

A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O CASO DA EMPRESA LABORATÓRIO SABIN DE ANÁLISES CLÍNICAS

COELHO, Giselle Cilaine Ilchechen

Mestranda em Administração – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro – FGV/EBAPE

gisellecicoelho@gmail.com

VALE, Kheitt da Silva

Mestranda em Administração – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro – FGV/EBAPE

kheitt.vale@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho discorreu sobre os aspectos relevantes da confiança abordando seu contexto nacional e internacional e sua relação com a liderança, ademais apresentou os níveis e modelos de avaliação da satisfação do trabalho e o ranking das melhores empresas para se trabalhar. O artigo objetivou analisar a relação entre confiança e satisfação no trabalho, com base no estudo de metanálise. As informações utilizadas para a análise das relações de confiança e dos fatores que contribuíram para a satisfação dos trabalhadores do Sabin, foram disponibilizadas no site da EXAME e na página oficial da empresa. O estudo evidenciou uma gestão pautada na preocupação e no desenvolvimento do trabalhador, seguindo os princípios de excelência dos processos e da governança da empresa, promovendo a confiança como elemento mediador para a satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Confiança. Satisfação no trabalho. Melhores empresas.

ABSTRACT

The present study dealt with the relevant aspects of the trust approaching its national and international context and its relation with the leadership, in addition presented the levels and models of evaluation of job satisfaction and the ranking of the best companies to work for. The article aimed to analyze the relationship between trust and job satisfaction, based on the meta-analysis study. The information used to analyze the relationships of trust and the factors that contributed to the satisfaction of Sabin's employees were made available on EXAME's website and on the company's official website. The study evidenced management based on worker concern and development, following the principles of process excellence and corporate governance, promoting trust as a mediating factor for job satisfaction.

Keywords: Trust. Job satisfaction. Best Companies.

1 INTRODUÇÃO

A confiança consolidou-se como um tema que desperta o interesse de pesquisadores comportamentais, sendo que as contribuições para a compreensão do constructo e suas implicações para as relações humanas e organizacionais são resultantes das investigações de diferentes áreas do conhecimento.

Diversas pesquisas e estudos científicos comprovaram os benefícios que a confiança promove para as organizações. A redução de conflitos, de custo de transação e de controles hierárquicos formais, somada ao aumento da cooperação espontânea e da melhoria da eficiência e produtividade são algumas das vantagens que favorecem o emprego das relações baseadas em confiança (ZANINI, 2016).

Outro tema importante do comportamento humano é a satisfação no trabalho e sua influência no comportamento do trabalhador (LOCKE, 1976). Trata-se de uma matéria que compreende diversos aspectos organizacionais e que motivou a criação de mecanismos de mensuração e monitoramento, pois a insatisfação pode trazer implicações para a saúde física e mental do indivíduo e para as organizações.

Apesar da importância dos temas, a associação entre eles tem lacunas para serem preenchidas e um campo de investigação a ser explorado. Por esse motivo, o presente estudo tem como objetivo compreender a relação existente entre confiança e satisfação do trabalhador no exercício de seu trabalho, respondendo à pergunta: a confiança nas relações profissionais promove a satisfação no trabalho?

Para atingir o objetivo proposto, o presente trabalho fez uso da metodologia de estudo de caso da empresa Laboratório Sabin, cuja análise utilizou com base o estudo de metanálise dos pesquisadores Dirks e Ferrin (2001). Para melhor compreensão, a estrutura do artigo comporta uma base teórica, seguida da contextualização da empresa e posterior considerações sobre o caso.

2 CONFIANÇA

A conceituação do constructo confiança é multidisciplinar, apresentando diferentes definições de acordo com os estudos nas áreas da Psicologia, Antropologia, História, Sociologia, Ciências Sociais e Economia (RIVEIRO, 2016). Entretanto, parece haver um consenso entre os pesquisadores de que a confiança traz benefícios importantes para as organizações (DIRKS E FERRIN, 2001).

Segundo Dirks e Ferrin (2001, p. 451, apud ROUSSEAU et al., 1998, p.395) a confiança é “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento do outro”. Trata-se de um investimento de risco no qual o indivíduo abdica voluntariamente de qualquer proteção, ao acreditar que a outra parte não agirá de maneira oportunista aproveitando-se da vulnerabilidade do outrem (ZANINI, 2016).

Para Zanini (2016) confiança está relacionada à necessidade fundamental das pessoas pertencerem e se identificarem dentro da sociedade que participam, reduzindo as incertezas do presente com base em experiências passadas. Dessa forma, o constructo passa a

ser compreendido com um ativo intangível indispensável para a gestão dos componentes organizacionais (ZANINI & MIGUELES, 2017).

Na abordagem sociológica quanto mais amplo for o nível de confiança entre as partes envolvidas no sistema social constituído, melhor será a fluidez e a capacidade de funcionamento das tarefas dentro deste grupo (RIVEIRO,2016 apud KEWUS; WEIGERT, 1985). Estudos empíricos identificaram que a existência de confiança na relação entre as pessoas pode favorecer o compartilhamento de informações, a redução de conflitos e o aumento da satisfação e da motivação (ZANINI, 2016, apud DIRKS E FERRIN, 2001).

Confiança na perspectiva econômica é considerada como um eficiente mecanismo para as transações econômicas, por atuar como um contrato implícito, semelhante a uma *commodity* que não pode ser facilmente comprada (ZANINI, 2005 apud ARROW,1974). A existência de relações de confiança reduz custos de transação, sendo esses custos associados a necessidade da aplicação de mecanismos burocráticos de segurança, controle e monitoramento (ZANINI, 2016).

