessoas e Confiança Organizacional em
uma Empresa Pública do Distrito Federal - DF**

**Brasília - DF
2019**

Maria Eunice dos Santos

**Políticas de Gestão de Pessoas e Confiança Organizacional em
uma Empresa Pública do Distrito Federal - DF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Nolasco Ribeiro

**Brasília - DF
2019**

Sp Santos, Maria Eunice
Políticas de Gestão de Pessoas e Confiança Organizacional
em uma Empresa Pública do Distrito Federal - DF / Maria
Eunice Santos; orientador Elaine Nolasco Ribeiro. --
Brasília, 2019.
115 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Gestão de Pessoas. 2. Confiança Organizacional. 3.
Administração Pública. I. Ribeiro, Elaine Nolasco, orient.
II. Título.

Maria Eunice dos Santos

**Políticas de Gestão de Pessoas e Confiança Organizacional em uma
Empresa Pública do Distrito Federal - DF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

Prof. Dra. Elaine Nolasco Ribeiro
Professora – Orientadora

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira
Professora Examinadora – Membro Externo

Prof. Dra. Elianice Silva Castro
Professora Examinadora – Membro Externo

Prof. Dra. Luciana de Oliveira Miranda
Professora Examinadora – Membro Suplente

Brasília, 15 de fevereiro de 2019

A todos os que acreditam na importância da valorização das pessoas
para o sucesso das organizações.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, João Pereira e Maria Rita; irmãos, Elaine e Ernandes; e sobrinhas, Bárbara e Helena, por me possibilitarem viver a experiência de ter uma família que permite voar com certeza de ser possível regressar. A certeza de um porto seguro é o que me permite avançar!

Às pedagogas – Elis, Paola, Lili, Polly e Lú - que tornaram e tornam minha caminhada em Brasília mais leve e alegre e, ainda, me impulsionam a ser uma pessoa melhor! À Polly e Lú, meu carinho especial por tantos bons momentos compartilhados e por terem aberto as portas das casas de vocês me permitindo ter família no cerrado brasiliense. E à Cintia pela amizade e incentivo mesmo a quilômetros de distância.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública pela oportunidade de vivenciar mais uma fase da minha vida na UnB. Hoje, com certeza, posso dizer que a UnB é responsável por uma parte de quem sou e sou grata a isso! À professora Elaine Nolasco Ribeiro pela orientação e, em especial, por confiar nas minhas escolhas. Aos colegas de turma por compartilharem essa jornada chamada Mestrado, em especial à Soraia por ter tornado as horas na BCE/UnB mais leves.

Às professoras Áurea Fátima de Oliveira, Elianice Silva Castro e Luciana de Oliveira Miranda por gentilmente terem contribuído com este trabalho!

A todos os colegas da Escola Corporativa Caesb pelo apoio e tamanha compreensão para com minhas ausências e momentos de *stresses*, em especial a Leila Maria pelo incentivo, confiança e amizade. Leila, certamente sua gestão foi fundamental para conclusão desse trabalho. Sou grata! À Caesb, na figura do Superintendente de Gestão de Pessoas, Leonardo Costa Silva, por ter contribuído para aplicação deste trabalho na empresa. Em se tratando de pesquisa, agradeço a cada um dos empregados que disponibilizaram um pouco do seu tempo para participarem dessa.

Por fim, agradeço à Deus pela vida e por colocar tantos “anjos” na minha caminhada terrena!

O mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando.

Guimarães Rosa

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar a principal influência das políticas de Gestão de Pessoas (GP) de condições de trabalho, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), recompensas e envolvimento na confiança do empregado da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (Caesb/DF). A pesquisa foi composta por 406 empregados da referida instituição e os instrumentos utilizados foram a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) e a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO). Por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória (CFA), foi possível confirmar a estrutura das escalas, demonstrando que as análises pautadas pelos fatores sugeridos nas escalas originais são adequadas. A partir das análises descritivas, verificou-se que os respondentes apresentam discordância ou indiferença quanto às políticas de GP e à confiança na organização. Os resultados das análises de variância (ANOVA e Test t) mostraram que os empregados que ocupam função gerencial apresentam níveis de percepção significativamente mais elevados para as políticas de GP e para a confiança organizacional quando comparados aos não ocupantes da mesma função. Outro aspecto observado foi que os empregados de cargos de nível médio, relacionados a atividades operacionais, têm um menor nível de percepção dos fatores condições de trabalho e recompensas, se comparado aos cargos de nível superior. Observou-se, ainda, que os empregados no início e final da carreira, se comparados com os de tempo intermediário, apresentam nível de percepção mais elevado para TD&E, recompensas, promoção do crescimento e reconhecimento financeiro. Por fim, os resultados da Modelagem de Equações Estruturais (SEM) demonstram que todas as políticas de GP se relacionaram de forma significativa e positiva com, no mínimo, um fator da confiança. A política de GP de recompensas se apresentou como melhor preditora, visto que contribuiu para a explicação de três fatores da confiança do empregado na organização – padrões éticos, promoção do crescimento do empregado e reconhecimento financeiro organizacional. Demais resultados apontam que condições de trabalho se estabeleceu como preditora de padrões éticos e solidez organizacional e que TD&E e envolvimento contribuíram para a explicação da promoção do crescimento do empregado. Esses achados suportam a hipótese de que a percepção das políticas de GP por parte dos empregados da Caesb/DF contribui para explicar o nível de confiança deles na sua organização de trabalho.

Palavras-chave: gestão de pessoas; confiança organizacional; administração pública

ABSTRACT

This study aims to check the main influence of working conditions on policies related to people management (PM), Training, Development and Education (TD&E), rewards and the involvement of the company in relation to trust among the employee of the Company of Environmental Sanitation of Distrito Federal (Caesb/DF). The research was made of 406 employees of the mentioned institution and the tools used were the Perception Scale of People Management's Politics (EPPGP) and the Trust Scale of Employee in the Organization (ECEO). With a Confirmative Factor Analysis (CFA), it was possible to confirm the structure of two scales, they showed that the analysis based on the suggested factors of the original scales were adequate. From the data analyzed and described, it was seen that the respondents were not in agreement or had some differences in relation to PM politics and in relation to the organizational trust. The results of variation (ANOVA and TEST t) showed that the employees who had management positions perceived significantly more in the PM policies and trusted the organizational when compared to the ones who had regular function in the company. Another aspect was the employees of positions that demanded only high school degrees related to the operational activities, they had a less level of perception of their working conditions and rewards when compared to the workers with college education. It is also seen that the employees in the beginning and end of their careers, if compared to the ones that are in the middle of their career time, had higher levels of perception for TD&E, rewards, growth development and financial acknowledgement. At last, the results of modeling the Structural Equations (SEM) demonstrate that every PM policy relate to each other in a significantly way and with at least one factor of trust. The PM policy of rewards presented itself as a better predictor, since it contributed to explaining three factors of employee's trust in the organization – ethical patterns, promotion of employee's development and recognizing the organization financially. Other results show that the conditions of work has been established as predictor of ethical patters and organizational solidity and that TD&E and development contribute to the explanation of promoting development of the employees. These findings defend the hypotheses that the perception of PM policies on behalf of employees of Caesb/DF contribute to explain the level of their trust in their working organization.

Key-words: people management, organizational trust, public administration.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de parâmetros	21
FIGURA 2 – Antecedentes e resultados da confiança do empregado.....	34
FIGURA 3 – Modelo do estudo “papel das equipes de GRH na integração da GRH”	36
FIGURA 4 – Organograma da Caesb/DF.....	40
FIGURA 5 – Modelo de mensuração da EPPGP	50
FIGURA 6 – Modelo de mensuração da ECEO.....	50
FIGURA 7 – Modelo teórico simplificado.....	51
FIGURA 8 – Relação entre frequência observada e frequência esperada para o cargo dos respondentes	54
FIGURA 9 – Escores médios nos fatores, em função do nível de escolaridade	64
FIGURA 10 – Escores médios nos fatores, em função dos cargos	65
FIGURA 11 – Escores médios nos fatores, em função da ocupação de função gerencial	67
FIGURA 12 – Escores médios nos fatores, em função do tempo na empresa	68
FIGURA 13 – Preditores dos fatores de confiança na organização	72

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Matriz de validade conceitual da EPPGP	24
QUADRO 2 – Matriz de validade conceitual da ECEO.....	31
QUADRO 3 – Matriz de variáveis utilizadas no estudo.....	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Características da EPPGP e da ECEO	43
TABELA 2 – Frequência e porcentagem para gênero e cargo dos respondentes.....	53
TABELA 3 – Frequência e porcentagem para a escolaridade dos respondentes	54
TABELA 4 – Idade e tempo de casa dos respondentes	55
TABELA 5 – Índices de ajuste das análises confirmatórias da EPPGP e da ECEO	56
TABELA 6 – Cargas fatoriais da análise fatorial confirmatória dos fatores da EPPGP	57
TABELA 7 – Cargas fatoriais da análise fatorial confirmatória dos fatores da ECEO.....	57
TABELA 8 – Índice de confiabilidade nas escalas originais e na amostra da pesquisa.....	58
TABELA 9 – Percepção dos itens e fatores da EPPGP.....	59
TABELA 10 – Percepção dos itens e fatores da ECEO	61
TABELA 11 – Frequência do nível de escolaridade	64
TABELA 12 – Frequência para cargo ocupado.....	65
TABELA 15 – Matriz de correlação de pearson entre os fatores da EPPGP e da ECEO	70
TABELA 16 – Índices de ajuste do modelo estrutural	71
TABELA 17 – Coeficientes de regressão.....	71

LISTA DE SIGLAS

APG	Administração Pública Gerencial
ADP	Avaliação de Desempenho Profissional
ANOVA	Análise de Variância
ADF	Assintomaticamente Livre de Distribuição
Caesb/DF	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
CF	Constituição Federal
CFA	Análise Fatorial Confirmatória
CFI	Índice de Ajuste Comparativo
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
Dasp	Departamento de Administração do Serviço Público
Dest	Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
DF	Distrito Federal
DS	Diretoria de Suporte ao Negócio
ECEO	Escala de Confiança do Empregado na Organização
ECO	Gerência da Escola Corporativa
EFA	Análise Fatorial Exploratória
EPPGP	Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas
EPRH	Escala de Políticas de Recursos Humanos
FIV	Fator de Inflação de Variância
GOF	Qualidade do Ajuste

GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IC	Intervalo de Confiança
ICEO	Inventário de Confiança do Empregado na Organização
LI	Limite Inferior
LS	Limite Superior
MLE	Máxima Verossimilhança
PCCS	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
RMSEA	Índice da Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação
RJU	Regime Jurídico Único
SEM	Modelagem de Equações Estruturais
SGP	Superintendência de Gestão de Pessoas
SGPA	Gerência de Administração de Pessoas
SGPC	Sistema de Gestão de Pessoas por Competências
SGPP	Gerência de Captação de Pessoas e Gestão de Carreiras
SGPQ	Gerência de Qualidade de Vida e Responsabilidade Social
SGPS	Gerência de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho

TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
WLS	Mínimos Quadrados Ponderados
WLSMV	Mínimos Quadrados Ponderados Robustos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos:	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.1.1 Evolução da gestão de pessoas no Brasil.....	17
2.1.2 Gestão de pessoas na administração pública	18
2.1.3 As dimensões das políticas e práticas de gestão de pessoas	23
2.2 CONFIANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	25
2.3 ESTUDOS EMPÍRICOS	31
3. METODOLOGIA.....	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE APLICAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E DIMENSÃO DA AMOSTRA	41
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	42
3.3.1 Escalas adotadas e escolhas metodológicas	42
3.3.2 Aplicação de pré-teste.....	43
3.3.3 Procedimentos de coleta de dados	46
3.4 ANÁLISE DOS DADOS E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS.....	47
3.4.1 Modelagem de Equações Estruturais (SEM)	48
3.4.1.1 Modelo de mensuração	49
3.4.1.2 Modelo estrutural	51
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	53
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	56
4.1 ANÁLISE DO AJUSTE DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	56

4.2 ANÁLISES DESCRITIVAS – PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS	59
4.2.1 Percepção das políticas de gestão de pessoas	59
4.2.2 Percepção da confiança dos empregados em sua organização de trabalho	61
4.3 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS NOS CONSTRUTOS ..	63
4.3.1 Nível de escolaridade.....	63
4.3.2 Cargo ocupado	65
4.3.3 Função gerencial	66
4.3.4 Tempo de casa	68
4.4 ANÁLISE DO AJUSTE DO MODELO ESTRUTURAL	70
4.4.1. Discussão dos resultados do modelo estrutural	72
4.5 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DAS ESCALAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	76
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICES	88
APÊNDICE A: DIVULGAÇÃO E INSTRUMENTO DE PESQUISA	88
APÊNDICE B: TEST T E ANOVA	96

1. INTRODUÇÃO

No passado havia um temor de que um dia as máquinas eliminariam a necessidade do trabalho humano. No entanto, o que se visualiza atualmente é que nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas. Inclusive, tem vantagem competitiva aquelas companhias que sabem como atrair, selecionar, utilizar e desenvolver talentos (BOHLANDER; SNELL, 2011). Neste contexto de valorização das pessoas, se evidencia a importância da qualidade das relações entre organizações e seus membros.

Considerando que somente contratos e controles formais não são suficientes para garantir a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, em especial a relação entre o empregado e sua organização de trabalho (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008), a confiança tem sido posta, tanto pela literatura científica quanto empresarial, como fator essencial para o comportamento e a sobrevivência organizacional no setor público e privado (COSTA, 2000).

A confiança, definida como uma das bases da interação social (REED, 2001), está presente na interação colaborador-organização. Nessa relação, cabe à organização os deveres legais, morais e financeiros com os colaboradores; em contrapartida, ela espera dos colaboradores dedicação, desempenho e comprometimento. Nessa expectativa de trocas e benefícios mútuos, firma-se o contrato psicológico do colaborador com a organização, que precisa ser considerado pela Gestão de Pessoas (GP) (DEMO et al., 2012).

Para Creed e Miles (1996), há relação clara entre a confiança, a estrutura organizacional e as filosofias de gestão. Assim, para que a confiança seja tida como diferencial competitivo, deve-se considerar estruturas, processos de gestão, políticas e práticas organizacionais para a construção de organizações baseadas em confiança (SHAW, 1997). Neste estudo, adota-se a definição de políticas e práticas de GP na abordagem de Demo e Nunes (2012), que considera que:

[...] as políticas de gestão de pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para área de GP. E utilizar-se-á o termo “práticas” na acepção de hábito, rotina ou ação, ou ainda, atividades componentes das políticas (DEMO; NUNES, 2012, p. 36).

E para a definição da confiança do empregado na organização, adota-se o conceito de Oliveira (2004), que a tem como um conjunto de cognições interdependentes que integra a crença do empregado a respeito da organização no que se refere aos padrões éticos, à credibilidade da comunicação, ao poder econômico da organização e à capacidade de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente.

Entre as principais vantagens de relações baseadas na confiança, estão a menor necessidade de controle, a maior estabilidade no convívio e a cooperação espontânea entre os envolvidos. Esses benefícios têm justificado a necessidade de se conhecer os aspectos que contribuem para o surgimento da confiança nas organizações (BATISTA; OLIVEIRA, 2012).

No intuito de contribuir com a identificação dos antecedentes da confiança do empregado na Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – Caesb/DF, o presente trabalho propõe um modelo teórico que estabelece as políticas de GP, em especial as de condições de trabalho, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), recompensas e envolvimento, como explicativas da confiança do empregado, no que se refere aos padrões éticos, à solidez organizacional, à promoção do crescimento do empregado e ao reconhecimento financeiro organizacional.

Considerando a importância de uma devolutiva para a instituição da pesquisadora e local de aplicação desta pesquisa, e principalmente por se tratar este de um mestrado profissional, é apresentada uma contribuição com base nesse levantamento da percepção dos empregados em relação às políticas de GP e em relação ao nível de confiança deles em sua organização de trabalho. Pretende-se, com isso, indicar reflexões para os gestores sobretudo no que se refere à qualidade das relações de trabalho.

No campo acadêmico, pretende-se contribuir de forma incremental com os estudos na área do comportamento organizacional na administração pública, de modo a preencher uma lacuna nos estudos nacionais sobre o tema, evidenciada pelas autoras Demo, Fogaça e Costa (2018), que destacam a prevalência das pesquisas brasileiras da área no setor privado e por Gould-Willians (2003), que ressalta que a falta de pesquisas conduzidas em organizações do setor público parece sugerir que a melhoria do desempenho organizacional não é considerada como estratégica para esse setor. Ademais, Horta, Demo e Roure (2012) referem-se a um possível viés de que as empresas públicas se constituem naturalmente como ambientes de alta confiança para os seus empregados devido à estabilidade conferida por elas, diminuindo o interesse dos pesquisadores em estudar a confiança neste contexto.

De modo a sustentar o modelo teórico proposto, o presente trabalho apresenta uma fundamentação teórica relativa às políticas de GP e à confiança organizacional, no nível do indivíduo, bem como o relato de estudos empíricos que buscam identificar os fatores que contribuem para o desenvolvimento da confiança do empregado em sua organização.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

- Verificar se *Políticas de Gestão de Pessoas* é preditora da *Confiança do Empregado na Caesb/DF*.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Verificar o quanto as variáveis medidas representam os construtos predefinidos nas escalas utilizadas, por meio de Análise Fatorial Confirmatória (CFA);
- Identificar a percepção dos empregados da Caesb/DF em relação às políticas de GP de condições de trabalho, envolvimento, recompensas e TD&E;
- Identificar a confiança dos empregados da Caesb/DF na sua organização de trabalho, no que se refere aos padrões éticos, à solidez organizacional, à promoção do crescimento do empregado e ao reconhecimento financeiro.
- Verificar a influência dos dados pessoais e profissionais dos empregados da Caesb/DF nos dois construtos (políticas de GP e confiança na organização)
- Verificar a validade do modelo teórico, em que políticas de GP são testadas como antecedentes da confiança do empregado em sua organização de trabalho, utilizando o critério da qualidade de ajuste ou *Goodness of Fit* (GOF).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico a respeito dos temas GP e confiança no contexto organizacional é organizado em três seções principais, assim divididas: gestão de pessoas, confiança no contexto organizacional e estudos empíricos.

A primeira seção tem como foco a discussão da GP no setor público e uma reflexão sobre as especificidades das relações de trabalho nas empresas públicas, com base nas implicações da valorização do capital humano para área de GP e passando por um resgate histórico de seus modelos e pelo cenário da gestão estratégica de pessoas no Brasil. Ademais, apresenta-se as políticas e práticas de GP que serão analisadas no presente estudo. Na segunda seção, parte-se de uma breve explanação sobre a importância da confiança e da necessidade de estudos e elucidações sobre a confiança nos três níveis – individual, grupal e organizacional – e delimita-se o nível de análise escolhido para este trabalho, quer seja, o estudo da confiança na organização baseado na percepção do indivíduo. Por fim, a terceira seção, de estudos empíricos, apresenta os trabalhos que buscam compreender os fatores que contribuem para o desenvolvimento da confiança nas organizações.

2.1 Gestão de pessoas

No contexto de valorização das pessoas para o sucesso das organizações, Huselid¹ (2011) realça que o mundo é um local cada vez mais complexo e desafiante para trabalhar e viver e, como consequência, a força de trabalho, o gerenciamento de mão de obra, os sistemas de planejamento e as pessoas que projetam e implementam esse sistema nunca foram tão importantes para o sucesso estratégico de uma empresa. Com a valorização do capital humano no desempenho das organizações e mediante o cenário de flexibilização crescente do mercado de trabalho, aumentam-se as exigências sobre a área de GP (FISCHER, 2002; ARAÚJO; ALBUQUERQUE; SILVA, 2009).

Assim, em decorrência da necessidade das empresas de incrementar sua capacidade competitiva frente aos mercados globalizados, o campo da GP e os modelos utilizados em sua administração tem passado por grandes transformações, em especial no que diz respeito à qualificação e ao conhecimento exigido pelos profissionais (LACOMBE; TONELLI, 2001; ALBUQUERQUE, 2002).

¹As obras em outras línguas utilizadas neste trabalho são apresentadas em tradução livre.

Segundo Fischer (2002, p. 12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”. Esses “princípios” são as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa; as “políticas” são as diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais e que, em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a GP; e os “processos” são os elementos mais visíveis do modelo, cursos de ação previamente determinados, limitados aos princípios de gestão, com vistas a alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas.

Com base em características e elementos chaves, é possível fazer um resgate conceitual e histórico dos enfoques teóricos da GP e delimitar a evolução deste campo do saber, partindo do modelo de GP articulado como departamento de pessoal, passando pela gestão do comportamento, até chegar ao modelo de gestão estratégica de pessoas (FISCHER, 2002).

A GP como departamento de pessoal (1890-1920) reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos. Os funcionários são vistos como custos. Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores deste período (FISCHER, 2002).

A GP articulada como gestão do comportamento (1920-1970) utiliza da psicologia behaviorista e humanista como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional, provocando a mudança de orientação do foco de ação da GP, que deixa de ser exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato e passa a atuar sobre o comportamento das pessoas. Tem, como conceitos chaves, a motivação e a liderança e, como foco de atuação, o treinamento gerencial, as relações interpessoais e os processos de avaliação de desempenho e de estímulo dos perfis gerenciais (FISCHER, 2002).

O modelo contemporâneo (1970-atual) introduz o uso da estratégia, deixando de focar na motivação genérica e buscando um alinhamento com as diretrizes corporativas. O conceito articulador é a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de GP (FISCHER, 2002).

No enfoque da gestão estratégica, a área responsável pela GP nas organizações tem sido demandada a passar de uma função meramente administrativa para uma função que a

coloca como parceira estratégica, preocupada em adicionar valor à organização (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012). Diferencia-se, assim, da tradicional área de administração de recursos humanos, que resume suas atividades a um conjunto de procedimentos que tem como objetivo o ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa e que busca a previsibilidade e o controle, inviáveis em se tratando de pessoas, não diferenciando o recurso humano dos demais recursos disponíveis (FISCHER, 1998).

Nessa perspectiva, as políticas de gestão estratégica de pessoas devem estar vinculadas ao planejamento estratégico da empresa, transformando seus objetivos em diretrizes que possam ser traduzidas em práticas organizacionais concretas, considerando que as políticas exprimem a filosofia da empresa com referência à captação de mão de obra (políticas de recrutamento e seleção), ao desenvolvimento (políticas de treinamento, desenvolvimento, carreiras e sucessões), à compensação (políticas de cargos e salários), à manutenção (políticas de benefícios e de higiene e segurança no trabalho) e às relações trabalhistas (políticas de relacionamento com os sindicatos e mecanismos representativos dos trabalhadores) (FLEURY, 1996).

Assim, a gestão de pessoas pode ser caracterizada como

Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. As políticas “como os princípios e diretrizes que balizam as decisões e os comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização” e as práticas “como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2002, p. 17).

Para construir uma sinergia entre organizações e seus membros, é necessário que as políticas de GP informem os membros organizacionais sobre o tipo de tratamento, as condições, as recompensas e as oportunidades que eles podem esperar da organização. Sendo assim, as políticas devem promover guias comportamentais para as pessoas responsáveis pelo controle do trabalho de outros indivíduos, como gerentes e supervisores; definir as oportunidades, responsabilidades e autoridades da GP em relação a outras gerências, como *marketing*, engenharia e produção; e permitir que os objetivos da GP sejam definidos e relacionados aos objetivos da organização (SINGAR; RAMSDEN, 1972 *apud* DEMO, 2008).

Sobre o fator humano no processo de consecução de metas e tomada de decisões, Demo afirma que

A GP, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Sobretudo, as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. (DEMO, 2010, p.64).

Observa-se, dessa forma, que o fator humano é colocado em posição central no processo e que políticas de GP assumem importância no desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, promovendo o comprometimento dos empregados com a organização (DEMO, 2010).

2.1.1 Evolução da gestão de pessoas no Brasil

Em se tratando da evolução da produção acadêmica da GP no Brasil, Tonelli et al. (2003) assinalam que, até a década de 1980, a pesquisa era escassa e pontual, baseada em literatura estrangeira e, portanto, não representativa dos problemas nacionais. A partir dos anos 1980, com a visibilidade que a área de GP ganha no contexto internacional e com a criação da área no Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração no Brasil (EnANPAD), em 1982, há um despertar de grande interesse pela área e por temas a ela relacionados. Um levantamento sobre a produção nos primeiros cinco anos da área de GP no EnANPAD (1982 a 1987) demonstra crescimento em volume de trabalhos, sugerindo uma relação com o desenvolvimento industrial do Brasil (SIQUEIRA, 1988 *apud* TONELLI et al., 2003).

