

Confiança do Empregado na Organização e Comprometimento Organizacional: Em Busca da Relação em os Construtos

Autoria: Daniele Estivaleta Cunha, Andressa Hennig Silva, Gilnei Luiz de Moura, Tatiane de Andrade Neves Horbe, Anieli Ebling Bule, Katiuscia Schiemer Vargas

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 do tipo *survey* na Beta, que atua no setor 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). Como principais resultados evidencia-se que a confiança é representada pelos padrões éticos e solidez organizacional e o comprometimento configurasse como o afiliativo. Observou-se também, que existe associação entre os fatores.

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças advindas do ambiente competitivo, no qual as organizações se inserem, trazem consigo certa imprevisibilidade cotidiana, provocando um sentimento de incerteza nos indivíduos. Situação esta que pode provocar a quebra da confiança na relação entre o indivíduo e a organização.

A busca da vantagem competitiva, não depende somente de aspectos objetivos, como: análise de mercado, lançamento de novos produtos, estar à frente dos concorrentes. Hoje, as empresas voltam-se aos aspectos subjetivos que permeiam as relações de trabalho e influenciam o comportamento organizacional.

Na década de 70 e 80, as teorias organizacionais começaram a se interessar em compreender as relações e os processos subjetivos presente nas organizações, através dessas abordagens é possível compreender que os trabalhadores percebem a realidade organizacional de várias maneiras, fornecendo significado e a influenciando (CASTELLS, 1999).

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 dispõem-se a correr riscos, admitir erros e aprender com estes (REINA & REINA, 1999).

Deutsch (1958) infere que o conceito de confiança relaciona-se com as noções de expectativa, previsibilidade e relevância motivacional do objeto em que se deposita confiança. Ou seja, quanto mais se percebe a coerência entre comportamento e expectativa depositada, maior é o nível de confiança que permeia a relação que se estabeleceu.

Neste contexto, o comprometimento organizacional, emerge como variável imbricada a confiança, tendo em vista que se refere às ações e atitudes dos empregados no sentido de contribuir para o bom funcionamento da organização (MOWDAY, PORTER & STEERS, 1982). O link entre confiança e comprometimento merece muita atenção, pois pode ser vislumbrado como o diferencial na relação empregado- organização, uma vez que, confiança é pré-requisito para o comprometimento. O comprometimento é construído através da confiança (MORGAN; HUNT, 1996). Desenvolver a confiança implica na ampliação do comprometimento, fomentando assim diversos benefícios no cotidiano organizacional, como: aumento da colaboração, satisfação no trabalho, retenção de talentos, compartilhar de conhecimento, entre outros.

A partir de tais formulações, o presente estudo buscou caracterizar a relação existente entre o nível de confiança e o comprometimento organizacional, através do seguinte problema de pesquisa: De que modo o comprometimento organizacional se relaciona com a confiança que o empregado deposita na organização?

Como objetivo geral, este estudo pretende analisar a relação do nível de confiança sobre o comprometimento do empregado com a organização. Como objetivos específicos, definiu-se: i) Mensurar a confiança do empregado com a organização; ii) Identificar o comprometimento organizacional iii) Estabelecer relações entre confiança e comprometimento dos empregados.

A primeira seção compreendeu a introdução do tema, bem como problema e objetivos da pesquisa, a segunda seção propõe-se a apresentar o referencial teórico que sustenta a pesquisa. O método de trabalho está descrito na seção três, sucedida da apresentação e análise dos resultados, por fim têm-se as considerações finais e referências.

2. Referencial Teórico

2.1 Confiança do empregado com a organização

A confiança é um dos alicerces da construção social de toda e qualquer relação entre pessoas, grupos, ou organizações, ou seja, é a base na qual consolidam-se relações sociais, interpessoais e entre os grupos de uma organização, bem como as relações inter-organizacionais (COHEN & PRUSAK, 2001; DIRKS, 1999; JONES & GEORGE, 1998; MCALLISTER, 1995; DIRKS & FERRIN, 2001; DAS & TENG, 1998; LAZARIC & LORENZ, 1998), portanto independente do nível de análise que se pretende investigar, a confiança desempenha papel determinante cerceando as relações. Dessa forma, percebe-se que a problemática que envolve os estudos de confiança tem merecido crescente interesse na academia (DIRKS e FERRIN, 2001; GAMBETTA, 1988; KRAMER, 1999; KRAMER e TYLER, 1996; MAYER *ET AL.*, 1995; ROUSSEAU *et al.*, 1998; SIQUEIRA, 2008).

