



CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: EM BUSCA DA RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS

Daniele Estivaleta Cunha¹, Andressa Hennig Silva¹, Vania de Fátima Barros Estivaleta¹, Tatiane de Andrade Neves Hörbe¹, Gilnei Luiz de Moura¹

1 Universidade Federal de Santa Maria

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com o propósito de identificar a associação da confiança do empregado na organização com o comprometimento organizacional. Para tanto, empreendeu-se uma pesquisa de caráter descritivo, quantitativa, com 76 colaboradores da empresa Beta, que atua no setor de monitoramento e segurança. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram o ECEO (Escala de Confiança do Empregado na Organização) e o EBACO (Escala de Bases de Comprometimento Organizacional). Para análise dos dados utilizou-se: estatística descritiva, análise fatorial e coeficiente de correlação de Pearson, na tentativa de estabelecer as relações entre os construtos. Aponta-se que a estrutura fatorial original dos dois instrumentos não se confirmou neste estudo. Como principais resultados, evidencia-se que a confiança é mais bem representada pelos padrões éticos e solidez organizacional e o comprometimento configura-se como o afiliativo. Indicou-se, também, que existe associação entre os fatores. E, como limitações deste estudo, tendo em vista o tamanho da amostra, infere-se que os resultados não podem ser generalizados.

Palavras-chave: Confiança na Organização; Comprometimento Organizacional; Comportamento Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças advindas do atual ambiente globalizado e competitivo, no qual as organizações estão inseridas, trazem consigo certa imprevisibilidade cotidiana, provocando um sentimento de incerteza nas relações entre as empresas e seus colaboradores. Nesse cenário, a busca por vantagem competitiva não depende mais somente de aspectos objetivos, como análise de mercado, lançamento de novos produtos ou estar à frente dos concorrentes. Tais fatores econômicos e tecnológicos não podem mais ser considerados suficientes para garantir uma posição sustentável por parte das organizações (Horta et al., 2012).

Cada vez mais, as empresas sentem a necessidade de voltarem-se aos aspectos subjetivos que permeiam as relações de trabalho e influenciam o comportamento organizacional. Esse interesse nos aspectos subjetivos começou a emergir nas décadas de 1970 e 1980, quando as teorias organizacionais começaram a se interessar em compreender as relações presentes nas organizações, bem como compreender a percepção e influência dos funcionários quanto à realidade organiza-

cional (Castells, 1999). Desde então, a literatura aponta para mudanças nas relações entre empregado e empregador.

Para Butler (1983) as organizações passaram a estruturar as relações de trabalho de forma a consolidar vínculos de confiança, os quais possam dar conta de pelo menos parte das incertezas que envolvem as tomadas de decisões, os comportamentos de riscos e as próprias relações de trabalho, conferindo segurança à organização e às pessoas. A confiança passou a ser pesquisada mais intensamente a partir da década de 1990, e desde então tem encontrado considerável destaque no meio organizacional devido à sua influência sobre diversos comportamentos do trabalhador, tais como: o desempenho no trabalho, o comportamento de responsabilidade, o comportamento de solução de problemas, o reconhecimento/sustentação de autoridades, a negociação de ganhos mútuos, o comprometimento organizacional, os processos de aprendizagem, o desempenho de equipe e os comportamentos de adaptação à crise (Dirks, 1999; Ford, 2001; Tzafirir et Dolan, 2004; Lämsa et Pucetaité, 2006).



Dentre estes comportamentos do trabalhador, o comprometimento organizacional merece muita atenção ao ser relacionado com a confiança, pois pode ser vislumbrado como o diferencial na relação empregado-organização, uma vez que o comprometimento é construído por meio da confiança (Morgan *et al.*, 1994). Neste contexto, o comprometimento organizacional emerge como uma variável imbricada à confiança, tendo em vista que se refere às ações e atitudes dos empregados no sentido de contribuir para o bom funcionamento da organização (Mowday *et al.*, 1982).

Assim, à medida que as empresas criam ambientes de trabalho pautados na confiança, as pessoas se sentem mais seguras e comprometidas a desempenhar suas funções além do esperado. Os indivíduos predispõem-se a correr riscos, admitir erros e aprender com estes erros (Reina *et al.*, 1999). Diante disso, acredita-se que desenvolver a confiança implica na ampliação do comprometimento, fomentando, assim, diversos benefícios no cotidiano organizacional, tais como: aumento da colaboração, satisfação no trabalho, retenção de talentos, compartilhamento de conhecimentos, entre outros benefícios que podem contribuir para aumentar a eficiência das diversas tarefas organizacionais.

A partir desta contextualização, definiu-se a seguinte questão problema para nortear este estudo: “Qual a relação entre o nível de confiança e o comprometimento do empregado com a organização?”. A fim de responder a esse questionamento, o objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar a relação do nível de confiança sobre o comprometimento do empregado com a organização. Em termos específicos, almeja-se: i) Mensurar a confiança do empregado na organização; ii) Mensurar o comprometimento do empregado com a organização; e iii) Relacionar os fatores de confiança e comprometimento organizacional.

Este trabalho está dividido em sete seções. A introdução apresentou sucintamente o contexto e os objetivos da pesquisa. O referencial teórico desenvolve os conceitos de confiança, comprometimento e ainda discute sobre a relação destes dois construtos. A seção de metodologia apresenta os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos utilizados para as análises dos resultados, que serão apresentados e discutidos na seção seis. Na última seção, encontram-se as considerações finais deste estudo, onde são discutidas as implicações dos achados, as limitações presentes, além de sugestões para pesquisas futuras.

2. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

A temática confiança emergiu como foco de interesse em pesquisas principalmente a partir da década de 1990, momento em que jornais e livros passaram a tratar de forma exclusiva o assunto e apresentar as implicações gerenciais

de confiança, o problema da confiança no contexto organizacional e a sua relevância nas instituições políticas (Kramer, 1999). Desde então, o estudo da confiança no âmbito organizacional tem despertado a atenção de pesquisadores, especialmente nos últimos anos (Kramer *et al.*, 2006; Schoorman *et al.*, 2007; Dirks *et al.*, 2009; Özyilmaz, 2010; Polat, 2010; Poliszkievicz, 2011; Farahbod *et al.*, 2013; Mansour, 2014).

O interesse pelo tema pode ser atribuído aos benefícios da confiança para as organizações empregadoras, assim como para seus empregados, e também ao reconhecimento da importância desta na sociedade e economia (Kramer, 1999), pois a confiança no contexto organizacional é responsável por influenciar o desempenho no trabalho, o comportamento de responsabilidade do trabalhador, o comportamento de solução de problemas, o reconhecimento/ sustentação de autoridades, a negociação de ganhos mútuos e o comprometimento organizacional (Tzafirir *et al.*, 2004; Lämisa *et al.*, 2006). Ou seja, a confiança nas organizações mostra-se como uma condição indispensável ao bem-estar dos colaboradores, além de proporcionar vantagem competitiva (Caetano *et al.*, 2007).