Faz-se oportuno destacar que o campo de GP, no Brasil, origina-se nas empresas multinacionais que vivem o período de expansão na década de 1970 (RODRIGUES et al., 2010; WOOD; TONELLI; COOKE, 2011), quando predominava a GP como departamento de pessoal. Já no final da década de 1970 e início dos anos 1980, observa-se a inclusão da estratégia, com a disseminação da qualidade total e o acirramento da competitividade. A GP evolui de um caráter técnico e assistencial para um caráter mais voltado para o negócio da empresa (RODRIGUES et al., 2010).

Ainda na perspectiva de apresentar uma avaliação crítica sobre a evolução do campo prático da GP no Brasil, Wood, Tonelli e Cooke (2011), ao analisarem as publicações feitas na Revista de Administração de Empresas no período de 1950 a 2010, subdividiram o período

em dois momentos: 1950 a 1980, denominado Colonização da Gestão de Recursos Humanos (RH), e 1980 a 2010, denominado Neocolonização da Gestão de RH.

O primeiro período foi marcado pela adoção de práticas tradicionais de GP: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. As escolas de administração e publicações especializadas na área tiveram papel importante na disseminação de modelos e práticas de GP, que se estabeleceram com sinônimo de modernização. No segundo período, o campo da GP tornou-se importante para as empresas à medida que buscou melhor alinhamento com os seus objetivos, adotando novos modelos e práticas. Foi um período que exigiu das organizações determinada adaptação ao novo contexto competitivo, marcado pela abertura de mercado, pelo empreendedorismo, pela necessidade de inovação e pela busca por qualidade e eficiência. Em decorrência disso, houve forte investimento em novas práticas de gestão (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011).

Em pesquisa realizada por Piccolotto, Vassari e Dutra (2010), que buscou identificar a percepção dos gestores quanto ao papel da área de GP por meio da análise de duas empresas situadas no Brasil, foi verificado que a área é tida como agente de mudança e parceira estratégica pelos gestores entrevistados, que “afirmam que a área de RH deve entender os negócios da empresa agora e no futuro, definir o papel do profissional requerido nesse futuro e participar das decisões estratégicas” (PICCOLOTTO; VASSARI; DUTRA, 2010, p. 16).

A intensificação da competitividade empresarial e as mudanças no perfil da sociedade ocorridas na década de 90 geraram um novo padrão de GP. A partir de 1995, as empresas brasileiras adotaram novas estratégias em busca de eficiência e uma redução dos níveis hierárquicos. Essas mudanças ocorreram principalmente em função do foco na satisfação do cliente, na redução de custos e na conquista de uma posição em um mercado sublinhado pela competitividade (FISCHER, 1998).

2.1.2 Gestão de pessoas na administração pública

Passando de uma análise geral do desenvolvimento do campo de GP no Brasil para um exame centrado no contexto da administração pública, observa-se que a sociedade exige cada vez mais uma atuação voltada para resultados. A demanda por qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos usuários, a exigência de transparência e ética e a crescente escassez de recursos conduzem as organizações públicas a repensarem seus objetivos, estruturas e processos para o alcance dos resultados desejados (SCHIKMANN, 2010).

Esses ajustes necessários passam pela gestão de pessoas, já que é por meio das pessoas que se impulsiona toda e qualquer mudança nas organizações. Assim, para um estudo da evolução da GP no contexto das organizações públicas, faz-se necessário entender a história e o cenário da administração pública no Brasil (PINTO; SILVA, 2015).

A conjuntura do setor público brasileiro, a partir de 1930, traduz-se pela administração pública burocrática que, na tentativa de substituir a administração patrimonial, estabeleceu as bases para a profissionalização do serviço público. Baseado em normas rígidas de procedimentos administrativos, teve, na criação do Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp), um símbolo da busca por um Estado moderno (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Uma das críticas ao modelo burocrático é seu enrijecimento com a concentração em si mesmo. Sell (2011) assinala que, tendo a burocracia as características da especialização e treinamento racionais, essa deveria apenas viabilizar os meios em função das decisões políticas. No entanto, o predomínio da burocracia sobre a liderança pode ser visto como um exemplo da inversão entre meios e fins.

Das críticas ao modelo burocrático, surge o modelo da Administração Pública Gerencial (APG), ou Nova Administração Pública (PINTO; SILVA, 2015). Bresser-Pereira (2006, p. 28), a respeito das características básicas da APG, destaca que

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão (BRESSER-PEREIRA, 2006, p.28).

Nota-se que essa reforma gerencial significou a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na administração pública, em geral oriundas da iniciativa privada (PAULA, 2005). Cabe ressaltar, porém, o que Siqueira e Mendes (2009) já afirmaram: apesar da reforma fazer-se necessária, não é recomendável a utilização de tecnologias oriundas do setor privado na forma de simples reprodução, sendo essencial a busca por uma proposta própria ao setor público que atenda às suas particularidades.

Destarte, no que se refere à administração de pessoal e diante da necessidade de ressignificação da GP para o setor público, Bergue (2010a) ressalta a importância da reflexão sobre a transposição de tecnologias de gestão do setor privado para o público, sendo imperativos tanto a identificação dos conceitos e pressupostos subjacentes a essas tecnologias

como sua adequação, evitando, assim, uma reprodução direta de soluções exógenas às organizações públicas. Posto isso, é possível definir a GP no setor público como

A articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas, observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (BERGUE, 2014, p. 25).

Quanto à importância da gestão estratégica para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, parece que no setor público essa ainda se encontra em processo de modernização, visando elevar a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços públicos, enquanto, no setor privado, já obteve seu reconhecimento (VILLARDI; FERRAZ; DEBEUX, 2011, p. 305).

No mesmo caminho, Mello e Filho (2010), em estudo de caso de abordagem qualitativa desenvolvido em instituição pública de ciência e tecnologia aplicada à saúde, a FIOCRUZ, notaram que ainda é incipiente a compreensão de que a área de GP no setor público deva atuar de forma proativa e empreendedora com vistas a melhores resultados. O que persiste é o modelo tradicional de GP simbolizado pelas atribuições de departamento de administração e controle de pessoal e a existência de um distanciamento entre o discurso idealizado de GP como estratégico e a prática organizacional, eminentemente operacional.

Resultados semelhantes foram obtidos por Freitas e Jabbour (2010) ao analisarem as principais características das práticas de GP em uma organização pública de São Paulo. Os resultados alcançados na pesquisa de abordagem qualitativa indicaram que, apesar de a organização utilizar a denominação “administração estratégica de Recursos Humanos”, ela apresenta uma abordagem voltada para a administração de aspectos legais e operacionais da área. Moura e Souza (2016) também confirmaram a discrepância entre o discurso e a prática da gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal brasileiro, ao analisarem, por meio de pesquisa quantitativa, 43 órgãos públicos.

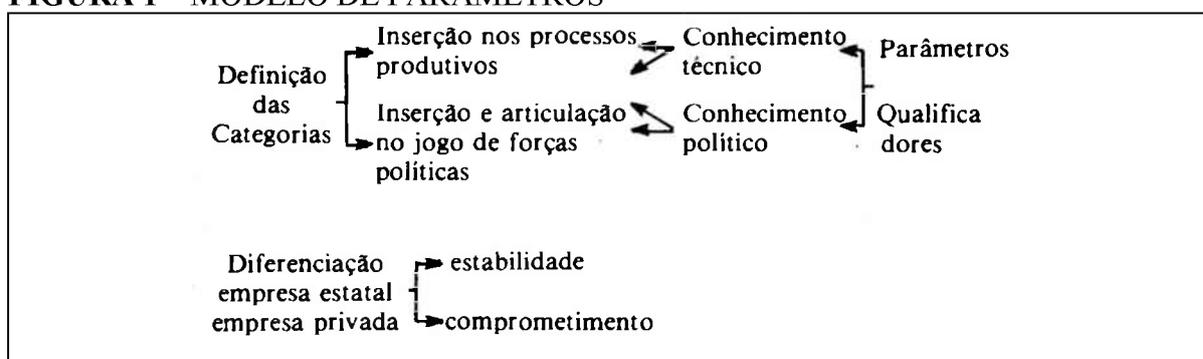
Buscando uma diferenciação entre as políticas e as práticas de GP na administração pública e privada, Morici e Barbosa (2013), ao realizarem um estudo sobre hospitais públicos e privados, identificaram uma distinção ligada principalmente à forma de contratação de pessoal adotada nos hospitais. As regras de contratação de Regime Jurídico Único (RJU), para as unidades regidas pela legislação pública, e regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), para unidades regidas pelas leis do mercado, definem a base da estrutura de GP, sob a qual as demais políticas e práticas são alicerçadas.

A crítica à estabilidade, conferida pelo RJU aos servidores detentores de cargo público, regime estatutário, pós estágio probatório, é tema recorrente e de destaque na GP no setor público. No entanto, creditar o baixo desempenho de um servidor exclusivamente à garantia da estabilidade é fazer uma análise simplificada e não considerar que os problemas podem estar relacionados à deficiência na gestão (BERGUE, 2010b), dado que um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas tem implicações diretas na GP no setor público: desvinculação do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, limites à postura inovativa, poucos mecanismos de planejamento, pouca preocupação com a gestão, rotatividade nas funções de chefia e rigidez imposta pela legislação (SCHIKMANN, 2010).

Destaca-se que essa rigidez implica na necessidade de inserção da variável autonomia nos modelos estratégicos de GP no setor público, considerando que a perspectiva de adequação das políticas e práticas de GP à estratégia organizacional podem não ser adequadas às organizações públicas marcadas por um ambiente normativo mais restritivo (FONSECA et al., 2013).

Ao considerar as características do setor público e suas implicações na GP, faz-se necessário observar a especificidade das empresas públicas que são marcadas por dupla natureza: simultaneamente organizações produtivas e aparelhos do Estado. Essa duplicidade confere a essas empresas determinada ambiguidade estrutural, levando à oscilação entre o comportamento empresarial, voltado para o lucro, e o comportamento de órgão de Estado, que busca conciliar interesses de diversos grupos sociais (FLEURY, 1987). Para a caracterização dos agentes envolvidos na relação de trabalho nas empresas estatais, Fleury (1987) apresenta o seguinte modelo esboçado na Figura 1.

FIGURA 1 – MODELO DE PARÂMETROS



Fonte: Fleury (1987, p. 9).

Na Figura 1, são apresentados os parâmetros para a definição de “quem é quem” nas relações de trabalho nas estatais: o conhecimento técnico e político, a estabilidade no emprego

e o comprometimento que se refere ao comportamento do empregado em relação aos objetivos e à identidade da empresa (FLEURY, 1987).

Ribeiro e Chede (2006) destacam o profissionalismo na gestão e a adoção de práticas de governança corporativa como alternativas viáveis para possíveis ingerências políticas na condução dos negócios das empresas estatais. No que se refere à nomeação do alto escalão, a Lei n. 13.303 de 2016 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública de economia mista e de suas subsidiárias no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, traz inovação para a seleção dos membros do Conselho de Administração e os indicados para os cargos de diretor ao prever requisitos técnicos, como: experiência profissional, formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado e vedações rígidas (partidária e sindical, por exemplo). Além disso, prevê que os eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, Lei Anticorrupção e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

No que concerne às orientações de políticas de GP para as instituições públicas, ressalta-se que o Decreto n. 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que institui a Política Nacional de Desenvolvimento, abarca tão somente a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, deixando um hiato para as empresas públicas em termos de orientação de gestão de pessoas. No caso do Distrito Federal (DF), ocorre situação similar, pois também é instituído pelo Decreto n. 29.814/2008 (DISTRITO FEDERAL, 2008) a política de gestão de pessoas na administração direta, autárquica e fundacional do DF, ou seja, não abarca as estatais.

Com o objetivo de identificar uma possível orientação das políticas e práticas de gestão de pessoas nas empresas públicas, avista-se a publicação do Caderno de Práticas de Gestão de Pessoas das Empresas Estatais, que reúne 50 práticas de 20 empresas que compuseram o grupo de trabalho coordenado pelo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Dest)².

Neste caderno, verifica-se o seguinte agrupamento: (i) práticas de provimento – estratégias de seleção e integração; (ii) práticas de políticas e salários – plano de cargos e salários, plano de funções gratificadas, remuneração, benefícios e negociação coletiva; (iii)

² O Dest foi transformado em Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest) pelo Decreto n. 8.818, de 21 de julho de 2016.

práticas de encarecimento – força de trabalho, gestão de desempenho, seleção interna, educação corporativa, gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho; (iv) práticas de sucessão e desligamento – sucessão e preparação de substitutos, preparação para aposentadoria e formas de desligamento; e (v) práticas e governança de pessoas – alinhamento estratégico, auditoria interna, reclamatória trabalhista, comitê de gestão de pessoas e indicadores de gestão de pessoas (MPOG, 2016). Observa-se que boa parte dessas práticas contempla as quatro dimensões das políticas e práticas de GP sintetizadas por Demo (2008): condições de trabalho, TD&E, recompensas e envolvimento, que são detalhadas na seção seguinte.

2.1.3 As dimensões das políticas e práticas de gestão de pessoas

O trabalho que ora se desenvolve tem sua gênese no conceito de gestão estratégica de pessoas entendendo políticas e práticas de GP na abordagem de Demo e Nunes (2012), em que as políticas são o referencial teórico e prático, os guias de pensamento, que possibilitam a consecução dos objetivos e finalidades da organização, enquanto as práticas são as atividades componentes das políticas.

Seguindo essa lógica, reconhecer as práticas de GP de uma organização significa distinguir os mecanismos operacionais, administrativos e normativos pertinentes às características do ambiente organizacional que interferem na sua efetivação (MELLO; FILHO, 2010).

No Quadro 1 a seguir, apresentam-se as definições constitutiva e operacional das dimensões de políticas e práticas de GP sintetizadas por Demo (2008) para a elaboração e a validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). Vale destacar que as definições constitutivas são as políticas de GP, enquanto que as definições operacionais tratam das práticas por meio das quais elas são operacionalizadas (DEMO, 2008; DEMO; NUNES, 2012).

QUADRO 1 – MATRIZ DE VALIDADE CONCEITUAL DA EPPGP

Construto	Definição constitutiva	Definição operacional
Condições de trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.	a) Benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los, como horário flexível de trabalho, creche, bom e bem-aceito plano de saúde, bom estacionamento, convênios com academias, outros estabelecimentos e opções de lazer e facilidades no local de trabalho, como quadras de esportes, churrasqueiras, lanchonetes e restaurantes, postos bancários, correios, atendimento médico e psicológico; b) Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho que visem à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado e bem iluminado e instalações ergonômicas; c) Segurança: medidas de proteção aos empregados, como acesso controlado às instalações e aos circuitos internos de TV, existência de comissão interna para prevenção de acidentes e aquisição e manutenção de equipamentos de segurança, como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes. d) Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.
TD&E	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.	a) Treinamento e desenvolvimento: oferta de treinamentos <i>on the job</i> (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de <i>on the job</i> e instruções em sala de aula), treinamento baseado em computador e internet, treinamento a distância, palestras e participação em eventos externos, como congressos e seminários; b) Educação: incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância e cursos de línguas.

(continua)

(conclusão)

Construto	Definição constitutiva	Definição operacional
Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização.	a) Remuneração: salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função) e compatível com competências e formação; b) Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros e funções comissionadas
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visa conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.	a) Relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção e realização de eventos para integrar os colaboradores; b) Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e <i>feedback</i> positivo; c) Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas; d) Comunicação: consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Demo (2008).

2.2 Confiança no contexto organizacional

Esforços têm sido empregados para uma definição do conceito de confiança. No entanto, uma definição concisa e universalmente aceita permanece indescritível, o que tem levado ao uso deste termo de distintas formas, nem sempre compatíveis (KRAMER, 1999). Investigações têm partido da sociologia, da economia e da psicologia. A sociologia, por meio de processos sociais e políticos, tem buscado os antecedentes da confiança entre instituições e a confiança dos indivíduos nelas; a economia, por sua vez, tem procurado verificar a influência dos aspectos legais e formais na confiança em transações econômicas; já a psicologia tem tentado identificar as características pessoais e situacionais envolvidas nas relações de confiança (COSTA, 2000).

Hosmer (1995), ao destacar a pluralidade de conceitos em uma revisão da literatura sobre confiança, ressalta que os múltiplos caminhos percorridos pelos estudiosos na tentativa de compor uma definição para a confiança não é um desperdício, pois cada novo trabalho acrescenta uma nova compreensão sobre o tema. Quanto à importância dada ao construto

confiança, Oliveira (2004) destaca que, mesmo sendo reconhecida na vida social, a confiança ainda necessita de elucidacões, seja no nível de análise individual, seja no grupal ou organizacional.

Em termos da confiança como um construto multinível, Tyler e Kramer (1996) a descrevem em três níveis: o nível macro envolve a preocupação com a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança; o nível meso envolve uma exploração das redes sociais; e o nível micro enfatiza as bases psicológicas da confiança e da desconfiança. Costa (2000) distingue, ainda, a confiança interpessoal da institucional, destacando que a discriminação em níveis facilita o estudo do tema ao possibilitar quadros teóricos distintos.

Ao buscar identificar as bases da confiança nas organizações, as pesquisas tentam explicar as condições antecedentes que promovem a confiança, incluindo fatores psicológicos, sociais e organizacionais (KRAMER, 1999). Ao fazer uma revisão desses estudos, Kramer (1999) identificou fatores que influenciam as expectativas dos indivíduos sobre a confiabilidade dos outros e suas disposições para se engajarem em comportamento de confiança durante a relação. Esses fatores, “bases da confiança dentro das organizações”, são: confiança disposicional; confiança baseada na história; confiança baseada na categoria; confiança baseada no papel; e confiança baseada em regras. A seguir, cada um deles é elucidado.

- a) Confiança disposicional: considera que os indivíduos diferem consideravelmente em sua predisposição para confiar ou desconfiar de outras pessoas. Essa predisposição tende a estar relacionada à crença das pessoas sobre a natureza humana. Considera, ainda, que, como as expectativas são generalizadas de um agente social para outro, as pessoas adquirem uma espécie de expectativa difusa para confiar, que pode, eventualmente, assumir a forma de uma característica de personalidade estável.
- b) Confiança baseada na história: considera a interação contínua como ponto importante para estabelecimento da confiança. É com base nos relacionamentos contínuos que os atores envolvidos obtêm informações das quais se podem extrair inferências sobre a confiabilidade de uma pessoa e fazer previsões sobre o comportamento futuro. A confiança baseada na história pode ser interpretada como uma forma de confiança personalizada ou baseada no conhecimento. Nas organizações, pode ser difícil estabelecer uma confiança baseada no conhecimento devido ao tamanho e ao grau de diferenciação social e estrutural encontrados na

maioria das organizações, o que dificulta interações repetidas e relações sociais densas necessárias para o desenvolvimento dessa confiança personalizada.

- c) Confiança baseada na categoria: refere-se à confiança baseada não no conhecimento do indivíduo, mas no pertencimento dele a uma categoria vista como digna de confiança, ou seja, é uma confiança presumida. Conforme Brewer (1981 *apud* KRAMER, 1999), a participação compartilhada em uma determinada categoria pode servir como regra para definir os limites da confiança interpessoal de baixo risco que ignora a necessidade de conhecimento pessoal e os custos de negociação de reciprocidade ao interagir com outros membros dessa categoria. Em contrapartida, Kramer (1999) destaca que a categorização social, como processo cognitivo básico, pode favorecer a desconfiança e a suspeita entre indivíduos de grupos distintos dentro das organizações. Neste caso, a categorização social seria considerada um tipo de barreira à confiança (OLIVEIRA, 2004).
- d) Confiança baseada no papel: também se constitui em forma de confiança presumida encontrada dentro das organizações, assim como a baseada na categoria. É tida como uma confiança despersonalizada, pois não se alicerça no conhecimento das habilidades, motivos e intenções do indivíduo, mas no papel que ele ocupa. Segundo Barber (1983 *apud* KRAMER, 1999), há fortes expectativas de que os ocupantes de função/papel cumprirão as responsabilidades e obrigações associadas ao papel/função que ocupam. Sendo assim, os indivíduos podem estabelecer um tipo de confiança presumida com base no conhecimento das relações de papel, mesmo não tendo um conhecimento personalizado ou histórico de interação.
- e) Confiança baseada em regras: pode ser obtida com base nos entendimentos explícitos e tácitos em relação às normas, rotinas e práticas que fornecem uma base para que os membros da organização possam inferir que o outro membro, parte na relação, se comporte de forma confiável, mesmo não havendo um conhecimento individualizado dele. É uma confiança que considera que os indivíduos compartilham as regras do sistema, obtidas por meio do processo de socialização e não somente por meio de contratos explícitos, em relação ao comportamento considerado adequado. Ao institucionalizar a confiança de nível macro (coletivo), essa se internaliza no nível micro (indivíduo), tornando-se uma forma de facilitar a coordenação e a cooperação espontânea entre os membros da organização.

Oliveira (2004) destaca que Kramer (1999), ao discutir as bases da confiança nas organizações, relaciona bases de natureza individual, social e funcional. A predisposição do indivíduo para confiar (disposicional) relaciona-se à primeira base; a confiança baseada na história relaciona-se à confiança interpessoal; a confiança baseada em categoria refere-se à percepção de membros de grupos externos ao do indivíduo; por fim, os papéis e as regras podem ser compreendidos como as bases da confiança organizacional, por serem despersonalizados e auxiliarem na estruturação e no funcionamento do sistema, constituindo-se em uma plataforma sobre a qual a confiança pessoal pode se desenvolver (OLIVEIRA, 2004). Costa (2000) destaca que, em contexto organizacional, tanto a confiança interpessoal quanto a confiança na organização estão presentes, influenciando-se mutuamente.

Uma análise conceitual da confiança baseada na Teoria dos Sistemas de Luhmann, bem como em outras vertentes da teoria sociológica, argumenta que, dentro do mundo social real, deve haver mecanismos no trabalho que reduzam a incerteza e a complexidade e, portanto, permitam expectativas sobre o comportamento futuro de outros atores sociais. Nessa proposta de análise, a confiança é vista como um dos mecanismos de redução da incerteza na medida em que permite suposições específicas (não arbitrárias) sobre o comportamento futuro de outros atores sociais (BACHMANN, 2001).

No entanto, o risco é inerente ao ato de confiar. Se fosse possível excluir o risco, a confiança simplesmente não seria necessária. Sendo o risco, então, uma característica inevitável da confiança, as normas legais podem ser vistas como potencial para direcionar as expectativas dos atores sociais para determinadas rotas de comportamento. Deste modo, as normas legais e a confiança tornam-se compatíveis (LUHMANN, 1979 *apud* BACHMANN, 2001).

Reed (2001), por sua vez, atribui a abordagem da confiança como uma das bases da interação social à norma da reciprocidade de Gouldner (1960), que postula que quando uma parte se beneficia de outra, ela automaticamente contrai um débito, uma obrigação em relação ao doador do benefício. Essa norma apresenta duas demandas mínimas interligadas: a) as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram; b) as pessoas não devem prejudicar aqueles que os ajudaram (GOULDNER, 1960).

Para Creed e Miles (1996), há relação clara entre a estrutura organizacional, as filosofias de gestão e a confiança. Para esses autores, a confiança é tida como fator positivo em todas as formas organizacionais, sendo o seu nível de importância relativo, visto que

diferentes formas e filosofias de gestão carregam diferentes níveis de confiança. Nesse sentido, a filosofia de gestão de investimento humano, identificada a partir de 1990, período em que há introdução da visão estratégica no modelo de GP (FISCHER, 2002), apresenta o nível mais alto de crucialidade da confiança, por ser uma filosofia que implica em correr riscos (CREED; MILES, 1996).

Para Zanini e Migueles (2014), os níveis de confiança dentro de uma organização podem ser indicadores do modelo de gestão de contratos de trabalho, posto que a confiança pode funcionar como um mecanismo implícito de coordenação e controle para tarefas organizacionais. Assim, promove-se a eficiência da relação contratual, dado que a confiança favorece a cooperação espontânea e reduz de forma considerável os custos de transação, pois dispensa o uso mais coercitivo de instrumentos formais de segurança, controle e monitoração – uso excessivo da autoridade, burocracias e tecnologias de monitoramento – e, em contrapartida, favorece tarefas organizacionais, como delegação e aceitação da autoridade formal, solução de conflitos e gestão do conhecimento.

Zanini, Lusk e Wolff (2009), partindo de uma análise do nível de confiança entre subordinados e superiores, entre pares do mesmo nível hierárquico e do indivíduo em sua equipe de trabalho, verificaram que diferentes arcabouços institucionais podem impor diferentes capacidades para o desenvolvimento da confiança interpessoal dentro das empresas, resultando em diferentes níveis de confiança. Os autores sugerem que a Nova Economia – que se caracteriza por um conjunto de incertezas ligadas às mudanças institucionais políticas e legais, às mudanças tecnológicas e aos novos mercados desregulamentados – tende a apresentar maiores barreiras, como pressões de curto prazo e estímulo à competição individual, para a criação de relacionamentos cooperativos baseados em confiança.