2.1 Confiança no contexto nacional e internacional

A gestão das organizações brasileiras é influenciada fortemente pela cultura nacional, onde as desigualdades sociais e econômicas interferem na percepção da sociedade com relação aos direitos, oportunidades, senso de justiça e meritocracia, criando um contexto bastante único para o desenvolvimento das relações de confiança e exercício da liderança (ZANINI,2016).

A dimensão de desigualdade, bastante presente na cultura brasileira, foi objeto de estudo do antropólogo Geert Hofstede (2001), que desenvolveu o Índice de Distância do Poder (IDP), cujo objetivo é analisar a repartição desigual do poder e mensurar o grau de aceitação de um estado de superioridade ou de integração por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações em relação aos superiores (HOFSTEDDE, 2001). A pesquisa revelou que o Brasil é um dos países com maior IDP do mundo enquanto que a Alemanha e os Estados Unidos apresentam IDP menores, ou seja, aos olhos de quem tem menos poder, as pessoas parecem ser menos poderosas do que são. (ZANINI, 2016).

Outro importante instrumento é a Pesquisa Mundial de Valores (*World Values Survey – WVS*). Trata-se de uma investigação global sobre os valores socioculturais e políticos desenvolvida com cerca de 100 sociedades em todos os seis continentes habitados, abrangendo cerca de 80 por cento da população do planeta. Este estudo é liderado por uma equipe internacional e foi concebido pelo Prof. Ronald Inglehart da Universidade de Michigan, sendo no Brasil, coordenada pelo Prof. Carlos de O. de Castro no Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (WORLDVALUES, 2015).

A pesquisa é realizada a cada cinco anos, sendo que a primeira ocorreu em 1981 e, faz uso de uma metodologia de alta qualidade e rigor para levantamento e análise dos dados em todos os país. O estudo está estruturado em ondas, sendo a última edição disponibilizada para a comunidade científica em abril de 2015 sob o título 6ª onda, abrangendo o período 2010-2014 (WORLDVALUES, 2015).

V24.- Generally speaking, would you say that most people can be trusted or that you need to be very careful in dealing with people?

Brasil 2014(N=1486)

De modo geral, o(a) Sr(a). diria que pode confiar na maioria das pessoas ou precisa ser muito cuidadoso com elas?

	TOTAL	Sex		Age		
		Male	Female	Up to 29	30-49	50 and more
Most people can be trusted	7.1	9.8	4.5	9.9	5.4	6.8
Need to be very careful	92.2	89.4	94.7	88.4	93.9	93.2
Don't know	0.7	0.7	0.8	1.7	0.7	-
(N)	(1.486)	(709)	(777)	(392)	(576)	(518)

Figura 1 – Índice de confiança dos brasileiros 2010-2014
Fonte: Worl Values Survey (2015)

Os resultados demonstraram que apenas 7,1% dos brasileiros entrevistados responderam que a maioria das pessoas são confiáveis. Ao verificar os dados a nível mundial é possível constatar que a Holanda lidera o ranking de confiança onde 66,1% dos holandeses afirmaram que a maioria das pessoas são confiáveis, seguido por China e Suécia, com 60,3% e 60,1%, respectivamente. Diante destas informações é possível inferir a relação existente entre distância de poder e confiança.

2.2 A relação entre confiança e liderança

Liderança é uma forma de exercício de poder, baseada numa relação de confiança recíproca entre aquele que é reconhecido como líder e seu liderado ou aquele que o enxerga como tal. Esta relação não pode ser determinada formalmente, pois alguém só se torna líder aos olhos de seus liderados. Assim, a principal função da liderança é criar sentido e engajamento por uma causa comum, promovendo cooperação voluntária para a execução de tarefas organizacionais (ZANINI, 2016).

A cooperação voluntária tende a ser criada de maneira natural na medida em que os indivíduos percebem a existência de um contrato justo entre as partes e da preservação da autoestima. Ademais, para que sejam criadas relações de confiança entre o líder e seus liderados deve haver percepção clara de justiça, integridade e consistência nas relações de trabalho, bem como a qualidade e transparência na comunicação, além de decisões compartilhadas e demonstrações de preocupação com os empregados (ZANINI,2016). Segundo Migueles e Zanini (2014), a ausência de confiança nas relações de trabalho pode prejudicar a cooperação espontânea e gerar uso ineficiente dos recursos humanos.

No processo de influência do líder, a confiança surge como uma questão implícita para atrair e reter pessoas. Gerar confiança em seus liderados e consequentemente mantê-los ao seu lado, exige da liderança: coerência, equilíbrio, discurso alinhado à prática, atenção às necessidades dos funcionários, cooperação, honestidade, inteireza moral, integridade, cumprimento das promessas, e a percepção de pessoa confiável pelos subordinados (REIS, 2015, apud BENNIS, 1996).

A relação entre o líder e seu liderado, não se caracteriza somente por emoção e afeto e sim por investimento de confiança do líder no liderado, de forma que ao conceder autonomia este possa atingir nível máximo de desempenho. De forma recíproca, na medida em que o liderado compreende as reais intenções de seu líder, identifica características importantes para o estabelecimento da relação de confiança gerando um ciclo virtuoso (ZANINI,2016).

Ressalta-se que, como em qualquer relacionamento, a construção de relacionamentos de confiança entre líder e liderados baseia-se em informações colhidas a partir de situações presentes e passadas, que remetem possibilidades futuras, normalmente fundamentadas em comportamentos de padrão repetitivo (REIS, 2015, apud ZANINI, 2007).