Luhmann (1979), afirma que o mundo social necessita de mecanismos que proporcionem a redução da incerteza, possibilitando o desenvolvimento de expectativas em relação ao comportamento futuro dos atores. Ainda segundo este autor, ao confiar, acreditamos que a outra parte não agirá de modo oportunista. Portanto, a confiança é um indicador de que a interação social pode-se manter ao longo do tempo.

Quando existe alto grau de confiança entre os membros das organizações, a cooperação ocorre de maneira espontânea, uma vez que as pessoas trabalham de acordo com normas éticas comuns, ou ainda valores compartilhados. Enquanto que em 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 (FOCK & KOH, 2006).

Zand (1972) incita que grupos que apresentam baixos índices de confiança tendem a reduzir a frequência da comunicação entre si, e como consequência limita o volume de conhecimento partilhado. No que tange a dinâmica dos relacionamentos inter-organizacionais vários estudos evidenciaram os benefícios da confiança, pois quanto mais dispersos geograficamente e interdependentes, existe a necessidade de desenvolver uma cultura baseada na confiança mútua (KRAMER & TYLER, 1996; SEPPANEN *ET AL.*, 2007; DAS & TENG, 1998; LAZARIC & LORENZ, 1998).

Os estudos abrangendo a temática da confiança nas organizações apontam que, as organizações que desfrutam de um nível de confiança mútua mais elevado, é capaz de atrair, manter e sustentar os talentos, assim como atua como facilitador da aprendizagem individual e organizacional, pois a medida que as organizações desenvolvem um clima organizacional de confiança permite que os funcionários expressem suas ideias e sentimentos (ADAMS, 2004). A falta de confiança faz com que as pessoas se privem de partilhar seus pensamentos e conhecimentos, inibindo assim a criatividade (LANGFRED, 2004). A confiança também tem sido associada à eficácia, satisfação geral percebida e bem-estar dos membros (SHOCKLEY-ZALABAK, ELLIS & WINOGRAD, 2000; LASCHINGER, FINEGAN, SHAMIAN & WILK, 2003).

No cenário nacional, os estudos envolvendo especificamente a confiança do empregado na organização ainda são muito escassos, o que corrobora a falta de definição clara deste construto, principalmente adequando o tema a especificidade de padrões culturais do nosso país (OLIVEIRA, 2004).

Conforme Oliveira (2004) o tema confiança organizacional sofreu forte influência da sociologia, economia e ciências políticas. Ainda segundo a autora, uma conceituação pura parece estar longe de ser alcançada tendo em vista a multidisciplinaridade ao redor do tema, estudando-o sob prismas diferenciados (MAYER *et al.*, 1995). Contudo apesar da falta de clareza no que tange ao conceito de confiança organizacional, é evidente a crescente preocupação com o tema. Este interesse, de acordo com Kramer (1999), se dá devido a

indicadores positivos relacionados aos benefícios da confiança para as organizações empregadoras assim como para seus empregados, bem como um reconhecimento da importância desta na sociedade e economia.

2.2 Comprometimento Organizacional

Estudos que versam sobre a temática comprometimento organizacional adquirem grande importância na literatura científica. Rego (2003) considera que o interesse do tema, diz respeito a necessidade de fazer frente ao contexto em que as organizações se inserem, inseguro e turbulento. Para tanto, as empresas lançam mão de pessoas dispostas a ir além do prescrito e “vestir a camiseta” da organização.

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

A palavra comprometimento pode ser empregada referindo-se ao vínculo que o indivíduo mantém com a organização que trabalha (PADOVAM, 2005). Comprometer-se com alguma instituição ou alguém, está vinculado a uma propensão de agir, de se comportar de determinada maneira; quando se afirma que determinado indivíduo é comprometido com seus deveres, se quer expressar que cumpre suas responsabilidades e deveres ou inúmeras outras atividades correlatas de uma determinada forma (BASTOS, 1994).

Conforme, Swailes e Biggs (2006), o comprometimento no trabalho pode ser explicado como um estado psicológico que caracteriza a relação dos indivíduos com as organizações. Meyer e Allen (1991), corroboram, inferindo que as consequências desses estados psicológicos, podem ser visualizadas através da intenção dos indivíduos permanecerem ou não nas organizações.