Sankowska (2016) conduziu uma pesquisa empírica quantitativa em 202 empresas listadas na bolsa de valores de Varsóvia em 2010 e reconheceu que um clima organizacional de confiança, nível intraorganizacional, tem uma influência na inovação e na eficiência operacional que juntas levam a organização a uma melhor posição no mercado. Destaca-se, ainda, que a influência da confiança na posição do mercado, por meio da inovação, mostrou-se mais evidente do que por meio da eficiência operacional, sendo uma possível explicação para essa diferenciação o fato de que a confiança é mais adequada à criatividade/inovação, que, por sua vez, está mais atrelada a tarefas ambíguas, enquanto que a eficiência operacional é mais ligada às regras e rotinas do que à autonomia constituída na confiança.

Souza-Lima, Michel e Caetano (2013), ao buscarem esclarecer a importância da confiança nas organizações como um componente das relações de trabalho eficazes, por meio de pesquisa quantitativa realizada com 1.300 funcionários de uma organização que ocupa função de liderança em Portugal e no mercado internacional, obtiveram resultados que sugerem que a confiança na organização pode ser desenvolvida por meio da distribuição justa de resultados, do compartilhamento de informações com os funcionários e pela percepção de apoio dos supervisores. Além disso, sugere-se que, quando se eleva o sentimento de confiança, aumenta-se a satisfação e o compromisso do empregado com a organização e diminui-se a intenção dele de deixar a organização.

Brown et al. (2015), ao explorarem a relação entre confiança dos funcionários e o desempenho em locais de trabalho britânicos, por dados secundários dos anos 2004 e 2011, encontraram resultados empíricos que suportam uma relação positiva entre três medidas do desempenho do trabalho – desempenho financeiro, produtividade do trabalho e qualidade do produto ou serviço – e a confiança dos funcionários.

Diante da relevância da confiança para as organizações e da diversidade conceitual em torno do termo confiança organizacional, Oliveira (2004) buscou na realidade organizacional, tal como percebida por seus membros, ou seja, baseada no nível de análise do indivíduo, atributos que integram o conceito de confiabilidade do empregado na organização. Partindo de uma abordagem cognitivista, ela apresentou a definição de confiança do empregado na organização como um conjunto de crenças interdependentes que integra a crença dele a respeito da organização no que se refere aos padrões éticos, à credibilidade da comunicação, ao poder econômico da organização e à capacidade de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente.

Para identificar as crenças dos empregados quanto à confiabilidade de sua organização de trabalho, Oliveira (2004) elaborou e validou a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), cujos cinco fatores são apresentados no Quadro 2.

QUADRO 2 – MATRIZ DE VALIDADE CONCEITUAL DA ECEO

Construto	Definição constitutiva
Padrões éticos	Refere-se a princípios éticos, como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.
Solidez organizacional	Refere-se à firmeza e à estabilidade financeira da organização, cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário, a perspectiva de um futuro próspero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais e mudanças do mercado.
Promoção do crescimento do empregado	Incentivo ao crescimento profissional dos empregados por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos colaboradores prever seu crescimento naquele contexto de trabalho.
Reconhecimento financeiro organizacional	Os esforços do empregado são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente, por meio do salário. A concessão de aumento salarial é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse reconhecimento financeiro beneficia ambas as partes.
Normas relativas à demissão de empregados	Presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados, permitindo ou não ao empregado prever sua permanência na organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira e Tamayo (2008).

2.3 Estudos empíricos

São vários os estudos sobre confiança no universo organizacional. Dirks e Ferrin (2001), por exemplo, buscaram identificar os efeitos da confiança nos comportamentos e nos resultados de desempenho organizacional no que se refere a comunicação, compartilhamento de informação, comportamento de cidadania organizacional, esforço, conflitos, negociação e desempenho individual e em grupo. Brown et al. (2015) investigaram a relação entre confiança e medidas de desempenho do trabalho – desempenho financeiro, produtividade do trabalho e qualidade do produto ou serviço. Souza-Lima, Michel e Caetano (2013), por sua vez, analisaram a influência do clima de confiança organizacional na inovação e na eficiência operacional, que juntas levam a organização a uma melhor posição no mercado. Já Helliwell e Huang (2011) estudaram a influência da confiança no local de trabalho no bem-estar, entendido como a satisfação com a qualidade de vida no trabalho.

Nacionalmente, trabalhos também têm buscado identificar as contribuições da confiança, propondo modelos teóricos que verificam a influência da confiança organizacional, juntamente com outras variáveis do comportamento, no bem-estar no trabalho (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2008; BARROS; SIQUEIRA; CLARO, 2014; CHIUZI; SIQUEIRA; MARTINS,

2012); no desempenho organizacional, numa perspectiva econômica (ZANINI; MIGUELES, 2014); nos comportamentos de civismo organizacional (DIAS; OLIVEIRA, 2016); e no desenvolvimento de uma gestão da cadeia de suprimentos (BRITO; MIGUEL, 2010).

Esses estudos, porém, ainda não respondem à pergunta que orienta o presente trabalho: quais são os fatores que atuam para o favorecimento da percepção da confiança nas organizações? Os estudos empíricos apresentados a seguir buscam identificar elementos que contribuem para a construção da confiança nas organizações.

Batista e Oliveira (2012) exploraram um modelo teórico em que as variáveis afeto, percepção de suporte organizacional e resiliência foram adotadas como explicativas da confiança do empregado na organização. Nos resultados da pesquisa realizada com 160 trabalhadores, a variável suporte organizacional foi a que explicou o maior percentual de variância dos fatores da confiança do empregado na organização (padrões éticos, solidez organizacional, promoção do crescimento do empregado e reconhecimento financeiro organizacional), enquanto resiliência explicou um pequeno percentual de confiança nos padrões éticos e afeto foi eliminada de todos os modelos.

Horta, Demo e Roure (2012) conduziram um estudo em que políticas de GP foi tratada como variável independente de bem-estar no trabalho e confiança do empregado na organização (fatores: padrões éticos, solidez organizacional, promoção do crescimento do empregado, reconhecimento financeiro organizacional e normas relativas à demissão dos empregados). Os resultados apontaram, como melhores preditoras do bem-estar no trabalho e da confiança do empregado na organização, respectivamente, as políticas de GP de envolvimento e recompensas. Já ao adotar a confiança do empregado na organização como explicativa de bem-estar no trabalho, as melhores preditoras foram: reconhecimento financeiro organizacional e promoção do crescimento do empregado, nessa ordem. Por fim, por meio de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), foi confirmada a forte predição de políticas de GP na confiança e no bem-estar no trabalho.

No modelo proposto por Oliveira e Souza (2014), que teve amostra composta por 781 empregados de organizações distintas, as variáveis demográficas, valores pessoais e valores organizacionais foram adotadas como explicativas da variável confiança do empregado na organização. Nos resultados encontrados, a variável valores organizacionais (realização/autonomia; bem-estar do empregado, domínio, prestígio, conformidade e preocupação com a coletividade) possibilitou um aumento considerável no percentual de

explicação do modelo, firmando-se como melhor preditora de confiança do empregado na organização e sugerindo que valores organizacionais podem estar baseados em uma avaliação do sistema organizacional, que, por sua vez, revelam a filosofia da organização e atuam como elementos integradores, pois são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A variável valores organizacionais também foi testada, juntamente com Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como preditoras da confiança do empregado na organização no modelo proposto por Silva e Oliveira (2017), em uma amostra de 188 trabalhadores, por meio de regressão múltipla padrão. Os resultados demonstram que valores organizacionais ofereceu contribuições significativas para as três dimensões de confiança do empregado na organização testadas no modelo: confiança na ética da organização, competência organizacional e oportunismo.

Para a dimensão oportunismo, somente valores organizacionais se firmou como explicativa. Os fatores que se mantiveram foram domínio, prestígio e coletividade, o que sugere que a busca por admiração e respeito da sociedade não estimularia ações oportunista sobre os empregados e clientes podendo ser estimuladas a partir do empenho organizacional assim como pela busca de domínio de mercado (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

No caso da dimensão competência organizacional, num primeiro modelo, apresentaram-se como preditoras, além de valores organizacionais, as variáveis de QVT - segurança e saúde física. No entanto, o preditor QVT - saúde física estabeleceu uma relação de sentido negativo com a variável critério, sugerindo uma incoerência. Esse comportamento levou a uma nova análise de regressão, com exclusão dessa variável do modelo. No novo modelo, apenas valores organizacionais, realização e prestígio se mantiveram, indicando que “os empregados tendem a confiar na competência da organização, que é reconhecida e admirada pela sociedade em função dos produtos e serviços ofertados” (SILVA; OLIVEIRA, 2017, p. 11).

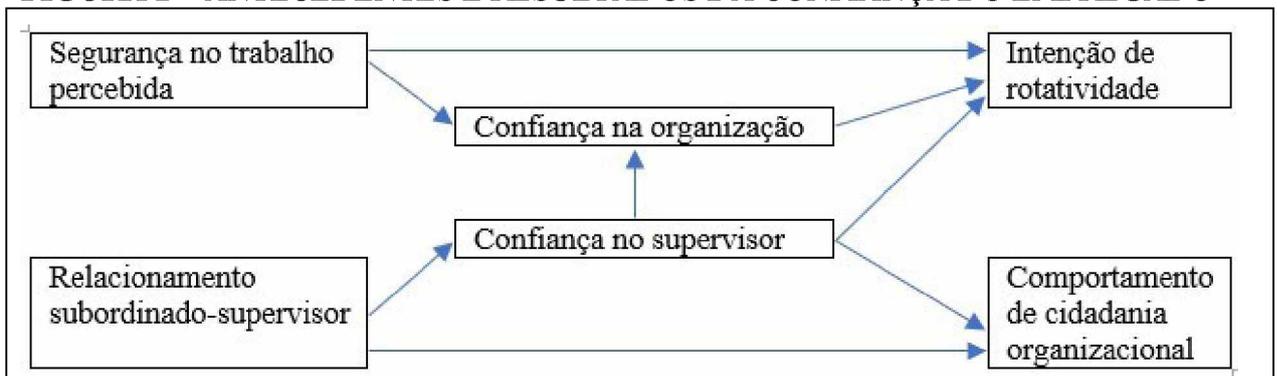
Para a dimensão confiança na ética da organização, os valores organizacionais que se mostraram como preditores significativos foram bem-estar no trabalho e coletividade, juntamente com os preditores de QVT - relações interpessoais e segurança. Ressalta-se que esse foi o modelo que teve a maior variância explicada (82%). Para as autoras, esses resultados sugerem que a percepção de valores coletivistas de ética, a ênfase na satisfação do empregado, a qualidade das relações com os chefes e colegas, a qualidade da oferta de

salários e os benefícios ao trabalhador são fatores que contribuem para uma relação de confiança embasada na honestidade, no respeito e na transparência (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

Campos et al. (2013) observaram em estudo de caso com uma amostra de 117 funcionários de linha de produção, por meio de análise de equação estrutural, a existência de correlação positiva entre estilos de liderança e nível de confiança organizacional. Isso quer dizer que, de acordo com o estilo de liderança adotado, o colaborador poderá ou não confiar na empresa.

Wong, Ngo e Wong (2003), em estudo empírico com uma amostra composta por 295 funcionários e seus 99 superiores imediatos provenientes de quatro fábricas do sul da China, propuseram o modelo de pesquisa esboçado na Figura 2.

FIGURA 2 – ANTECEDENTES E RESULTADOS DA CONFIANÇA DO EMPREGADO



Fonte: Wong, Ngo e Wong (2003), p. 489.

Esse modelo, que vincula confiança, segurança no trabalho (aqui vista como estabilidade no emprego), relacionamento subordinado-supervisor, intenção de rotatividade e comportamento de cidadania organizacional, apresentou um bom ajuste e teve todas as suas hipóteses confirmadas. Os resultados indicam segurança no trabalho e confiança no supervisor como antecedentes de confiança na organização e o relacionamento subordinado-supervisor se confirmou como antecedente de confiança no supervisor. Quanto às consequências da confiança, verificou-se que tanto confiança na organização quanto confiança no supervisor tiveram uma relação significativa e negativa com intenção de rotatividade. No entanto, confiança na organização demonstrou efeito mais forte do que confiança no superior. Por fim, tanto o relacionamento subordinado-supervisor quanto confiança no supervisor demonstraram um efeito significativo e positivo sobre comportamento de cidadania organizacional. Destaca-se que no local onde a pesquisa foi

realizada, China, há cultura de valorização das relações sociais e do poder vertical no trabalho (WONG; NGO; WONG, 2003).

Tzafir et al. (2004) propuseram um modelo teórico para testar a influência de políticas e práticas de gestão de recursos humanos na construção da confiança dos empregados em seus gestores. As variáveis comunicação organizacional, justiça processual, *empowerment* e desenvolvimento do empregado foram adotadas como antecedentes da confiança do empregado em seus gestores em uma amostra de 230 empregados israelitas. Os resultados confirmaram comunicação organizacional, justiça processual e *empowerment* como diretamente relacionados à confiança. Apesar de desenvolvimento do empregado não ter apresentado resultados significativos para confirmar uma relação direta, observou-se um efeito indireto dessa variável mediado por justiça processual, o que sugere, na visão dos autores, que os procedimentos para seleção e inclusão de empregados nos programas de desenvolvimento devem ser justos e vistos como justos pelos empregados para que a confiança seja aumentada. Ainda de acordo com os autores, os resultados demonstram a importância do papel de RH na elaboração de políticas e procedimentos que propiciem um ambiente de alta confiança.

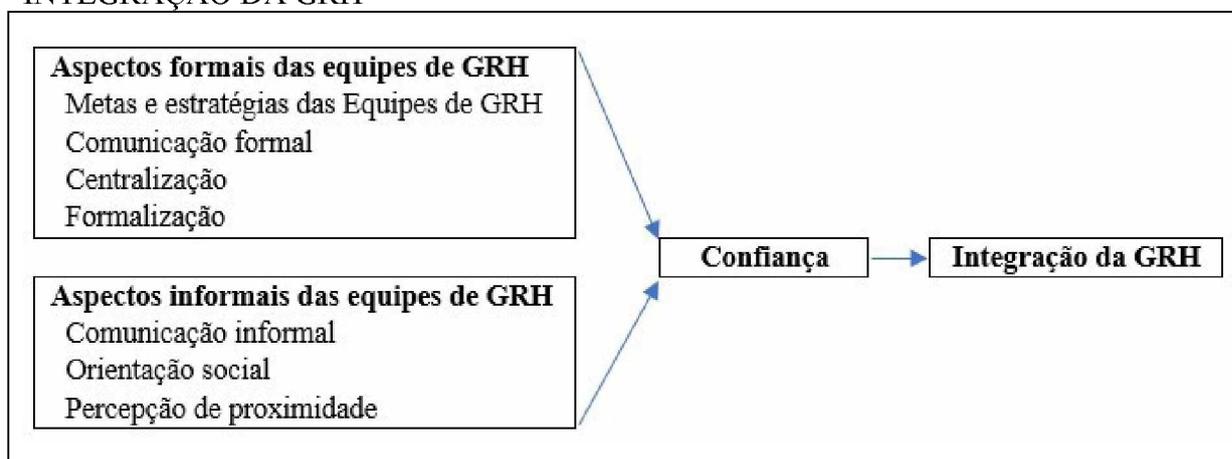
Gould-Willians (2003) desenvolveu e testou um modelo que buscou identificar o impacto das práticas de RH e das características pessoais e organizacionais nos resultados dos indivíduos e das organizações no setor público do Reino Unido, a partir de uma amostra de 191 trabalhadores. Análises de regressão múltipla foram usadas para testar o poder preditor das variáveis antecedentes características pessoais e características organizacionais (práticas de RH, tamanho da organização) sobre as variáveis dependentes confiança organizacional, confiança interpessoal, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, esforço, intenção de deixar a organização e desempenho organizacional.

Os resultados do estudo demonstraram que as práticas de RH tiveram um efeito positivo significativo sobre todas as variáveis dependentes, exceto intenção de permanecer na organização. Destaca-se que a variável práticas de RH teve um efeito preditor particularmente forte sobre a percepção da confiança organizacional. Sendo assim, os resultados do estudo suportam a hipótese de que as práticas de RH são antecedentes de confiança e desempenho organizacional.

Kidron, Tzafir e Meshoulam (2016), em estudo que propôs revelar o papel de aspectos formais e informais das equipes de Gestão de Recursos Humanos (GRH) para o

alcance da integração da GRH, por meio de um levantamento com 233 profissionais de 29 equipes de RH de companhias de Israel, estabeleceu um modelo de pesquisa em que a confiança atua como modiadora, conforme esquema apresentado na Figura 3.

FIGURA 3 – MODELO DO ESTUDO “PAPEL DAS EQUIPES DE GRH NA INTEGRAÇÃO DA GRH”



Fonte: Kidron, Tzafrir e Meshoulam (2016, p. 145).

Conforme observado, a confiança foi testada como variável mediadora tanto dos aspectos formais quanto dos informais para o estabelecimento da integração. Os resultados demonstraram que a variável confiança mediou totalmente a centralização (correlação negativa) e a comunicação informal para o estabelecimento da integração da GRH. De forma parcial, mediou os aspectos formais (metas e estratégias, comunicação formal, formalização) e os informais (percepção de proximidade). A orientação social não apresentou correlação significativa. A confiança também se mostrou como condição necessária para mediar o alcance da integração e a (des)centralização, caracterizada pela delegação (KIDRON; TZAFRIR; MESHOUALAM, 2016).

Conclui-se, a partir dos estudos apresentados, que suporte organizacional (BATISTA; OLIVEIRA, 2012), políticas de recompensas dos empregados (HORTA; DEMO; ROURE, 2012), valores organizacionais (OLIVEIRA; SOUZA, 2014; SILVA; OLIVEIRA, 2017), estilos de liderança (CAMPOS et al., 2013), relação empregado-superior (WONG; NGO; WONG, 2003) e práticas de RH (GOULD-WILLIAMS, 2003) têm se apresentado como fatores que contribuem para a confiança organizacional.

Considerando que esses fatores refletem o posicionamento da organização referente ao tratamento de seus empregados e, por fim, adotando as políticas e práticas de GP na “acepção de proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultado desejado” (HORTA; DEMO; ROURE,

2012, p. 569), propõe-se para fins deste estudo a hipótese de que a percepção de políticas de GP por parte dos empregados da Caesb/DF contribui para a explicação da confiança deles em sua organização de trabalho. A descrição da metodologia, bem como a descrição de todas as hipóteses a serem testadas, são apresentadas na seção seguinte.

3. METODOLOGIA

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa, a saber: a caracterização do local de aplicação da pesquisa; o tipo de pesquisa, evidenciando a abordagem, a natureza do estudo e o dimensionamento da amostra; os instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta de dados; a análise preliminar dos dados e as técnicas estatísticas utilizadas, em especial a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), técnica escolhida para responder o objetivo geral do presente trabalho; e, por fim, a caracterização da amostra da pesquisa.

3.1 Caracterização do local de aplicação da pesquisa

A Caesb/DF, instituição em que foi desenvolvida a pesquisa, é um órgão da administração indireta do DF, constituído como sociedade de economia mista e regido pela Lei das Sociedades Anônimas. A empresa atende 2,59 milhões de pessoas com serviços de abastecimento de água e 2,45 milhões com serviços de esgotamento sanitário. Isso corresponde a 98% e 82%, respectivamente, da população regularmente instalada no DF (CAESB, 2018).

As diretrizes apresentadas no planejamento estratégico da Companhia para o período de 2015-2019 (CAESB, 2018) são:

- Negócio: soluções e gestão em saneamento ambiental.
- Missão: desenvolver e implementar soluções e gestão em saneamento ambiental, contribuindo para a saúde pública e o desenvolvimento socioeconômico.
- Visão: ser uma empresa economicamente equilibrada, comprometida com a valorização da produtividade, da meritocracia e do desenvolvimento de sua força de trabalho, e reconhecida pela eficiência dos serviços prestados e pelo relacionamento ético e profissional com seus fornecedores.

Uma vez que o universo da pesquisa é constituído pelos empregados da Companhia e que o objetivo geral é verificar se a percepção deles quanto às políticas de GP contribui para a explicação da sua confiança na organização, faz-se oportuna uma descrição sobre a forma de contratação do quadro de pessoal, o regime jurídico a que estão submetidos, o processo previsto para casos de demissão e a ausência temporária de plano de gestão de carreiras.

O ingresso na carreira de emprego público na Companhia faz-se por concurso público, assegurado o acesso a todo brasileiro e estrangeiro naturalizado, em observância ao inciso I e II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988):

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como os estrangeiros na forma da lei;

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo, ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

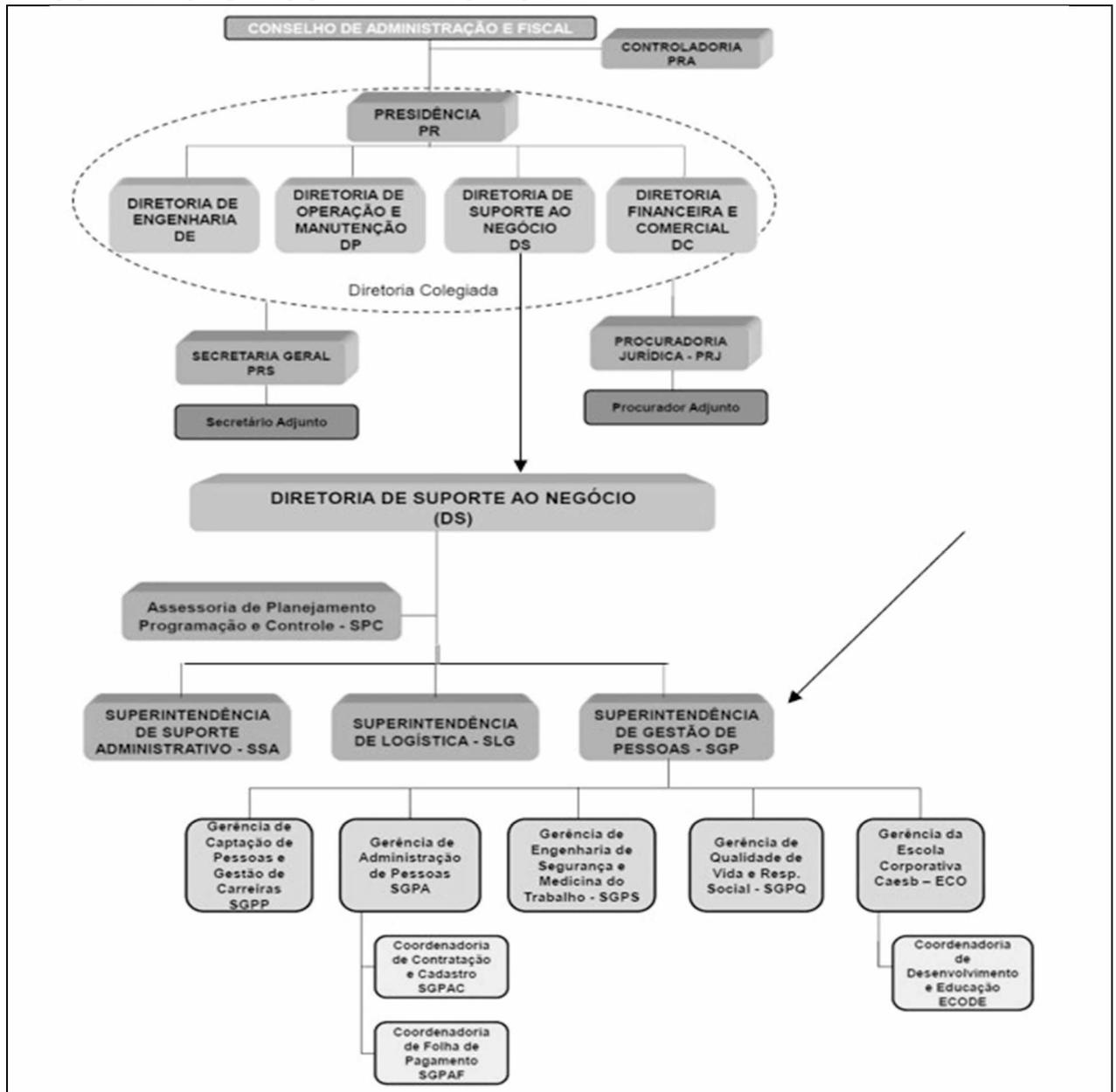
Destaca-se que os empregados públicos – diferentemente dos servidores, que são submetidos ao regime estatutário – estão sob o regime jurídico próprio das empresas privadas, estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), conforme determina o art. 173 § 1º, II da CF, acrescentado pela Emenda Constitucional n. 19 de 1998. No entanto, não se pode dizer que o processo de demissão de empregados de empresas públicas seja o mesmo das empresas privadas, pois, apesar de não haver estabilidade, há uma segurança no emprego, visto que a demissão de um empregado público exige apuração regular de suas insuficiências ou faltas, assegurado o direito à defesa e, no caso de enxugamento de quadro de pessoal, divulgação prévia dos critérios adotados para dispensa a fim de que se garanta a impessoalidade das medidas tomadas (MEIRELLES, 2008).