Os ambientes corporativos de alta confiança estimulam a inovação e a criatividade uma vez que se aumenta a tolerância ao erro honesto e a punição ao erro desonesto, conferem maior flexibilidade e adaptação às mudanças, garante alto nível de comprometimento e qualidade das entregas e como resultado as ações apresentadas contribuem para a sustentabilidade do negócio. Essas são vantagens que reforçam a adoção do estilo de liderança baseado em confiança (ZANINI, 2016).

A liderança, ao estabelecer relações de confiança, deve observar o contexto em que está inserido. Para auxiliar nesta leitura, Zanini (2016) apresentou três dimensões fundamentais para análise: a) interpessoal: considera relação entre dois agentes interativos; b) sistêmica/organizacional: diz respeito ao grau de confiabilidade que o indivíduo percebe das pessoas que fazem parte de um determinado grupo/empresa; e c) institucional: grau de confiabilidade de macroestruturas sociais como por exemplo dentro de uma cultura organizacional.

Os estudos de Dirks e Ferrin (2001), realizados pela metodologia da metanálise, fez o levantamento de 43 estudos empíricos visando entender os benefícios da influência da confiança no comportamento dos indivíduos nas organizações. O resultado demonstrou que dentre outros benefícios, a confiança atua como elemento mediador, relacionando-se de forma direta e positiva com o comprometimento organizacional, motivação e a satisfação dos empregados (ZANINI, 2016; DIRKS E FERRIN, 2001).

3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O comportamento humano no ambiente de trabalho é tema de diversos estudos, em especial a satisfação que o trabalhador possui em sua prática laboral (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003). O interesse pelo tema decorre da influência que a satisfação exerce sobre o trabalhador, podendo comprometer sua saúde física e mental e os aspectos comportamentais (LOCKE, 1976), afetando as relações e os ambientes familiar, profissional e psicossocial das empresas (FIGUEIREDO, 2012).

O desafio de conceituar a satisfação no trabalho reside no estado subjetivo do constructo, que abrange uma diversidade de fatores, “podendo variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo” (AZEVEDO E MEDEIROS, 2017, p. 3).

Inicialmente, a satisfação e a motivação eram estudadas em conjunto, sendo a satisfação do trabalho compreendida como um elemento motivacional, que resultava em

aumento de produtividade e redução do absenteísmo e de falhas operacionais (SIQUEIRA, 2008). A diferença entre os termos é assinalada por Azevedo e Medeiros (2017, p. 60, apud STEUER, 1989) “ao explicar que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade”.

A teoria do Dois Fatores faz distinção entre satisfação e insatisfação no trabalho, entretanto, relaciona os termos à motivação. Segundo essa teoria, a satisfação é determinada pelos fatores motivacionais ou intrínsecos, relacionados ao conteúdo do cargo e ao reconhecimento do trabalho realizado, enquanto que os fatores higiênicos ou extrínsecos ao trabalho, quando ausentes, resultam em insatisfação e quando presentes causam satisfação, mas, não necessariamente, motivam o trabalhador (HERZBERG; MAUSNER & SNYDERMAN, 1959).

A Hierarquia das Necessidades Humanas, proposta por Maslow (1970), permitiu atribuir níveis ascendentes para as necessidades humanas, na qual a primeira necessidade a ser satisfeita são as fisiológicas, posteriormente as de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Essa teoria evidencia a tendência humana de satisfazer suas necessidades básicas e de progredir na vida pessoal e no trabalho (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003).

A satisfação como resultado da percepção do trabalhador sofrer influência das condições do trabalho, bem como da situação econômica e social vivenciada (FIGUEIREDO, 2012). O indivíduo é um agente ativo que age de acordo com o trabalho que realiza e quando este não o satisfaz, atitudes de mudanças são deliberadas (ROBBINS, 2005). Nesse sentido, a satisfação pode ser compreendida como “um sentimento experienciado pelo trabalhador em resposta à situação total do trabalho” (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003, p. 61, apud HARRIS, 1989, p. 13).

O estado emocional do trabalhador exerce influência sobre a avaliação que o mesmo faz sobre o trabalho que realiza, sendo a satisfação no trabalho o produto dessa análise. O componente cognitivo, que diz respeito a opinião do indivíduo sobre o trabalho e, o componente afetivo ou emocional, que faz referência ao sentimento de bem-estar em relação ao trabalho reforça a tese de que a satisfação toma por base o que o trabalhador pensa e sente (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003, apud WRIGT & CROPANZANO, 2000; ZALEWSK, 1999).

3.1 Níveis de satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho não é uniforme entre as pessoas, nem tampouco ao indivíduo em relação aos aspectos do trabalho, ou seja, diferentes trabalhadores podem estar satisfeitos ou não satisfeitos em relação a mesma empresa e, um trabalhador pode estar satisfeito com as funções atribuídas ao cargo e não satisfeito com o ambiente do trabalho, havendo assim, níveis de satisfação no trabalho.

A relação de satisfação com a remuneração e benefícios pode ser compreendida como o primeiro nível a ser estabelecido, pois “partindo do contrato de trabalho, o trabalhador depende energia para produzir em força de uma remuneração pelo trabalho, como o qual reproduz sua energia: o salário” (AZEVEDO E MEDEIROS, 2017, p. 5, apud OLIVEIRA, 2006, p. 82). Entretanto, a satisfação inicial pode se tornar em insatisfação quando as

condições sobre o trabalho e a possibilidade de promoção não são claramente divulgadas pela empresa (MARQUEZE E MORENO, 2005).

O relacionamento entre o trabalhador e sua liderança, também resulta em níveis de satisfação no trabalhador, pois o líder é o responsável por influenciar e conduzir as pessoas em direção a determinadas metas organizacionais. Nesse sentido, a chefia cumpre um papel de suma importância podendo trazer resultados positivos ou negativos para o empreendimento (ROBBINS, 2005).