Na perspectiva de Meyer e Allen (1997), um indivíduo comprometido com sua organização: a) permanece na sua empresa durante períodos de dificuldade; b) apresenta baixos níveis de absenteísmo; c) zela pelos bens da empresa; d) compartilha objetivos organizacionais.

Na tentativa de mensurar o comprometimento do indivíduo com a organização, diversos modelos foram desenvolvidos, contudo três enfoques conceituais prevalecem: o enfoque afetivo, o instrumental e o normativo. Meyer e Allen (1997) definiram os três modelos citados como: i) afetivo: trata-se do vínculo emocional, da identificação e do envolvimento entre o indivíduo e a sua empresa; ii) instrumental: refere-se a consciência que o indivíduo tem do custo ao deixar de trabalhar na sua empresa; iii) normativo: diz respeito ao sentimento de obrigação ou de dever que o indivíduo tem para continuar trabalhando em sua empresa.

Mowday et al. (1982) apontam a existência de quatro grandes conjuntos de variáveis que antecedem o comprometimento: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e estados do papel. Os antecedentes deste vínculo irão variar conforme momentos específicos de inserção do empregado na organização, podendo ser classificando em: a) comprometimento inicial: referente ao vínculo provocado pelas características pessoais, expectativas e características do trabalho; b) comprometimento na fase experimental: o comprometimento do trabalhador com a organização é influenciado influência pelas experiências sofridas no período de contratação, experiências iniciais (socialização), relação com supervisão, colegas de trabalho, remuneração, especificidades da organização, grau de responsabilidade e oferta de outros empregos; c) comprometimento de longo prazo: o comprometimento sofre influencia pelo tempo de serviço, tendo em vista, investimentos feitos na carreira, progressão na carreira e envolvimento social.

Sendo assim, os autores supracitados apontam que em cada momento vivenciado pelo trabalhador, haverá um fator diferente determinando seu comprometimento organizacional (MOWDAY et al., 1982).

Estudos anteriores revelaram que o nível de comprometimento está associado a maior idade, mais tempo na organização, assim como mais alta remuneração e nível hierárquico (LUTHANS, BAAK, & TAYLOR, 1987; GLISSON & DURICK, 1988; MOTTAZ, 1988). Constata-se, também, que o grau de comprometimento é maior entre as mulheres, as pessoas casadas, assim como, o comprometimento tende a alcançar níveis mais baixos, a medida que o nível educacional se eleva (MORRIS & SCHERMAN, 1981; MOWDAY ET AL., 1982; ANGLE & PERRY, 1986; MOTTAZ, 1988; DORNSTEIN & MATALON, 1989).

Tendo em vista as diferentes formas de comprometimento e seus antecedentes, Albuquerque (1999) afirma que organizações que almejam se manter competitivas, precisam se preocupar com a avaliação da existência ou não de comprometimento por parte dos trabalhadores.

2.3 Comprometimento e confiança nas organizações

Cabe ressaltar que, segundo Bastos (1994), múltiplos aspectos do contexto de trabalho podem ser considerados como alvo de vínculos desenvolvidos pelo trabalhador. Desse modo, uma única fonte de apego em relação ao trabalho inexistente, entretanto, múltiplas fontes de apego podem potencializar a força da conexão que o trabalhador possui em relação ao seu trabalho e a organização. Conforme Kwon e Suh (2004), o êxito nas relações de trabalho está 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; NACHMIAS, 1996). Corroborando Romzek (1990) indica que baixos índices de comprometimento organizacional são fatores críticos na motivação e manutenção de trabalhadores nas organizações. Conforme Carnevale e Wechsler (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. Hosmer (1995) estabelece que:

a confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou empresa, de um comportamento eticamente justificável - ou seja, decisões moralmente corretas, e ações baseadas em princípios éticos de análise - da parte de outra pessoa, grupo ou empresa, envolvidos num esforço conjunto ou transação econômica (HOSMER, 1995, p. 393).

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 e Hunt (1994). Os autores desenvolveram a Teoria do Comprometimento- Confiança, associando ao marketing de relacionamento, definindo que este refere-se a todas as ações de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver, 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 e Hunt (1994), muito embora diversos fatores contextuais influenciam 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, 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 & KOH, 2006). Estudos têm demonstrado que na relação entre indivíduos e organizações, a noção de comprometimento é fundamental para mediar o impacto da confiança nos resultados organizacionais (AGNEW, VAN LANGE, RUSBULT, & LANGSTON, 1998; GRUEN, SUMMERS, & ACITO, 2000; LYNDON & ZANNA, 1990)

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 a menor rotatividade, baixos níveis de absenteísmo e melhoria do desempenho.