Ainda com relação aos benefícios, os estudos de Fock *et al.* (2006) revelam que quando existe alto grau de confiança dos membros para com a organização, a cooperação ocorre de maneira espontânea, uma vez que as pessoas trabalham de acordo com normas éticas comuns, ou ainda, valores compartilhados. Em contrapartida, nas organizações em que o nível de confiança é baixo, a cooperação não é espontânea, exigindo assim sistemas de regras e regulamentos que atuam de forma coercitiva, substituindo a confiança para promover a cooperação. Este ônus referente ao controle e à coerção, a fim de forjar a cooperação, é inexistente nas sociedades e organizações que compartilham alto nível de confiança, tornando-as mais eficiente do ponto de vista econômico.

A confiança é, portanto, um dos alicerces da construção social, ou seja, é a base na qual consolidam-se as relações sociais, interpessoais, entre os grupos de uma organização (intraorganizacionais), bem como as relações interorganizacionais (Jones *et al.*, 1998; Lazaric *et al.*, 1998; Dirks, 1999; Cohen *et al.*, 2001; Dirks *et al.*, 2001). Nesse sentido, a confiança trata-se de um fenômeno multinível que pode ser investigado em termos de indivíduo, grupo ou unidade maior (como as organizações) ou entre organizações (Kramer, 1999; Costa, 2000).

De acordo com os autores Zanini *et al.* (2009), investigar a confiança na perspectiva do indivíduo em relação à sua organização de trabalho mostra-se útil à medida que permite o equilíbrio nas relações entre empregado e empregador, tendo em vista os novos modelos de gestão.



O fato de tratar-se de um fenômeno com diferentes níveis de análise, bem como o de ser investigado por várias áreas do conhecimento- Psicologia, Administração, Sociologia e Antropologia- tem levado não somente à ausência de consenso quanto à sua conceituação, como também à mensuração de diferentes dimensões (Watson, 2005). Diante disso, várias definições são encontradas na literatura.

A confiança organizacional, para Costa (2000), está relacionada ao sistema formal (leis e regulamentos) e às práticas que mantêm a organização como um todo. Já para os autores Mayer *et al.* (1995), confiança refere-se à prontidão (expectativa) de uma parte em estar vulnerável às ações de um outro indivíduo. Ou seja, 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).

Com a finalidade de medir a confiança do empregado na organização, Oliveira (2004) construiu e validou a Escala de Confiança do Empregado na Organização- ECEO, que visa avaliar a percepção dos empregados quanto: a) à solidez da organização (refere-se à firmeza e estabilidade financeira da organização, que podem ser reveladas pelo cumprimento das obrigações financeiras com os empregados); b) padrões éticos adotados no relacionamento com empregados, clientes e outras organizações (retrata os princípios éticos de honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito); c) promoção do crescimento dos empregados (que envolve formas de incentivar o crescimento dos empregados); d) reconhecimento financeiro do trabalho realizado (envolve o reconhecimento financeiro do empregado pelo trabalho realizado, envolvendo salário pago, aumento salarial); e) normas relativas à demissão (referem-se às normas e procedimentos conhecidos pelos empregados ou julgamentos pessoais de dirigentes, utilizados, ou não, na demissão de empregados).

A partir de seu trabalho, Oliveira (2004) define a confiança do empregado na organização como as crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e sua capacidade de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. O conceito proposto por este autor considera que o empregado analisa os padrões morais e éticos da organização, bem como a solidez econômica da organização e sua capacidade de honrar compromissos e ainda reconhecer os esforços dos indivíduos. Nesse sentido, a confiança na organização baseia-se na premissa de que as partes envolvidas cumpram seus papéis de forma apropriada ao bom funcionamento das relações, criando um ambiente de segurança mútua que contribui para a melhor qualidade de vida e maior produtividade (Rueda *et al.*, 2014).

Conforme visto, a confiança é considerada fator chave para compreender a ligação entre a identificação do empregado com a organização e a criação de uma identidade forte com esta, podendo ser responsável por fomentar o comprometimento organizacional (Puusa *et al.*, 2006). A confiança entre as partes gera um clima de segurança, proporcionando a sensação de bem-estar, podendo criar maior comprometimento do empregado com a organização. O tópico seguinte deste referencial abordará sobre a temática comprometimento organizacional, a fim de conceituá-la e conhecer a evolução de seus estudos, para, posteriormente, poder discutir a relação dos construtos confiança e comprometimento.

3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre comprometimento organizacional tiveram origem há aproximadamente cinquenta anos, com o objetivo inicial de mapear e explicar o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização. A partir da década de 1980, conforme Filenga *et al.* (2006), surgiu o interesse pelo aprofundamento do estudo do comprometimento no trabalho, pois pesquisadores evidenciaram que era uma variável que influenciava o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Desde então, esta temática passou a ganhar impulso e tornou-se um tópico de grande interesse para as teorias organizacionais, no Brasil e no exterior.

O comprometimento organizacional, segundo Meyer *et al.* (1991), pode ser entendido como um estado psicológico que caracteriza a ligação entre indivíduos e organização. O tema está, também, atrelado ao vínculo que o indivíduo mantém com a organização que trabalha, identificando-o com seus objetivos, além disso, diz respeito ao desejo do indivíduo de manter-se fazendo parte da organização (Robbins, 2002; Padovam, 2005).

No Brasil, as pesquisas sobre comprometimento organizacional, apesar de não serem extensas, possuem profundidade e qualidade, principalmente em função dos estudos de Bastos e seus colaboradores (Medeiros *et al.*, 2005)

Após uma intensa investigação sobre a trajetória de construção e desenvolvimento das abordagens mais presentes na pesquisa sobre o comprometimento organizacional, o estudo de Bastos (1994) aponta que não existe consenso entre os teóricos em relação à origem dos estudos sobre o comprometimento com a organização, assim como não há um acordo para os diferentes enfoques que têm sido atribuídos ao construto. Em seu trabalho, o autor identificou cinco principais enfoques, provenientes da Sociologia, da Psicologia Social e das Teorias Organizacionais, sendo estes: autoridade no contexto de trabalho; side bets, instrumental ou calculativo; atitudinal/afetivo; normativo e comportamental (Bastos, 1994).