O ambiente corporativo e a natureza do trabalho também são fatores determinantes dos níveis de satisfação. O trabalho que promove desafios alcançáveis, independência de ações, liberdade de propor ideias criativas e inovadoras e, ao mesmo tempo, estimule o desenvolvimento e crescimento do profissional, são os que mais satisfazem os trabalhadores (ROBBINS, 2005).

3.2 Modelos de avaliação da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho apresenta compreensões diversas, o que conduz a diferentes métodos de avaliação. Dentre os instrumentos propostos para medir o grau de satisfação no trabalho, três se destacam, sendo o primeiro a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) e o segundo a Escala de Indicadores de Prazer Sofrimento no Trabalho (EIPST) e por último, mas não menos importante, o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT).

A EST é uma medida multidimensional para aferir o grau de contentamento do trabalhador. Trata-se de um questionário fechado com escala de 7 pontos, variando de 1 para totalmente insatisfeito até 7 para totalmente satisfeito. Este método compreende as dimensões de satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. Após a coleta de dados, é calculado um escore médio para cada dimensão e classificado conforme o resultado obtido, sendo de 1 a 3,9 insatisfação, de 4 a 4,9 ausência de satisfação e insatisfação e de 5 a 7 satisfação (FIGUEIREDO, 2012, apud SIQUEIRA, 1995, 2008).

O método de EIPST tem como objetivo analisar quatro fatores e sua relação com o risco de adoecimento. O fator realização refere-se ao orgulho e gratidão com o trabalho, já o fator liberdade diz respeito a estar livre para expor opinião e pensamentos, o fator desvalorização faz referência ao sentimento de incompetência de realizar a função e, por último o fator desgaste é composto pela fadiga e desânimo.

Este método avalia a vivência do trabalhador em relação aos fatores a cada seis meses de trabalho. O resultado compreende os fatores de realização e liberdade como fatores de prazer e os fatores de desvalorização e desgaste como fatores de sofrimento (FIGUEIREDO, 2012, apud MENDES, 1997).

O IFT é um instrumento proposto pela Serasa Experian, com base no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que desde 1972 utiliza o indicador de Felicidade Interna Bruta (FIB) para mensurar, não a produção e o consumo, mas sim, a qualidade de vida e o bem-estar social da população. O IFT mede o grau de satisfação do trabalhador com o trabalho na área de atuação, com o seu líder direto, com o ambiente de trabalho e com a qualidade da gestão de pessoas, hierarquizando as empresas por pontuação. (RHPORTAL, 2015; VOCÊS/A, 2016).

4 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR

Analisar a relação do trabalhador com o ambiente corporativo e identificar fatores que contribuem para a promoção da satisfação do trabalho, qualidade de vida e aumento da produtividade, tem sido objeto de estudo de pesquisadores e área de trabalho de empresas que se especializam na classificação dos empreendimentos no quesito melhores organizações para a promoção do desenvolvimento profissional.

O *Top Employers Institute* fundado em 1991, é uma instituição de certificação global que promove o reconhecimento de empresas que empregam as melhores práticas e condições de trabalho para seus colaboradores. O programa tem como objetivo atestar a existência de iniciativas de excelência nas organizações participantes da avaliação e, apesar de não ter como objetivo o estabelecimento de um ranking das melhores firmas, sua metodologia contribui para a implementação de programas de recursos humanos que aumentam a satisfação do trabalhador e conferem maior visibilidade para o empreendimento (TOPEMPLOYERS, 2017).

Para obter a certificação do Top Employers Institute, a empresa precisa ter, no mínimo, 250 funcionários nacionais ou 2.500 funcionários internacionais. A pesquisa compreende a gestão de pessoas e condições de carreira nas áreas de estratégia, prioridades, funções, gerência executiva, práticas específicas, medidas, indicadores de desempenho (KPI's) específicos e apoio tecnológico. Após o questionário, é realizada uma auditoria externa na empresa que é certificada caso alcance a pontuação exigida internacionalmente (TOPEMPLOYERS, 2017).

Outro importante instrumento é a pesquisa VOCÊ S/A que completou em 2017, 20 anos de existência e 10 anos de parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) consolidando-se como referência de classificação de empresas, por meio de criteriosos processos de diagnóstico de clima organizacional e de oportunidade para o desenvolvimento da carreira profissional. Tratam-se de duas pesquisas cujo objetivo é estabelecer um ranking das melhores empresas.

O processo é realizado anualmente e compreende a pesquisa das 150 Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT), instituída em 1997, “com a missão de valorizar as empresas que melhor cuidam de seus colaboradores” (VOCÊS/A, 2016) e a pesquisa das Melhores Empresas para Começar a Carreira (MECC), criada em 2011 e destinada para jovens profissionais de até 26 anos de idade, sendo “a primeira, e a única, pesquisa no mundo que busca entender quais são as expectativas dos jovens que estão iniciando sua trajetória no mercado de trabalho” (VOCÊS/A, 2016).