Tendo em vista as fortes 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.

3. Método de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo uma pesquisa descritiva, quantitativa do tipo *survey*. Tendo em vista a solicitação de sigilo do nome da organização estudada, denomina-se aqui de empresa “Beta”. A empresa está há 14 anos no mercado, atua no setor de vigilância e segurança, 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.

Para esta pesquisa, obteve-se uma amostra de cerca de 76 funcionários, sendo a mesma representativa da população. O questionário aplicado, compreende 62 questões, sendo que 6 dessas referem-se ao perfil, e as demais, aos instrumentos: Escala de Confiança do Empregado na Organização- ECEO e a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional- EBACO. O ECEO foi desenvolvido e validado por Oliveira (2004), objetiva medir o quanto o empregado acredita que pode confiar em sua organização. 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 a demissão de empregados, promoção e crescimento do empregado, reconhecimento financeiro organizacional e solidez organizacional. A interpretação dos resultados obtidos, deve considerar os escores médios, pois quanto maior for este valor, mais o indivíduo concorda com o conteúdo assinalado (SIQUEIRA, 2008).

Já o EBACO, foi desenvolvida e validada por Medeiros et al. (2005) e 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 seis 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 a fim de incluir a alternativa de “ponto neutro”, uma vez que, de acordo com o entendimento de Vieira e Dalmoro (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. Assim como desse modo os dois instrumentos utilizados no estudos apresentam-se de forma padronizada, facilitando o entendimento do sujeito de pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada no mês de Julho do ano de 2013, e, após a tabulação dos dados, os mesmos sofreram análise estatística através do software *SPSS versão 18.0*. As análises estatísticas realizadas neste estudo compreendem, estatística descritiva a fim de analisar os dados de perfil, análise fatorial que consiste em um modelo de mensuração das relações entre as variáveis observadas através de fatores. Hair *et al.* (2009), postula que a análise fatorial versa sobre o problema de como analisar a estrutura das inter-relações presentes nas variáveis, através da definição de uma série de dimensões comuns, denominadas como fatores.

A fim de verificar a confiabilidade dos instrumentos, ou seja, o grau de consistência interna entre os indicadores de um fator aplicou-se o Alpha de *Cronbach*. Conforme Field (2009), valores entre $0,7 \leq \alpha < 0,8$ representam índices aceitáveis de Alfa de *Cronbach*, sendo que valores substancialmente mais baixos indicam escala não confiável.

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

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Perfil da amostra

A amostra investigada, diz respeito a 76 indivíduos da organização Beta, e pode ser mais bem visualizada por meio da tabela 01.

Tabela 01:
Perfil da amostra

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual (%)
Gênero	Masculino	63	82,9
	Feminino	13	17,1
Estado Civil	Solteiro (a)	39	51,3
	Casado (a)	21	27,6
	Divorciado (a)	3	3,9
	União Estável	12	15,8
Escolaridade	Ensino Fundamental	6	7,9
	Ensino Médio (2º grau)	40	52,6
	Ensino Superior Incompleto	21	27,6
	Ensino Superior Completo	5	6,6
	Pós-graduação Incompleto	2	2,6
Idade	Até 22 anos	15	19,7
	Entre 23 e 25 anos	21	27,6
	Entre 26 e 32 anos	16	21,1
	Mais de 33 anos	15	19,7
Exerce função de chefia	Sim	11	14,5
	Não	60	78,9
Tempo de empresa	Até 1 ano	34	44,6
	De 2 à 6 anos	30	39,5

Mais de 7 anos	4	5,2
----------------	---	-----

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se que a amostra foi composta por 82,9% de indivíduos do sexo masculino, tal fato pode ser justificado tendo em vista que a área de atuação da organização diz respeito a segurança, sendo uma área que desperta mais atenção dos homens. A maioria (51,3%) dos respondentes são casados e no que diz respeito a escolaridade 52,6% possui o 2º grau. Cerca de 27,6% encontram-se na faixa etária de 23 à 25 anos, e 44,6% está na organização a cerca de um ano ou menos, sendo que 78,9% não ocupam posição de chefia.

