

---

# Confiança dos empregados no laboratório de análises clínicas em que trabalham: um estudo das cinco dimensões que antecedem a confiança

---

*Marcio Pedrosa Juliani\**  
*Denise Carvalho Tatim\*\**

## Resumo

O fenômeno confiança tem sido considerado fundamental para o comprometimento e atingimento de resultados nas organizações. Este estudo teve como propósito analisar os antecedentes da confiança entre os empregados de um laboratório de análises clínicas. Realizou-se uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de um questionário com dados sociodemográficos e, também, de uma escala de confiança do tipo *Likert* objetivando atingir o público-alvo formado por 55 empregados da organização de saúde. As informações analisadas e quantificadas permitiram mensurar os fatores relevantes para o construto confiança, sendo: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. Os resultados mostraram que os fatores nos quais os empregados apontaram maior grau de concordância em relação à confiança organizacional foram a solidez organizacional e na sequência padrões éticos.

*Palavras-chave:* Confiança. Empregado. Organização de saúde.

---

\* Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo RS. Mestre em Administração pela Faculdade Meridional IMED. E-mail: marpedro66@yahoo.com.br

\*\* Professora na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo RS. Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: tatim@upf.br

# Introdução

As transformações pelas quais o mundo passa atualmente afetam todos os segmentos da sociedade. A ocorrência de alterações ambientais, tanto nas interações pessoais quanto organizacionais, evidencia a possibilidade de desestabilizar relações construídas ao longo dos anos. Para Cunha et al. (2017) as organizações sentem a necessidade de fazerem referência a processos subjetivos que compõem as relações laborais e influenciam o comportamento organizacional. Por outro lado, essas alterações podem contribuir para o fortalecimento destas relações, se estiverem firmadas em bases sólidas de confiança.

No entender de Malvezzi (2008) as exigências para que os indivíduos se adaptem às constantes mudanças impõem-lhes “alterações em suas identidades, seus referenciais culturais, morais, sociais e conceituais que demandam a reformulação de sua lógica de ação”. Diante disso, estudar a confiança em organizações vem adquirindo crescente importância na literatura relacionada às ciências sociais aplicadas. A compreensão do fenômeno confiança entre pessoas, grupos ou organizações, fornece evidências para diversas abordagens no campo da antropologia, da sociologia, da economia, da psicologia e da administração (TZAFRIR; HAREL, 2002; FUKUYAMA, 1996; KRAMER; TYLER, 1996; GIDDENS, 1991; LUHMANN, 1979).

Para Paliszkiwicz (2011), a confiança pode ser mensurada de acordo com o quanto um indivíduo confia na outra parte, não significando aumento na compreensão do que, de fato, é a confiança. O autor complementa que indivíduos podem conferir à confiança vários significados, porém as tentativas existentes para ponderar a confiança demonstram incapacidade de capturar o fenômeno como um todo, uma vez que a confiança é específica à situação e, é percebida subjetivamente por indivíduos com histórias diversas.

Nessa perspectiva, os estudos sobre confiança no trabalho desenvolvidos por Reina e Reina (2006) concluíram que uma relação de confiança está assentada em três características: a previsibilidade, que deriva das interações entre confiantes e confiados; a reciprocidade, ou o dar para receber; e a incrementalidade, caracterizada por ser um processo contínuo de construção da confiança.

Tendo como base tais argumentações, a presente investigação buscará o entendimento acerca das relações de confiança entre empregado e organização. De acordo com Zanini (2007, p. 107), “os estudos sobre as relações de confiança têm se tornado ainda mais importantes devido à crescente demanda pelo trabalho mais

complexo e especializado, que se baseia no conhecimento”. Para tanto, esse estudo irá se basear na análise quantitativa de questões referentes ao tema, tendo como base teórica os estudos que estabelecem relações de confiança entre o empregado e a organização.

O conceito de confiança do empregado na organização está baseado em normas compartilhadas e na expectativa de que a organização agirá de forma honesta, cooperativa e justa nas relações profissionais (RUEDA et al., 2014). Como problema norteador da pesquisa, propõe-se a analisar a relação de confiança entre os colaboradores e o laboratório de análises clínicas no qual trabalham, lastreados sob as cinco dimensões que antecedem esta confiança.

De acordo com os estudos de Zanini (2007) observa-se que relações de confiança têm sido consideradas básicas para o comprometimento com o desenvolvimento e os resultados do trabalho em uma organização. Para o autor, os níveis de confiança estão fortemente relacionados à percepção de transparência, integridade e consistência nas relações de trabalho. Assim, o entendimento de como a confiança se apresenta nas organizações, ou mesmo a identificação de sua ausência, configura-se em um aspecto importante para compreender as mudanças que o atual contexto empresarial vem passando.

Opta-se por realizar o estudo em um laboratório de análises clínicas que atende a uma região composta por mais de dois milhões de habitantes. Na perspectiva de investigação científica, a referida organização apresenta um contexto propício para a viabilização deste projeto, pois propicia uma gama variada de situações e comportamentos, capazes de ilustrar as diversas dimensões da confiança e, além disso, representa oportunidades para que se analise a existência ou não de relações de confiança intraorganizacional.