SETOR	EMPRESA CAMPEÃ DO SETOR	IFT
Agronegócio	Monsanto	78,9
Bancos	Itaú-Unibanco	77,4
Bens de consumo - alimentos e bebidas	Amêndos do Brasil	80,8
Bens de consumo - higiene e beleza	Grupo Boticário	76,4
Construção civil	Pormade Portas	81,7
Cooperativas	Unimed Federação Rio	86,2
E-commerce	Clearsale	77,0

Educação	Sebrae Paraná	81,5
Empresa de benefícios	Sodexo	80,3
Energia	Elektro	94,7
Fabricantes de embalagens	Termotécnica	78,0
Fabricantes de móveis	Cozimax	77,9
Farmacêutico	MSD Saúde Animal	82,9
Indústria automotiva	Caterpillar	80,6
Indústrias diversas	Sama	90,5
Logística e transporte	Transpes	89,6
Química e petroquímica	Dow	83,6
Serviço de saúde	Laboratório Sabin	85,3
Serviços diversos	Grupo Rio Quente	75,9
Serviços financeiros	Cielo	81,8
Siderurgia	Aperam	85,1
Tecnologia e computação	Sap Labs Latin America	86,2
Varejo	Gazin	87,8

Tabela 1 – As 150 melhores empresas para trabalhar edição 2016

Fonte: VOCÊ S/A (2016) adaptado pelas autoras

A participação das empresas é gratuita, porém exige o cumprimento de alguns requisitos. As pesquisas contemplam 23 setores e são destinadas as organizações privadas, instituições públicas, cooperativas e empresas sem fins lucrativos. É necessário ter, no mínimo 100 funcionários do regime celetista com atividade comprovada de pelo menos 3 anos no Brasil ou no exterior. Os critérios são os mesmos para os dois programas, porém o MECC, exige o número mínimo de 50 funcionários jovens para empresas de até 500 funcionários ou dez por cento do quadro para empresas a partir de 501 colaboradores. As empresas participantes têm acesso a “um relatório de benchmark preparado pela FIA com todas as métricas de cada companhia em relação às médias das Melhores” (VOCÊS/A, 2016), contribuindo para a evolução de seus indicadores.

4.1 O ativo intangível comum às melhores empresas

Indiferente da escolha do programa, todas as certificações são baseadas nos cuidados que as empresas têm com os seus colaboradores (VOCÊS/A, 2016), explícitos por meio de programas e iniciativas de excelência que contribuam para o desenvolvimento e a satisfação do trabalhador no ambiente empresarial e no exercício de suas atribuições (TOPEMPLOYERS, 2017).

Empresas como a Serasa Experian, monitora constantemente a satisfação do trabalhador no ambiente do trabalho e a contribuição da organização para o cumprimento das metas pessoais de cada indivíduo que da empresa faz parte (SERASAEXPERIAN, 2010). Este estilo preocupa-se com os funcionários e foca em programas de retenção e desenvolvimento de seus talentos humanos (ZANINI, 2016).

O homem como um agente ativo e dotado de sentimentos e emoções indissolúveis a pessoa, influencia e é influenciado pelas experiências pessoais e profissionais vivenciadas. Dessa forma, programas de certificação das melhores práticas são reconhecimentos públicos de ações pensadas e implementadas internamente. Assim, “as empresas que de fato investem em suas equipes buscam o estilo de gestão das “melhores empresas para se trabalhar”, procurando medir sua eficiência por meio de níveis de qualidade e sustentabilidade com base no médio e longo prazo” (ZANINI, 2016, p. 14).

5 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho, tomou-se como base a taxionomia proposta por Vergara (2007), que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi explicativa, pois se almejou conhecer a relação entre confiança e satisfação no trabalho. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica, porque foi realizada uma investigação da literatura referente aos temas da pesquisa, utilizando para análise os estudos da metanálise realizada por Dirks e Ferrin (2001). O estudo foi de caso, porque desejou a compreensão do contexto com mais profundidade e detalhamento.

6 O CASO EM ESTUDO

Para atingir o objetivo do presente trabalho, tomou-se com estudo de caso o Laboratório Sabin de Análise Clínicas. Trata-se de uma empresa de medicina diagnóstica, que oferece serviços de análises clínicas, check-up executivo, vacinação e diagnóstico por imagem. A empresa iniciou suas atividades em 1984 em Brasília (DF) e após uma ousada estratégia de expansão, se faz presente em 20 cidades, abrangendo as cinco regiões do País e empregando mais de 4.000 colaboradores.

Em todas as unidades do Sabin há a preocupação constante com a disseminação da cultura organizacional sempre alinhada à missão de “oferecer serviços de saúde com excelência” e com a visão de “ser referência em saúde na América Latina”, buscando objetivos que sempre estiveram no DNA da empresa: “o sorriso dos colaboradores e a satisfação dos clientes” (SABIN, 2017).

O Sabin, anualmente é reconhecido por instituições nacionais e internacionais pela qualidade dos serviços, bem como pelas estratégias de gestão de pessoas, responsabilidade socioambiental e pesquisas técnico-científicas. A excelência nos resultados é suportada pelos valores que norteiam o Sabin como: credibilidade, respeito à vida, ética, inovação, qualidade, responsabilidade socioambiental e simplicidade (SABIN, 2017).

6.1 A empresa

O Laboratório Sabin nasceu em 1984 de um sonho de duas mulheres empreendedoras Janete Vaz e Sandra Soares Costa, e se consolidou como um dos maiores players do Brasil em medicina diagnóstica. É conhecido no Brasil pela qualidade, agilidade e exatidão nas análises e também por figurar na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina e entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo o ranking da *Great Place to Work Institute* (GPTW), Revista Exame - Você S/A e Valor Carreira.

O Sabin conta com mais de 200 unidades de atendimento, onde trabalha cerca de 4.000 pessoas, realiza mais de 40 milhões de exames e atende 3,6 milhões clientes por ano. “O Sabin nasceu de um sonho. Sonho este que continua a ser realizado diariamente e que, em 2016, rendeu grandes frutos” (SABIN, 2017).