Na Caesb/DF, portanto, a demissão de empregados só ocorre mediante processo administrativo que respeita os princípios constitucionais, não sendo determinada pela vontade do administrador, mas pela aplicação da melhor decisão para a preservação do interesse público.

Quanto ao plano de gestão de carreiras, ressalta-se que, apesar da implantação, em 2010, de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competência (SGPC), com o enquadramento dos antigos cargos, progressão vertical e horizontal e Avaliação do Desenvolvimento Profissional (ADP), houve a suspensão, em 2013, das avaliações e promoções previstas no SGPC, por determinação de Acordo Coletivo, até que novas regras sejam consenso entre o sindicato e a companhia.

A seguir, apresenta-se, na Figura 4, o organograma da empresa, conferindo destaque à Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP), responsável por implementar as políticas e práticas de gestão de pessoas, processo que será investigado neste trabalho.

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DA CAESB/DF



Fonte: Extraído do organograma da empresa disponível em documento interno.

Observa-se que a Caesb/DF está estruturada em quatro diretorias, sendo que a SGP, subordinada à Diretoria de Suporte ao Negócio (DS) e localizada a três níveis abaixo da Presidência, é constituída por cinco gerências para efetivar suas atribuições: Gerência de Captação de Pessoas e Gestão de Carreiras (SGPP), Gerência de Administração de Pessoas (SGPA), Gerência de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SGPS), Gerência de Qualidade de Vida e Responsabilidade Social (SGPS) e Gerência da Escola Corporativa (ECO).

Conforme banco de dados fornecido pela SGP, na data de 05 de junho de 2018, o quadro de pessoal da Caesb/DF era de 2.361 empregados públicos distribuídos nos seguintes

cargos: nível superior – analista de suporte ao negócio, analista de sistema de saneamento e advogado; nível técnico – técnico de suporte ao negócio e técnico de sistema de saneamento; e nível médio – agente de suporte ao negócio, agente de operação de sistema de saneamento e agente de sistema de saneamento.

Ressalta-se que a empresa ainda conta com empregados terceirizados – fruto de diversos contratos de prestação serviço, estagiários, menores aprendizes e comissionados. No entanto, para fins deste trabalho, o universo adotado se restringirá aos empregados públicos com no mínimo seis meses de tempo de serviço na empresa no momento da pesquisa, ou seja, 2.347 sujeitos.

3.2 Caracterização da pesquisa e dimensão da amostra

O presente estudo tem natureza quantitativa e é classificado como transversal, ou seja, os dados foram coletados em um mesmo ponto no tempo (GUJARATI, 2000). Quanto aos fins, pode ser classificado como explicativo descritivo, por pretender verificar quais fatores contribuem para a explicação de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e descrevendo as características de uma dada amostra (VERGARA, 2009).

A amostra da pesquisa pode ser classificada como não probabilística por conveniência, visto que “envolve a seleção de indivíduos que estejam mais disponíveis para participar do estudo e que possam oferecer as informações necessárias” (HAIR JR. et al., 2005, p. 247). Para definição do tamanho da amostra, observou-se os critérios listados a seguir:

- Para a análise de poder estatístico: no cálculo do tamanho da amostra, foi utilizado o programa gratuito de análise de poder estatístico G-Power 3.1.9.2, o teste estatístico *Linear Multiple Regression: fixed model, R² deviation from zero* da família *F tests* e o tipo de análise *a priori: computed required sample size-given α , and effect size*. O G-Power determinou 85 sujeitos (critérios adotados: nível de significância de 0,05; tamanho médio de efeito de 0,15; poder estatístico de 0,80; e 4 preditores, que são os 4 fatores da EPPGP).
- Para a análise fatorial: Hair Jr. et al. (2009) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por variável. Na presente pesquisa, a maior escala possui 22 variáveis, requerendo, portanto, entre 220 e 440 sujeitos.
- Para a SEM: Kline (2011) recomenda, como tamanho de amostra típica, 200 sujeitos.

Destaca-se que, como foram coletados 485 questionários, obteve-se uma boa margem de segurança para a etapa de tratamento dos dados.

3.3 Instrumentos de pesquisa

3.3.1 Escalas adotadas e escolhas metodológicas

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas escalas já validadas pelas suas respectivas autoras. Para verificar as políticas de GP, utilizou-se a EPPGP (DEMO, 2008) e, para verificar a confiança do empregado na organização, a ECEO (OLIVEIRA, 2004). Além das informações constantes das escalas, foram coletados dados pessoais e profissionais, conforme apresentado no questionário aplicado (vide Apêndice A).

A EPPGP foi construída e validada “para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de GP implementadas, considerando a relevância estratégica da gestão de pessoas para as organizações atualmente” (DEMO, 2008, p. 78). Essa escala pode ser utilizada tanto em estudos diagnósticos quanto em estudos que relacionam a variável percepção de políticas de GP com variáveis do comportamento organizacional, incrementando a produção do conhecimento científico e subsidiando os gestores em suas tomadas de decisão (DEMO, 2008; DEMO, 2012).

Verifica-se na literatura que a EPPGP foi ampliada com a inserção de dois fatores: i) recrutamento e seleção; e ii) avaliação de desempenho e competências. Com essa adição, a escala passou a ser denominada Escala de Políticas de Recursos Humanos (EPRH), de modo a se distinguir da primeira. Ao avaliar a adequação desses dois novos fatores à realidade do local de aplicação da pesquisa, verificou-se que o processo de recrutamento e seleção da Caesb/DF é determinado pela CF de 1988, que estipula a obrigatoriedade do concurso público para o ingresso na carreira de empregado público, e que o processo de avaliação de desempenho e competências, desde 2013, encontra-se suspenso por força de acordo coletivo, conforme detalhado na seção 3.1. Diante disso, considerou-se mais apropriado não trabalhar com esses dois fatores e adotar a EPPGP, com quatro fatores.

Já a ECEO tem como objetivo “medir o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p. 100). A versão final original da escala reduzida é constituída por 28 itens distribuídos em cinco fatores. No entanto, para este estudo, foram utilizados somente quatro fatores da escala reduzida, uma vez

que o fator normas relativas a demissão dos empregados foi desconsiderado para fins desta pesquisa, pois, conforme já destacado, a Caesb não tem livre autonomia sobre este processo. Destaca-se que a existência de critérios para demissões nas organizações públicas é observada em estudo conduzido por Oliveira e Souza (2014).

A ECEO foi revalidada por Ianaguivara (2011), que obteve uma estrutura fatorial que diferiu da escala original. No entanto, o conteúdo, em sua maior parte, manteve-se presente na composição atual. Considerando que o instrumento possui fatores distintos do original, sugeriu-se uma nova denominação: Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO). A literatura brasileira conta, então, com dois instrumentos de medidas, com índices de confiabilidade satisfatórios, que permitem identificar a confiança do empregado em sua organização de trabalho: a ECEO (OLIVEIRA, 2004) e a ICEO (IANAGUIVARA, 2011). Como a ICEO não oferece uma versão de escala reduzida e considerando que, para alcançar altas taxas de respostas, deve-se observar a extensão dos questionários (HAIR JR. et al., 2005), pois questionários longos podem ocasionar fadiga e apatia nos participantes (CHIUZI; SIQUEIRA; MARTINS, 2012), fez-se a opção por trabalhar com uma versão de escala reduzida, ou seja, a ECEO.

Ressalta-se que a escolha dos instrumentos foi feita com base na caracterização do local de aplicação da pesquisa, garantindo que os fatores das escalas fizessem sentido para a realidade organizacional da empresa pesquisada. Na Tabela 1 são sumarizadas as características das duas escalas.

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DA EPPGP E DA ECEO

Fator	Quantidade de itens	Escala ordinal <i>Likert</i>
1. Condições de Trabalho	4	EPPGP
2. TD&E	3	
3. Recompensas	4	
4. Envolvimento	8	
Subtotal	19	
5. Padrões éticos	7	ECEO
6. Solidez organizacional	5	
7. Promoção do crescimento do empregado	5	
8. Reconhecimento financeiro organizacional	5	
Subtotal	22	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Demo (2008) e Oliveira e Tamayo (2008).

3.3.2 Aplicação de pré-teste

A fim de verificar se as informações para o preenchimento do questionário eram suficientes, se os termos adotados eram de fácil compreensão e adequados ao contexto da empresa e de modo a obter o tempo estimado para as respostas, foi realizado um pré-teste com empregados de áreas e cargos distintos, por meio de entrevista pessoal, com o objetivo também de observar as reações e atitudes dos entrevistados (MALHOTRA, 2012).

No pré-teste, foram feitas modificações semânticas nas afirmativas das escalas para adequação à realidade da Caesb/DF, a saber: as expressões “a organização onde eu trabalho”, “na organização onde eu trabalho” e correspondentes foram alteradas para “a empresa”, “na empresa” e correspondentes.

As sugestões advindas do pré-teste consideradas pertinentes e, por isso, acatadas foram:

- O item da EPPGP “A empresa me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional” foi alterado para “A empresa me proporciona participar de treinamentos e palestras para o meu aprimoramento profissional”. A alteração foi feita com o objetivo de retirar o caráter de obrigatoriedade transmitido pela expressão “me faz” e com o objetivo de não limitar a afirmativa aos treinamentos “externos”.
- A expressão minha função, utilizada em alguns itens, foi alterada para “meu cargo” ou “minhas atividades”, dependendo do significado da afirmativa, com o objetivo de evitar interpretação equivocada no sentido de função como função gerencial, termo bastante usado na organização para identificar os gestores.
- Na expressão “funções comissionadas”, utilizada para explicar tipos de incentivos usados pela empresa, foi retirada a palavra “comissionadas”, uma vez que função comissionada, na empresa, é termo usado somente para aqueles que não entraram via concurso e que, por sua vez, não fazem parte do universo da pesquisa proposta. Assim, permaneceu somente o termo referente a “funções”.

Destaca-se que o tempo aproximado necessário para o preenchimento do questionário foi de 10 minutos. Para facilitar a identificação e a apresentação das variáveis observáveis, já com as devidas alterações citadas, é apresentada, no Quadro 3, a distribuição delas nos seus respectivos fatores/construtos, utilizados no modelo de mensuração.

QUADRO 3 – MATRIZ DE VARIÁVEIS UTILIZADAS NO ESTUDO

Construto	Variável
Condições de trabalho	A empresa preocupa-se com a minha segurança no trabalho (ex.: circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança, como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes, etc.).
	A empresa preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (ex.: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e <i>stress</i> no trabalho, centrais de atendimento ao empregado, etc.).
	A empresa fornece os materiais, equipamentos e tecnologias adequados ao desempenho eficaz de minhas atividades.
	A empresa possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (ex.: intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos, etc.).
TD&E	A empresa me proporciona participar de treinamentos e palestras para o meu aprimoramento profissional.
	A empresa investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.
	A empresa investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (ex.: congressos, seminários, etc.).
Recompensas	A empresa preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para o meu cargo.
	Na empresa, recebo incentivos (ex.: promoções, funções, participação nos lucros, bônus/prêmios/gratificações, etc.).
	A empresa possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.
	A empresa me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
Envolvimento	A empresa estimula a minha participação na tomada de decisão e na resolução de problemas.
	A empresa preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minhas atividades (ex.: missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços, etc.).
	A empresa reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex.: elogios, matérias em jornais internos, etc.).
	Na empresa, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.
	A empresa costuma me tratar com respeito e atenção.
	A empresa promove eventos sociais para integrar seus empregados (ex.: confraternizações, eventos esportivos, etc.).

(continua)

(conclusão)

Construto	Variável
Envolvimento	A empresa procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.
	A empresa procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.
Padrões éticos	Esta organização é ética.
	O empregado pode acreditar nas informações que a empresa divulga.
	Para a empresa, o cliente tem o direito de ser informado sobre os assuntos que lhe dizem respeito.
	Os clientes da empresa sabem que podem acreditar na solidez dela.
	A empresa é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
	Ser honesta com os clientes é princípio ético da empresa.
	O cliente é respeitado na empresa.
Solidez organizacional	Acredito na estabilidade financeira da empresa.
	A empresa ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
	A empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.
	A solidez econômica desta empresa dá segurança aos empregados.
	A empresa é conhecida por seu poder econômico.
Promoção do crescimento do empregado	A empresa oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
	A empresa segue normas para promover seus empregados.
	A empresa dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.
	A empresa incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
	O plano de carreira da empresa permite o crescimento profissional do empregado.
Reconhecimento financeiro organizacional	O salário pago pela empresa corresponde aos esforços do empregado.
	Os contratos estabelecidos pela empresa são vantajosos para todos.
	A empresa valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
	Aumentar salário é uma forma de reconhecimento da empresa.
	O trabalho do empregado é reconhecido, pela empresa, através do salário.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Demo (2008) e Oliveira e Tamayo (2008).

3.3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta dos dados foi feita por método *survey* com o uso de questionário *online*, criado no Google docs. O *link* para acesso à pesquisa foi enviado para o *e-mail* institucional dos empregados da Caesb/DF, por meio da Assessoria de Comunicação da Companhia, e disponibilizado na intranet da empresa. O questionário apresentou a seguinte estrutura:

- Parte 1: Dados pessoais e profissionais (sexo, idade, ano de admissão na empresa, nível de escolaridade, cargo, informação referente a função gerencial).
- Parte 2: Aspectos organizacionais (itens das escalas EPPGP e ECEO).

A coleta de dados foi realizada no período de 13 de junho a 16 de julho de 2018. Um total de 485 questionários foram respondidos. Em seguida, procedeu-se à limpeza preliminar do banco de dados, excluindo:

- os não empregados públicos celetistas (comissionados, estagiários e outros);
- os empregados admitidos em 2018, ou seja, com menos de seis meses de tempo de serviço na empresa, uma vez que este foi o tempo estabelecido para garantir que o respondente tivesse a percepção mínima das políticas e práticas da companhia; e
- os que não preencheram a data de admissão ou a preencheram de forma incompleta, por não ser possível garantir os seis meses de tempo de serviço na empresa.

Após as exclusões, obteve-se um resultado de 456 questionários aptos para a análise de dados, o que representa 19,4% dos 2.347 empregados com no mínimo seis meses de tempo de serviço à época da pesquisa.

3. 4 Análise dos dados e técnicas estatísticas utilizadas

Para avaliar o grau em que o conjunto de itens propostos nos fatores das escalas realmente reflete o construto latente que aqueles itens devem medir, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (CFA). Inicialmente, analisaram-se os pressupostos da CFA sobre normalidades uni e multivariada e a presença de *outliers* uni e multivariados, por meio do software estatístico R, versão 3.5.1. Identificou-se, pela distância de *Mahalanobis*, a presença de *outliers*, mas não significativamente críticos, e a falta de normalidade uni e multivariada, pelos testes de *Shapiro-Wilk* e *Henze-Zirkler*, ambos ($p < 0,05$). Por esse motivo, foi utilizado o método de estimação *Diagonally Weighted Least Squares* ou Mínimos Quadrados Ponderados Robustos (WLSMV), pois esse apresenta robustez tanto na quebra de normalidade das distribuições quanto na presença de *outliers* (MUTHÉN; DU TOIT; SPISTIC, 1997). Além disso, não foi detectada a presença de variáveis com multicolinearidade, considerando que o valor máximo aceitável para o Fator de Inflação de Variância (FIV) é 5 (HAIR JR. et al., 2005).

Sobre a não exclusão dos *outliers*, faz-se necessário ressaltar que, devido ao tipo de preenchimento do questionário, não houve possibilidade de erro na coleta de dados que extrapolasse o intervalo (1 a 5) das escalas. Sendo assim, os valores, mesmo os mais distantes

da média, referem-se a pontuações dadas pelos participantes. Segundo Hair Jr. et al. (2009), o pesquisador não deve eliminar casos inconsistentes com os demais simplesmente por serem diferentes, a menos que exista prova demonstrável de que não representam quaisquer observações na população. Caso contrário, devem ser mantidos para garantir generalidade à população como um todo.

Para a verificação da percepção dos empregados quanto às políticas de GP e o nível de confiança na organização, foram utilizadas análises descritivas. Já para averiguar possível influência dos dados pessoais e profissionais na percepção dos empregados, foram realizadas comparações de médias de grupos de respondentes independentes, por meio do Teste t e da Análise de Variância (ANOVA).

A ANOVA avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas ou mais amostras ocorreram por acaso ou se há uma diferença verdadeira entre os grupos analisados. O Teste t pode ser definido como um caso especial da ANOVA, restrito à comparação de dois grupos (HAIR JR. et al., 2009). As análises descritivas e de variância (Teste t e ANOVA) foram feitas no SPSS versão 21. Por fim, foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), utilizando o pacote *Lavene* do *software* estatístico R.

Ressalta-se que, para a análise dos dados faltantes (*missing values*), foram eliminados, por meio do procedimento *listwise*, cinquenta (50) questionários que apresentaram, no mínimo, um dado ausente. Dessa maneira, a amostra final contou com 406 questionários, o que representa 17,29% dos 2.347 empregados com no mínimo seis meses de tempo de serviço na empresa à época da pesquisa.

3.4.1 Modelagem de Equações Estruturais (SEM)

Para atingir o objetivo geral do trabalho de verificar se **políticas de Gestão de Pessoas** é preditora da **confiança do empregado na organização**, foi escolhida a SEM, que é uma técnica multivariada que propicia a realização simultânea de múltiplas equações que relacionam construtos latentes – aqueles teorizados, mas não observáveis – e itens de indicadores medidos – variáveis observáveis ou mensuráveis –, por meio de um modelo de mensuração, bem como o modo com os construtos se relacionam entre si, por meio de um modelo estrutural (HAIR JR. et al., 2009).

Como a maioria das técnicas de análise dados, a SEM é útil para testes de modelos teóricos em diferentes áreas do conhecimento, sendo que no contexto brasileiro é utilizada em gestão de pessoas, na psicologia organizacional e do trabalho, na psicologia social e no *marketing*, entre outras áreas (PILATI; LAROS, 2007). Ainda segundo Hair Jr. et al. (2009), a SEM se distingue por três características: i) estimação de relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas; ii) habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e corrigir erro de mensuração no processo de estimação; e iii) definição de um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações.

Ressalta-se que um ponto crítico da SEM é ter uma boa base teórica, em razão da estipulação do modelo de mensuração ser realizada pelo pesquisador, que define *a priori* o número de fatores (neste caso, construtos latentes) e quais variáveis/itens fazem parte de tais construtos. Para verificar o grau em que as variáveis medidas representam um número menor de construtos, emprega-se a CFA. Apesar das semelhanças entre a Análise Fatorial Exploratória (EFA) e a CFA, a diferença filosófica consiste justamente na necessidade de base teórica para a CFA e na dispensa dessa para a EFA, que é responsável por explorar os dados e fornecer ao pesquisador a informação sobre quantos fatores são necessários para representar os dados (HAIR JR. et al., 2009).

Um modelo de SEM completo é composto pelo modelo de mensuração e pelo modelo estrutural. Uma vez especificado o modelo, deve-se escolher como ele será estimado. Algumas técnicas disponíveis são: Máxima Verossimilhança (MLE), mais eficiente quando a suposição de normalidade é atendida; Mínimos Quadrados Ponderados (WLS); Assintomaticamente Livre de Distribuição (ADF), que se destaca por sua insensibilidade à não-normalidade dos dados, porém, exigindo um tamanho amostral maior (HAIR JR. et al, 2009); e WLSMV, estimador que não pressupõe normalidade uni e multivariada (MUTHÉN; DU TOIT; SPISTIC, 1997).

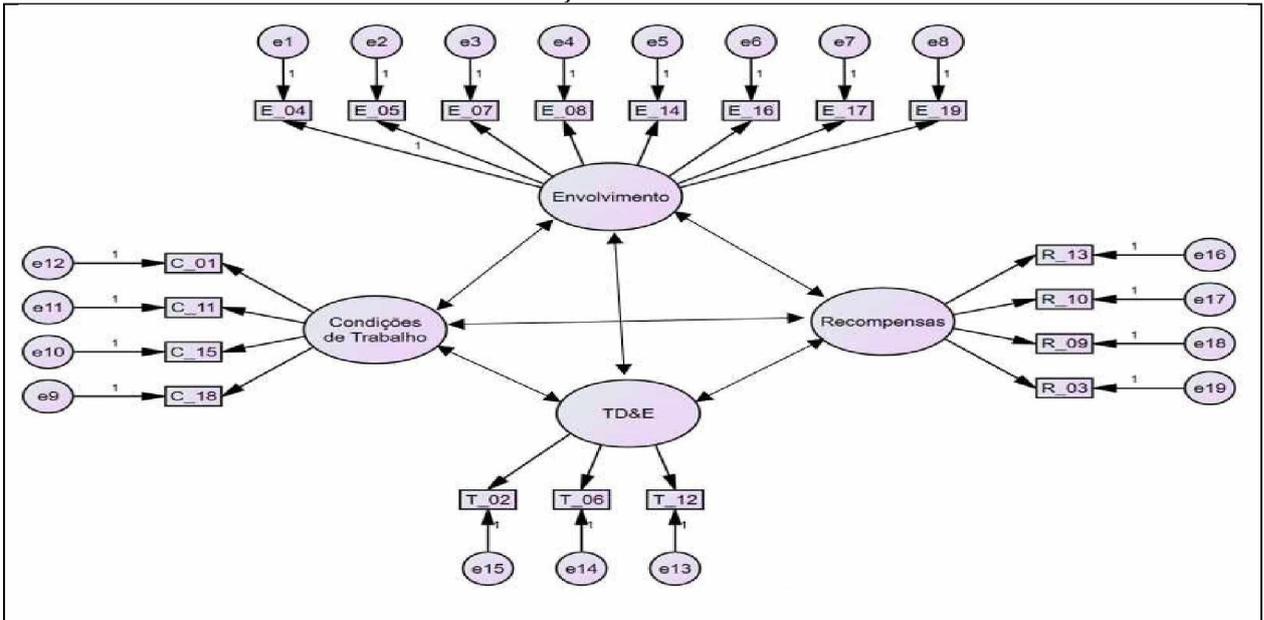
Para o presente trabalho, foi escolhido o WLSMV, justamente por apresentar robustez tanto na quebra de normalidade das distribuições quanto na presença de *outliers*.

3.4.1.1 Modelo de mensuração

O processo de especificação de um modelo de mensuração deve ser orientado por elementos teóricos e evidências empíricas de pesquisas anteriores. Nesta pesquisa, a especificação do modelo de mensuração segue a teoria que sustentou a elaboração e a

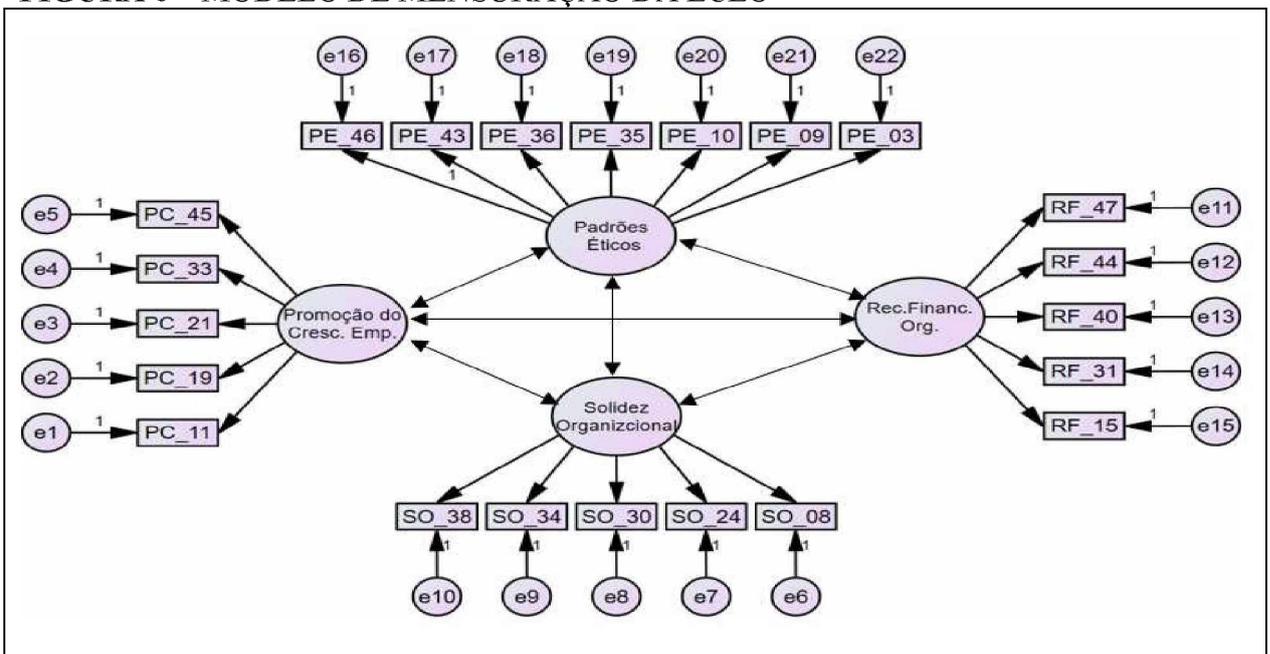
validação das escalas utilizadas – a EPPGP (DEMO, 2008) e a ECEO (OLIVEIRA, 2004) – e as evidências empíricas advindas de trabalhos que utilizaram essas mesmas escalas (DEMO, 2010; MARTINS; DEMO, 2012; HORTA; DEMO; ROURE 2012; BATISTA; OLIVEIRA, 2012; OLIVEIRA; SOUZA, 2014). Os modelos de mensuração propostos para a EPPGP e a ECEO são apresentados nas Figuras 5 e 6, respectivamente.