Para tanto, o presente trabalho demonstrará cinco fatores que antecedem a confiança na organização de saúde, de acordo com a Escala de Confiança do Empregado na Organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008). Portanto, o uso desse recurso de análise servirá para demonstrar quais são os fatores que mais impactam no laço de confiança entre a organização e os empregados, a saber: (1) promoção do crescimento do empregado; (2) solidez organizacional; (3) normas relativas à demissão do empregado; (4) reconhecimento financeiro organizacional; e, (5) padrões éticos.

Com vistas a contemplar esta premissa, esta pesquisa teve uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo e tendo como método de pesquisa o censo, com corte transversal, pela importância do fenômeno no contexto brasileiro de pesquisa,

ou seja, avançar a compreensão da análise da confiança dos empregados em uma organização de saúde.

## Revisão da literatura

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica acerca do tema investigado neste estudo. Para isso, a seguir é exposta a revisão de literatura que contempla os temas relacionados a confiança, a saber: (i) construto confiança; (ii) confiança organizacional; e, (iii) fatores antecedentes da confiança organizacional.

### O construto confiança

Em termos de aplicabilidade conceitual, o construto confiança vem sendo discutido em diferentes áreas do conhecimento, tais como a Psicologia, a Sociologia, as Ciências Políticas, a Economia, a Antropologia e a História, sendo abordado de acordo com a perspectiva de cada uma dessas áreas do conhecimento (LEWICKI; BUNKER, 1996).

Ressalte-se, ainda, que relações de confiança têm sido consideradas básicas para o comprometimento com o desenvolvimento e os resultados do trabalho e argumenta-se que os “níveis de confiança estão fortemente relacionados à percepção de transparência, integridade e consistência nas relações de trabalho” (ZANINI, 2007, p. 14). O autor acrescenta que “podemos observar um aspecto moral na análise das relações de confiança”, visto que podem se refletir numa cultura corporativa, padrões de comportamento, senso comum de justiça e uma prática moral que podem sustentar os níveis de confiança dentro da organização.

Para Shamhi et al. (2019) confiança pode ser definida como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base nas expectativas positivas do outro parceiro. Dessa forma, com vistas a garantir a sobrevivência da organização, em meio a atual realidade competitiva, tem-se buscado promover um ambiente institucional mais favorável a todos os funcionários da organização. Essa constatação evidencia que o desenvolvimento da confiança em meio a esse contexto, se faz imprescindível, principalmente no que se refere à relação do empregado com a organização na qual trabalha.

Ante a isso, a confiança do empregado na organização pode ser definida como:

Um conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p. 100).

Assim, tem-se promovido diversos estudos para melhor compreender o fenômeno confiança, bem como para conhecer, prever e estimular a sua presença nas organizações. Portanto, perante tais considerações e da percepção de várias concepções existentes sobre esse termo, vale ressaltar alguns dos principais conceitos atrelados ao fenômeno confiança, bem como as principais teorias existentes na literatura sobre confiança organizacional.

## Confiança organizacional

Na contextualização de Zanini (2007, p. 107), “os estudos sobre as relações de confiança têm se tornado ainda mais importantes devido à crescente demanda pelo trabalho mais complexo e especializado, que se baseia no conhecimento”. Nessa perspectiva observa-se que em uma sociedade contemporânea, a inovação, a criatividade e a qualidade do trabalho em equipe apresentam-se como um diferencial na competitividade e no crescimento da instituição.

Para Cunha et al. (2017), o controle e a coerção, com finalidade de gerar cooperação, é ilusório nas organizações que compartilham alto grau de confiança. Nas organizações em que o nível de confiança é baixo, a cooperação é movida por regras e regulamentos que substituem a confiança na promoção da solidariedade.

Torna-se evidente que desenvolver os vínculos de confiança, tanto internos quanto externos à organização, é fundamental, visto que essa é uma trilha para a inovação na economia global. Não obstante, as empresas que não conseguem estabelecer a confiança rapidamente não serão capazes de competir (OLIVEIRA, 1997).

Em função disso, argumenta-se que a promoção da confiança em ambientes organizacionais é indispensável. Para Warren Bennis (1999 *apud* GASALLA, 2007), “a confiança é o lubrificante que torna possível o funcionamento das organizações”. Sendo assim, uma gestão lastreada na confiança apoia o desenvolvimento de relações humanas mais abertas e cooperativas, contribuindo para um desempenho superior e conseqüentemente ao êxito competitivo.

Costa (2000), acredita que a confiança organizacional se caracteriza como uma relação estabelecida com o sistema formal, fundamentada em leis, regulamentos e

práticas que sustentam a organização como um todo. Assim, para que esse sistema seja fundamentado na confiança é preciso que este esteja profundamente relacionado à satisfação, motivação e comprometimento dos empregados (ZANINI, 2007).

De acordo com Sjahrudin, Armanu, Sudiro e Normijati (2013), a confiança é geralmente expressa como um conceito único no âmbito social e organizacional, possuindo um efeito sistêmico de estrutura, processos e eficácia. Tais pressupostos evidenciam que a confiança é de fundamental importância no ambiente de negócios, visto que as transações realizadas no contexto organizacional envolvem riscos e imprevisibilidades resultantes da rapidez das decisões que são tomadas diariamente e, assim, a opção por uma estratégia de aplicação de mecanismos sociais baseados no consenso e na cooperação pode facilitar o bom relacionamento entre empregado e empregador.