4.2 Confiança do Empregado com a 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 Measure of Sampling Adequacy (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, esses procedimentos estatísticos possibilitam identificar a qualidade das correlações entre as variáveis, indicando se é possível prosseguir com a análise fatorial (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Os resultados dos testes de caracterizam-se como satisfatórios, sendo que o KMO apresentou coeficiente de 0,888 e o teste de Bartlett 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, e os seis fatores em conjunto explicaram 72,548% da variância.

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 tem-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 o Alpha de Cronbach, que conforme Hair *et al.* (2009), tendo em vista que os índices encontrados, apresenta boa associação entre as variáveis.

Tabela 2:

Alpha de Cronbach da escala de de Confiança do Empregado na Organização

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

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

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.

Tabela 3:

Análise Fatorial escala de Confiança do Empregado na Organização.

Fator	Descrição	Fator Original	Carga Fatorial
-------	-----------	----------------	----------------

1- 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
	Reconhecimento financeiro (q 28)	Normas relativas à demissão de empregados	0,740
2- Padrões Éticos e Solidez Organizacional	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
	Respeito ao cliente (q 27)	Padrões Éticos	0,683
3- Normas e Responsabilidades da Organização	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: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

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; 5- Concordo Totalmente), verificou-se que os 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).

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
1- Promoção, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado	3,4591	3,5278	0,64822
2- Padrões Éticos e Solidez Organizacional	4,0836	4,0000	0,56882
3- Normas e Responsabilidades da Organização	3,8026	4,0000	0,72045

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Considerando os 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. Desse modo, entende-se que, a maior média obtida diz respeito aos Padrões Éticos e a Solidez Organizacional, este é o fator que mais contribui para a confiança do empregado na organização. Entende-se que confiança e ética são temas entrelaçados. Sendo assim, uma vez que o fundamento moral da confiança, perpassa a questão ética, sendo considerada uma das preocupações atuais na gestão das organizações e das pessoas (REED, 2001). Confiar diz respeito a 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).

As Normas e Responsabilidades da Organização, também evidenciam contribuição para o empregado confiar na organização tendo em vista o resultado da mediana (4,0). A adoção e cumprimento de normas e responsabilidades, indica certa previsibilidade dos comportamentos, o que de fato influencia na percepção da confiança em outrem, evitando assim comportamento aleatórios, arbitrários e influenciados por julgamentos irracionais.

4.3 Comprometimento Organizacional: A percepção dos entrevistados

A análise fatorial compreendeu as 28 questões do instrumento, com a intenção de identificar possíveis associações entre as variáveis. Os testes realizados incluíram o Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Os resultados encontrados, configuram-se como satisfatórios, sendo que o KMO apresentou coeficiente de 0,827 e o teste de Bartlett 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.

Consequente, 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.* (2005), apresenta algumas associações muito boas ou boas, entretanto, apresenta alguns índice insatisfatórios, uma vez que, se configura como $\leq 0,7$.

Tabela 5:

Alpha de Cronbach da escala de Comprometimento.

Fatores	Variáveis	Alpha de Cronbach Final
---------	-----------	-------------------------

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

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

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

Tabela 6:

Análise Fatorial escala Comprometimento.

Fator	Descrição	Fator Original	Carga Fatorial
1- 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
	Obrigação moral (q 5)	Comprometimento Afetivo	0,822
	Obrigação moral (q 6)	Comprometimento Afetivo	0,846
	Obrigação moral (q 7)	Comprometimento Afetivo	0,846
	Obrigação moral (q 8)	Comprometimento Afetivo	0,894
	Pertencer ao grupo (q 16)	Escassez de alternativas	0,623
2- Comprometimento Afiliativo	Objetivos organizacionais (q 9)	Comprometimento Afiliativo	0,804
	Desempenho de funções (q 10)	Comprometimento Afiliativo	0,863
	Esforço por resultados organizacionais (q 11)	Comprometimento Afiliativo	0,832
	Cumprimento de tarefas (q 12)	Comprometimento Afiliativo	0,797
	Pertencer ao grupo (q 14)	Escassez de alternativas	0,514
3- Falta de Alternativa de Emprego	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: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Com intuito de identificar os índices correspondentes a escala de Comprometimento, verificou-se que o fator Comprometimento Afiliativo atingiu maior índice médio (4,35), e o fator que apresentou menor índice médio de 2,39 foi a Falta de Alternativa de Emprego (Tabela 7).