Porém, o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, seguido do enfoque instrumental e normativo (Medeiros *et al.*, 2005). O enfoque afetivo do comprometimento organizacional foi estruturado a partir de 1979 com o trabalho de Mowday, Steers e Porter, no qual os autores imprimiram aos seus estudos uma abordagem atitudinal (Ribeiro *et Bastos*, 2010). Tal comprometimento preconiza uma forte relação de identificação do indivíduo com determinada organização, que pode ser caracterizada por três fatores alusivos ao seu alvo: estar disposto a exercer considerável esforço, forte crença e aceitação de objetivos e valores e forte desejo de se manter membro (Mowday *et al.*, 1982).

Essa abordagem, portanto, envolve um forte desejo por parte do indivíduo de permanecer na organização e a identificação e compartilhamento de valores e objetivos da organização. O comprometimento afetivo, então, representa um elo mais intenso com a organização, considerando que esse tipo emerge e se nutre dos sentimentos do empregado, da aceitação de crenças, da identificação e da assimilação de valores (Bandeira *et al.*, 2000).

Já o enfoque instrumental do comprometimento organizacional derivou dos estudos de Becker (1960), que definiu a vertente instrumental como tendência do indivíduo de se engajar em linhas ou cursos consistentes de ação, permanecendo na empresa devido aos custos e sacrifícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais (*side-bet*). Neste sentido, as linhas consistentes estão associadas à permanência do indivíduo na organização, às trocas laterais e aos múltiplos investimentos realizados (Becker, 1960).

Ou seja, no comprometimento instrumental, o indivíduo pondera o custo/benefício de ficar ou de ingressar em outra organização. Neste julgamento, a opção de ficar é fortemente contaminada pela sensação de segurança, tendo em vista que as informações consideradas se referem ao ambiente e às relações conhecidas e vivenciadas. No que tange à avaliação da alternativa de sair, esta é influenciada pela incerteza, à medida que as relações e o ambiente são desconhecidos (Ribeiro *et Bastos*, 2010).

O enfoque normativo, por sua vez, tem por base os estudos de Wiener (1982), que o define como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelos indivíduos para que estes se comportem de acordo com os objetivos, metas e interesses da organização. Essas pressões normativas são, de um modo geral, provenientes da cultura organizacional, por meio da qual a organização impõe as ações e os comportamentos dos indivíduos, a fim de envolvê-los em seus ideais (Medeiros *et al.*, 2005).

Tais componentes do comprometimento organizacional, cujo enfoque, até então, era unidimensional, passaram a ser

vistos como modelos multidimensionais, após alguns pesquisadores perceberem que se tratavam de componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Assim, os pesquisadores começaram a descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, utilizando diferentes expressões para isso: tipologias do comprometimento (Mowday *et al.*, 1982); dimensões como bases do comprometimento (Becker, 1960); componentes do comprometimento (Meyer *et Allen*, 1991).

Dentre os diversos modelos multidimensionais do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o apresentado por Meyer *et Allen* (1991) que propõem três componentes do comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. As escalas desenvolvidas por esses autores são de dois tipos, uma com 24 itens e outra, reduzida, com 18 itens, as quais trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *likert* (Meyer *et al.*, 1993). Esse modelo foi validado no Brasil por Medeiros *et Enders* (1999) e Bandeira *et al.* (2000). Porém, os resultados de ambos os estudos encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que denota a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento.

No contexto brasileiro, os autores Medeiros *et al.* (2005) desenvolveram e validaram a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), com base nos modelos de comprometimento de maior relevância na literatura. Essa escala identifica sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas (Medeiros *et al.*, 2005). A ampliação das dimensões deve-se à dimensionalidade das bases normativa (divisão em Obrigação pelo Desempenho e Obrigação em Permanecer) e instrumental (constituindo as bases Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas), bem como à inclusão da base Afiliativa, evidenciada por Medeiros *et Enders* (1999).

4. 4. COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Cabe ressaltar que, segundo Bastos (1994), múltiplos aspectos do contexto de trabalho podem ser considerados como alvo de vínculos desenvolvidos pelo trabalhador. Desse modo, não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho, entretanto, múltiplas fontes de apego podem potencializar a força da conexão que o trabalhador possui em relação ao seu trabalho e à organização. Conforme Kwon *et Suh* (2004), o êxito nas relações de trabalho pode ser associado à existência de confiança e comprometimento entre os envolvidos.



Algumas publicações anteriores inferem que o comprometimento organizacional e a confiança do empregado na organização são assuntos relevantes no estudo de estratégias que buscam a motivação, a retenção e aumento dos resultados dos trabalhadores nas organizações (Golembiewski, 1995; Frankfort-Nachmias *et al.*, 1996). O estudo de Romzek (1990) indica que baixos índices de comprometimento organizacional são fatores críticos na motivação e manutenção de trabalhadores nas organizações. Conforme Carnevale *et al.* (1992) a confiança complementa os resultados organizacionais alcançados com a presença de comprometimento organizacional. Salienta-se, então, que a confiança existe quando uma das partes acredita na integridade da outra.

É relevante ressaltar que a relação comprometimento-confiança já está presente na literatura, uma vez que essa relação adveio da área de marketing, sendo proposta por Morgan *et al.* (1994). Os autores desenvolveram a Teoria do Comprometimento- Confiança, associando-a ao marketing de relacionamento, definindo que este refere-se a todas as ações de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter, com sucesso, as trocas relacionais. Desse modo, advertem que existem diferentes formas de marketing de relacionamento, a saber: trocas relacionais entre parceiros, departamentos funcionais, ou ainda, entre empregados e organizações.

Segundo Morgan *et al.* (1994), muito embora diversos fatores contextuais influenciem no êxito do marketing de relacionamento, os principais são o comprometimento e a confiança. Isto ocorre, pois, estes fatores conduzem a preservação de investimento nos relacionamentos, gerando cooperação e auxilia a manutenção de vínculos de longo prazo. Comprometimento é considerado como um grande desejo de manter uma relação valiosa, enquanto que a confiança é a disposição de dependência para com o parceiro.

A falta de comprometimento faz com que os relacionamentos não sejam duradouros. Dessa forma, comprometimento e confiança estão diretamente relacionados com os comportamentos de colaboração (Fock *et al.*, 2006). Estudos anteriores demonstraram que na relação entre indivíduos e organizações, a noção de comprometimento é fundamental para mediar o impacto da confiança nos resultados organizacionais (Lyndon *et al.*, 1990; Agnew *et al.*, 1998; Gruen *et al.*, 2000;).

Dentre as consequências relativas ao comprometimento organizacional, duas vertentes têm sido analisadas. A primeira refere-se a decisões de permanência ou abandono do emprego; a segunda diz respeito ao próprio desempenho no trabalho. Neste sentido, têm-se que o comprometimento conduz à menor rotatividade, baixos níveis de absenteísmo e melhoria do desempenho.