Com base em tais constatações, é possível observar que uma relação de confiança organizacional pode contribuir para que haja um aumento na eficiência da gestão e no desempenho da equipe, bem como melhora a liderança e a comunicação entre os indivíduos, além de facilitar a delegação de responsabilidades e aumentar os índices de comprometimento.

## Fatores antecedentes da confiança

De acordo com Oliveira e Tamayo (2008), a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) é composta de cinco dimensões que antecedem a confiança. Estas variáveis preditoras são o foco principal desse estudo da confiança dos empregados no laboratório de análises clínicas onde trabalham. Adiante, apresentam-se as considerações referentes a cada uma das dimensões que compõe a escala.

## Promoção do crescimento do empregado

Organizações enquanto sistemas definem qual comportamento almejam dos seus empregados quanto ao desenvolvimento de suas tarefas. Assim, criam-se os cargos e com eles as suas responsabilidades e o papel a ser cumprido (GIL, 2008). Para Campos, Santos e Rodrigues (2015), o capital humano na organização é uma vantagem competitiva difícil de ser imitada. Conhecer o que cada empregado almeja na organização e que este saiba o caminho correto a seguir para alcançar os próprios

objetivos e o da organização, pode ser atingido com ferramentas que possam medir o crescimento do empregado, como a avaliação de desempenho (GIL, 2008).

Robbins et al. (2010, p. 20), enfatizam que “funcionários competentes não permanecem competentes para sempre”, para tanto, é necessário promover o crescimento do empregado por meio de treinamentos, que foquem suas habilidades básicas de leitura e compreensão e suas habilidades técnicas, evitando com isso que se tornem obsoletas e deterioradas.

## Solidez organizacional

Silva et al. (2014), evidenciam que para uma organização manter-se sólida e solidificar sua reputação frente aos seus funcionários e o mercado, deve manter seus recursos financeiros dentro da estimativa de gastos, adequar seus prazos para pagamentos e recebimentos, diversificar o seu risco, buscar sempre a melhor liquidez e os menores custos.

Para Batista e Oliveira (2012), a confiança na solidez da organização passa pelo crédito do empregado na estabilidade financeira da empresa e pelo suporte que ela dá aos seus empregados quando faz referência ao apoio na solução de problemas, ao bem-estar e à satisfação.

## Normas relativas à demissão do empregado

Para Souza Júnior (2014) a demissão é finalização do contrato empregatício existente entre o empregador e o empregado, resultante da decisão de uma das partes envolvidas. Segundo Oliveira (2009), os processos demissionários ocorrem geralmente em fase de desaquecimento da economia, da recessão, e incidem sobre os mais diferentes níveis de organização. Cita o autor, que a organização deve manter sempre atualizadas informações referentes aos custos de mão-de-obra, para que não haja um “superdimensionamento” destes custos, acarretamento dispensa de funcionários além do necessário.

## Reconhecimento financeiro organizacional

O reconhecimento financeiro pode ser interpretado como uma retribuição, um prêmio pelo desempenho laboral do funcionário dentro da organização. Para

Osborne e Hammoud (2017), as organizações de beneficiariam se concentrassem esforços mais direcionados a recompensas e reconhecimentos para os empregados. Mutisya, Were e Wabala (2017), recomendam que um sistema de recompensas pode ser adotado por todas as organizações, utilizado como uma prática para melhorar o desempenho individual e organizacional, desenvolvendo uma cultura de desenvolvimento sustentável. Para Covey (2008), utilizar acordos de responsabilidades mútuas, entre organização e empregado, fomentando a cooperação em vez de competição, também pode ser uma forma de recompensa e expressão de confiança.

## Padrões éticos

Para Zoboli (2004) a organização é uma rede de interações humanas, apresentada à sociedade legitimada por valores éticos, comungados entre funcionários e dirigentes. Um princípio ético organizacional é a transparência, que quando ocultada, demonstra vícios escondidos, que a organização não deseja expor à sociedade e a ela própria. O autor cita ainda outras práticas de transparência, como “procedimentos financeiros, as definições de funções e as avaliações periódicas”. Dessa forma, a busca por padrões de igualdade e honestidade na organização necessita de limites de justiça e de direitos, com a finalidade de não causar abusos e danos aos funcionários, dirigentes e sociedade. Criam códigos de ética de forma genérica, sendo que muitas vezes se destinam somente aos empregados, sem a observância por parte da organização (GIL,2008).

## Método

Adotou-se como método nesta pesquisa a coleta de dados quantitativos e primários. Caracterizou-se um estudo descritivo, que segundo Gil (2008), descreve as características de determinadas populações ou fenômenos, e exploratório, que proporciona maior familiaridade com o problema, além de abordar um tema relevante no contexto brasileiro de pesquisa, ainda pouco descrito e investigado. A pesquisa foi realizada em doze unidades laboratoriais localizadas no Rio Grande do Sul e nove no estado de Santa Catarina, classificando-se como pesquisa censo.

Na perspectiva da pesquisa, o ambiente selecionado propiciou uma gama variada de situações capazes de ilustrar os fatores antecedentes da confiança e,

também, representou a oportunidade para análise da existência ou não de relações de confiança entre os empregados e o referido laboratório de análises clínicas.

A população estudada foi constituída de 55 pessoas que fazem parte do quadro de funcionários do laboratório de análises clínicas, ambiente onde foi realizada a pesquisa, e com mais de 90 dias de empresa, visto que, conforme o artigo 445 da Consolidação das Leis do Trabalho, já passaram pelo contrato de experiência. Foram excluídos do estudo os empregados que estavam em licença saúde ou maternidade/paternidade, férias ou que não quiseram responder a pesquisa.