Tabela 7:

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

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

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

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

4.5 Relações entre Confiança e Comprometimento

Com intuito de identificar a existência de relação entre os fatores do Confiança e Comprometimento do Empregado com a organização, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, apresentado na Tabela 8.

Tabela 8:

Matriz de Correlação entre Fatores

Correlações	Comp. Afiliativo	Falta de Alternativa de Emprego	Promoção, Reconhec. Finan. e Cresc. do Empregado	Padrões Éticos e Solidez Org.	Normas e Resp. da Org.
Comp. Afetivo e Obrigações Morais	0,593**	0,004	0,794**	0,769**	0,620**
Comp. Afiliativo		-0,158	0,615**	0,660**	0,665**
Falta de Alternativa de Emprego			0,051	-0,080	-0,009
Promoção, Reconhec. Fin. e Cresc. do Empregado				0,768**	0,699**
Padrões Éticos e Solidez Org.					0,662**

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

**A correlação é significativa no nível 1%.

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 a medida que elevam-se 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 configuram-se como muito baixas, optou-se por não considerá-las na análise.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo principal analisar a relação do nível de confiança sobre comprometimento do empregado com a organização, assim pode-se afirmar que o objetivo principal foi alcançado, a medida que a partir das análises realizadas, algumas conclusões foram possíveis de serem realizadas em atendimento a proposta desta pesquisa.

A interpretação dos resultados alcançados remete a 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 ser desfeita rapidamente, quando não há confiança entre as partes. Sendo que, para conquistar a condição de confiança, quando está é rompida, torna-se muito custoso, tanto para a organização quanto para o indivíduo, pois demanda tempo e esforços. Entende-se que a quebra da confiança para com a 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 configura-se como uma variável representativa e, uma vez que pode ser avaliada, representa uma grandeza diretamente proporcional a confiança, indicando um importante caminho para o desenvolvimento das relações nas 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 no mercado, uma vez que, eles darão o melhor de si para que a organização alcance seus objetivos. Os resultados deste estudo evidenciaram que o comprometimento afiliativo é determinante na organização em estudo, tal comprometimento diz respeito ao sentimento de pertencer, identificação, desenvolvido pelos indivíduos em relação a 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 e Hunt (1994). Dentre as associações mais significativas observa-se que quanto mais os colaboradores confiarem na existência de Promoções, Reconhecimento Financeiro e Crescimento do Empregado maior

será o comprometimento afetivo dos empregados para com a organização. Assim como, a elevada percepção a cerca Padrões Éticos e Reconhecimento dos Empregados conduzirá ao Comprometimento Afetivo e as Obrigações Morais.

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 influencia, 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.

REFERENCIAS

- ADAMS, M. V. **The fantasy principle & psychoanalysis of the imagination**. New York: Brunner Routledge, 2004.
- AGNEW, C. R., VAN LANGE, P. A. M., RUSBULT, C. E.; LANGSTON, C. A. Cognitive interdependence: Commitment and the mental representation of close relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74, 939-954, 1998.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In M. M. F. Vieira. & L. M. B. Oliveira (Eds.), **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. (pp. 215-238). São Paulo: Atlas, 1999.
- ANGLE, H. L., PERRY, J. L. Dual commitment and labor management relationship climates. **Academy of Management Journal**, 29(1), 31-50, 1986.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese de Doutorado**. Curso de Pós Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- CARNEVALE, D.; WECHSLER, B. Trust in the public sector: individual and organizational determinants. **Administration and Society**, 1992, 23 (4): 471-494.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COHEN, D., PRUSAK, L. **In good company**. How social capital makes organizations work. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, 23(3), 491- 512. (1998).
- DEUTSCH, M. Trust and Suspicion. **Journal of Conflict Resolution**, 1958: 265-279.
- GAMBETTA, D. **Trust: making and breaking co-operative relations**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- DIRKS, K. T. The effects of interpersonal trust on work group performance. **Journal of Applied Psychology**, 84(3), 445-455, 1999.
- DIRKS, K. T., FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, 12(4), 450-467, 2001.
- DORNSTEIN, M., MATALON, Y. A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: a study of voluntary army personnel in Israel. **Journal of Vocational Psychology**, 34, 192-203, 1989.
- FIELD, A. P. **Discovering statistics using SPSS**. London, England : SAGE, 2009.
- FOCK, S. T., KOH, H. C. 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**. (2), 194-208, 2006.
- FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D. **Research methods in the social science**. New York: St. Martin's Press, 1996.