FIGURA 5 – MODELO DE MENSURAÇÃO DA EPPGP



Fonte: Elaborado pela autora.

FIGURA 6 – MODELO DE MENSURAÇÃO DA ECEO



Fonte: Elaborado pela autora.

Em ambas as figuras, as setas partindo dos construtos para os itens medidos (caixas) são os caminhos que representam uma relação ou carga que deve existir com base na teoria de

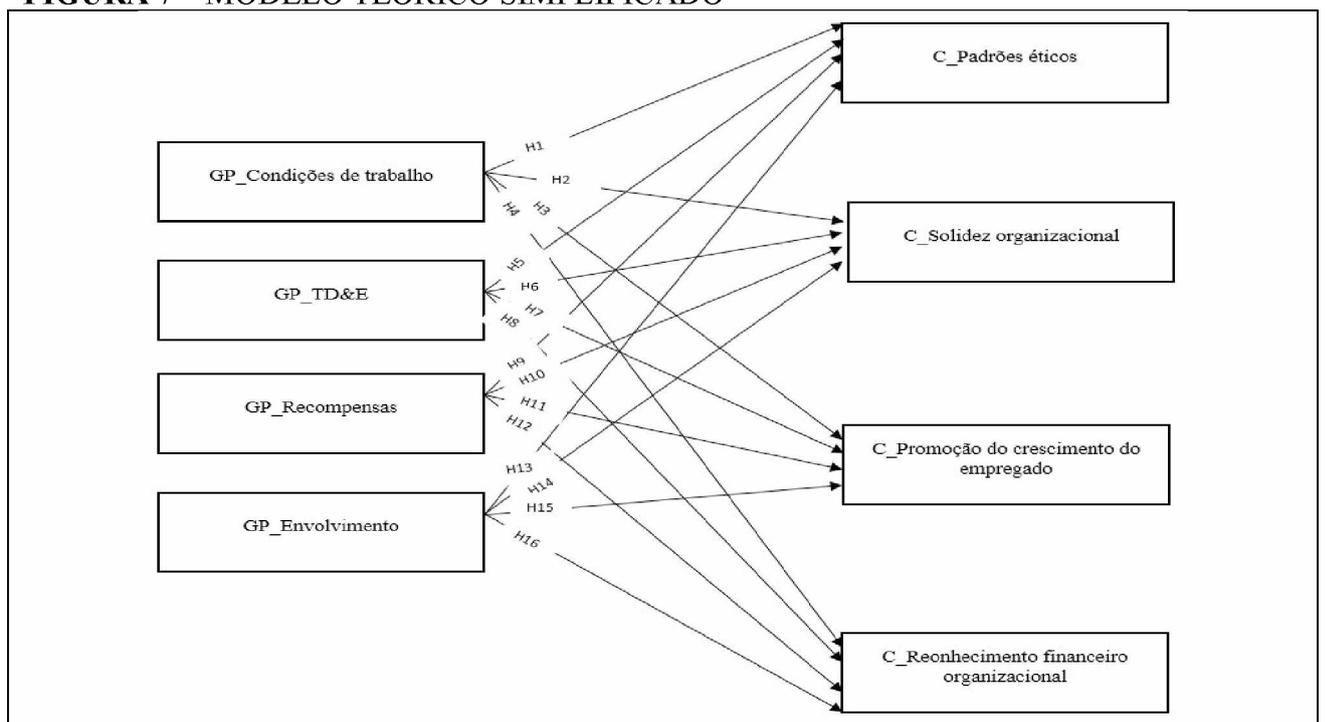
mensuração. Ressalta-se que somente as cargas que conectam um item medido ao seu correspondente construto latente são calculadas. As demais são definidas como “zero” (HAIR JR. et al., 2009). Uma das vantagens da CFA é a possibilidade de avaliar a validade de construto de uma teoria de mensuração proposta, ou seja, avaliar o grau em que o conjunto de itens realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir (HAIR JR. et al., 2009). Segundo esse autor, a qualidade do ajuste (GOF) indica o grau de similaridade entre as matrizes de covariância esperada e observada, sendo que diversas medidas de GOF estão à disposição do pesquisador.

Conforme Hair Jr. et al. (2009), há um conjunto razoavelmente comum de índices para verificar a evidência de aceitabilidade ou não do modelo, mas o pesquisador não precisa apelar para todos, tendo em vista a redundância entre eles. Contudo, devem ser usados pelo menos um índice incremental e um índice absoluto. Um modelo que relata o valor χ^2 e graus de liberdade, o CFI e o índice da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) disporá suficiente informação para ser avaliado.

3.4.1.2 Modelo estrutural

Na Figura 7, apresenta-se o modelo teórico em que são ilustrados os construtos exógeno e endógeno e identificadas as hipóteses que serão testadas.

FIGURA 7 – MODELO TEÓRICO SIMPLIFICADO



Fonte: Elaborado pela autora.

As setas partindo dos construtos exógenos ilustram a atuação das políticas de GP como variável independente preditora dos construtos endógenos, que são os fatores que constituem a confiança do empregado em sua organização. Nesse modelo, com base nos trabalhos apresentados na seção **Estudos empíricos**, acredita-se que percepções favoráveis sobre as políticas de GP – condições de trabalho, TD&E, recompensas e envolvimento – contribuem para explicar o nível de confiança do empregado em sua organização de trabalho, em relação aos padrões éticos, à solidez organizacional, à promoção do crescimento do empregado e ao reconhecimento financeiro organizacional.

As hipóteses testadas por meio do modelo estrutural, ilustradas na figura, são apresentadas a seguir.

Condições de trabalho

- H1: Política de GP de condições de trabalho é positivamente relacionada com padrões éticos.
- H2: Política de GP de condições de trabalho é positivamente relacionada com solidez organizacional.
- H3: Política de GP de condições de trabalho é positivamente relacionada com promoção do crescimento do empregado.
- H4: Política de GP de condições de trabalho é positivamente relacionada com reconhecimento financeiro organizacional.

TD&E

- H5: Política de GP de TD&E é positivamente relacionada com padrões éticos.
- H6: Política de GP de TD&E é positivamente relacionada com solidez organizacional.
- H7: Política de GP de TD&E é positivamente relacionada com promoção do crescimento do empregado.
- H8: Política de GP de TD&E é positivamente relacionada com reconhecimento financeiro organizacional.

Recompensas

- H9: Política de GP de recompensas é positivamente relacionada com padrões éticos.

- H10: Política de GP de recompensas é positivamente relacionada com solidez organizacional.
- H11: Política de GP de recompensas é positivamente relacionada com promoção do crescimento do empregado.
- H12: Política de GP de recompensas é positivamente relacionada com reconhecimento financeiro organizacional.

Envolvimento

- H13: Política de GP de envolvimento é positivamente relacionada com padrões éticos.
- H14: Política de GP de envolvimento é positivamente relacionada com solidez organizacional.
- H15: Política de GP de envolvimento é positivamente relacionada com promoção do crescimento do empregado.
- H16: Política de GP de envolvimento é positivamente relacionada com reconhecimento financeiro organizacional.

3.5 Caracterização da amostra

A amostra é caracterizada em termos de gênero, cargo na companhia, nível de escolaridade, idade e tempo de casa. Na Tabela 2, verifica-se a distribuição da amostra nas variáveis gênero e cargo.

TABELA 2 – FREQUÊNCIA E PORCENTAGEM PARA GÊNERO E CARGO DOS RESPONDENTES

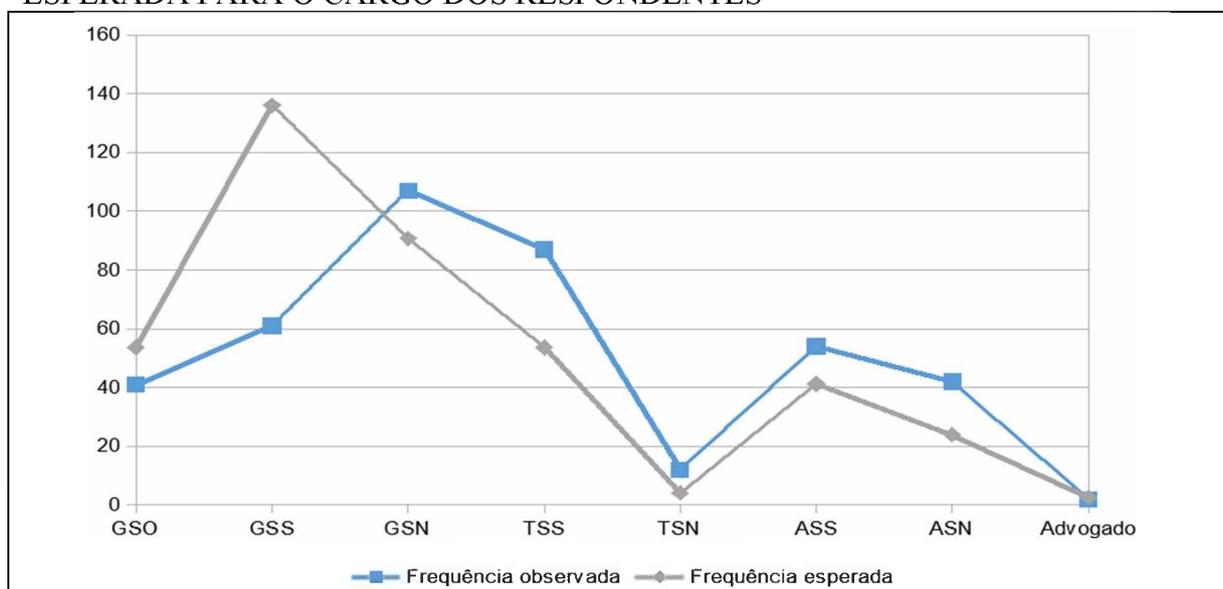
Variável	Categoria	Frequência	Porcentagem
		Amostra (N = 406)	
Gênero	Masculino	281	69,2
	Feminino	125	30,8
Cargo	Agente de Operação de Sistema de Saneamento - GSO	41	10,1
	Agente de Sistema de Saneamento - GSS	61	15,0
	Agente de Suporte ao Negócio - GSN	107	26,4
	Técnico de Suporte de Saneamento - TSS	87	21,4
	Técnico de Suporte ao Negócio - TSN	12	3,0
	Analista de Sistema de Saneamento - ASS	54	13,3
	Analista de Suporte ao Negócio - ASN	42	10,3
	Advogado	2	0,5

Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se, na Tabela 2, que a amostra é constituída majoritariamente por respondentes do sexo masculino (69%), refletindo o que ocorre na população da instituição,

em que 75% dos empregados são do gênero masculino. Na Figura 8, é possível observar a relação da frequência esperada para cada um dos cargos, considerando a representatividade de cada cargo na população, e a frequência efetivamente observada.

FIGURA 8 – RELAÇÃO ENTRE FREQUÊNCIA OBSERVADA E FREQUÊNCIA ESPERADA PARA O CARGO DOS RESPONDENTES



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, na Figura 8, que somente os cargos mais operacionais, GSO e GSS, tiveram a frequência observada abaixo da frequência esperada. Uma possível explicação para esse comportamento é que os ocupantes desse cargo, geralmente, não trabalham com computador individual. Como utilizam essa ferramenta de forma esporádica, provavelmente, eles estiveram menos disponíveis para responder o questionário, que foi aplicado *online*.

Ainda no que diz respeito à caracterização da amostra, na Tabela 3, é apresentado o nível de escolaridade dos respondentes.

TABELA 3 – FREQUÊNCIA E PORCENTAGEM PARA A ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES

Variável	Categoria	Frequência amostra (N = 406)	Porcentagem
Escolaridade	Ensino fundamental ³	1	0,25
	Ensino médio	27	6,65
	Ensino superior incompleto	34	8,37
	Ensino superior completo	118	29,06
	Especialização	192	47,29
	Mestrado	32	7,88
	Doutorado	2	0,49

Fonte: Elaborado pela autora.

³ Pós reenquadramento dos cargos, o primeiro nível da carreira passou a ser o cargo de nível médio. No entanto, dois empregados da empresa não apresentaram o certificado de conclusão de nível médio.

Nota-se que a instituição é constituída por níveis de escolaridade além da educação básica, dado que 118 respondentes (29,1%) possui nível superior completo e 192 (47%) possuem especialização.

No quesito idade e tempo de empresa, em anos, a amostra é bem heterógena, conforme visualizado na Tabela 4.

TABELA 4 – IDADE E TEMPO DE CASA DOS RESPONDENTES

Variável	Amostra (N = 406)	
Idade (em anos)	Mínimo	24
	Máximo	67
	Mediana	44
Tempo de empresa	Mínimo	6 meses
	Máximo	40 anos
	Mediana	11 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que a idade varia de 24 a 67 anos, com a mediana localizada nos 44 anos. Quanto ao tempo de serviço na empresa, observa-se que esse varia de seis meses, mínimo estabelecido para esta pesquisa, a 40 anos, sendo a mediana localizada aos 11 anos. Ressalta-se que apenas 17 respondentes (4,2%) possuem somente o tempo mínimo estabelecido de seis meses. Todos os demais participantes possuem, ao menos, um ano de casa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa referentes ao ajuste do modelo de mensuração das duas escalas utilizadas; à percepção dos empregados quanto às políticas de GP e ao nível de confiança deles na organização; à possível influência dos dados pessoais e profissionais na percepção dos empregados; e ao ajuste do modelo teórico proposto e a discussão dos seus resultados. Por fim, é realizada uma reflexão sobre a aplicabilidade das escalas EPPGP e ECEO na administração pública. Dessa forma, contempla-se os cinco objetivos específicos que remetem ao objetivo geral do trabalho.

4.1 Análise do ajuste do modelo de mensuração

Visando atender ao objetivo específico de verificar, na amostra do presente estudo, o quanto as variáveis medidas representam os construtos predefinidos nas escalas utilizadas, por meio de CFA, e considerando que a análise da percepção dos empregados quanto às políticas de GP e quanto ao nível de confiança na organização é apresentada com base nos fatores predeterminados pela literatura subjacente à construção das escalas utilizadas, entende-se por oportuno apresentar os resultados do GOF antes das demais análises.

Para tanto, são relatados o χ^2 ; os graus de liberdade; o RMSEA, índice absoluto, sendo que quanto menor o seu valor (abaixo de 0,10), melhor a evidência de ajuste do modelo; e o CFI, índice incremental, que pressupõe valores variando de 0 a 1,00, sendo que, quanto mais próximo de 1,00, maior a evidência de ajuste do modelo (HAIR JR. et al., 2009). Alguns parâmetros também são sugeridos por Kline (2011): NC (χ^2/DF)<3,0; CFI \geq 0,90; RMSEA<0,08. As seguir são apresentados os valores desses índices para a EPPGP e a ECEO.

TABELA 5 – ÍNDICES DE AJUSTE DAS ANÁLISES CONFIRMATÓRIAS DA EPPGP E DA ECEO

Escala	χ^2	df	NC (χ^2/df)	CFI	RMSEA
EPPGP	380	146	2,6	0,933	0,063
ECEO	564	203	2,7	0,905	0,066

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dos valores expostos na Tabela 5, verifica-se que o modelo de mensuração para as duas escalas apresentou evidências de bom ajuste. Em relação às cargas fatoriais, quando se testa um modelo de mensuração, são esperadas cargas relativamente altas, visto que a CFA pressupõe uma boa compreensão conceitual dos construtos e seus itens. Desse modo, as

cargas devem ser de pelo menos 0,5, e, idealmente, de 0,7 ou mais (HAIR JR. et al, 2009). A seguir, são apresentadas as cargas fatoriais da CFA para a EPPGP.

TABELA 6 – CARGAS FATORIAIS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DOS FATORES DA EPPGP

	Condições de trabalho	TD&E	Recompensas	Envolvimento
GP_C_01	0,618	—	—	—
GP_C_11	0,790	—	—	—
GP_C_15	0,631	—	—	—
GP_C_18	0,602	—	—	—
GP_T_02	—	0,742	—	—
GP_T_06	—	0,415	—	—
GP_T_12	—	0,724	—	—
GP_R_03	—	—	0,697	—
GP_R_09	—	—	0,802	—
GP_R_10	—	—	0,714	—
GP_R_13	—	—	0,640	—
GP_E_04	—	—	—	0,737
GP_E_05	—	—	—	0,744
GP_E_07	—	—	—	0,795
GP_E_08	—	—	—	0,723
GP_E_14	—	—	—	0,759
GP_E_16	—	—	—	0,714
GP_E_17	—	—	—	0,621
GP_E_19	—	—	—	0,685

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 6, observa-se que onze dos dezoito itens da EPPGP apresentaram cargas acima de 0,7, e somente um item, referente ao construto TD&E, apresentou carga abaixo de 0,5. A seguir, na Tabela 7, apresentam-se as cargas para os fatores da ECEO.

TABELA 7 – CARGAS FATORIAIS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DOS FATORES DA ECEO

	Padrões éticos	Solidez organizacional	Promoção do crescimento do empregado	Reconhecimento financeiro organizacional
C_PE_03	0,791	—	—	—
C_PE_09	0,840	—	—	—
C_PE_10	0,650	—	—	—
C_PE_35	0,751	—	—	—
C_PE_36	0,743	—	—	—
C_PE_43	0,753	—	—	—
C_PE_46	0,698	—	—	—
C_SO_08	—	0,803	—	—
C_SO_24	—	0,691	—	—

(continua)

(conclusão)

	Padrões éticos	Solidez organizacional	Promoção do crescimento do empregado	Reconhecimento financeiro organizacional
C_SO_30	—	0,712	—	—
C_SO_34	—	0,841	—	—
C_SO_38	—	0,604	—	—
C_PC_11	—	—	0,874	—
C_PC_19	—	—	0,742	—
C_PC_21	—	—	0,825	—
C_PC_33	—	—	0,853	—
C_PC_45	—	—	0,616	—
C_RF_15	—	—	—	0,611
C_RF_31	—	—	—	0,804
C_RF_40	—	—	—	0,739
C_RF_44	—	—	—	0,357
C_RF_47	—	—	—	0,609

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, na Tabela 7, que, dos vinte e dois itens da ECEO, treze apresentaram cargas acima de 0,7, sete apresentaram cargas entre 0,6 e 0,7 e somente um apresentou carga abaixo de 0,5. Na próxima tabela, tem-se o índice de confiabilidade dos fatores nas escalas originais e na amostra da pesquisa.

TABELA 8 – ÍNDICE DE CONFIABILIDADE NAS ESCALAS ORIGINAIS E NA AMOSTRA DA PESQUISA

Fator	Número de itens	Escala ordinal <i>Likert</i>	Confiabilidade	
			Alfa de Cronbach na escala original	Alfa de Cronbach na amostra
1. Condições de trabalho	4	EPPGP	0,77	0,75
2. TD&E	3		0,72	0,64
3. Recompensas	4		0,78	0,81
4. Envolvimento	8		0,88	0,89
5. Padrões éticos	7	ECEO	0,88	0,89
6. Solidez organizacional	5		0,80	0,80
7. Promoção do crescimento do empregado	5		0,90	0,88
8. Reconhecimento financeiro organizacional	5		0,83	0,65

Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se, na Tabela 8, que, de forma geral, os índices de confiabilidade apresentados na amostra são bastante próximos aos apresentados na escala original. Destaca-se que somente dois fatores tiveram o *alfa de cronbach* abaixo de 0,70, mas ainda acima de 0,60, indicando uma intensidade de associação moderada (HAIR JR. et al, 2005). Com base nos resultados tanto das cargas fatoriais quando dos índices de ajuste de modelo e dos índices

de confiabilidade, considera-se que ambas as escalas tiveram modelos de mensuração com bom ajuste, sendo adequado continuar com as demais análises pautadas pelos fatores apresentados.

4.2 Análises descritivas – percepção dos empregados

Para responder aos objetivos específicos de identificar a percepção dos empregados da Caesb/DF em relação às políticas de GP e de identificar a confiança deles na sua organização de trabalho, foram realizadas análises descritivas das duas escalas.

Considerando que tanto a EPPGP quanto a ECEO são mensurados pela escala *Likert* de cinco (5) pontos, o cálculo do escore médio para as duas será um número entre um (1) e cinco (5). A interpretação dos dados obtidos indica que valores situados entre 1 e 2,9 revelam discordância, entre 3 e 3,9 tendem a mostrar indiferença e valores entre 4 e 5 evidenciam concordância (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008).

4.2.1 Percepção das políticas de gestão de pessoas

Na Tabela 9, verifica-se a média e o desvio padrão de todos os fatores da EPPGP, com os respectivos itens.

TABELA 9 – PERCEPÇÃO DOS ITENS E FATORES DA EPPGP

Fator	Itens	Média	Desvio padrão
Condições de trabalho	A empresa preocupa-se com a minha segurança no trabalho.	3,44	1,29
	A empresa preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho.	2,85	1,44
	A empresa fornece os materiais, equipamentos e tecnologias adequados ao desempenho eficaz de minhas atividades.	3,54	1,24
	A empresa possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação.	3,34	1,29
	Total do fator condições de trabalho	3,29	1,00
TD&E	A empresa me proporciona participar de treinamentos e palestras para o meu aprimoramento profissional.	3,20	1,44
	A empresa investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	3,73	1,29
	A empresa investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos.	2,14	1,27
	Total do fator TD&E	3,03	1,02

(continua)

Fator	Itens	Média	(conclusão)
			Desvio padrão
Recompensas	A empresa preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com as oferecidas no mercado para o meu cargo.	3,47	1,36
	Na empresa, recebo incentivos.	2,69	1,40
	A empresa possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	2,13	1,32
	A empresa me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	3,49	1,33
	Total do fator recompensas	2,94	1,08
Envolvimento	A empresa estimula a minha participação na tomada de decisão e na resolução de problemas.	2,56	1,39
	A empresa preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minhas atividades.	2,56	1,31
	A empresa reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento.	2,35	1,30
	Na empresa, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	2,52	1,24
	A empresa costuma me tratar com respeito e atenção.	3,00	1,42
	A empresa promove eventos sociais para integrar seus empregados.	2,29	1,27
	A empresa procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	2,10	1,28
	A empresa procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.	1,84	1,07
Total do fator envolvimento	2,40	0,98	

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da leitura da Tabela 9, nota-se que, em geral, as políticas de GP não estão sendo percebidas pelos empregados de forma positiva, já que a média de todos os itens se concentrou abaixo de 3,9. Os fatores condições de trabalho e TD&E tiveram médias 3,29 e 3,03, respectivamente, indicando a indiferença dos respondentes a essas políticas. Já os fatores recompensas e envolvimento tiveram média 2,94 e 2,40, respectivamente, revelando discordância dos respondentes com as referidas políticas. Os resultados demonstram que há espaço para melhoria das políticas de GP na empresa pesquisada.

Um paralelo pode ser estabelecido entre a baixa percepção das políticas pelos empregados e a existência de um distanciamento entre o discurso idealizado de GP como estratégico e a prática organizacional, eminentemente operacional, conforme também observado em pesquisas na administração pública brasileira (MELLO; FILHO, 2010; FREITAS; JABBOUR, 2010; MOURA; SOUZA, 2016).

Vale ressaltar que, no que concerne às orientações de políticas de GP para as instituições públicas, o Decreto n. 5.707/2006 (BRASIL, 2006) e o Decreto n. 29.814/2008 (DISTRITO FEDERAL, 2008) abarcam tão somente a administração pública direta, autárquica e fundacional, no âmbito federal e distrital, respectivamente, deixando um hiato para as empresas públicas em termos de orientação de gestão de pessoas.