Tendo em vista as evidências que sustentam a conexão entre os conceitos, entende-se que buscar a compreensão da relação subjacente aos construtos de comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização é de suma importância, visto que o fortalecimento das relações sociais emerge da percepção do nível de confiança que os indivíduos depositam nas organizações, implicando, assim, no grau de comprometimento do indivíduo para com a organização.

5. MÉTODO

Afim de investigar a relação do nível de confiança sobre o comprometimento do empregado com a organização, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter quantitativo, quanto à abordagem do problema, e descritivo, quanto aos seus objetivos.

Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário composto por três seções. A primeira correspondeu ao perfil pessoal e organizacional dos pesquisados, onde foram feitas questões referentes à idade, gênero, estado civil, escolaridade, tempo de empresa e se ocupa cargo de chefia na organização. Na segunda seção foram feitas questões referentes a identificar a confiança do empregado na organização. Para tanto, utilizou-se a Escala de Confiança do Empregado na Organização- ECEO, desenvolvida e validada por Oliveira (2004). Tal escala objetiva medir o quanto o empregado acredita que pode confiar em sua organização.

Ressalta-se que neste estudo optou-se por utilizar a escala reduzida, a qual possui 28 itens distribuídos inicialmente em cinco fatores, sendo estes: padrões éticos, normas relativas à demissão, promoção e crescimento dos empregados, reconhecimento financeiro organizacional e solidez organizacional. Tal escala foi concebida a partir dos resultados relacionados à representatividade de cada fator, após análise estatística (Oliveira, 2004). O índice de confiabilidade de alguns itens (Alfa de Cronbach) foi testado, e, em alguns fatores, foi encontrado um índice de confiabilidade abaixo de 0,5, sendo estes omitidos. A partir da exclusão dos itens com fator inadequado de confiabilidade, foi concebida a escala reduzida, contendo 28 itens. No estudo elaborado por Oliveira (2004), o resultado encontrado evidenciou que a aplicação da ECEO em sua forma completa ou reduzida seria opcional e independentemente da opção os resultados não seriam afetados.

Por fim, a terceira seção compreendeu questões referentes ao comprometimento organizacional, que foram medidas a partir da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional- EBACO, desenvolvida e validada por Medeiros *et al.* (2005). Essa escala contém sete fatores, relacionados às



seguintes bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas; distribuídas em 28 assertivas, sendo 4 para cada uma das 7 bases. A escala EBACO foi desenvolvida utilizando uma escala de 6 pontos, onde a atribuição do número 1, significa “discordo totalmente” e a atribuição do número 6, significa “concordo totalmente”.

Para fins deste estudo, a escala de avaliação desse modelo teórico foi alterada, substituindo-se a escala de seis pontos da EBACO, para uma escala do tipo *likert*, de cinco pontos. Tais modificações foram realizadas com o objetivo de incluir a alternativa de “ponto neutro”, uma vez que de acordo com o entendimento de Vieira *et al.* (2008), essa opção proporciona uma maior liberdade ao respondente, no momento de expressar a sua opinião. Ainda, esses autores afirmam que a escala de cinco pontos é mais indicada por apresentar uma maior facilidade e rapidez de utilização (Vieira *et al.*, 2008). Assim, a partir desta alteração, os dois instrumentos utilizados no estudo apresentam-se de forma padronizada, facilitando o entendimento do sujeito de pesquisa.

Para investigar tais questões, tomou-se como objeto de estudo uma empresa, aqui denominada “Beta”, tendo em vista a solicitação de sigilo do nome da organização. A empresa Beta está há 14 anos no mercado, atua no setor de vigilância e segurança, e possui cerca de 100 colaboradores. A matriz está situada na região central do Rio Grande do Sul, e conta ainda com 12 franquias, distribuídas pelo estado. Destaca-se que todos os funcionários da empresa Beta foram convidados a participar da pesquisa respondendo ao questionário, porém obteve-se um retorno de 76 respondentes. Após a coleta dos dados, estes passaram pelo processo de tabulação e posterior análises estatísticas realizadas por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences®*- SPSS 18.0.

Primeiramente, foram feitas as análises estatísticas simples (cálculo da frequência e percentuais de respostas) para identificar o perfil dos respondentes. Na sequência, realizou-se a análise fatorial exploratória (AFE), com o objetivo de identificar os fatores representativos dos conjuntos de variáveis, ou seja, dos construtos em estudo. Para a AFE foi realizado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, que tem a função de verificar a adequação dos dados, sendo que para Malhotra (2006), tais valores devem ser superior a 0,6 para serem considerados satisfatórios. E também o teste de esfericidade de *Barlett*, que visa testar a inexistência de correlação perfeita entre as variáveis (Malhotra, 2006).

Posteriormente, realizou-se a análise das comunalidades, que identifica a proporção da variância que uma variável

compartilha com todas as demais variáveis. Segundo Corrar *et al.* (2009), o valor das comunalidades deve ser superior a 0,5. Também, verificou-se o índice de variância total explicada, que representa o quanto as variáveis explicam o construto. Para esse índice, espera-se valores acima de 60%.

Após a definição dos fatores, verificou-se a confiabilidade de coerência interna dos construtos. Para tanto, utilizou-se o coeficiente Alfa de *Cronbach*, que conforme Field (2009), representam índices aceitáveis de confiabilidade, quando apresenta valores entre $0,7 \leq \alpha < 0,8$, sendo que valores substancialmente mais baixos indicam escala não confiável.

Por fim, após estas análises, com o intuito de estabelecer a relação entre os fatores das escalas de confiança e de comprometimento, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual indica a força de associação entre variáveis. Segundo Pestana *et al.* (2008), índices entre 0,2 a 0,39 representam baixa associação; entre 0,4 e 0,69, indicam associação moderada entre as variáveis; entre 0,7 e 0,89 apontam alta associação e índices entre 0,9 e 1,0 denotam associação muito alta.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados referentes a este estudo. Inicialmente são apresentados os resultados referentes ao perfil da população investigada. Na sequência encontram-se os resultados acerca do nível de confiança dos empregados na organização investigada, seguidos dos resultados referentes ao comprometimento organizacional. Por fim, o último tópico desta seção aponta os resultados referentes às relações existentes entre os dois construtos investigados.

6.1 Perfil da Amostra

Dos 76 indivíduos participantes deste estudo, 82,9% são do sexo masculino, com idades entre 23 e 25 anos (27,6%). Quanto à escolaridade e estado civil, 52,6% afirmaram possuir o Ensino Médio (2ª grau completo) e 51,3% afirmaram ser casados. No que diz respeito ao tempo de empresa, 44,6% indicaram que trabalham na empresa Beta há cerca de 1 ano ou menos e não ocupam posição de chefia (78,9%).