Na análise de dados, as informações foram submetidas: 1 – apuração dos resultados conforme procedimentos estabelecidos para a Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO. Conforme Oliveira e Tamayo (2008), o cálculo do escore médio da ECEO poderá ser obtido somando-se os valores indicados pelo respondente e dividindo-se essa somatória pelo número de itens (frases) de cada fator da escala. Os itens dessa escala foram respondidos com base em uma grandeza do tipo *Likert* de cinco pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Dessa maneira, obtêm-se um valor que deverá situar-se entre um e cinco (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008). Por exemplo, um valor igual a 4,2 no fator reconhecimento financeiro organizacional, demonstra que o respondente concorda que a organização reconhece por meio de incentivos financeiros seus empregados. Uma média muito baixa indica que o respondente desconhece ou discorda na sua totalidade, com as premissas desse contexto. Valores entre 4 e 5 são valores de concordância, entre 1 e 2,9 indicam discordância e valores entre 3 e 3,9 podem mostrar que o respondente está indiferente quanto ao fator analisado. A interpretação dos resultados obtidos deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, mais o respondente demonstra sua concordância com o conteúdo avaliado por um dado fator, exceção ao fator Normas relativas à demissão de empregados, que para um melhor entendimento, a avaliação se dá pela menor média. Quanto mais próximo de 1, mais positiva a avaliação da organização referente ao fator estudado.

Quadro 1 – Definição dos fatores avaliados na ECEO

Fatores	Definições	Nº itens	Itens
Promoção do crescimento do empregado na organização	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.	5	7, 10, 12, 17, 26
Solidez organizacional	Refere-se à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário pontualmente, a perspectiva de um futuro próspero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais e mudanças de mercado.	5	4, 13, 15, 18, 21
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.	6	1, 3, 8*, 11, 14*, 23
Reconhecimento financeiro organizacional	Os esforços dos empregados são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente, por meio de 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.	5	9, 16, 22, 25, 28
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.	7	2, 5, 6, 19, 20, 24, 27

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2008).

A escala contém itens assinalados com asterisco (Quadro1), que deverão ter sua pontuação invertida antes de proceder o cálculo do escore médio. Se o respondente marcou 1, será invertido para 5; 2 para 4; 3 será mantido; 4 para 2 e 5 para 1. A interpretação dos resultados obtidos deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, mais o respondente mostra sua concordância com o conteúdo avaliado por um dado fator; 2 – à análise dos dados sociodemográficos em planilha *Microsoft Excel*, contemplando a apuração de dados primários quanto à gênero, idade, escolaridade, tempo de trabalho na organização, cargo de chefia e turno de trabalho.

# Resultados

Neste capítulo será apresentada a caracterização da amostra, descrição da unidade estudada, características dos respondentes, tratamento dos dados estatísticos e discussão dos resultados referentes aos cinco fatores antecedentes da confiança organizacional.

## Caracterização da unidade de análise

A unidade de análise da presente pesquisa concentra-se em um laboratório de análises clínicas com 12 unidades no Rio Grande do Sul e 9 unidades em Santa Catarina, com abrangência em uma área com mais de 1 milhão de habitantes. Possui mais de 70 anos de mercado, sendo resultado da fusão de 5 marcas reconhecidas na área da saúde.

## Caracterização dos respondentes

Contribuindo para a realização deste estudo foram convidados a participar 55 empregados de um laboratório de análises clínicas. Deste total, quatro estavam afastados das suas atribuições e não responderam à pesquisa. Ao final, dos 51 empregados aptos a responder o questionário referente aos dados sócios socio-demográficos e a ECEO, apenas 38 responderam, perfazendo um total de 74,51% dos respondentes elegíveis. A caracterização da amostra encontra-se descrita na Tabela 1, representadas pelo gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho, possuir cargo de chefia e turno de trabalho.

Tabela 1 – Caracterização dos dados sociodemográficos dos respondentes (N= 38)

Características	%	N
Gênero		
Feminino	78,95	30
Masculino	15,79	6
Prefiro não responder	5,26	2
Faixa etária		
18 anos a 24 anos	34,2	13
25 anos a 34 anos	44,7	17
35 anos a 44 anos	13,2	5
45 anos a 54 anos	7,9	3
Maior de 54 anos	0	0
Escolaridade		
Ensino fundamental/médio	21,1	8
Superior	50	19
Especialização	15,8	6
Mestrado	13,2	5
Doutorado	0	0
Tempo de trabalho		
De 91 dias até 1 ano	28,9	11
Maior que 1 anos até 5 anos	50	19
Maior que 5 anos até 10 anos	10,5	4
Maior que 10 anos até 15 anos	10,5	4
Maior que 15 anos	0	0
Possui cargo de chefia		
Sim	26,3	10
Não	73,7	28
Turno de trabalho		
Manhã e tarde	78,9	30
Tarde e noite	0	0
Manhã	15,8	6
Tarde	0	0
Noite	5,3	2

Fonte: Desenvolvida pelo autor (2020).

Aponta-se a partir dos dados sociodemográficos apresentados que a predominância do gênero feminino (n=30, %=78,95). Relacionados à idade, os dados apontam que 44, 7% dos respondentes (n=17) possuem entre 25 e 34 anos. Destaca-se o percentual de empregados que possuem nível superior e pós-graduação, que somados chegam à 79% (n=30).