Uma possível referência para as políticas e práticas de gestão de pessoas nas empresas públicas avista-se na publicação do Caderno de Práticas de Gestão de Pessoas das Empresas Estatais, que reúne 50 práticas de 20 empresas que compuseram o grupo de trabalho coordenado pelo Dest. No entanto, ressalta-se que essas são apenas orientações, não se configurando como legislação e que, ademais, dizem respeito ao âmbito federal, ficando as empresas públicas no âmbito distrital mais uma vez sem direcionamento.

Destaca-se que as empresas públicas carregam determinada ambiguidade estrutural, levando à oscilação entre o comportamento empresarial, voltado para o lucro, e o comportamento de órgão de Estado, que busca conciliar interesses de diversos grupos sociais (FLEURY, 1987). Essa ambiguidade, somada a uma falta de orientação quanto às políticas de GP, pode levar a uma maior fragilidade e vulnerabilidade da área de GP frente às oscilações de gestão.

4.2.2 Percepção da confiança dos empregados em sua organização de trabalho

Pela Tabela 10, verifica-se a média e o desvio padrão de todos os fatores da ECEO, com os respectivos itens.

TABELA 10 – PERCEPÇÃO DOS ITENS E FATORES DA ECEO

Fator	Itens	Média	Desvio padrão
Padrões éticos	Esta organização é ética.	3,00	1,34
	O empregado pode acreditar nas informações que a empresa divulga.	2,82	1,32
	Para a empresa, o cliente tem o direito de ser informado sobre os assuntos que lhe dizem respeito.	3,46	1,24
	Os clientes da empresa sabem que podem acreditar na solidez dela.	3,18	1,26
	A empresa é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	3,52	1,18
	Ser honesta com os clientes é princípio ético da empresa.	3,50	1,23
	O cliente é respeitado na empresa.	3,57	1,12
	Total do fator padrões éticos		3,29

(continua)

		(conclusão)	
Solidez organizacional	Acredito na estabilidade financeira da empresa.	3,24	1,38
	A empresa ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	3,89	1,18
	A empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.	3,43	1,26
	A solidez econômica desta empresa dá segurança aos empregados.	3,04	1,34
	A empresa é conhecida por seu poder econômico.	3,50	1,15
	Total do fator solidez organizacional	3,42	1,00
Promoção do crescimento do empregado	A empresa oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	2,71	1,33
	A empresa segue normas para promover seus empregados.	2,27	1,34
	A empresa dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.	2,35	1,33
	A empresa incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	2,47	1,32
	O plano de carreira da empresa permite o crescimento profissional do empregado.	2,24	1,33
	Total do fator promoção do crescimento do empregado	2,41	1,10
Reconhecimento financeiro organizacional	O salário pago pela empresa corresponde aos esforços do empregado.	3,10	1,35
	Os contratos estabelecidos pela empresa são vantajosos para todos.	2,43	1,17
	A empresa valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	2,83	1,37
	Aumentar salário é uma forma de reconhecimento da empresa.	2,94	1,48
	O trabalho do empregado é reconhecido, pela empresa, através do salário.	2,73	1,33
	Total do fator reconhecimento financeiro organizacional	2,81	0,95

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma leitura da Tabela 10 indica que, de forma geral, o nível de confiança dos empregados em sua organização de trabalho está baixo, pois todos os itens tiveram médias abaixo de 3,9. Observa-se, ainda, que os fatores promoção e crescimento do empregado e reconhecimento financeiro organizacional ficaram com médias de 2,41 e 2,81, respectivamente, indicando discordância dos respondentes com os conteúdos avaliados. Os fatores padrões éticos e solidez organizacional obtiveram médias um pouco melhores, 3,29 e 3,42, respectivamente, mas ainda assim indicando uma indiferença dos respondentes quanto a esses fatores. O menor escore foi apresentado pelo fator promoção do crescimento do empregado, o que pode ser reflexo da ausência de um plano de carreiras na empresa.

Nota-se que a relação entre a estrutura organizacional, as filosofias de gestão e a confiança relatada por Creed e Miles (1996), bem como as relações positivas entre políticas de GP e confiança na organização observadas em pesquisa conduzida por Horta; Demo e Roure (2012), apresenta-se, neste estudo, em conformidade com a percepção dos empregados quanto às políticas e práticas de GP e quanto ao nível de confiança na organização (ambos apresentando discordância ou indiferença). Esse comportamento reforça o modelo proposto, em que políticas de GP contribuem para o favorecimento da confiança e, em contrapartida, a ausência de percepção de políticas de GP contribuem para o baixo nível de confiança na organização.

4.3 Análise da influência dos dados pessoais e profissionais nos construtos

Para verificar a possível influência dos dados pessoais e profissionais na percepção dos empregados quanto às políticas de GP e quanto à confiança na organização de trabalho, as seguintes condições foram testadas: nível de escolaridade, possuir ou não função gerencial, cargo ocupado e tempo na empresa.

Considerando que alguns grupos possuem tamanho de amostras muito diferentes daqueles com os quais são comparados, fez-se seleção aleatória de sujeitos das amostras maiores com o objetivo de atender à recomendação de Field (2009) de adotar amostras do mesmo tamanho, em razão da ANOVA ser bastante robusta em termos de violação das hipótese de homogeneidade de variância quando os tamanhos das amostras são iguais. Sendo assim, é apresentada a tabela de frequências de todas as amostras envolvidas nos testes. Para a apresentação dos resultados de possível diferença significativa entre grupos, é utilizado o diagrama de barra de erros, com intervalo de confiança de 95%, considerando que a não sobreposição das barras indica uma diferença significativa entre grupos (FIELD, 2009). No Apêndice B, são apresentadas as tabelas dos testes t e ANOVA.

4.3.1 Nível de escolaridade

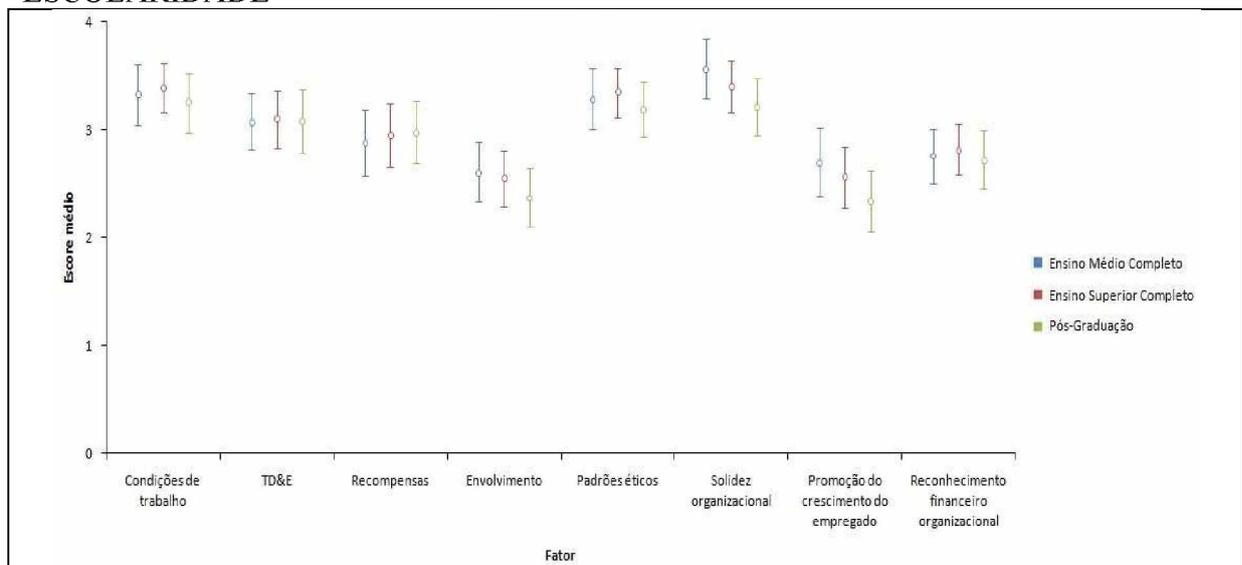
Os grupos/níveis de escolaridade considerados foram: (i) Ensino médio completo; (ii) Ensino superior completo; (iii) Pós-graduação (especialização e mestrado/doutorado), conforme apresentado na Tabela 11.

TABELA 11 – FREQUÊNCIA DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino médio completo	62	33,3
Ensino superior completo	62	33,3
Pós-graduação	62	33,3
Total	186	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Satisfeita a hipótese de homogeneidade de variâncias por meio do teste de *Levene* ($p > 0,05$) para todos os fatores, verificou-se, por meio do teste estatístico da ANOVA, que as diferenças não foram significativas ($p < 0,05$) para nenhum dos fatores. Sendo assim, sugere-se que nível de escolaridade não acarreta diferenças na percepção dos empregados em relação às políticas de GP e quanto ao nível de confiança na organização, o que também pode ser visualizado na Figura 9, a seguir.

FIGURA 9 – ESCORES MÉDIOS NOS FATORES, EM FUNÇÃO DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Fonte: Elaborado pela autora.

Resultado parcialmente semelhante ocorreu no estudo desenvolvido com os servidores da Câmara dos Deputados, visto que, neste, a escolaridade também não apresentou diferença de percepção para as políticas de GP, exceto para o fator recompensas (RESENDE, 2017)

Apesar de na Figura 9 observar-se uma sobreposição das barras de erros, indicando que não há uma diferença significativa entre os grupos (FIELD, 2009), destaca-se que o grupo com maior nível de escolaridade tende a apresentar médias de percepção mais baixas, em especial para envolvimento, padrões éticos, solidez organizacional e promoção do

crescimento do empregado. Esse comportamento pode sugerir que indivíduos mais qualificados têm expectativas mais altas, que a organização não consegue atender (MOWDAY et al., 1982 *apud* GOULD-WILLIANS, 2003).

4.3.2 Cargo ocupado

Para verificar uma possível diferença de percepção entre os cargos, foi realizado um agrupamento por afinidade de atividade e de escolaridade exigida, conforme apresentado na Tabela 12.

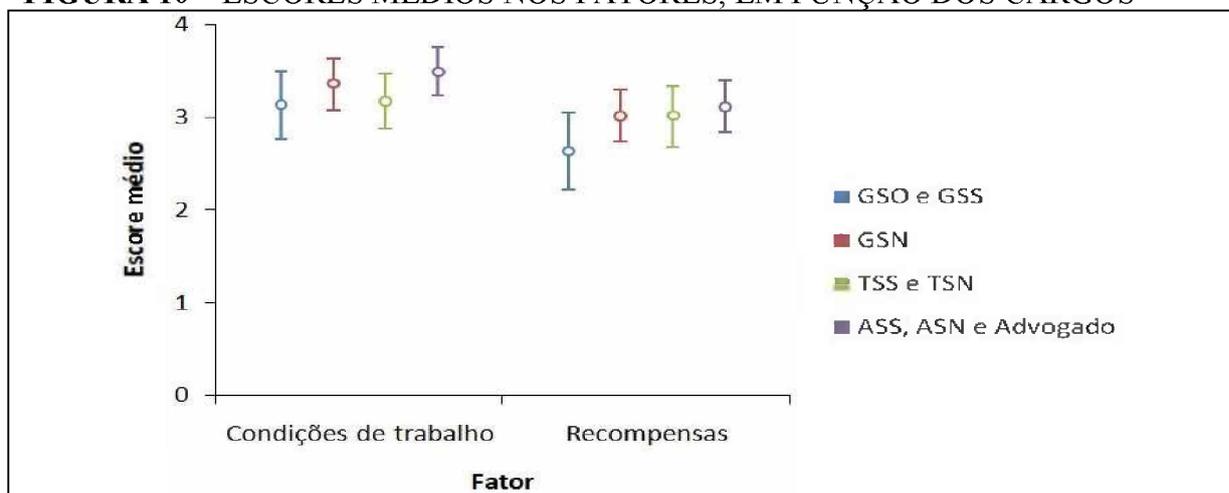
TABELA 12 – FREQUÊNCIA PARA CARGO OCUPADO

Cargo	Frequência	Porcentagem
GSO e GSS	31	17,8
GSN	45	25,9
TSS e TSN	46	26,4
ASS, ASN e Advogado	52	29,9
Total	174	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio do teste de *Levene*, verificou-se que somente os fatores recompensas e envolvimento não satisfizeram a hipótese de homogeneidade de variâncias ($p > 0,05$). Ao se proceder ao teste estatístico da ANOVA, verificou-se que as diferenças foram significativas ($p < 0,05$) para condições de trabalho e recompensas. No entanto, como recompensas não satisfizer o teste de *Levene*, observou-se a significância da diferença de médias pelos testes *Welch* e *Brown-Forsythe*, que se apresentou significativa. Na Figura 10, apresenta-se os resultados dos dois fatores, condições de trabalho e recompensas.

FIGURA 10 – ESCORES MÉDIOS NOS FATORES, EM FUNÇÃO DOS CARGOS



Fonte: Elaborado pela autora.

Para o fator condições de trabalho, a diferença das médias apresentou-se entre os cargos de nível médio operacional (GSO e GSS) e os cargos de nível superior (ASN, ASS e Advogado). Interessante observar que os cargos de nível técnico (TSS e TSN) ficaram com média bem próxima a dos cargos operacionais (GSO e GSS). Possivelmente, isso ocorre por esse fator envolver itens ligados à segurança no trabalho, cuja presença ou ausência é mais vivenciada no dia a dia desses cargos, em função das atividades desenvolvidas, que acontecem, em grande parte, em oficinas mecânicas, laboratórios e estações de tratamento de água e de esgoto, que, por sua vez, exigem mais equipamentos para segurança individual e coletiva.

No fator recompensas, a diferença ocorreu entre os cargos de nível médio, voltado para as atividades operacionais (GSO e GSS), e os demais cargos, que apresentaram médias próximas.

O fato dos fatores recompensas e condições de trabalho não apresentarem diferenças significativas para os níveis de escolaridade, conforme visualizado na Figura 10, porém, apresentarem diferenças para os cargos (vide Figura 09), parece sugerir que a diferença não está no nível de escolaridade exigido para os cargos, mas no tipo de atividade desenvolvida pelos seus ocupantes.

Destaca-se que esses resultados podem ser um sinalizador para a empresa da necessidade de uma maior preocupação com os empregados ocupantes de cargos de nível médio, voltados para atividades operacionais.

4.3.3 Função gerencial

Para verificar uma possível diferença de percepção entre os ocupantes e não ocupantes de função gerencial, trabalhou-se com as amostras apresentadas na Tabela 13. Ressalta-se que, no grupo que possui função, foram contabilizados os na ativa à época da coleta dos dados e os que possuem função incorporada, ou seja, que ocuparam função por no mínimo dez anos consecutivos.

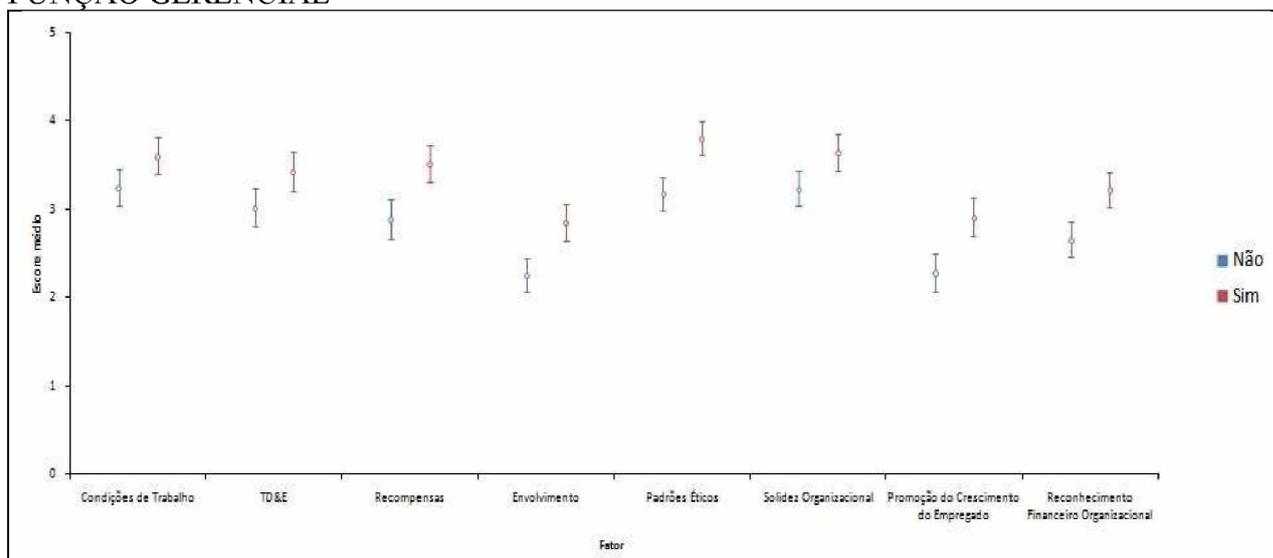
TABELA 13 - FREQUÊNCIA PARA FUNÇÃO GERENCIAL

Função gerencial	Frequência	Porcentagem
Não tem função	87	50,0
Na ativa e incorporada	87	50,0
Total	174	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Satisfeita a hipótese de homogeneidade de variâncias por meio do teste de *Levene* ($p > 0,05$) para todos os fatores, verificou-se, por meio do teste estatístico da ANOVA, que a diferença das médias foi significativa ($p < 0,05$) para todos dos fatores, conforme visualiza-se na Figura 11.

FIGURA 11 – ESCORES MÉDIOS NOS FATORES, EM FUNÇÃO DA OCUPAÇÃO DE FUNÇÃO GERENCIAL



Legenda: Não = não possui função; sim = possui função.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dessa figura, observa-se que a média dos escores para todos os fatores é mais elevada para os ocupantes de função. Possivelmente, o grupo que tem função gerencial sente-se mais próximo das decisões da alta gestão e responsável pelas políticas praticadas na empresa, dado que são os gestores os incumbidos pelo controle do trabalho dos demais empregados, o que pode influenciar positivamente na percepção deles.

Essa diferença também foi relatada por Durão (2015), que verificou que a média dos respondentes ocupantes de cargo em função foi significativamente mais alta do que a daqueles sem função, no que se refere às políticas de GP e de comprometimento organizacional em pesquisa realizada com os servidores do Ministério do Meio Ambiente.

Resultado parcialmente semelhante foi verificado nos estudos de Resende (2017), em que a percepção dos ocupantes de função em relação às políticas de GP foi significativamente mais alta para o fator recompensas.

4.3.4 Tempo de casa

A fim de verificar uma possível diferença de percepção em função do tempo de serviço na empresa, trabalhou-se com os grupos de amostras apresentados na Tabela 14.

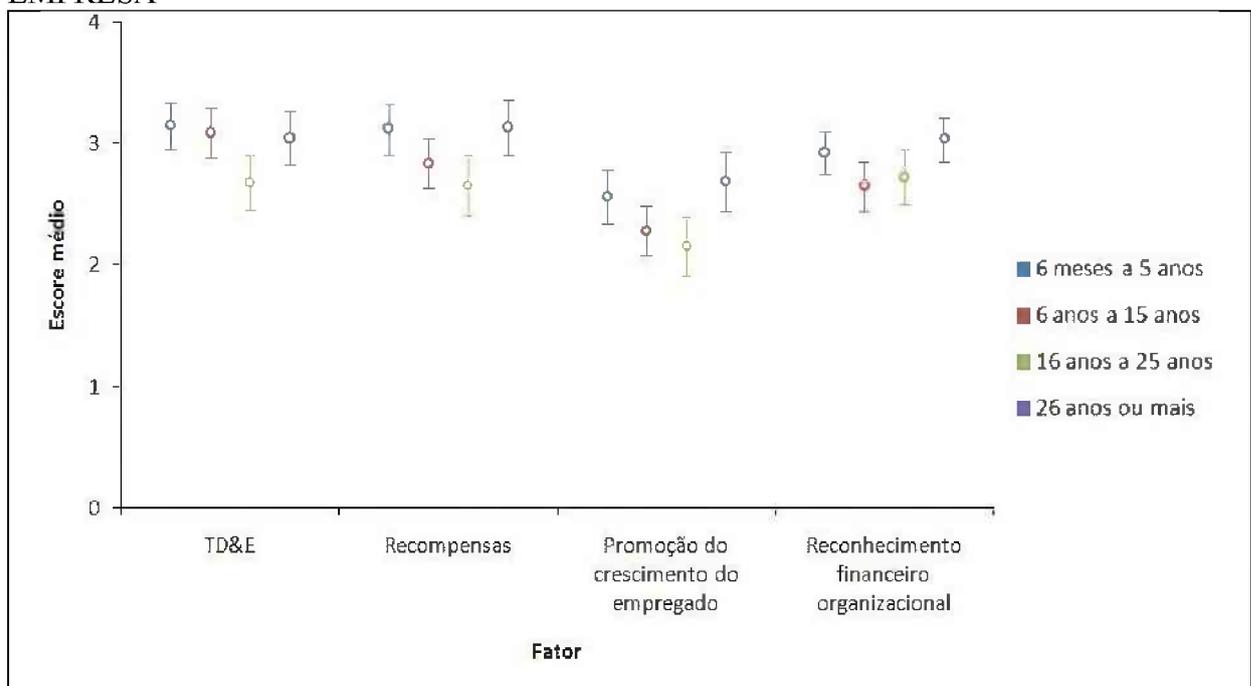
TABELA 14 - FREQUÊNCIA PARA TEMPO DE CASA

Tempo de casa	Frequência	Porcentagem
6 meses a 5 anos	93	26,3
6 a 15 anos	100	28,2
16 a 25 anos	77	21,8
26 anos ou mais	84	23,7
Total	354	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Satisfeita a hipótese de homogeneidade de variâncias por meio do teste de *Levene* ($p > 0,05$) para todos os fatores, verificou-se, por meio do teste estatístico da ANOVA, que a diferença das médias foi significativa ($p < 0,05$) para as políticas de GP de TD&E e recompensas; e para os fatores da confiança do empregado na organização de promoção do crescimento e reconhecimento financeiro organizacional. A Figura 12 mostra o gráfico com as médias dos fatores.

FIGURA 12 – ESCORES MÉDIOS NOS FATORES, EM FUNÇÃO DO TEMPO NA EMPRESA



Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se, pela figura acima, um certo padrão na percepção dos empregados em função do tempo de serviço. No início da carreira, a percepção se situa no nível mais elevado,

depois o nível diminui e volta ao estado inicial para os empregados em fim de carreira. A diferença no comportamento é que, para TD&E, a percepção só diminui a partir dos dezesseis anos na empresa. Já para recompensas e promoção do crescimento do empregado, a queda começa a partir dos seis anos, acentuando-se aos dezesseis anos de empresa. No caso da percepção do reconhecimento financeiro organizacional, a queda também começa a partir dos seis anos, no entanto, é observada uma melhora a partir dos dezesseis anos de empresa.

Esse movimento pode estar ligado à motivação de início de carreira em relação às possibilidades de desenvolvimento profissional, aos benefícios ofertados pela instituição e ao reconhecimento financeiro organizacional. Essa percepção diminui, com o passar dos anos, por uma provável assimilação das rotinas, pela incorporação dos benefícios e incentivos e por uma eventual sensação de estagnação no trabalho. Ela volta a aumentar com a aproximação do fim da carreira, quando o corpo funcional é mais estável, já que a rotatividades de empregados nesta faixa de tempo de empresa é menor. Ademais, neste estágio, assumem-se maiores desafios. Destaca-se que Oliveira e Souza (2014) observaram que, em organizações públicas, “quanto maior o tempo de trabalho, maior a tendência em confiar no reconhecimento financeiro e ter expectativa de crescimento”.

Esses resultados podem orientar a empresa sobre a necessidade de se atentar aos empregados que se aproximam dos seis anos de casa, pois esse parece ser um momento crítico na carreira deles.

A título de comparação, cabe ressaltar novamente o estudo realizado por Resende (2017) com os servidores da Câmara dos Deputados, em que se verificou que servidores com menor tempo de casa apresentaram maior percepção em relação às políticas de envolvimento e avaliação de desempenho e competências. Já nos trabalhos conduzidos por Formiga, Silva e Souza (2014), não se verificou a influência do tempo de serviço dos empregados na Percepção de Suporte Organizacional (PSO), que pode ser definida como a “percepção por parte do empregado de que a organização o valoriza e zela pelo seu bem-estar” (FORMIGA; SILVA; SOUZA, 2014, p. 1).

Ressalta-se, porém, que, tanto nos trabalhos conduzidos por Formiga, Silva e Souza (2014) quanto nos encabeçados por Resende (2017), a comparação foi realizada com grupos distintos de respondentes. Seria interessante a realização de um estudo longitudinal, que mensurasse a percepção dos mesmos empregados ao longo dos anos.