- GILBERT, J. A., TANG, T. LI-PING. An examination of organizational trust antecedents. **Public Personnel Management**, 27(3), 321-338, 1998.
- GLISSON, C., & DURICK, M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative Quarterly**, 33, 61-81, 1988.
- GOLEMBIEWSKI, R. **Managing Diversity in Organizations**. United States of America the University of Alabama Press, 1995.
- GRUEN, T.W.; SUMMERS, J.O.; ACITO, F. Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations. **Journal of Marketing**, July, p.34-49, 2000.
- HAIR, J. F., JR., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, 20(2), 379-403, 1995.
- JONES, G. R., GEORGE, J. M. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**, 23 (3), 531-546, 1998.
- KRAMER, R. M., TYLER, T.R. **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. London: Sage, 1996.
- KWON, I.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply**, 1, 4-24, 2004.
- KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, New York, v.50, n.1, p.569-598, Feb. 1999.
- LANGFRED, C. W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. **Academy of Management Journal**, v.47, n.3, p.385-399, June, 2004.
- LATIF, S. A. A Análise Fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, 1994.
- LASCHINGER, H.K.S.; FINEGAN, J.; SHAMIAN, J; WILK, P. Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Healthcare Settings. **Healthcare Quarterly**, 6(4) June, 2003.
- LAZARIC, N., LORENZ, E. Trust and organizational learning during inter-firm cooperation. In N. Lazaric, & E. Lorenz (Eds.), **Trust and economic learning** (pp.209-226). Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1998.
- LUHMANN, N. **Trust and power**. Two works by Niklas Luhmann. New York: John Wiley & Sons, 1979.
- LUTHANS, F., BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. **Human Relations**, 40(4), 219-236, 1987.
- LYNDON, J.; ZANNA, M. Commitment in the Face of Adversity: A Value-Affirmation Approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, 58 (6): 1040-1047, 1990.
- MAYER, R. C. DAVIS, J. H. SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, 20, 709-734, 1995.
- MCALLISTER, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, 38(1), 24-59, 1995.
- MEDEIROS, C. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 43, n. 1, p. 1-22, 2005.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 61-98, 1991.
- _____. **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. London: Sage, 1997.

- MORGAN, R. M.; HUNT, S. G. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, 58 (3), 20-38, 1994.
- MORRIS, J. H., & SHERMAN, J. D. Generalizability of an organizational commitment model. **Academy of Management Journal**, 24(3), 512-526, 1981.
- MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Relations**. 41(6), 467-482, 1988.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. M. **Employee-organizations linkagens**. New York: Academic Press, 1982.
- OLIVEIRA, A. F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. Tese de Doutorado. Curso de Pós Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- PADOVAM, V. A. R. **Antecedentes de Bem-estar no Trabalho: Percepção de Suportes e de Justiça**. **Dissertação de Mestrado**, Curso de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo, 2005.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. G. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2008.
- REED, M. I. Organization, trust and control: a realist analysis. **Organization Studies**, 2001. Disponível em <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 20 de setembro, 2013.
- REINA, Dennis; REINA, Michelle. **Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
- REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **ERA**, 43(4), 25-35, 2003.
- ROMZEK B. S. Employee investment and commitment: the ties that bind. **Public Administration Review**. 50, 374-381, 1990.
- ROUSSEAU, D. M., STIKIN, S. B., BURT, S. B., CARMERER, C. Not so different after all: across-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, 23, 393-404, 1998.
- SEPPANEN, R., BLOMQUIST, K., SUNDQUIST, S. Measuring inter-organizational trust: a critical review of the empirical research in 1990-2003. **Industrial Marketing Management**, 36, 249-265, 2007.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. **Organization Development Journal**, 18 (4), 35-48, 2000.
- SIQUEIRA, M. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SWAILES, S.; BIGGS, D. Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. **Journal of Employee Relations**, 28(2), 130 – 143, 2006.
- TAN, H. H.; C. S. F. TAN. 'Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization.' **Genetic, Social and General Psychology Monographs** 126 (2): 241-60, 2000.
- VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, 17 (2), 229-239, 1972.