6.2 Confiança do Empregado na Organização: Ampliando a Compreensão

A fim de realizar a análise fatorial das variáveis da Escala de Confiança do Empregado na Organização, foram utilizadas as 28 questões do instrumento, com o intuito de identificar possíveis associações entre as variáveis, a fim de



agrupá-las em fatores comuns. Os testes iniciais da análise fatorial dizem respeito ao *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Barlett*. Esses procedimentos estatísticos possibilitam identificar a qualidade das correlações entre as variáveis, indicando se é possível prosseguir com a análise fatorial (Pestana *et Gageiro*, 2008). Os resultados dos testes se caracterizaram como satisfatórios, sendo que o KMO apresentou coeficiente de 0,888 e o teste de *Barlett* apresentou resultado significativo (sig 0,000).

Logo após, com objetivo de realizar a extração dos fatores, utilizaram-se os critérios dos autovalores (eigenvalues) maiores que 1,0 e porcentagem da variância explicada. Foram obtidos seis fatores com autovalores superiores a 1,0, sendo que o primeiro explicou 48,650% da variância, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Fatores extraídos da análise fatorial do constructo de confiança do empregado na organização, com respectivos autovalores e variância explicada.

Fatores	Autovalores	Variância Explicada	
		Percentual	Acumulada
1	13,136	48,650	48,650
2	1,747	6,470	55,120
3	1,459	5,404	60,524
4	1,142	4,230	64,754
5	1,095	4,055	68,809
6	1,010	3,739	72,548

Fonte: Os próprios autores.

Tendo em vista que três dos fatores obtidos na análise fatorial apresentaram apenas uma questão, optou-se por desconsiderá-los. Desse modo, como resultado final da análise fatorial, obteve-se três fatores. Logo após, foram analisadas as comunalidades. Tendo em vista o critério de comunalidades maior de 0,5 para cada questão (Latif, 1994), uma variável foi suprimida da análise fatorial. A Tabela 2 apresenta os índices referentes ao *Alpha* de *Cronbach*, os quais demonstraram boa associação entre as variáveis.

Tabela 2. Alpha de *Cronbach* da escala de Confiança do Empregado na Organização

Fatores	Variáveis	Alpha de Cronbach Final
Promoção, Reconhecimento e Crescimento do Empregado	02, 03, 07, 09, 10, 12, 16, 17, 18, 22, 26, 28, 25,	0,941
Padrões Éticos e Solidez Organizacional	04, 05, 06, 13, 15, 19, 24, 27	0,910
Normas e Responsabilidades da Organização	08, 14, 20	0,811

Fonte: Os próprios autores.

Através de uma análise mais detalhada, é possível identificar as variáveis correspondentes a cada fator, assim como, verificar a carga fatorial obtida neste estudo, como ilustra a Tabela 3.

É importante ressaltar que neste estudo os dados se comportaram de modo diferente da escala original, a qual previa a formação de seis fatores, reforça-se que foram obtidos três fatores denominados conforme as assertivas que compuseram tal fator.

A fim de identificar os índices correspondentes aos fatores da escala de Confiança do Empregado na Organização, tendo em vista a escala *Likert* de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente), verificou-se que Padrões Éticos e a Solidez Organizacional foi a dimensão que atingiu maior índice médio (4,08), seguida pela dimensão Normas e Responsabilidades da Organização (3,80), conforme mostra a Tabela 4.

A partir dos resultados obtidos, considera-se que a confiança do empregado na organização estudada pode ser explicada pelos fatores: Promoção, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado, Padrões Éticos e Solidez Organizacional e Normas e Responsabilidades da Organização. E que o fator Padrões Éticos e a Solidez Organizacional, que obteve a maior média entre os respondentes, pode ser considerado o fator que mais contribuiu para a confiança do empregado na organização investigada.

Considera-se que confiança e ética são temas entrelaçados. Sendo assim, uma vez que o fundamento moral da confiança perpassa a questão ética, esta questão deve ser considerada uma das preocupações atuais na gestão das organizações e das pessoas (Reed, 2001). Confiar diz respeito à expectativa de uma pessoa, grupo ou empresa de adotar comportamentos eticamente justificáveis, ou seja, ações e decisões moralmente corretas, pautadas em princípios éticos (Hosmer, 1995).

De modo geral, os resultados indicam que os participantes deste estudo reconhecem os padrões éticos adotados na empresa e sua estabilidade financeira, bem como sua capacidade de encontrar estratégias que lhes permitam sobreviver diante de momentos de crises existentes no mercado. Também, os respondentes identificam a existência de normas que orientam a organização a tomar decisões sobre demissão de empregados e que lhes permitem, em contrapartida, fazer previsão mais assertiva acerca de sua permanência na organização. E, com peso menor em sua concordância, os respondentes acreditam que seus esforços são valorizados com retribuições financeiras por parte da empresa, assim como recebem incentivos para seu crescimento profissional. Sendo que, a percepção desses fatores em maior ou menor grau, por parte dos funcionários, contribui para aumentar a confiança do empregado na organização.



Tabela 3. Análise Fatorial da escala de Confiança do Empregado na Organização.

Fator	Descrição	Fator Original	Carga Fatorial
Promoção, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado	Ética da organização (q 2)	Solidez Organizacional	0,572
	Interesses da organização (q3)	Padrões Éticos	0,678
	Desenvolvimento do empregado (q7)	Padrões Éticos	0,597
	Salário do empregado (q9)	Padrões Éticos	0,616
	Normas de Promoção de empregados (q 10)	Padrões Éticos	0,515
	Oportunidade de crescimento (q 12)	Normas relativas à demissão de empregados	0,804
	Contratos vantajosos (q 16)	Padrões Éticos	0,436
	Crescimento Profissional (q 17)	Solidez Organizacional	0,780
	Segurança do empregado (q 18)	Solidez Organizacional	0,640
	Reconhecimento financeiro (q 22)	Promoção do crescimento do empregado	0,785
	Reconhecimento financeiro (q 25)	Padrões Éticos	0,582
	Plano de carreira (q 26)	Solidez Organizacional	0,757
Padrões Éticos e Solidez Organizacional	Reconhecimento financeiro (q 28)	Normas relativas à demissão de empregados	0,740
	Estabilidade financeira (q 4)	Solidez Organizacional	0,743
	Divulgação de informações (q 5)	Normas relativas à demissão de empregados	0,779
	Divulgação de informações (q 6)	Padrões Éticos	0,534
	Estabilidade financeira (q 13)	Padrões Éticos	0,613
	Estabilidade financeira (q 15)	Reconhecimento financeiro organizacional	0,583
	Trabalho responsável (q19)	Promoção do crescimento do empregado	0,656
	Honestidade com clientes (q 24)	Solidez Organizacional	0,539
Normas e Responsabilidades da Organização	Respeito ao cliente (q 27)	Padrões Éticos	0,683
	Normas para demissão de empregados (q 8)	Solidez Organizacional	0,765
	Normas para demissão de empregados (q 14)	Padrões Éticos	0,659
	Trabalho responsável (q 20)	Normas relativas à demissão de empregados	0,572

Fonte: Os próprios autores.