O compromisso do Sabin de oferecer serviços de saúde com excelência, considerando os aspectos ambientais, sociais e econômico-financeiro, garantindo a segurança do paciente e de sua rede de relacionamento é realizado por meio da gestão de processos que controlam e minimizam riscos, seguindo as seguintes premissas:

- a) Engajamento da alta liderança com a satisfação de clientes e colaboradores;
- b) Atualização científica e tecnológica para assegurar a exatidão dos resultados, eficiência dos serviços prestados e o aperfeiçoamento e controle contínuo dos processos e de seus riscos;
- c) Programa de integridade que assegure o cumprimento dos requisitos legais, éticos e a adoção de boas práticas em seus relacionamentos;
- d) Políticas de investimento socioambiental por meio do uso racional de recursos, evitando desperdícios, e por uma gestão consciente dos recursos naturais e dos resíduos gerados;
- e) Educação continuada e engajamento dos colaboradores com a cultura de risco e com o compartilhamento do conhecimento com a rede, alinhados às estratégias da empresa.

A trajetória de sucesso vem sendo construída por meio de uma cultura forte, valores compartilhados e por meio da implementação de boas práticas de governança corporativa.

6.2 Posicionamento estratégico e governança corporativa

A excelência que resulta no sucesso do Sabin tem base no posicionamento estratégico claro e amplamente difundido. Em seu Relatório de Sustentabilidade, a empresa declara sua ideologia de oferecer serviços de saúde com excelência, sustentada pelos seus valores organizacionais e por suas práticas.

Além do posicionamento estratégico, o crescimento da empresa está amparado pelo pilar da governança corporativa. A empresa alcançou seu maior nível de maturidade em 2013 quando as sócias-fundadoras se afastaram da direção do Sabin e passaram a atuar no Conselho de Administração, dedicando-se mais as decisões estratégicas da empresa. Para ocupar os cargos de direção, foram nomeados profissionais com competências e habilidades aderente ao negócio e alinhados aos valores da organização.



Figura 2 – Ideologia Laboratório Sabin
Fonte: Sabin (2017)

O processo para a definição e implementação das práticas de governança corporativa durou seis anos e contou com a assessoria da Fundação Dom Cabral, por meio da Parceria para o Crescimento Sustentável (PCS), que também orienta a estratégia de expansão da empresa. Desta forma, o Sabin conta como órgãos da administração, Conselho de Administração e Diretoria. O Conselho atua como guardião do crescimento sustentável e compartilha da experiência e filosofia empreendedora do Sabin. À Diretoria compete dirigir os negócios da empresa, seguindo as diretrizes estratégicas definidas pelo Conselho (SABIN, 2017).

O Conselho, atualmente é composto por quatro membros, sendo que as sócias-fundadoras ocupam os assentos de Presidente e Vice-Presidente e os demais assentos são ocupados por conselheiros externos.

Desde 2003, a empresa atende às normas SA 8000 de responsabilidade social. A partir de 2007 tornou-se signatário do Pacto Global, realizado entre a Organização das Nações Unidas (ONU) e demais empresas, para promover “políticas e prática de sustentabilidade socioambiental, econômico-financeiras e desenvolvimento de pessoas” e em 2016, aderiu ao programa da ONU Mulheres dos 7 Princípios do Empoderamento das Mulheres, cujo objetivo é fazer com que a mulher atue em todos os setores da economia.

Outra importante iniciativa adotada em 2016 foi a criação do Comitê de *Compliance*, que revisou o código de conduta ética do Sabin e a definição de regras e cláusulas de integridade para as relações contratuais, de forma que a adoção de controle e barreiras anticorrupção iniba atitudes contrárias aos princípios do Sabin. A iniciativa apoiou a publicação do primeiro livro sobre o tema, intitulado “*Compliance* na saúde: presente e futuro de um mercado em busca de autorregulação”.

6.3 Gestão de pessoas

“A Gestão de Pessoas do Sabin atua de forma alinhada com a estratégia da organização, sua cultura, ideologia e leva em consideração as expectativas e necessidades dos colaboradores” (SABIN, 2017, p. 43).

Em 2016, para acompanhar o movimento de expansão, foram admitidos 971 profissionais, representando um crescimento de 25,4% da força de trabalho do Sabin. A

seleção destes profissionais teve como premissa a promoção da diversidade, considerada pela Administração, característica indispensável para a composição de um time de sucesso, uma vez que uma equipe multidisciplinar possui a capacidade de enxergar a situação sob perspectivas diferentes.

A estratégia de Gestão de Pessoas contempla programas relacionados a:

- a) *Saúde, Segurança e Bem-Estar*: este programa visa gerar qualidade de vida para as pessoas de forma preventiva, estimulando a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Como ações adotadas, o programa engloba avaliação constante dos locais de trabalho e mecanismos que geram hábitos de vida saudável;
- b) *Educação Corporativa*: o Sabin conta com uma Universidade Corporativa, a Unisabin, a qual tem como objetivo a entrega do conhecimento aos seus colaboradores. A estrutura acadêmica foi desenhada a partir dos desdobramentos das competências essenciais ao negócio. O foco é a disseminação da cultura e a capacitação das lideranças da linha de frente, ou seja, colaboradores que estão em contato direto com o cliente.

Estes programas, atuando em conjunto, contribuem para melhorar a qualidade de vida, diminuir o afastamento e reduzir o absenteísmo, que representou em 2016 apenas 1,57% de taxa anual.