Considera-se na análise, que o laboratório possui um quadro de empregados que podem ser considerados novos na organização, visto que possuem vínculo empregatício de no máximo cinco anos (%=78,9; n=30). Evidencia-se, também, a concentração de cargos de chefia (26,3%) na amostra estudada (n=38), resultando em uma média de 2,8 empregados para cada gestor.

O turno de trabalho que merece uma maior atenção dos gestores e demanda maior necessidade de organização é manhã/tarde, pois concentra 78,9% dos empregados (n=30).

## Fatores que influenciam a confiança dos empregados na organização

Observou-se após a análise do Fator 1 (Tabela 2) que a média geral deste fator ficou em 3,99, o que caracterizou a indiferença dos respondentes quanto à concordância de que o laboratório de análises clínicas considera como uma das suas prioridades a promoção de ações que envolvam o crescimento do empregado. Nota-se que o item 17 possui a média 4,24, a maior média entre os itens que compõem o Fato 1, demonstrando a concordância (valores entre 4 e 5) do respondente quanto à crença dele nas políticas de incentivo do laboratório de análises clínicas onde trabalha.

Tabela 2 – Médias e desvios padrões dos itens que compõem o Fator 1: Promoção do crescimento do empregado na organização

Item	Média	Desvio padrão
07. Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	4,18	0,83
10. Esta organização segue normas para promover seus empregados.	3,92	1,08
12. Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.	3,95	1,14
17. Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	4,24	0,88
26. O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.	3,66	1,02
Média geral	3,99	0,85

Fonte: Desenvolvida pelo autor (2020).

Nota-se que dois itens (07 e 17), possuem médias superiores a 4, demonstrando que a organização cria condições e incentiva o crescimento profissional para

seus empregados, mas não apresenta um plano de carreira adequado para absorver os profissionais com melhor qualificação.

Salienta-se, porém, que mesmo em os empregados concordarem que a organização incentiva e cria condições de crescimento, eles são indiferentes quanto ao plano de carreira (item 26), pois apresenta uma média de 3,66, podendo significar que a empresa não apresenta um plano de carreira satisfatório para os seus empregados.

Para Campos, Santos e Rodrigues (2015), empregado e empregador podem criar um plano de desenvolvimento atrelado à objetivos individuais, afinado aos objetivos estratégicos organizacionais e com *feedbacks* visando o seu cumprimento, servindo como base para a carreira do empregado.

No Fator 2 (Tabela 3), que aponta sobre Solidez Organizacional, nota-se que o item 13 reserva a maior média entre todos os demais componentes do fator analisado, revelando a concordância dos empregados quanto à evidência do laboratório de análises clínicas na área da saúde. Destaca-se também que os empregados confiam na estabilidade financeira da organização (item 04, média 4,45), de que a organização consegue transpor crises econômicas (item 15, média 4,34) e creem na sua solidez econômica (item 18, média 4,29).

Tabela 3 – Médias e desvios padrões dos itens que compõem o Fator 2: Solidez organizacional

Item	Média	Desvio padrão
04. Acredito na estabilidade financeira desta organização.	4,45	0,69
13. Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	4,53	0,56
15. Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.	4,34	0,67
18. A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	4,29	0,69
21. Esta organização é conhecida por seu poder econômico.	3,95	0,87
Média geral	4,31	0,54

Fonte: Desenvolvida pelo autor (2020).

Ressalta-se, contudo, que apesar da maioria das médias do Fator 2 serem superiores a 4, o item 21 apresenta a média 3,95, mesmo estando muito próxima ao índice de concordância da ECEO, demonstra indiferença quanto à confiança no poder econômico da organização, significando que os empregados podem desconhecer as condições financeiras reais ou ponderam alguma variável interna que fragiliza esta avaliação.

A média geral do Fator 2 (4,31), mostra a concordância dos empregados quanto à confiança na Solidez Organizacional do laboratório de análises clínicas, emergindo assim, como um fator positivo entre os alvos deste estudo.

Conforme o estudo de Vasconcelos e Araújo (2020), a solidez organizacional tem seus conceitos ligados à firmeza, estabilidade financeira, pontualidade com seus fornecedores e colaboradores, imprimindo prosperidade e capacidade de superar crises econômicas, políticas e oscilações de mercado.

Evidenciou-se no exame do Fator 3 (Tabela 4), que quando os empregados da organização foram questionados quanto às normas demissionais aplicadas, a maior média alocou-se no item 08 (média 2,79), significando a discordância quanto a procedimentos desconhecidos nos processos de desligamentos dos empregados. Mesmo esta média estando em caráter ascendente, próxima da indiferença dos respondentes, pode-se considerar um fato positivo para a organização.

Tabela 4 – Médias e desvios padrões dos itens que compõem o Fator 3: Normas relativas à demissão do empregado

Item	Média	Desvio padrão
01. Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	1,79	1,04
03. Esta organização considera apenas seus próprios interesses.	1,84	0,79
08. A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.	2,79	1,19
11. Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.	1,82	0,77
14. As normas para demissão de empregados são claras.	2,16	0,89
23. Aqui os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.	1,58	0,86
Média geral	2,00	0,54

Fonte: Desenvolvida pelo autor (2020).