Tabela 4. Média, Mediana e Desvio Padrão dos fatores extraídos da análise fatorial da escala de Confiança do Empregado na Organização.

Fator	Média	Mediana	Desvio Padrão
Promoção, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado	3,4591	3,5278	0,64822
Padrões Éticos e Solidez Organizacional	4,0836	4,0000	0,56882
Normas e Responsabilidades da Organização	3,8026	4,0000	0,72045

Fonte: Os próprios autores.

6.3 Comprometimento Organizacional

A análise fatorial compreendeu as 28 questões do instrumento, com a intenção de identificar possíveis associações entre as variáveis. Os testes realizados incluíram o KMO e o teste de esfericidade de *Barlett*. Os resultados encontrados configuram-se como satisfatórios, sendo que o KMO apre-

sentou coeficiente de 0,827 e o teste de *Barlett* evidenciou resultado significativo (sig 0,000).

Obteve-se sete fatores com autovalores superiores a 1,0, sendo que o primeiro explicou 39,717%, e o conjunto de fatores explicou 76,494% do total da variância, conforme evidência a Tabela 5.

Tabela 5. Fatores extraídos da Análise Fatorial do constructo Comprometimento, com respectivos autovalores e a variância explicada por cada um.

Fatores	Autovalores	Variância Explicada	
		Percentual	Acumulada
1	10,724	39,717	39,717
2	2,587	9,581	49,298
3	1,908	7,066	56,363
4	1,824	6,757	63,120
5	1,375	5,093	68,213
6	1,161	4,298	72,511
7	1,075	3,983	76,494

Fonte: Os próprios autores.



Em seguida, foram analisadas as comunalidades das variáveis, e considerando o critério de comunalidades maior de 0,5 (Latif, 1994), uma variável foi extinta da análise fatorial. O *Alpha* de *Cronbach*, da escala em questão, segundo classificação de Hair *et al.* (2009), apresenta algumas associações muito boas ou boas, entretanto, apresenta alguns índices insatisfatórios, uma vez que se configura como menor ou igual a 0,7, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6. Alpha de *Cronbach* da escala de Comprometimento.

Fatores	Variáveis	Alpha de Cronbach Final
Comprometimento Afetivo e Obrigação por Desempenho	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 16	0,941
Comprometimento Afiliativo	09, 10, 11, 12, 14	0,892
Escassez de Alternativas	13, 15, 20, 27	0,458
Falta de Alternativa de Emprego	26, 28	0,722
Obrigação em Permanecer	17, 18, 19	0,662
Linha Consistente de Atividades	22, 23	0,580
Cumprimento de Regras	21, 24	0,474

Fonte: Os próprios autores.

Percebe-se então que quatro fatores (3, 5, 6, 7) não alcançaram valores aceitáveis de *Alpha* de *Cronbach*, sendo assim excluídos da análise.

A Tabela 7 apresenta uma análise mais detalhada da constituição dos fatores, possibilitando identificar as variáveis correspondentes a cada fator, assim como a respectiva carga fatorial. Ressalta-se, ainda, que nesta amostra a estrutura fatorial não correspondeu exatamente à estrutura fatorial original, sendo assim, nomeou-se os fatores conforme as respectivas assertivas que os constitui.

Com intuito de identificar os índices correspondentes à escala de Comprometimento, verificou-se que o fator Comprometimento Afiliativo atingiu maior índice médio (4,35), e o fator que apresentou menor índice médio foi a Falta de Alternativa de Emprego (2,39), conforme apresenta a Tabela 8.

Tabela 7. Análise Fatorial da escala Comprometimento.

Fator	Descrição	Fator Original	Carga Fatorial
Comprometimento Afetivo e Obrigações Morais	Valores pessoais e organizacionais (q 1)	Obrigação em permanecer	0,620
	Valores pessoais e organizacionais (q 2)	Obrigação em permanecer	0,689
	Filosofia organizacional (q 3)	Obrigação em permanecer	0,647
	Filosofia organizacional (q 4)	Obrigação em permanecer	0,638
	Obrigações morais (q 5)	Comprometimento Afetivo	0,822
	Obrigações morais (q 6)	Comprometimento Afetivo	0,846
	Obrigações morais (q 7)	Comprometimento Afetivo	0,846
	Obrigações morais (q 8)	Comprometimento Afetivo	0,894
	Pertencer ao grupo (q 16)	Escassez de alternativas	0,623
	Objetivos organizacionais (q 9)	Comprometimento Afiliativo	0,804
	Desempenho de funções (q 10)	Comprometimento Afiliativo	0,863
Comprometimento Afiliativo	Esforço por resultados organizacionais (q 11)	Comprometimento Afiliativo	0,832
	Cumprimento de tarefas (q 12)	Comprometimento Afiliativo	0,797
Falta de Alternativa de Emprego	Pertencer ao grupo (q 14)	Escassez de alternativas	0,514
	Poucas alternativas fora da organização (q 26)	Falta de recompensa e oportunidades	0,845
	Poucas alternativas fora da organização (q 28)	Falta de recompensa e oportunidades	0,807

Fonte: Os próprios autores.



Tabela 8. Média, Mediana e Desvio Padrão dos fatores extraídos da análise fatorial da escala de Comprometimento.

Fator	Média	Mediana	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo e Obrigações Morais	3,5927	3,6667	0,80156
Comprometimento Afiliativo	4,3531	4,4000	0,55257
Falta de Alternativa de Emprego	2,3986	2,2500	0,83576

Fonte: Os próprios autores.

Esse resultado indica que os indivíduos da amostra pesquisada evidenciam que o comprometimento pode ser explicado por meio de três fatores: Comprometimento Afetivo e Obrigações Morais, Comprometimento Afiliativo e Falta de Alternativa de Emprego. Tendo em vista que a maior média obtida diz respeito ao comprometimento afiliativo, entende-se que este fator é o que mais contribui para explicar o comprometimento dos empregados.