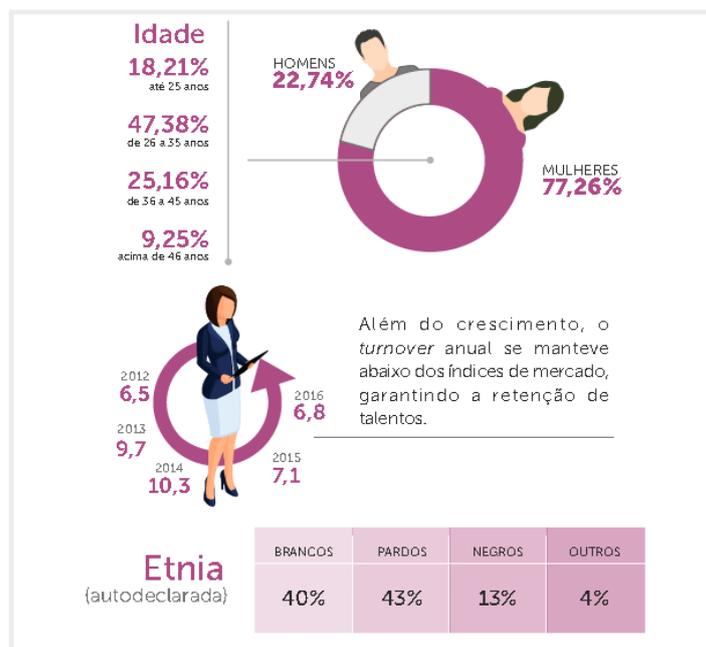


Figura 3 – Perfil Quadro de Pessoas Sabin
Fonte: Sabin (2017)

Ainda, considerando o escopo do Programa de Saúde, Segurança e Bem-Estar, em 2016, a empresa investiu o montante de R\$ 350.000,00 em ações relacionadas a busca de vida saudável: corridas, ginástica laboral e academia na sede. No que tange ao Programa de Educação Corporativa, em 2016, os colaboradores realizaram um total de 153.239 horas de

treinamento, representando a média anual de 99,1 horas por colaborador. Especificamente com relação a liderança, o Sabin realizou em 2016, a capacitação de 177 líderes no primeiro Programa Nacional de Formação de Líderes, intitulado de “Tornei-me líder, e agora?”.

Além dos treinamentos oferecidos pelo Unisabin, os colaboradores são estimulados a realizar cursos de graduação, pós-graduação/MBA e de idiomas, os quais podem ser custeados parcialmente pela empresa. Em 2016, 161 colaboradores foram beneficiados, totalizando um investimento de R\$ 412.093,49.

A estratégia de gestão de pessoas com foco na diversidade, formação e investimento em programas de saúde, segurança e bem-estar, contribui para a motivação, retenção de talentos e satisfação do trabalho (SABIN, 2017).

6.3 Premiações

O Sabin é uma empresa constantemente reconhecida pela qualidade dos serviços prestados, bem como pelas estratégias de gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental. Com 33 anos de atuação no segmento de medicina diagnóstica, coleciona reconhecimentos, prêmios e títulos importantes nas áreas de gestão, técnico-científica, sustentabilidade, qualidade e inovação.

Participante há 27 anos do Programa de Excelência para Laboratórios Médicos (PELM), que atesta o nível de controle da qualidade dos laboratórios, reconhecido pelo Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (PALC/SBPC) e certificado segundo as normas ISO 9001, que estabelece um modelo de gestão de qualidade, e ISO 14001, que atesta a responsabilidade da empresa com o meio ambiente. (SABIN,2017)

O segredo do sucesso do Sabin está nos investimentos contínuos em tecnologia e inovação, qualidade de seus processos, no atendimento personalizado aos seus clientes e na política de gestão de pessoas baseada no desenvolvimento dos colaboradores. Cabe destacar as principais premiações recebidas em 2016:

- a) Eleito pelo 10º ano consecutivo, entre as Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina, segundo o Instituto *Great Place to Work* (GPTW);
- b) Guia VOCÊ S/A: conquistou pelo 5º ano consecutivo a posição de Melhor Empresa para Trabalhar no setor de Serviços de Saúde;
- c) Destaque na edição especial da revista Valor Carreira “As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas”, recebendo o prêmio de Melhor Gestão de Pessoas no Brasil;
- d) Prêmio Ser Humano 2016, concedido ao trabalho “Integrando Pessoas para Formar Equipes de Alto Desempenho” na modalidade Gestão de Pessoas (ABRH-BA).

Estes prêmios validam o investimento do Sabin para criar e manter um ambiente de trabalho respeitoso, saudável e feliz e representam na prática o resultado da implementação de política de gestão de pessoas voltada para a valorização de seus profissionais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o Laboratório Sabin com base nas teorias abordadas, não é suficiente para responder se a confiança nas relações profissionais promove a satisfação no trabalho, pois a carência de estudos sobre os efeitos da confiança na satisfação impossibilita tal diagnóstico. Entretanto, a metanálise realizada por Dirks e Ferrin (2001), que compreendeu a investigação de 43 estudos empíricos sobre confiança e sua correlação com outros aspectos organizacionais, contribuiu para que a relação entre as variáveis fosse possível.

Em seus estudos Dirks e Ferrin (2001) destacaram as contribuições de Rich (1997) ao discorrer a respeito da relação entre os constructos, na qual a confiança nos líderes resulta em satisfação, porque são eles os responsáveis em grande parte dos fatores que tem impacto direto na satisfação do trabalhador, tais como avaliação de desempenho e orientações sobre a realização das atividades.

Dos 43 estudos, 12 examinaram os efeitos da confiança em vários aspectos da satisfação no trabalho, como por exemplo a satisfação com a liderança, com o ambiente corporativo, como os relacionamentos, e com o trabalho em si. Desses estudos, dois foram de suma importância para o estabelecimento de relação entre confiança e satisfação no trabalho. A investigação de O'Reilly e Roberts (1974) e de Schurr e Ozanne (1985), utilizaram desenhos experimentais para examinar os efeitos da confiança no líder nos índices de satisfação no trabalho (DIRKS E FERRIN, 2001).