A maioria das médias do Fator 3 ficam abaixo de 2, e a média geral fica em 2, percebendo-se que os empregados do laboratório de análises clínicas confiam na legitimidade dos procedimentos e normas que envolvem os processos de demissão, corroborando com a definição de Vasconcelos e Araújo (2020, p. 14), que “baseada na existência ou ausência bem definidas de regras organizacionais para demissão de empregados, possibilita, ou não, ao empregado prever sua permanência na empresa”. Estas percepções constituem-se em elos relevantes de confiança na

organização, representando a situação atual de conhecimento dos preceitos internos organizacionais.

Analisando-se as médias do Fator 4 (Tabela 5), revela-se um panorama em que os empregados não concordam e nem discordam quanto ao reconhecimento financeiro organizacional. Nota-se, porém que o item 16 possui a melhor média do fator (4,05), mostrando que os empregados acreditam que os contratos firmados pela organização são confiáveis.

Tabela 5 – Médias e desvios padrões dos itens que compõem o Fator 4: Reconhecimento financeiro organizacional

Item	Média	Desvio padrão
09. O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.	3,68	0,99
16. Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.	4,05	0,93
22. Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	3,68	1,02
25. Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	3,18	1,23
28. O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.	3,34	1,02
Média geral	3,59	0,86

Fonte: Desenvolvida pelo autor (2020).

Analisando-se a média geral de 3,59 no fator 4, percebe-se que os empregados denotam indiferença quanto à crença de que a organização privilegia o reconhecimento financeiro como forma de valorizar o trabalho prestado. Dentre todos os fatores apontados nesse estudo, este pode ser considerado um laço fraco entre empregado e empregador, merecendo atenção especial dos gestores organizacionais, visto que Barros (2020, p. 60), afirma que “as recompensas, quando bem distribuídas, fazem com que os colaboradores sintam maiores níveis de compromisso e maior vontade de permanecer na organização para a qual prestam serviços”.

Ao se estudar as médias dos itens do Fator 5 (Tabela 6), revela-se uma proximidade a 5 quanto à média de concordância da ECEO. A média geral do Fator 5 confirma esta evidência. Fica visível também que os empregados confiam no laboratório quando das informações prestadas aos seus clientes (Item 06=4,53).

Tabela 6 – Médias e desvio padrões dos itens que compõem o Fator 5: Padrões éticos

Item	Média	Desvio padrão
02. Esta organização é ética.	4,34	0,99
05. O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	4,45	0,60
06. Para esta organização, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.	4,53	0,69
19. Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	4,45	0,60
20. Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	4,47	0,69
24. Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.	4,45	0,72
27. O cliente é respeitado nesta organização.	4,45	0,80
Média geral	4,45	0,54

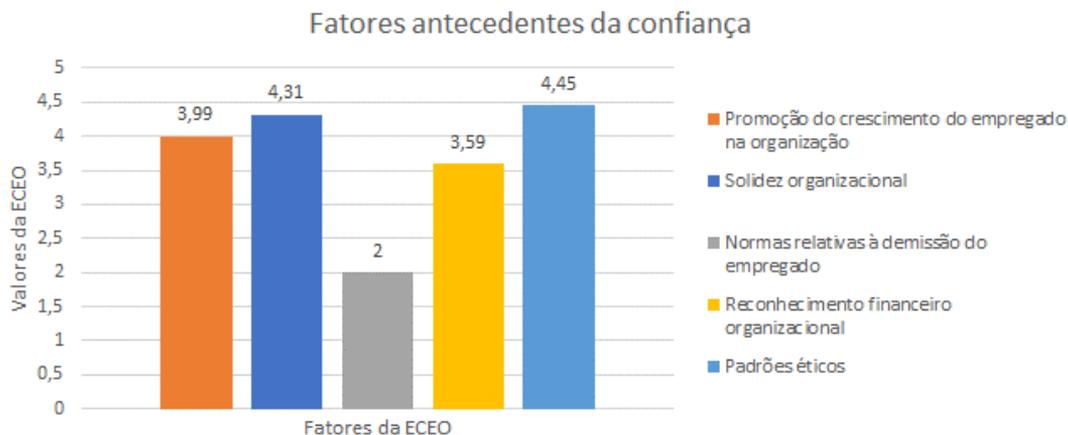
Fonte: Desenvolvida pelo autor (2020).

Conclui-se com a análise do fator 5, com média de 4,45, que este é um forte elo na confiança organizacional, unindo diferenciais como direitos, responsabilidade, honestidade e respeito. Fortalecendo esta afirmação, Park, Kim e Kwon (2017, p. 9), aponta que “empresas com altos padrões éticos, por exemplo, forneceriam aos consumidores informações completas e precisas sobre seus produtos e serviços, oferecer um código de conduta abrangente e implementar medidas de precaução para processar informações pessoais confidenciais.

Enfatiza-se que dentre todos os preditores da confiança participantes deste estudo, o fator 5 é o mais relevante em termos de avaliação para os empregados da organização, foco desta pesquisa.

Acrescenta-se ao estudo, um comparativo entre os antecedentes da confiança tendo por base as médias finais de cada fator, mais bem observado na Figura 1, onde percebe-se que a confiança dos empregados do laboratório de análises clínicas é latente em todo os fatores analisados. Mesmo nos preditores, Promoção do crescimento do empregado na organização e Reconhecimento financeiro organizacional, onde as médias ficaram em 3,99 e 3,59 respectivamente, indicando que os fatores seriam indiferentes, nota-se uma ascendência nas médias, podendo significar que algumas ações positivas por parte da empresa no tocante a estes itens, poderiam justificar a melhora nas avaliações dos empregados.