Entende-se por comprometimento afiliativo aquele no qual os indivíduos permanecem na organização porque sentem-se parte dela, sendo assim, ocorre o vínculo psicológico, baseado no sentimento de identificação e afiliação. No que diz respeito ao fator falta de alternativa de emprego, visualiza-se que este representa o que menos contribui para o comprometimento do empregado, pois apresentou média referente a 2,39, sendo assim, entende-se que os empregados julgam ter outras opções de emprego, caso não queiram mais fazer parte da organização, não sendo este o fator determinante do seu comprometimento com a organização.

6.4 Relações entre Confiança e Comprometimento

Com o intuito de identificar a existência de relação entre os fatores da Confiança e Comprometimento do Empregado

com a organização, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, apresentado na Tabela 9.

Analisando inicialmente a relação entre os fatores, percebeu-se que a maior correlação positiva encontrada, 0,794, refere-se aos fatores Promoção, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado e Comprometimento Afetivo e Obrigações Morais, sendo considerada uma associação alta entre os dois construtos. Observa-se também associação alta, valor médio de 0,769, entre os fatores Padrões Éticos e Solidez Org. e Comp. Afetivo e Obrigações Morais. Desse modo, pode-se inferir que quanto mais elevado é o Comprometimento Afetivo e as Obrigações Morais da organização, eleva-se a percepção em relação aos Padrões Éticos e Reconhecimento dos Empregados.

No que tange a associações moderadas, observa-se valor médio de 0,699 entre os fatores Promoção, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado e Normas e Responsabilidades da Organização. Ainda, identificou-se associação moderada de 0,665 entre Normas e Responsabilidades da Organização e Comprometimento Afiliativo. Sendo assim, entende-se que, à medida que se elevam as normas e responsabilidades da organização, o sentimento de pertencimento, assim como o reconhecimento de promoções e crescimento dos empregados, eleva-se também.

Por fim, tendo em vista que as associações negativas encontradas se configuram como muito baixas, optou-se por não considerá-las na análise.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar a relação do nível de confiança sobre o comprometimento do empregado com a organização. Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado, porque algumas conclusões foram possíveis de serem realizadas em atendimento à proposta da pesquisa.

Tabela 9. Matriz de correlação entre fatores

Correlações	Comprometimento Afetivo	Falta de Alternativa de Emprego	Promoção, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado	Padrões Éticos e Solidez Org.	Normas e Responsabilidades da Organização
Comprometimento Afetivo e Obrigações Morais	0,593**	0,004	0,794**	0,769**	0,620**
Comprometimento Afiliativo		-0,158	0,615**	0,660**	0,665**
Falta de Alternativa de Emprego			0,051	-0,080	-0,009
Promoção, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado				0,768**	0,699**
Padrões Éticos e Solidez Org.					0,662**

Fonte: Os próprios autores.

**A correlação é significativa no nível 1%.



A interpretação de resultados alcançados remete à condição de reconhecer que os empregados possuem confiança na organização, principalmente por esta apresentar padrões éticos e solidez organizacional. Desse modo, entende-se que cabe aos dirigentes garantir a continuidade dessas propriedades, uma vez que a falta de confiança em quaisquer das relações, neste caso relação de trabalho, pode levar rapidamente ao seu desfazimento e é sabido que conquistar essa condição novamente torna-se muito custoso, tanto para a organização quanto para o indivíduo, pois demanda muito tempo. Entende-se que a quebra da confiança numa organização imprime ao grupo a condição de falência social, em que as relações interpessoais se apresentam altamente comprometidas pelas variáveis da confiança.

No que tange ao comprometimento dos empregados, também se configura como uma variável representativa e, uma vez que pode ser avaliada, representa uma grandeza diretamente proporcional à confiança, indicando um importante caminho para o desenvolvimento das organizações. A fim de alcançar produtividade, eficiência, assim como a satisfação e necessidades individuais dos colaboradores, as organizações empreendem esforços diferenciados para tal. Neste sentido, entende-se que colaboradores comprometidos influenciarão as organizações a competirem com mais eficácia, uma vez que eles darão o melhor de si para a organização. Os resultados deste estudo evidenciaram que o comprometimento afiliativo é determinante na organização em questão. Tal comprometimento diz respeito ao sentimento de pertencer, identificação desenvolvida pelos indivíduos em relação à organização.

Por fim, buscou-se estabelecer a relação entre os construtos Confiança e Comprometimento. Após as análises, pode-se afirmar que existe certa associação entre os fatores, corroborando com os achados anteriores de Morgan et Hunt (1994). Dentre as associações mais significativas, tem-se que quanto mais existir Promoções, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado, maior será o comprometimento afetivo dos empregados.

Como limitações deste estudo, tendo em vista o tamanho amostral, infere-se que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados. Assim, novas investigações são sugeridas no intuito de averiguar a associação proposta em outros contextos. Estudos futuros podem contribuir ampliando o conhecimento sobre a confiança do empregado na organização e o comprometimento organizacional, buscando identificar a influência, bem como o impacto, na intenção de rotatividade do empregado, representando assim uma contribuição científica e, de certa forma, prática para o campo de estudo do comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- Agnew, C. R., Van Lange, P. A. M., Rusbult, C. E., Langston, C. A. (1998), "Cognitive interdependence: Commitment and the mental representation of close relationships". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, pp. 939-954.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., Veiga, R. T. (2000), "As dimensões múltiplas comprometimento organizacional: um estudo na ECT". *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 4 No. 2, pp 113-157.
- Bastos, A. V. B. (1994), *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Becker, H. S. (1960), "Notes on the concept of commitment". *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-40.
- Butler, J. K. (1983), "Reciprocity of trust between professionals and their secretaries". *Psychological Reports*, Vol. 53, pp. 411- 416.
- Caetano, A. et Sousa-Lima, M. (2007), "Importância do papel mediador da confiança nas organizações: relações de troca social e satisfação no trabalho", em Caetano, A., Garrido, A. M., Batel, S., e Martins, A. M. (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, Colibri, pp. 145-157.
- Carnevale, D. et Wechsler, B. (1992), "Trust in the public sector: individual and organizational determinants". *Administration and Society*, Vol. 23, No.4, pp. 471-494.
- Castells, M. (1999), *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. 1 ed., Paz e Terra, São Paulo, SP.
- Cohen, D. et Prusak, L. (2001), *In good company. How social capital makes organizations work*. Harvard Business School Press, Boston.
- Corrar, L. J., Paulo, E., Dias Filho, J. M. (2007), *Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia*. Editora. Atlas, São Paulo, SP.
- Costa, A. C. (2000), "Estudos organizacionais, novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira", em Rodrigues, S. B, Cunha, M. P. (Orgs.), *A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão*, Iglu Editora Ltda, São Paulo, pp. 284- 305.
- Dirks, K. T. (1999), "The effects of interpersonal trust on work group performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 no.3, pp. 445-455.
- Dirks, K. T. et Ferrin, D. L. (2001), "The role of trust in organizational settings". *Organization Science*, Vol. 12 no. 4, pp. 450-467.
- Dirks, K. D., Lewicki, R. J., Zaheer, A. (2009), "Repairing relationships within and between organizations: Building a con-