No caso do Sabin os indicadores analisados em todos os programas de certificação, compreendem aspectos que influenciam a satisfação do trabalho.

INDICADOR DE CLIMA	FONTE GUIA VOCÊ S/A - FIA 2016
Índice de felicidade no trabalho	85,3%
Índice de qualidade no ambiente de trabalho	89,7%
Se identificam com a empresa	89,2%
Estão satisfeitos e motivados	95%
Aprovam seus líderes	87,6%
Estão satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento	88%
Estão satisfeitos com a remuneração e benefícios	89%

Tabela 2 – Indicadores de clima organizacional Laboratório Sabin 2016

Fonte: Laboratório Sabin (2016) adaptado pelas autoras

INDICADOR DE CLIMA	FONTE GUIA ÉPOCA - GPTW 2016
Índice de credibilidade	Avalia a comunicação efetiva e a competência da liderança na condução de pessoas e negócios 90%
Índice de respeito	Avalia o apoio que o colaborador recebe para o seu desenvolvimento profissional e o quanto ele é reconhecido 89%
Índice de imparcialidade	Avalia a equidade e igualdade dentro da empresa 88%
Índice de orgulho	Avalia o orgulho que o colaborador sente do seu 93%

	trabalho e da imagem da empresa	
Índice de camaradagem	Avalia o espaço que o colaborador tem para ser espontâneo, o clima amigável e o sentimento de grupo	91%

Tabela 3 – Indicadores de clima organizacional Laboratório Sabin 2016

Fonte: Laboratório Sabin (2016) adaptado pelas autoras

INDICADOR DE CLIMA	FONTE VALOR CARREIRA - 2016
Índice de engajamento dos colaboradores com o trabalho e com a empresa	94%
Índice de satisfação dos colaboradores com o trabalho que realizam	89%

Tabela 4 – Indicadores de clima organizacional Laboratório Sabin 2016

Fonte: Laboratório Sabin (2016) adaptado pelas autoras

Os resultados auferidos nas pesquisas do Guia VOCÊ S/A, Época GPTW e Valor Carreira, todos do período de 2016, comprovam um clima organizacional favorável, porém, não se pode inferir que a confiança, por si só, promove a satisfação no trabalho. Entretanto, a adoção de uma gestão que se preocupa com seus recursos humanos e que promove o desenvolvimento e a satisfação de seus colaboradores, exige o relacionamento baseado em confiança. Dessa forma, torna-se possível compreender a confiança como um elemento mediador, que contribui para a promoção de aspectos comportamentais que resultam na satisfação do trabalho.

Apesar da ausência de estudos que correlacionem as práticas utilizadas pelas empresas eleitas como as melhores para se trabalhar, é perceptível que as condições de trabalho são pautadas na preocupação com o empregado, na comunicação efetiva, na preservação da autoestima do trabalhador, no sentimento de pertencimento ao grupo e na cooperação voluntária, sendo estas precondições para que as relações de confiança possam ser estabelecidas (ZANINI & MIGUELES, 2017), criando assim, um processo virtuoso de beneficiamento entre as partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M. **Satisfação no trabalho**: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do rio Grande do Norte. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

DIRKS, k. T.; FERRIN, D. L. *The role of trust in organizational settings*. **Organization Science**.12, p. 450-467, 2001.

FIGUEIREDO, J. M. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão) – Escola de Engenharia – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2012.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: Willy, 1959.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage, 2001.

LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. In: DUNNETTE M. D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho – uma breve revisão – **REV. BRAS. SAÚDE OCUP**, V. 30, N. 112 • JUL./DEC. 2005 • p. 69-70 • ISSN 0303-7657 (online). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007>. Acesso em: 24 jun. 2017.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. 2003. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851/27583>>. Acesso em: 25 jun 2017.

MASLOW, A.H. *Motivation and Personality*. 2nd. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1970

REIS, J. P. C. **A influência do estilo de liderança na construção de relações de confiança em uma instituição financeira**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola de Administração pública e de empresas – Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2015.

RHPORTAL. **Índice de felicidade no Trabalho**: setembro de 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/ndice-de-felicidade-no-trabalho/>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

RIVEIRO, V. C. L. **A relação entre confiança na liderança e a intenção de turnover de talentos em uma empresa de resseguros**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola de Administração pública e de empresas – Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2005.

SABIN. **Relatório de sustentabilidade 2016**. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/sabin_relatorio_sustentabilidade_2016.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.

SERASAEXPERIAN. **Serasa Experian lança índice para medir a felicidade de seus profissionais**: julho de 2010. Disponível em:

<<http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2010/07/12/serasa-experian-lan%C3%A7a-%C3%ADndice-para-medir-a-felicidade-de-seus-profissionais-5/>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TOPEMPLOYERS. **Reconhecendo os empregadores líderes do mundo**. Disponível em: <<https://www.top-employers.com/pt-BR/quem-somos/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VOCÊ S/A. **Prepare-se para as pesquisas das Melhores Empresas de 2017**: dezembro de 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/prepare-se-para-as-pesquisas-das-melhores-empresas-de-2017/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

_____. **As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2016**: outubro de 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

WORLDVALUES. **World Values Survey (2010-2014)**: abril de 2015. Disponível em: <<http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

ZANINI, M.T. & MIGUELES, C. **Gestão Integrada de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Saraiva, 2017.

_____. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **R. ADM.**, V. 49, N. 1 • JAN./FEV./MAR. 2014 • p. 45-58 • ISSN 0080-2107 (online). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n1/a05v49n1.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

ZANINI, M.T. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

_____. Relação de confiança nas empresas da nova economia informacional – uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**. V. III, N. 4, dezembro de 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n4/v3n4a03.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.