Figura 1 – Média dos fatores que antecedem a confiança



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Sob o ponto de vista do valor das médias, ressalta-se que a média 2 obtida no fator Normas relativas à demissão do empregado é avaliada de forma inversa às demais médias, significando que quanto mais próximas de 1 (Discordo totalmente), maior é a crença dos funcionários em relação à empresa, quanto às políticas de demissão. A média alcançada pode significar que a empresa age de forma clara e imparcial.

Em uma visão geral dos fatores, revela-se que os empregados confiam que a empresa pode proporcionar um ambiente de trabalho confiável, ético e com perspectivas de crescimento profissional, lastreados pela solidez organizacional.

## Considerações finais

Este estudo teve como propósito analisar a confiança dos empregados de um laboratório de análises clínicas em que trabalham, relatando a importância de questões que interferem nessa conexão, por meio dos cinco preditores relacionados na Escala de Confiança dos Empregados na Organização (ECEO).

Evidenciou-se após a análise dos dados da ECEO, que o fator 5 (Padrões éticos) apresentou a melhor média (4,45), representando o maior nível de confiança dos empregados do laboratório em que trabalham. O destaque alcançado pelo fator 5, pode demonstrar que os empregados observam e confiam que os procedimentos, princípios, comunicação e transparência são tratados de forma ética pela organização.

Aponta-se, também, que dois fatores (1 e 4) indicam indiferença quanto à crença dos empregados, patrocinados pela organização, na promoção do seu crescimento profissional e reconhecimento financeiro, visto que apresentam médias de 3,99 e 3,59, respectivamente. Mesmo refletindo um viés de alta, apontam-se valores inferiores a 4, demonstrando indiferença dos respondentes quanto aos fatores avaliados.

Os empregados do laboratório de análises clínicas confirmam por meio de suas respostas, a concordância quanto à confiança na solidez organizacional (Fator 2) e normas relativas à demissão (Fator 3), reconhecendo que pode ser imune a algumas crises econômicas e tranquilidade quanto à manutenção de seus empregos.

Dentro da conjuntura estudada, os resultados da pesquisa podem ofertar ferramentas para adoção de medidas para uma gestão estratégica mais assertiva, visto que contempla uma gama variada de informações relevantes para a análise da confiança organizacional. O modelo de pesquisa utilizado neste estudo pode ser aplicado em todos os setores de uma organização de uma forma conjunta, ou separadas por setores, buscando-se mais especificidade ou detalhamento de opiniões. Ficou explícita a carência de estudos sobre confiança organizacional em laboratórios de análises clínicas, mesmo que o assunto seja alvo de pesquisas em áreas da saúde como hospitais e clínicas de psicologia. Assim, o estudo assinala a necessidade de conhecer e estudar os preditores da confiança organizacional com vista a oferecer uma interação entre empregado-empregador, levando a influenciar os quesitos produtividade e desempenho.

Considera-se ainda, que as descobertas relativas ao construto estudado acrescentam conhecimentos a respeito da construção da confiança organizacional e, que parâmetros utilizados para a sua mensuração foram erigidos sobre dados empíricos, abalizados sobre fontes teóricas consistentes. Constata-se que o estudo deste fenômeno, contribui para a literatura como uma ampliação à pesquisa das relações de confiança empregado-empregador, instigando uma visão mais direcionada a essas conexões, principalmente quando se remete à luz de investigações em organizações de saúde.

Por fim, recomenda-se um estudo mais aprofundado acerca das variáveis computadas nessa pesquisa, por meio da extensão da pesquisa aos demais profissionais que atuam nas mais diferentes áreas da saúde, buscando elucidar as relações de confiança dentro das organizações, porém com a ideia de que “a confiança não deve ser considerada como única variável a ser analisada nas relações ao longo do tempo” (BASSO; ROSSI; ESPARTEL, 2014).

# La confianza de los empleados en el laboratorio de análisis clínico en el que trabajan: un estudio de las cinco dimensiones que preceden a la confianza

## Resumen

El fenómeno de la confianza se ha considerado fundamental para el compromiso y la consecución de resultados en las organizaciones. Este estudio tuvo como objetivo analizar los antecedentes de confianza entre los empleados de un laboratorio de análisis clínicos. Se realizó una investigación cuantitativa mediante la aplicación de un cuestionario con datos sociodemográficos y, además, de una escala de confianza del tipo Likert con el objetivo de llegar al público objetivo formado por 55 empleados de la organización sanitaria. La información analizada y cuantificada permitió medir los factores relevantes para el constructo de confianza, a saber: promoción del crecimiento de los empleados, fortaleza organizacional, normas relativas al despido de empleados, reconocimiento financiero organizacional y estándares éticos. Los resultados mostraron que los factores en los que los empleados mostraron un mayor grado de acuerdo en relación a la confianza organizacional fueron la fortaleza organizacional y, en secuencia, los estándares éticos.

*Palabras clave:* Confianza. Empleado. Organización sanitaria.