- ceptual foundation". *Academy of Management Review*, Vol.34 no.1, pp.68–84.
- Farahbod, F., Azadehdel, M. R., Jirdehi, M. N. (2013). "Organizational justice, employees trust and organizational support". *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 3 no.2, pp. 74 -85.
- Field, A. P. (2009), *Discovering statistics using SPSS*. England: SAGE, London.
- Filenga, D. et Siqueira, M. (2006), "O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional". *Revista de Administração da USP*, Vol. 41, pp. 431-441.
- Fock, S. T. et Koh, H. C. (2006). "Conceptualization of Trust and Commitment: Understanding the relationships between trust and commitment and the willingness to try Internet Banking Services". *International Journal of Business and Information*. Vol.2, pp. 194-208.
- Ford, D. (2001), "Trust and Knowledge management: the seeds of success". Working Paper 01-08, Queen's KBE Centre for Knowledge – Based, Enterprises, Kingston.
- Frankfort-Nachmias, C. et Nachmias, D. (1996), *Research methods in the social science*. St. Martin's Press, New York.
- Golembiewski, R. (1995), *Managing Diversity in Organizations*. University of Alabama Press, United States of America.
- Gruen, T.W., Summers, J.O., Acito, F. (2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations". *Journal of Marketing*, pp.34-49.
- Hair, J. F., JR., Anderson, R., Tatham, R. I., Black, W.C. (2009), *Análise multivariada de dados*. Bookman, Porto Alegre, RS.
- Horta, P., Demo, G., Roure, P. (2012), "Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional". *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 16 no. 4, pp. 566-585.
- Hosmer, L. T. (1995), "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics". *Academy of Management Review*, Vol. 20 no. 2, pp. 379-403.
- Jones, G. R. et George, J. M. (1998), "The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork". *Academy of Management Review*, Vol.23 no. 3, pp. 531-546.
- Kramer, M. R. (1999). "Trust and distrust in organizations: emerging, perspectives, enduring questions". *Annual Review of Psychology*, Vol.50, pp. 569-598.
- Kramer, R.M. et Cook, K.S. (2006). *Trust and distrust within organizations*. Russell Sage Foundation, New York.
- Kwon, I. et Suh, T. (2004), "Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships". *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Vol. 1, pp. 4-24.
- Lamsa, A. M. et Pucetaité, R. (2006), "Development of organizational trust among employee from a contextual perspective". *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 no. 2, pp. 130-139.
- Latif, S. A. (2004), *A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing*. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo.
- Lazaric, N. et Lorenz, E. (1998), "Trust and organizational learning during inter-firm cooperation", em Lazaric, N., e Lorenz, E. (Eds.), *Trust and economic learning*, Edward Elgar, Cheltenham, UK pp.209-226.
- Lyndon, J. et Zanna, M. (1990), "Commitment in the Face of Adversity: A Value-Affirmation Approach". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58 no. 6, pp. 1040-1047.
- Malhotra, N. K. (2006), *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed., Bookman, Porto Alegre.
- Mansour, M. (2014). "Organization justice, support and trust: evidence from Saudi companies". *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 22-25.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, Vol. 20 No.3, pp. 709-734.
- Medeiros, C. A. F, Albuquerque, L., Marques, G., Siqueira, M. (2005), "Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional". *Revista Eletrônica de Administração*, Vol.43 No.1, pp. 1-22.
- Medeiros, C. A. F. et Enders, W, T. (1999), "Três (ou quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional" artigo apresentado no Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, disponível em: Anais do 23ª Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993) "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*", Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.
- Morgan, R. M. et Hunt, S. G. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. *Employee-organizations linkagens*. New York: Academic Press, 1982.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Tese de Doutorado em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.



- Özyilmaz, Y. D. A. (2010). "Vertical trust in organizations: a review of empirical studies over the last decade". *Journal of Social Sciences Institute*, Vol. 7 No. 13, pp. 1 -28.
- Padovam, V. A. R. (2005), *Antecedentes de Bem-estar no Trabalho: Percepção de Suportes e de Justiça*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Curso de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo, SP.
- Pestana, M. H. et Gageiro, J. G. (2008) *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Silabo, Lisboa.
- Polat, S. (2010), "The effect of organizational support; perception of teachers on organizational trust perception of their schools". *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No.14, pp. 3134-3138.
- Polizkiewicz, J. (2011), "Inter-organizational trust: conceptualization and measurement". *International Journal of Performance Measurement*, Vol. 1, pp. 15-28.
- Puusa, A. et Tolvanen, V. (2006). "Organizational identity and trust". *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, Vol. 11 No. 2, pp. 29-33.
- Reed, M. I. (2001), "Organization, trust and control: a realist analysis". *Organization Studies*, Vol. 22 No. 2, pp. 201-228.
- Reina, D. et Reina, M. (1999), *Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization*. Berrett-Koehler, São Francisco.
- Ribeiro, J. A. et Bastos, A. V. B. (2010), "Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas". *Psicologia: Ciência e Profissional*, Vol.30 No.1, pp. 4-21.
- Robbins, S. P. (2002), *Comportamento organizacional*. 9. ed. Pearson Hall, São Paulo.
- Romzek B. S. (1990), "Employee investment and commitment: the ties that bind". *Public Administration Review*. Vol. 50, pp. 374-381.
- Rueda, F. J. M., Serenini, A. L. P., Meireles, E. (2014) "Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização". *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Vol.14 No.3, pp. 303-314.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., Davis, J.H. (2007). "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future". *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 344-354.
- Tzafir, S.S. et Dolan, S. L. (2004). "Trust Me: a scale for measuring manager-employee trust", *Management Research*, Vol. 2 No. 2, pp. 115-131.
- Vieira, K. M. et Dalmoro, M. (2008), "Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?" apresentado no XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro.
- Watson, M. L. (2005). "Can there be just one trust? A cross-disciplinary identification of trust, definitions and measurement." Trabalho apresentado The Institute for Public Relations.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: A normative view". *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 418-428.
- Zanini, M. T., Lusk, E., Wolff, B. (2009). "Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional". *Revista de Administração Contemporânea*, Vol.13 No.1, pp. 72-91.