4.4 Análise do ajuste do modelo estrutural

A adequação do modelo estrutural, um dos objetivos específicos do trabalho, é verificada observando-se as correlações entre os fatores e os índices de GOF. A Tabela 15 apresenta a matriz de correlação entre os fatores.

TABELA 15 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OS FATORES DA EPPGP E DA ECEO

	Condições de trabalho	TD&E	Recompensas	Envolvimento	Padrões éticos	Solidez organizacional	Promoção do crescimento do empregado	Reconhecimento financeiro organizacional
Condições de trabalho	-							
TD&E	.591**	-						
Recompensas	.620**	.644**	-					
Envolvimento	.719**	.682**	.737**	-				
Padrões éticos	.696**	.565**	.641**	.688**	-			
Solidez organizacional	.462**	.368**	.425**	.455**	.711**	-		
Promoção do crescimento do empregado	.641**	.681**	.744**	.789**	.691**	.493**	-	
Reconhecimento financeiro organizacional	.563**	.533**	.740**	.662**	.672**	.479**	.695**	-

Nota: ** = $p < 0,01$.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se na Tabela 15 que todas as correlações foram positivas, significativas ao nível $p < 0,01$ e com força de associação entre moderada, $\pm 0,41 - \pm 0,70$, e alta, $\pm 0,71 - \pm 0,90$, (HAIR JR. et al, 2005). Para a verificação do ajuste do modelo, foram utilizadas as mesmas medidas GOF apresentadas no modelo de mensuração. Destaca-se que, para RMSEA, índice absoluto, quanto menor o seu valor (abaixo de 0,10), melhor a evidência de ajuste do modelo. Para CFI, índice incremental, que pressupõe valores variando de 0 a 1,00, quanto mais próximo de 1,00, também maior é a evidência de ajuste do modelo (HAIR JR. et al., 2009). Os parâmetros sugeridos por Kline (2011) são: $NC(\chi^2/DF) < 3,0$; $CFI \geq 0,90$; $RMSEA < 0,08$. A seguir, são apresentados os valores desses índices para o modelo estrutural.

TABELA 16 – ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO ESTRUTURAL

χ^2	df	NC (χ^2/df)	CFI	RMSEA
1369	751	1,8	0,919	0,045

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dos valores expostos na Tabela 16, nota-se que o modelo estrutural apresentou evidências de bom ajuste. Na próxima tabela, são mostrados os coeficientes de regressão.

TABELA 17 – COEFICIENTES DE REGRESSÃO

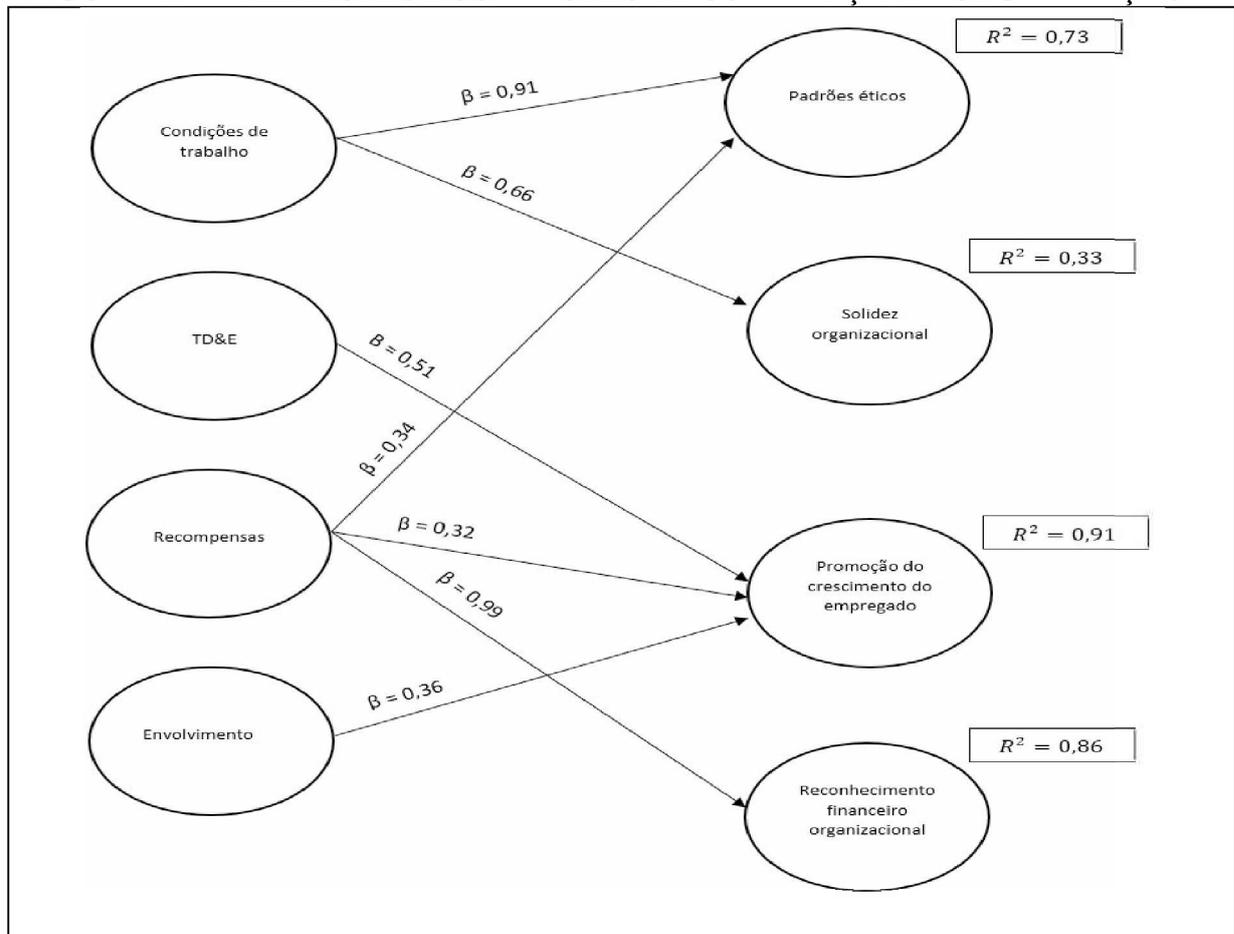
Efeito	Coefficiente de regressão	ρ	LI	LS	Erro padrão
C em PE	0,913	< 0.001	0,47	1,36	0,23
T em PE	-0,044	0,80	-0,38	0,29	0,17
R em PE	0,344	0,03	0,04	0,65	0,16
E em PE	-0,027	0,90	-0,42	0,37	0,20
C em SO	0,660	0,01	0,16	1,16	0,26
T em SO	-0,076	0,72	-0,50	0,34	0,21
R em SO	0,263	0,20	-0,14	0,67	0,21
E em SO	-0,016	0,95	-0,49	0,46	0,24
C em PC	-0,119	0,48	-0,45	0,21	0,17
T em PC	0,514	< 0.001	0,17	0,86	0,18
R em PC	0,327	0,01	0,07	0,59	0,13
E em PC	0,362	0,03	0,04	0,68	0,16
C em RF	0,113	0,51	-0,22	0,45	0,17
T em RF	-0,25	0,14	-0,58	0,08	0,17
R em RF	0,993	< 0.001	0,66	1,33	0,17
E em RF	0,007	0,97	-0,33	0,34	0,17
PE - R ²			0,731		
SO - R ²			0,338		
PC - R ²			0,868		
RF - R ²			0,918		

Nota: Coeficientes de regressão, limites inferior (LI) e superior (LS) do intervalo de confiança (IC) de 95%, nível de significância (ρ) e erro padrão dos efeitos dos fatores de gestão de pessoas nos fatores de confiança organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 1, são disponibilizados os preditores de GP significativos ($\rho < 0,05$) para a confiança do empregado na organização. Na sequência, são discutidos os resultados do modelo teórico.

FIGURA 13 – PREDITORES DOS FATORES DE CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.1. Discussão dos resultados do modelo estrutural

A discussão dos resultados está norteada pelas perguntas elencadas a seguir, que retomam as hipóteses traçadas para o modelo estrutural.

a) As condições de trabalho contribuem para a explicação da confiança do empregado em sua organização?

Os resultados indicam contribuições das políticas de GP de condições de trabalho para a explicação da confiança do empregado em sua organização em 91% ($\beta=0,91$), no que se refere aos padrões éticos, e em 66% ($\beta=0,66$), no que concerne à solidez organizacional. Nesse caso, das quatro hipóteses que correlacionam essa política aos fatores da confiança (H1 a H4), duas foram atendidas, H1 e H2.

Esses resultados indicam que quando a organização oferece um conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia, ela afeta positivamente a percepção do nível de

confiança dos seus empregados no que se refere a princípios éticos, como honestidade, igualdade e transparência; e a estabilidade financeira da organização, pois o empregado acredita que a empresa é capaz de cumprir com as suas obrigações financeiras e superar crises de governo e mercado, tendo a perspectiva de um futuro próspero.

A política de GP de condições de trabalho também se apresentou com preditora da efetividade organizacional – metas de produção (TANABE, 2011), que se refere à forma como a organização é percebida como bem-sucedida, destacando-se entre outras do mesmo ramo, cumprindo as metas de produção, adequando-se às demandas do ambiente externo e produzindo com a qualidade esperada (FERNANDES et al., 2007). Verifica-se que efetividade organizacional – metas de produção compartilha conteúdo com a solidez organizacional.

Registra-se, ainda, que, contrariando a hipótese formulada nesta pesquisa, a política de GP de condições de trabalho estabeleceu uma relação negativa com promoção do crescimento do empregado. Como essa relação não foi significativa estatisticamente, não se pode afirmar que de fato houve relacionamento. No entanto, esse é um dado que por si só merece atenção e mais estudos uma vez que pode ser um indicativo da ocorrência do fenômeno de supressão (ABBAD; TORRES, 2002).

b) As políticas de desenvolvimento profissional contribuem para a explicação da confiança do empregado em sua organização de trabalho?

Os resultados demonstram uma contribuição da política de GP de TD&E para a explicação da confiança do empregado na organização em 51% ($\beta=0,51$), no que se refere à promoção do crescimento do empregado. Sendo assim, a organização possuir uma proposta articulada para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento deles parece contribuir para a crença do empregado de que a organização incentiva e permite seu crescimento no contexto de trabalho. Esse resultado sugere que, das hipóteses que correlacionavam TD&E com os fatores da confiança (H5 a H8), somente a H7 foi atendida.

Mesmo não tendo apresentado uma relação significativa, estatisticamente falando, considera-se importante destacar que TD&E estabeleceu relações negativas com padrões éticos, solidez organizacional, e reconhecimento financeiro organizacional. Conforme já mencionado, esta relação negativa pode ser um indicativo do fenômeno de supressão (ABBAD; TORRES, 2002).

Fazendo-se um paralelo da confiança na organização com a confiança nos gestores, verifica-se, nos estudos de Tzafrir et al. (2004), que, apesar de desenvolvimento do empregado não ter apresentado resultados significativos para confirmar uma relação direta com a confiança deles em seus gestores, observou-se um efeito indireto dessa variável mediada por justiça processual. Esse comportamento sugere, na visão dos autores, que os procedimentos para seleção e inclusão de empregados nos programas de desenvolvimento devem ser justos e percebidos como justos por eles para que a confiança seja aumentada.

Diante do exposto, sugere-se a necessidade de examinar de forma mais crítica se os processos de oferta e inclusão dos empregados em ações de desenvolvimento estão sendo percebidos como justos. Outra questão que se deve investigar é se os indivíduos que mais percebem as ações de desenvolvimento são aqueles que mais participam, sendo mais qualificados e, conseqüentemente, com expectativas mais altas – em termos de padrões éticos, solidez organizacional e reconhecimento financeiro organizacional – que a organização não consegue atender (MOWDAY et al., 1982 *apud* GOULD-WILLIAMS, 2003).

c) As recompensas oferecidas pela organização contribuem para a explicação da confiança do empregado em sua organização de trabalho?

Os resultados indicam que a política de GP de recompensas é a que mais contribui para a explicação do vínculo de confiança do empregado em sua organização de trabalho, uma vez que ela estabeleceu relação significativa e positiva com três fatores da confiança: padrões éticos, promoção do crescimento do empregado e reconhecimento financeiro organizacional. Nesse caso, das quatro hipóteses que correlacionam essa política aos fatores da confiança (H9 a H12), três foram atendidas, H9, H11 e H12.

A oferta de um conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e seu empenho para com a organização contribui, em 34%, para a explicação do nível de confiança do empregado no que se refere a princípios éticos, como igualdade, transparência na divulgação de informações, responsabilidade e respeito. Essas práticas ainda contribuem, em 32%, para a crença dos empregados de que a organização incentiva o seu crescimento profissional e, em 99%, para a crença de que seus esforços são reconhecidos e valorizados financeiramente. Ressalta-se que o alto valor de contribuição da política de GP de recompensas para a explicação de reconhecimento financeiro organizacional, $\beta=0,99$, pode indicar a necessidade de reflexão sobre uma possível natureza similar destes dois construtos.

Esse destaque da política de GP de recompensas como preditora da confiança do empregado na organização corrobora o estudo conduzido por Horta, Demo e Roure (2012), que também apontou essa política como melhor preditora da confiança do empregado na organização. Em seus estudos, esses autores ainda identificaram que as contribuições da política de GP de recompensas também podem ser vistas para as demais medidas do comportamento organizacional, como: comprometimento calculativo e normativo e a satisfação no trabalho com salário e promoções (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

d) Políticas de envolvimento contribuem para a explicação da confiança dos empregados em sua organização de trabalho?

Os resultados indicam que a política de GP de envolvimento contribui para a explicação da confiança dos empregados em sua organização no que se refere à capacidade da organização de incentivar o desempenho profissional do empregado, posto que contribui, em 36%, para a explicação do fator promoção do crescimento do empregado ($\beta=0,36$). Considerando esse dado, é importante que a empresa desenvolva políticas que propiciem a criação de vínculo afetivo com seus empregados, contribuindo para o seu bem-estar em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, uma vez que a percepção desse vínculo pode contribuir para a crença do empregado de que a organização incentiva e permite seu crescimento no contexto de trabalho. Nesse caso, das hipóteses que relacionavam positivamente a política de GP de envolvimento com os fatores da confiança (H13 a H16), somente a hipótese H15 foi atendida.

No estudo conduzido por Horta, Demo e Roure (2012), a política de envolvimento também se apresentou como preditora da confiança do empregado na organização e do bem-estar no trabalho. No entanto, não é possível saber para quais fatores essa política mais contribui, pois as regressões foram estimadas para a confiança como variável unidimensional, não como fatores. Ressalta-se que, em outros trabalhos, a política de envolvimento contribuiu para elevar o nível de efetividade organizacional (GOMIDE JR.; TANABE, 2012), de comprometimento afetivo e de satisfação no trabalho (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013), de identidade organizacional (RESENDE, 2017) e de resiliência no trabalho (COSTA, 2016.)

Mesmo que não significativa, como aconteceu com TD&E, destaca-se que essa política estabeleceu uma relação negativa com padrões éticos e solidez organizacional. Esse resultado demonstra a necessidade de maior aprofundamento no entendimento dessa política dentro da empresa.

Análise Geral

Apesar de todas as hipóteses não terem sido confirmadas (somente sete das dezesseis), os resultados revelam que a percepção das políticas de GP por parte dos empregados contribui para explicar o nível de confiança deles em sua organização de trabalho, uma vez que todos os fatores de GP se relacionaram, de forma significativa e positiva, com, no mínimo, um fator da confiança, corroborando os resultados dos estudos de Gould-Willians (2003), em que a variável práticas de RH teve efeito preditor particularmente forte sobre a percepção da confiança organizacional; de Horta, Demo e Roure (2012), que confirmaram a influência das políticas de GP na confiança do empregado na organização; e de Tzafrir et al. (2004), que demonstraram a importância do papel do RH na elaboração de políticas e procedimentos que propiciem um ambiente de alta confiança.

4.5 Análise da aplicabilidade das escalas na administração pública

Considerando o número reduzido de estudos similares a este que analisa o setor público, quando comparado ao quantitativo daqueles focados no setor privado, considera-se oportuna uma reflexão da aplicabilidade das escalas EPPGP e ECEO na administração pública.

A ECEO mostrou ter boa adequação, o que pode ser observado pelos índices GOF, pelas cargas fatoriais da CFA e pelo índice de confiabilidade na amostra se comparado com o índice da escala original, exceto para o fator reconhecimento financeiro organizacional, que apresentou índice inferior ao da escala original, possivelmente ocasionado pela baixa carga fatorial (0,357) da variável observável “Aumentar salário é uma forma de reconhecimento da empresa”. Essa baixa carga pode estar relacionada a problemas de interpretação na afirmativa, uma vez que servidores públicos podem relacionar o aumento de salário, na administração pública, mais a viés político e/ou a lutas sindicais do que a uma prática de reconhecimento da administração. Para esclarecer esse ponto, são necessárias mais pesquisas que enfoquem a administração pública.

A EPPGP também se revelou adequada, apresentando índices GOF e índices de confiabilidade na amostra bem próximos da escala original. No entanto, o fator TD&E apresentou índice um pouco inferior ao da escala original. Observa-se que esse fator é composto somente por três variáveis observáveis, sendo que uma delas apresentou carga fatorial baixa, de 0,415 (vide Tabela 6). A respeito desse comportamento, é possível levantar

a hipótese da necessidade de construção de mais variáveis observáveis para possibilitar maior investigação sobre a temática e para atender à recomendação de Hair Jr. et al. (2009) quanto ao uso de pelo menos quatro indicadores por fator para os modelos de mensuração. Outra possibilidade seria reduzir o número de variáveis do fator envolvimento, que apresenta o maior quantitativo, buscando um equilíbrio no número de variáveis por fator, pois, enquanto os demais fatores têm entre três e quatro variáveis para mensuração, esse tem oito.

Outra sugestão é a elaboração de um fator específico para verificar a percepção dos empregados quanto à comunicação entre eles e a alta direção, dada a sua importância nas organizações (ZANINI; MIGUELLES, 2014). Cabe ressaltar que a EPPGP já contempla afirmativas sobre comunicação, a saber: “A empresa preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minhas atividades” e “A empresa possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação”. A elaboração do novo fator, porém, possivelmente acarretaria na migração de alguns itens, trazendo uma nova estrutura para a EPPGP. Para melhor compreensão da adequação tanto do fator envolvimento quanto de um possível fator comunicação à realidade do serviço público, são necessárias mais pesquisas que, se possível, abordem análises quantitativas e qualitativas.

Um último destaque, mas não menos importante, refere-se à prática comum, na administração pública, de contratar empresas para aplicação e elaboração de relatórios sobre medidas do comportamento organizacional, em especial clima e cultura. O que se observa é que, em geral, esses contratos não preveem a transferência dos instrumentos e metodologias de medidas para a organização contratante, o que acarreta na utilização de novas metodologias e novos instrumentos a cada novo contrato, impossibilitando um acompanhamento do fenômeno ao longo do tempo.

Diante do exposto, recomenda-se que a administração pública se esforce para elaborar e aprimorar instrumentos de medidas próprios que possibilitem comparativos longitudinais. A existência de um instrumento base viabiliza a contraposição de experiências de instituições públicas por segmento e esfera, ampliando a capacidade de interpretação do comportamento organizacional, e, conseqüentemente, promovendo orientações para a tomada de decisão quanto às políticas e práticas de GP.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo alcançou seu objetivo principal ao mostrar a adequação do modelo teórico, em que políticas de GP são testadas como antecedentes da confiança do empregado em sua organização de trabalho, no caso, em uma empresa pública. Por meio da SEM, verificou-se que todos os fatores de GP se relacionaram, de forma significativa e positiva, com, no mínimo, um fator da confiança.

A política de GP de recompensas se apresentou como melhor preditora, visto que contribuiu para a explicação de três fatores da confiança do empregado na organização: padrões éticos, reconhecimento financeiro organizacional e promoção do crescimento do empregado. Na sequência, condições de trabalho se estabeleceu como preditora de padrões éticos e solidez organizacional; e TD&E e envolvimento contribuíram para a explicação de promoção de crescimento do empregado. Diante do exposto, os resultados da pesquisa suportam a hipótese de que a percepção das políticas de GP por parte dos empregados contribui para explicar o nível de confiança deles em sua organização de trabalho.

Destaca-se que, com este trabalho, foi possível confirmar também, por meio da CFA, a estrutura fatorial das escalas EPPGP e ECEO, demonstrando que as análises pautadas pelos fatores sugeridos nas escalas originais são adequadas.

Sobre a percepção dos empregados da Caesb/DF, foi verificada discordância quanto às políticas de GP de envolvimento e recompensas e indiferença quanto às de TD&E e condições de trabalho. Sobre a percepção do nível de confiança em sua organização de trabalho, os resultados indicaram discordância com os fatores promoção e crescimento do empregado e reconhecimento financeiro organizacional, e apontaram indiferença quanto aos padrões éticos e à solidez organizacional.

Os resultados da análise da influência dos dados pessoais e profissionais indicaram que diferentes níveis de escolaridade não influenciam de forma significativa a percepção dos empregados. Já quanto aos cargos ocupados, esses sim acarretam diferenças na percepção das políticas de GP de condições de trabalho e recompensas. Observou-se que cargos de nível médio voltados para atividades operacionais (GSO e GSS) tiveram um nível menor de percepção para os fatores recompensas e condições de trabalho se comparado com os cargos de nível superior (ASN, ASS e Advogado).

Constatou-se, ainda, um certo padrão na percepção dos empregados, em função do tempo de serviço na empresa, para as políticas de GP de TD&E e recompensas; e para os

fatores da confiança do empregado na organização promoção do crescimento e reconhecimento financeiro organizacional. No início da carreira, a percepção se situa no nível mais elevado, depois vai diminuindo e volta ao estado inicial para os empregados em fim de carreira. Por fim, verificou-se que os ocupantes de função gerencial apresentaram níveis de percepção significativamente mais elevados para todos os fatores das políticas de GP e de confiança organizacional se comparado aos não ocupantes de função.

Destaca-se que o presente trabalho apresenta limitações que se referem à dificuldade de generalização dos resultados encontrados, uma vez que esses dizem respeito aos participantes da amostra analisada, todos provenientes de uma mesma organização, e ao momento da coleta de dados (estudo transversal), sendo possível viés de interpretação dos itens das escalas devido à influência da cultura organizacional. Deve-se considerar também que, mesmo para a organização em questão, os resultados devem ser vistos com parcimônia, em razão do trabalho ter sido realizado com amostra de conveniência.

Apesar das limitações, entende-se que foi possível contribuir com estudos sobre comportamento organizacional, em especial pelo fato da pesquisa ter sido realizada no setor público, posto que trabalhos sobre GP na administração pública têm se mostrado mais escassos do que os que abordam o setor privado da economia.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que possam avaliar a efetividade das políticas de GP e seus efeitos, como a elevação do nível de confiança organizacional, em médio e longo prazo. Ainda, sugere-se inserir variáveis, como capital psicológico, que possam mediar ou moderar as relações entre GP e confiança organizacional. Por fim, pode-se pensar em pesquisa que analise a confiança do empregado na organização como um construto unifatorial. Assim, seria possível verificar as contribuições das políticas de GP para a explicação da confiança como um todo, e não mais separada por fatores.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, 7 (especial), p.19-29, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. 19. ed. São Paulo: Editora Gente, p. 35-50, 2002.
- ARAUJO, A. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; SILVA, L. M. T. Mercado de trabalho e gestão de pessoas: mudanças e desafios. In: ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N. P. (orgs.) **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 55-70, 2009.
- ARAUJO, P. M.; OLIVEIRA, A. F. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções de valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. **Revista Horizonte Científico**, Uberlândia, v. 2, n. 1, p. 1-15, out. 2008.
- BACHMANN, R. **Trust, power and control in trans-organizational relations**. Organization Studies. v. 22, n. 2, p 337-365, 2001. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- BARROS, M. C.; SIQUEIRA, M. M. M.; CLARO, J. A. C. S. Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.
- BATISTA, R. L; OLIVEIRA, A. F. Antecedentes de confiança do empregado na organização. **Estudos de Psicologia**, v. 17, n. 2, p. 247-254, 2012.
- BERGUE, S. T. Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto do curso. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experienciais no setor público**. Brasília: ENAP, 2010(a). cap. 1, p. 29-48.
- _____. Fundamentos conceituais em gestão de pessoas no setor público. In: _____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010(b), p. 17-83.
- _____. Gestão estratégica de pessoas no setor público. In: _____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 3-28.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 15. ed. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federativa do Brasil**. Brasília: Vestcon, 2011.
- _____. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder executivo, Brasília, DF, 1º jul. 2016. seção 1, p. 1.