# Trust of employees in the clinical analysis laboratory in which they work: a study of the five dimensions that precede trust

## Abstract

the trust phenomenon has been considered fundamental for the commitment and achievement of results in organizations. The purpose of this study was to analyze the antecedents of trust among employees of a clinical analysis laboratory. A quantitative research was carried out through the application of a questionnaire with demographic data and, also, of a confidence scale of the Likert type aiming to reach the target audience formed by 55 employees of the health organization. The analyzed and quantified information made it possible to measure the relevant factors for the trust construct, namely: promotion of employee growth, organizational strength, rules relating to the dismissal of employees, organizational financial recognition and ethical standards. The results showed that the factors in which the employees showed a greater degree of agreement in relation to organizational trust were organizational strength and, in the sequence, ethical standards.

*Keywords:* Trust. Employee. Health Organization.

# Referências

- BARROS, S. C. N. de. **A Influência das Recompensas e do Ambiente Organizacional na Retenção dos Colaboradores**. 2020. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Potencial Humano, Business & Economics School, ISG - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal, 2020.
- BASSO, K., ROSSI, C. A. V, ESPARTEL, L. B. Desconfiança e confiança: implicações para a pesquisa da desconfiança. In: LAIMER, C. G. (Org.). **Gestão das Organizações**. 4. ed. Florianópolis: Conceito Editorial, 2014.
- BATISTA, R.; OLIVEIRA, Á. Antecedentes da confiança do empregado na organização. **Estudos de Psicologia**, v. 2, n. 17, p. 247-254, 2012.
- CAMPOS, A.; SANTOS, N.; RODRIGUES, J. O processo de gestão de pessoas e a avaliação de desempenho por competências: um estudo de caso em uma organização na região metropolitana do Vale do Paraíba. **Revista Inovação Tecnológica**, v. 5, n. 1, p. 4-34, 2015.
- COSTA, A. **A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão**. São Paulo: Editora Iglu, 2000.
- COVEY, S. **O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CUNHA, D.; SILVA, A.; ESTIVALETE, V.; HÖRBE, T.; MOURA, G. Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: em busca da relação entre os construtos. **Sistemas e Gestão: Revista Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 25-37, 2017.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- GASALLA, J. **A nova gestão de pessoas: o talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KRAMER, R.; TYLER, T. **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- LEWICKI, R; BUNKER, B. Developing and maintaining trust in works relationships. In: KRAMER, R.; TYLER, T. **Trust in organizations, frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- LUHMANN, N. **Trust and Power**. Chichester: Wiley, 1979.
- MALVEZZI, S. Crescimento profissional e a dinâmica das competências. **Revista de Marketing Industrial**, n. 40, p. 22-31, 2008.
- MUTISYA, K. G.; WERE, S.; WABALA, S. Influence of Employee Recognition on Organizational Performance in FMCGs in Kenya. **Journal Of Resources Development And Management**, Nairobi, Kenya, v. 37, p. 1-6, jan. 2017. Trimestral. ISSN 2422-8397.
- OLIVEIRA, A. **Rescisão do contrato de trabalho: manual prático**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Á. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. 1997. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

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

OSBORNE, S.; HAMMOUD, M. S.. Effective Employee Engagement in the Workplace. **International Journal Of Applied Management And Technology**, Minneapolis, v. 16, n. 1, p. 50-67, 1 jan. 2017. Walden University. <http://dx.doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>. Disponível em: <https://scholarworks.waldenu.edu/ijamt/vol16/iss1/4/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

PALISZKIEWICZ, J. Inter-Organizational Trust: Conceptualization and Measurement. **International Journal Of Performance Measurement**, Taiwan, v. 1, n. 1, p. 15-28, 01 dez. 2011. Semestral. Disponível em: <http://performancesforum.org/index.html>. Acesso em: 10 nov. 2020

PARK, Eunil; KIM, Ki Joon; KWON, Sang Jib. Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: an examination of ethical standard, satisfaction, and trust. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 76, p. 8-13, jul. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.17>.

REINA, D.; REINA, M. **Confiança e traição no local de trabalho: construindo relacionamentos eficazes em sua organização**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUEDA, F.; SERENINI, A.; MEIRELES, E. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 303-314, 2014.

SHAMHI, H.; VESISI, K.; HATAMI, K.; ALIABADI, S. An Investigation and Modeling of the Intermediary Role of Psychological Capital in the Relationship Between Organizational Trust and Job Performance. **Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 1, p. 45-56, 2019.

SJAHRUDDIN, H.; ARMANU; SUDIRO, A.; NORMIJATI. Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Indonésia, v. 4, n. 12, p. 133-141, 01 abr. 2013. Trimestral. ISSN 2466-4308 (Online). Disponível em: <https://osjournal.org/index.html>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 491-525.

SOUZA JUNIOR, R. **Demissão como complemento padrão do processo de recrutamento e seleção assegurado pelos programas e políticas demissionais**. 2014. 45 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração), Faculdade Sete de Setembro-FASETE, Paulo Afonso, 2014.

TZAFRIR, S.; HAREL, G. A scale for measuring manager-employee trustworthiness. **The Academy of Management Review**, v. 2, n. 2, p. 115-132, 2002.

VASCONCELOS, C. R. M. de; ARAÚJO, I. T. de. A teoria de Schumacher vista sobre o ângulo da confiança organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-19, 1 abr. 2020. Revista de Gestão e Secretariado (GESEC). <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v11i1.936>

ZANINI, M. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZOBOLI, E. **Ética e administração hospitalar**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.