_____. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. seção 1, p. 3.

BRESESE-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: BRESESE-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 21-38.

_____. Reformas administrativas no Brasil. In: _____. **Reforma do Estado para cidadania: a reforma gerencial na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, Brasília: ENAP, 1998. cap. 9, p. 163-182.

BRITO, L. A. L.; MIGUEL, P. L. de S. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 9, n. 2, jul./dez. 2010.

BROWN, S. et al. Employee trust and workplace performance. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 116, p. 361-378, 2015.

CAESB. Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal. **A Caesb**. Disponível em: <<http://caesb.df.gov.br/empresa/a-caesb.html>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

CAMPOS, H. L. et al. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409, set./dez. 2013.

CHIUZI, R. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. **Mudanças – Psicologia da Saúde**, São Paulo, v. 20, n. 1-2, p. 31-40, jan./dez. 2012.

COSTA, A. C. A. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. cap. 3, p. 284-305.

COSTA, A. C. R. **Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes?** Validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. 2016. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

CREED, W. E. D.; MILES, R. E. Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In: R. KRAMER, M.; TYLER, T. R. (eds.) **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 16-38.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008.

_____. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.

_____. Produção nacional na primeira década do milênio, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. In: _____. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012. p. 33-48.

DEMO, G. et al. Gestão de pessoas. In: DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012. p. 03-32.

DEMO, G.; NUNES, I. Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012. p. 33-48.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, Rio de Janeiro, abr./jun. 2018

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013.

DIAS, F. R.; OLIVEIRA, A. F. Valores e confiança organizacionais: valores determinantes nos comportamentos de civismo organizacional. **Temas em Psicologia**, v. 24, n. 3, p. 1087-1100, 2016.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, v. 12, n. 4, p. 450-467, jul./aug. 2001.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n. 29.814, de 10 de dezembro de 2008. Institui a política de gestão de pessoas da administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal e dá outras providencias. **Diário Oficial [do] Distrito Federal**, Brasília, DF, 11 dez. 2008. p. 3-7.

DURÃO, A. A. X. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. 2015. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

DUTRA, J. S. A gestão de pessoas passada a limpo. In: _____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. p. 15-39.

FERNANDES, M. N. et al. Percepção da efetividade organizacional: construção e validação de uma medida do construto. **Revista Psicologia**: organização e trabalho, Brasília, v. 7, n. 2, p. 115-132, jul./dez. 2007.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Tradução de Lorí Viali. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares. 1998. 389 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. 19. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, M. T. L. A questão das relações de trabalho na estatal. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, p. 3-11, set./out. 1987.

_____. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 113-127.

FONSECA, D. R. da et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, nov./dez. 2013.

FORMIGA, N. S.; SILVA, G. E.; SOUZA, M. A. Representatividade de conteúdo, fidedignidade e consistência da estrutura fatorial organizacional em trabalhadores brasileiros em função do tempo de serviço. **Psicologia.pt**. 2014. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?representatividade-de-conteudo-fidedignidade-e-consistencia-da-estrutura-fatorial-da-medida-de-suporte-organizacional-em-trabalhadores-brasileiros-em-funcao-do-tempo-de-servico&codigo=A0752&area=d8>. Acesso em: 05 dez. 2018

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? Estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163-188, jan./abr. 2010.

GOMIDE JR., S.; TANABE, T. R. Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. In: DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 175-195.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, p. 161-178, 1960. Disponível em: <<https://www.findarticles.com>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

GOULD-WILLIAMS, J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 1, p. 28-54, fev. 2003.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 2000.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HELLIWELL, J. F.; HUANG, H. J. Well-being and trust in the workplace. **Happiness Studies**, v. 12, p. 747-767, oct. 2011.

HORTA, P., DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management**, v. 20, n. 2, p. 379-403, apr. 1995.

HUSELID, M. Looking back and looking forward: 50 years of human resource management. **Human Resource Management**, v. 50, n. 3, p. 309-312, 2011.

IANAGUIVARA, C. M. dos A. **Confiança do empregado na organização**: revalidação de instrumento de medida. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2011.

KIDRON, A.; TZAFRIR, S. S.; MESHOULAM, I. All we need is trust: trust and human resource management. **Team Performance Management**, v. 22 n. 3/4, p. 139-155, 2016.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3 ed. New York: Guilford Press, 2011.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 569-598, 1999. Disponível em: <<https://www.findarticles.com>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Tradução de Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, P.; DEMO, G. Políticas de GP, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. In: DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012. p. 139-153.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, M. L. B. C. de; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, jun. 2010.

MORICI, M. C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, MG. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 205-225, jan./fev. 2013.

MOURA, A. L. N. de; SOUZA, B. C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Caderno de práticas de gestão de pessoas das empresas estatais federais**. Departamento de coordenação e governança das empresas estatais. Brasília: MPOG, 2016.

MUTHÉN, B. O.; DU TOIT, S. H. C.; SPISTIC, D. **Robust inference using weighted least squares and quadratic estimating equations in latent variable modeling with categorical and continuous outcomes**. 1997. Disponível em: <https://www.statmodel.com/download/Article_075.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018

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

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.98-109.

_____; _____. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./maio/jun. 2004

OLIVEIRA, A. F.; SOUZA, M. A. Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. **Psicologia: organizações e trabalho**, v. 14, n. 2, p. 204-217, abr./jun. 2014.

PAULA, A. P. P. Antecedentes da reforma dos anos 1990 no Brasil. In: _____. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PICCOLOTTO, C. L.; VASSARI, S. A.; DUTRA, J. S. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de (orgs.). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 1-19.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 23, n. 2, p. 205-216, abr./jun. 2007.

PINTO, M. C. F.; SILVA, F. M. Gestão de pessoas na administração pública brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do TCE**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 1-72, 2015.

REED, M. I. Organization, trust and control: a realist analysis. **Organizations studies**, v. 22, n. 2, p. 201-228, 2001. Disponível em: <<https://www.findarticles.com>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

RESENDE; R. G. **Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na formação da identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

RIBEIRO, M. C. P.; CHEDE, G. D. Mecanismos societários e contratuais de gestão das sociedades estatais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 3, p. 363-388, jul./set. 2006.

RODRIGUES, W. R. et al. A contribuição da função de recursos humanos para o negócio: uma avaliação da possibilidade de mensuração. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de (orgs.). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 100-119.

SANKOWSKA, A. How organizational trust affects the market position: the mediating role of innovativeness, and operational efficiency. Empirical results. **Innovar**, [S.l.], v. 26, n. 61, p. 9-24, jul. 2016.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para concepção de um curso de especialização em gestão de pessoas no setor público. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experienciais no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, cap. 1, p. 9-28.

SELL, C. E. Máquinas petrificadas: Max Weber e a sociologia da técnica. **Scientiae Zudia**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 563-83, 2011.

SHAW, R. B. **Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity, and concern**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

SILVA, U. L.; OLIVEIRA, A. F. Qualidade de vida nas organizações: impactos na confiança do empregado. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 37, n. 1, p. 7-17, jan./mar. 2017.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; JUNIOR, S. G. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 283-294.

SOUZA-LIMA, M.; MICHEL, J. W.; CAETANO, A. Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 418-427, jan. 2013.

TANABE, T. R. **O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional**. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2011.

TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./fev./mar. 2003.

TYLER, T. R.; KRAMER, R. M. Whither trust? In: _____. **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996, p. 1-15.

TZAFRIR, S. S. et al. The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. **Personnel Review**, v. 33, n. 6, p. 628-647, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do

ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 304-329, abr. 2011.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neo-colonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

WONG, Y. T.; NGO, H.; WONG, C. S. Antecedents and outcomes employees' trust in chinese joint ventures. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 20, p. 481-499, 2003.

ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre os efeitos da incerteza institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 72-91, jan./mar. 2009.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista Administração**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 45-58, jan./fev./mar. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Divulgação e instrumento de pesquisa

De: Comunicados Caesb

Enviada em: quarta-feira, 13 de junho de 2018 10:05

Para: GrupoCaesb

Assunto: Pesquisa sobre Confiança Organizacional e Políticas de Gestão de Pessoas na Caesb



Participe da Pesquisa sobre Confiança Organizacional e Políticas de Gestão de Pessoas na Caesb

O sigilo das respostas está totalmente garantido. Ressaltamos que as questões pessoais e profissionais buscam somente identificar o perfil dos participantes. Os dados serão utilizados de forma coletiva, sem identificação individual.

O tempo necessário para responder o questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Para participar, clique no link abaixo ou o copie e cole no seu navegador.

<https://goo.gl/forms/8RPxFy9eao9jYGZI2>

A sua participação é fundamental para este trabalho. Contamos com sua colaboração!

Pesquisa sobre Confiança na Organização e Gestão de Pessoas

* Required

Seção sem título

O sigilo das respostas está totalmente garantido. Ressalta-se que as questões pessoais e profissionais buscam somente identificar o perfil dos participantes da pesquisa. Os dados serão utilizados de forma coletiva, sem identificação individual.

1. Termo de Consentimento: *

Mark only one oval.

Li e entendi as informações relativas a esta pesquisa. Concordo, voluntariamente, em participar desta pesquisa.

Parte 1: Dados Pessoais e Profissionais.

Os dados pessoais e profissionais serão utilizados somente de forma coletiva, sem identificação individual.

2. 1. Sexo:

Mark only one oval per row.

	Masculino	Feminio
Linha 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 2. Sua idade em anos completos:

4. 3. Ano de sua admissão na empresa:

5. 4. Nível de escolaridade:

Mark only one oval per row.

	Ensino Fundamental.	Ensino Médio.	Ensino Superior Incompleto.	Ensino Superior Completo.	Especialização.	Mestrado.	Doutorado.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 5. Seu cargo na empresa: *

Mark only one oval per row.

	Agente de Operação de Sistemas de Saneamento - GSO.	Agente de Sistemas de Saneamento - GSS.	Agente de Suporte ao Negócio - GSN.	Técnico de Sistemas de Saneamento - TSS.	Técnico de Suporte ao Negócio - TSN.	Analista de Sistemas de Saneamento - ASS.	Analista de Suporte ao Negócio - ASN.	Advogado.	Cargo Comissionado.	Outros - estagiário, terceirizado, etc.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7. Possui função gerencial (de coordenador para cima): *

Mark only one oval.

Não.
 Sim, na ativa.
 Sim, incorporada.

Parte 2: Aspectos Organizacionais.

A seguir, são apresentadas afirmativas que tratam de aspectos da empresa onde você trabalha. Ao responder as questões é necessário que você pense na sua empresa como um todo e não apenas na sua área de trabalho. Avalie cada uma das afirmativas, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo a opção (de 1 a 5) que melhor reflete a sua

percepção em relação aos aspectos da empresa. Por favor, não deixe nenhum item em branco. Lembre-se que não há resposta certa ou errada.

8. 1. **A empresa preocupa-se com a minha segurança no trabalho (ex.: circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.).**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 2. **A empresa me proporciona participar de treinamentos e palestras para o meu aprimoramento profissional.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 3. **A empresa preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com as oferecidas no mercado para o meu cargo.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 4. **A empresa estimula a minha participação na tomada de decisão e resolução de problemas.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 5. **A empresa preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minhas atividades (ex. missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços etc.).**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 6. **A empresa investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 7. **A empresa reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex.: elogios, matérias em jornais internos etc.).**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 8 Na empresa, as minhas sugestões/ exclamações são consideradas.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 9. Na empresa, recebo incentivos (ex.: promoções/funções, participação nos lucros, bônus/prêmios/gratificações etc.).

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 10. A empresa possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 11. A empresa preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (ex.: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e stress no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 12. A empresa investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (ex.: congressos, seminários etc.).

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 13. A empresa me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 14. A empresa costuma me tratar com respeito e atenção.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 22 **15 A empresa fornece os materiais, equipamentos e tecnologias adequados ao desempenho eficaz de minhas atividades.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 23 **16. A empresa procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 24 **17. A empresa promove eventos sociais para integrar seus empregados (ex.: confraternizações, eventos esportivos etc.).**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 25 **18. A empresa possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (ex.: Intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 26 **19. A empresa procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 27 **20. A empresa é ética.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 28 **21. Acredito na estabilidade financeira da empresa.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 29 **22. O empregado pode acreditar nas informações que a empresa divulga.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30 **2 Para a empresa, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **24. A empresa oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. **25. O salário pago pela empresa corresponde aos esforços do empregado.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. **26. A empresa segue normas para promover seus empregados.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. **27. A empresa dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. **28. A empresa ocupa uma posição segura na sua área de atuação.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. **29. A empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. **30. Os contratos estabelecidos pela empresa são vantajosos para todos.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38 1 A empresa incentiva o crescimento profissional de seus empregados.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. 32. A solidez econômica da empresa dá segurança aos empregados.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. 33. Os clientes da empresa sabem que podem acreditar na solidez dela.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. 34. A empresa é conhecida por trabalhar de maneira responsável.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. 35. A empresa é conhecida por seu poder econômico.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. 36. A empresa valoriza o trabalho do empregado financeiramente.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. 37. Ser honesta com os clientes é princípio ético da empresa.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. 38. Aumentar salário é uma forma de reconhecimento da empresa.

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46 **9 O plano de carreira da empresa pe mite o crescimento profissional do empregado.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. **40. O cliente é respeitado na empresa.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. **41. O trabalho do empregado é reconhecido pela empresa por meio do salário.**

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente da afirmativa.	Discordo um pouco da afirmativa.	Não concordo, nem discordo da afirmativa.	Concordo um pouco com a afirmativa.	Concordo totalmente com a afirmativa.
Só marque uma opção:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte:

A Parte 2 - "Aspectos Organizacionais" é adaptada de Demo (2008) e Oliveira e Tamayo (2008).

Referências:

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, nº 6, p. 77-101, 2008.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. In.: SIQUEIRA, M. M. M. e colaboradores. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão, Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 97-109.

APÊNDICE B: Test t e ANOVA

A) Nível de escolaridade

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino médio completo	62	33,3
Ensino superior completo	62	33,3
Pós-graduação	62	33,3
Total	186	100,0

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Condições de Trabalho	2,015	2	183	,136
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	1,063	2	183	,348
Recompensas	1,090	2	183	,339
Envolvimento	,332	2	183	,718
Padrões Éticos	2,019	2	183	,136
Solidez Organizacional	,942	2	183	,392
Promoção do Crescimento do Empregado	2,554	2	183	,081
Reconhecimento Financeiro Organizacional	,853	2	183	,428

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,585	2	,293	,257	,774
Condições de Trabalho	Within Groups	208,658	183	1,140		
	Total	209,244	185			
	Between Groups	,019	2	,010	,008	,992
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Within Groups	220,717	183	1,206		
	Total	220,736	185			
	Between Groups	,335	2	,168	,119	,888
Recompensas	Within Groups	258,735	183	1,414		
	Total	259,070	185			
	Between Groups	2,022	2	1,011	,877	,418
Envolvimento	Within Groups	211,112	183	1,154		
	Total	213,135	185			
	Between Groups	,655	2	,327	,316	,729
Padrões Éticos	Within Groups	189,252	183	1,034		
	Total	189,907	185			
	Between Groups	4,124	2	2,062	1,860	,159
Solidez Organizacional	Within Groups	202,912	183	1,109		
	Total	207,037	185			
	Between Groups	4,197	2	2,099	1,489	,228
Promoção do Crescimento do Empregado	Within Groups	257,869	183	1,409		

	Total	262,066	185		
	Between Groups	,257	2	,128	,123,884
Reconhecimento Financeiro Organizacional	Within Groups	190,350	183	1,040	
	Total	190,606	185		

Escolaridade

	Ensino Médio					
	Completo		Ensino Superior Completo		Pós-Graduação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Condições de Trabalho	3,33	1,130	3,39	,932	3,25	1,129
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3,08	1,053	3,10	1,063	3,08	1,174
Recompensas	2,88	1,230	2,95	1,192	2,98	1,144
Envolvimento	2,61	1,108	2,55	1,034	2,37	1,079
Padrões Éticos	3,29	1,119	3,34	,918	3,19	1,004
Solidez Organizacional	3,57	1,110	3,40	,976	3,21	1,068
Promoção do Crescimento do Empregado	2,70	1,285	2,56	1,121	2,34	1,148
Reconhecimento Financeiro Organizacional	2,76	1,015	2,82	,947	2,73	1,093

B) Cargo ocupado

Cargo	Frequência	Porcentagem
GSO e GSS	31	17,8
GSN	45	25,9
TSS e TSN	46	26,4
ASS, ASN e Advogado	52	29,9
Total	174	100,0

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Condições de Trabalho	1,114	3	402	,343
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	,839	3	402	,473
Recompensas	4,037	3	402	,008
Envolvimento	4,231	3	402	,006
Padrões Éticos	1,021	3	402	,383
Solidez Organizacional	2,024	3	402	,110
Promoção do Crescimento do Empregado	,370	3	402	,775
Reconhecimento Financeiro Organizacional	3,740	3	402	,011

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Condições de Trabalho	Between Groups	8,420	3	2,807	2,847	,037
	Within Groups	396,325	402	,986		
	Total	404,746	405			
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Between Groups	6,519	3	2,173	2,100	,100
	Within Groups	415,868	402	1,034		
	Total	422,386	405			
Recompensas	Between Groups	13,535	3	4,512	3,937	,009
	Within Groups	460,628	402	1,146		
	Total	474,163	405			
Envolvimento	Between Groups	1,022	3	,341	,351	,788
	Within Groups	389,988	402	,970		
	Total	391,009	405			
Padrões Éticos	Between Groups	3,364	3	1,121	1,172	,320
	Within Groups	384,734	402	,957		
	Total	388,098	405			
Solidez Organizacional	Between Groups	1,945	3	,648	,643	,588
	Within Groups	405,161	402	1,008		
	Total	407,106	405			
Promoção do Crescimento do	Between Groups	2,943	3	,981	,805	,492

Empregado	Within Groups	490,217	402	1,219		
	Total	493,161	405			
Reconhecimento Financeiro Organizacional	Between Groups	5,163	3	1,721	1,910	,127
	Within Groups	362,257	402	,901		
	Total	367,421	405			

Robust Tests of Equality of Means

		Statistica	df1	df2	Sig.
Condições de Trabalho	Welch	2,861	3	222,609	,038
	Brown-Forsythe	2,845	3	398,033	,037
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Welch	1,981	3	222,513	,118
	Brown-Forsythe	2,098	3	397,942	,100
Recompensas	Welch	3,530	3	221,731	,016
	Brown-Forsythe	3,925	3	390,964	,009
Envolvimento	Welch	,380	3	221,283	,767
	Brown-Forsythe	,350	3	385,342	,789
Padrões Éticos	Welch	1,135	3	222,290	,336
	Brown-Forsythe	1,169	3	396,109	,321
Solidez Organizacional	Welch	,611	3	223,013	,609
	Brown-Forsythe	,646	3	396,405	,586
Promoção do Crescimento do Empregado	Welch	,778	3	222,465	,507

	Brown-Forsythe	,803	3	398,201,493
Reconhecimento Financeiro Organizacional	Welch	1,861	3	220,550,137
	Brown-Forsythe	1,897	3	384,840,130

	Cargo							
	GSO e GSS		GSN		TSS e TSN		ASS, ASN e Advogado	
	Desvio		Desvio		Desvio		Desvio	
	Média	Padrão	Média	Padrão	Média	Padrão	Média	Padrão
Condições de Trabalho	3,13	1,04	3,36	0,96	3,18	1,02	3,50	0,95
Recompensas	2,64	1,17	3,02	0,96	3,01	1,12	3,12	1,03

C) Função gerencial

Função Gerencial	Frequência	Porcentagem
Não tem função	87	50,0
Na ativa e incorporada	87	50,0
Total	174	100,0

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Condições de Trabalho	Equal variances assumed	,046	,831	-	172	,017	-,362	,150	-,657	-,067
	Equal variances not assumed			-	171,882	,017	-,362	,150	-,657	-,067
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Equal variances assumed	,021	,886	-	172	,010	-,410	,158	-,722	-,098
	Equal variances not assumed			-	171,860	,010	-,410	,158	-,722	-,098
Recompensas	Equal variances assumed	2,431	,121	-	172	,000	-,624	,156	-,931	-,316
	Equal variances not assumed			-	169,629	,000	-,624	,156	-,931	-,316

Independent Samples Test

(Continua)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Envolvimento	Equal variances assumed	,481	,489	-	172	,000	-,603	,143	-,885	-,322
			4,227							
	Equal variances not assumed			-170,988		,000	-,603	,143	-,885	-,322
			4,227							
Padrões Éticos	Equal variances assumed	,245	,621	-	172	,000	-,637	,139	-,912	-,362
			4,573							
	Equal variances not assumed			-172,000		,000	-,637	,139	-,912	-,362
			4,573							
Solidez Organizacional	Equal variances assumed	,324	,570	-	172	,005	-,409	,145	-,695	-,123
			2,822							
	Equal variances not assumed			-171,942		,005	-,409	,145	-,695	-,123
			2,822							
Promoção do Crescimento do Empregado	Equal variances assumed	,034	,854	-	172	,000	-,630	,156	-,939	-,321
			4,026							

	Equal				- 171,978	,000	-,630	,156	-,939	-,321
	variances not				4,026					
	assumed									
	Equal	,151	,698	- 172	,000	-,575	,140	-,852	-,298	
	variances				4,094					
Reconhecimento	assumed									
Financeiro										
Organizacional	Equal				- 171,925	,000	-,575	,140	-,852	-,298
	variances not				4,094					
	assumed									

	Função Gerencial			
	Não tem função		Na ativa e incorporada	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Condições de Trabalho	3,24	0,97	3,60	1,00
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3,01	1,03	3,42	1,06
Recompensas	2,88	1,09	3,51	0,97
Envolvimento	2,25	0,90	2,85	0,98
Padrões Éticos	3,17	0,92	3,80	0,92
Solidez Organizacional	3,23	0,95	3,64	0,97
Promoção do Crescimento do Empregado	2,28	1,04	2,91	1,03
Reconhecimento Financeiro Organizacional	2,65	0,94	3,22	0,92

D) Tempo de casa

Tempo de casa	Frequência	Porcentagem
6 meses a 5 anos	93	26,3
6 a 15 anos	100	28,2
16 a 25 anos	77	21,8
26 anos ou mais	84	23,7
Total	354	100,0

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Condições de Trabalho	,907	3	350	,438
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	,977	3	350	,404
Recompensas	,661	3	350	,577
Envolvimento	1,567	3	350	,197
Padrões Éticos	,759	3	350	,518
Solidez Organizacional	,615	3	350	,605
Promoção do Crescimento do Empregado	,626	3	350	,599
Reconhecimento Financeiro Organizacional	2,159	3	350	,093

ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Condições de Trabalho	Entre Grupos	4,501	3	1,500	1,501	,214
	Nos grupos	349,793	350	,999		
	Total	354,294	353			
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Entre Grupos	10,845	3	3,615	3,557	,015
	Nos grupos	355,710	350	1,016		
	Total	366,555	353			
Recompensas	Entre Grupos	13,122	3	4,374	3,909	,009
	Nos grupos	391,667	350	1,119		
	Total	404,789	353			
Envolvimento	Entre Grupos	3,147	3	1,049	1,094	,352
	Nos grupos	335,681	350	,959		
	Total	338,828	353			
Padrões Éticos	Entre Grupos	6,197	3	2,066	2,206	,087
	Nos grupos	327,730	350	,936		
	Total	333,928	353			
Solidez Organizacional	Entre Grupos	2,018	3	,673	,684	,563

	Nos grupos	344,347	350	,984			
	Total	346,364	353				
Promoção do Crescimento do Empregado	Entre Grupos	14,953	3	4,984	4,169	,006	
	Nos grupos	418,484	350	1,196			
	Total	433,437	353				
Reconhecimento Financeiro Organizacional	Entre Grupos	8,467	3	2,822	3,229	,023	
	Nos grupos	305,963	350	,874			
	Total	314,430	353				

Tempo de casa

	6 meses a 5 anos		6 a 15 anos		16 a 25 anos		26 anos ou mais	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Condições de Trabalho	3,33	0,93	3,26	1,04	3,09	1,06	3,41	0,96
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3,14	0,94	3,09	1,05	2,68	1,01	3,04	1,03
Recompensas	3,11	1,02	2,84	1,05	2,65	1,11	3,13	1,06
Envolvimento	2,47	0,89	2,36	0,98	2,26	1,06	2,51	0,99
Padrões Éticos	3,36	0,91	3,20	0,98	3,17	1,02	3,50	0,97
Solidez Organizacional	3,53	0,96	3,34	0,99	3,45	1,00	3,49	1,03
Promoção do Crescimento do Empregado	2,56	1,10	2,28	1,05	2,15	1,08	2,68	1,15
Reconhecimento Financeiro Organizacional	2,92	0,85	2,65	1,03	2,72	1,00	3,03	0,85