



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Carla Magna Gonçalves dos Anjos Ianaguivara*

**CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO:  
REVALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE MEDIDA**

**UBERLÂNDIA  
2011**

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umarama - 38.408-144 - Uberlândia - MG

+55 - 34 - 3218-2701

[pgpsi@fapsi.ufu.br](mailto:pgpsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>

*Carla Magna Gonçalves dos Anjos Ianaquívvara*

**CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO:  
REVALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE MEDIDA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**Uberlândia  
2011**

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umuarama - 38.408-144 - Uberlândia – MG

+55 – 34 – 3218-2701

[pgpsi@fapsi.ufu.br](mailto:pgpsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

- I11c  
2011
- Ianaguivara, Carla Magna Gonçalves dos Anjos, 1975-  
Confiança do empregado na organização : revalidação de ins-  
trumento de medida / Carla Magna Gonçalves dos Anjos Ianagui-  
vara. - 2011.  
102 f. : il.
- Orientadora: Áurea de Fátima Oliveira.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
Inclui bibliografia.  
1. Psicologia - Teses. 2. Psicologia aplicada - Teses. I. Oliveira,  
Áurea de Fátima. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

---

CDU: 159.9



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Carla Magna Gonçalves dos Anjos Ianaguivara*

**CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO:  
REVALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE MEDIDA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Uberlândia, 29 de agosto de 2011.

---

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Orientadora)  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

---

Prof. Dr. Marcos Aguiar de Souza (Examinador)  
Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Seropédica/RJ

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior (Examinador)  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

---

Prof. Dra. Mirlene Maria Matias Siqueira (Examinadora Suplente)  
Instituição: Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo/SP

**Uberlândia  
2011**

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umuarama - 38.408-144 - Uberlândia – MG

+55 – 34 – 3218-2701

[pppsi@fapsi.ufu.br](mailto:pppsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>

## AGRADECIMENTOS

Concluir o mestrado foi inicialmente um projeto pessoal, mas tornou-se uma realização não somente minha. Para chegar até aqui e concluir esse trabalho, muitas coisas aconteceram, muitas mudanças ocorreram e algumas pessoas foram essenciais neste percurso.

Em primeiro lugar, agradeço muito a Deus, pelo refúgio em momentos de desespero e angústia quando não sabia o que fazer. Obrigada, Senhor, pelo suporte necessário!

Aos meus pais queridos, José Natal e Ana Maria, fonte de tão grande confiança, apoio e dedicação que sempre me fizeram tão feliz por ser filha de vocês. A origem de todo esse trabalho está em vocês pelo exemplo de dedicação que sempre tiveram e por me mostrarem desde o início da minha vida escolar a importância da dedicação aos estudos, além de importantes valores como a honestidade e o respeito com as pessoas. Obrigada por acreditarem em mim!

Aos meus irmãos, Cassia e Cléver meus companheiros de longos anos e aos meus cunhados, Emeline e Filipe, por integrarem também a essa trajetória. Obrigada por me encorajarem tanto e por tomarem minhas dores como se fossem de vocês. Obrigada pelo apoio e incentivo!

Ao Rafael e ao Octávio, pelas noites de histórias subtraídas. Espero que já possam entender que em determinadas fases da vida temos prioridades e isso não quer dizer que a Dindinha dê mais valor aos estudos do que a vocês...

Às minhas amigas de mestrado, pelo apoio e por oferecem tanta ajuda! Bânia, Vivi, Rose, Tati e Jesselyn, obrigada por tanta demonstração de apoio e amizade! O suporte de cada uma de vocês fez toda diferença.

Aos meus familiares e amigos que me apoiaram, ouviram, aconselharam, enfim, ajudaram para que eu não perdesse o fôlego. Fefê, Flavinha, Paulinha, Tia Neivinha, Tia Neide, Maria Lúcia, Zezé, Alessandra, Adriana Perim, Deise, Telma, Cirlei, obrigada por tudo!

Aos amigos e familiares que prontamente se propuseram a me ajudar a aplicar a pesquisa, oferecendo seus colegas, alunos, empresa onde trabalham... Ricardo, Josele, Diogo, Daniel, Tio Ildeu, Priscila, Juliana, Maria Lúcia, Cleide, Rosângela, Deyla, Raquel... Sou muito grata a vocês!

Aos empresários que abriram as portas de suas empresas e confiaram neste trabalho. E principalmente ao Fausto e ao Sr. Lázaro, por me permitirem voltar, antes como funcionária, agora como pesquisadora. Muito obrigada!

Às Direções do Unicerp, Colégio Atenas, IFET e Senac Coromandel, por terem permitido que a pesquisa fosse aplicada com seus alunos. Muito obrigada pela confiança!

À Marineide, que desde meus tempos de graduação foi marcante por sua serenidade e cuidado ao lidar com nossos momentos de correria. Você faz muita diferença no Mestrado de Psicologia da UFU! Obrigada!

À Alice também pelo apoio e cuidado ao me informar sobre os procedimentos e prazos. Obrigada!

À Áurea, minha orientadora, pela dedicação, principalmente nos últimos meses desse estudo. Obrigada por compartilhar seu conhecimento e viabilizar essa vitória!

Aos membros da Banca Examinadora, por se dedicarem a estudar meu trabalho e contribuir com suas considerações. Muito obrigada!

Enfim, a alguém a quem jamais conseguirei agradecer o suficiente por seu amor, amizade, dedicação e compreensão. Cláudio, muito obrigada por me entender e me apoiar tanto no

difícil momento da decisão por deixar de trabalhar para me dedicar à conclusão do mestrado quanto por todos os momentos que se fez sempre presente desde o primeiro instante em que passamos a fazer parte um do outro!

Serei sempre grata a todos, por me ajudarem tanto! Sinto-me privilegiada por ter vocês em minha vida e por saber que nunca estou sozinha. Espero continuar alimentando a confiança que depositaram em mim!

Enfim, encerro uma importante etapa de minha vida. Desde o início foi um desafio, pelas viagens semanais, depois pela difícil tarefa de conciliar trabalho e estudos mesmo decidindo me mudar para Uberlândia. As mudanças pessoais e nova mudança de cidade também contribuíram para que o trabalho fosse ainda mais desafiador. Contudo, concluir é tão gratificante que valeu a pena! Espero que este trabalho possa contribuir para as pesquisas no campo da Psicologia Social e do Trabalho e que eu tenha conseguido agregar mais um grão de areia nesse vasto universo de possibilidades da ciência.

## RESUMO

Os estudos relativos à confiança têm proliferado na literatura nacional e internacional. Contudo, no que se refere à mensuração da confiança do empregado na organização somente um instrumento foi identificado na literatura brasileira. Considerando a possibilidade de refinamento desta medida, este estudo teve por objetivo revalidar a Escala de Confiança do Empregado na Organização. O conteúdo da escala constituiu-se de itens da escala original e outros elaborados com respaldo da literatura. A versão final da escala compôs-se de 61 afirmativas em formato Likert, a qual foi respondida por 554 trabalhadores de diversas organizações, com tempo mínimo de seis meses de trabalho. Os dados obtidos foram submetidos a análises fatoriais utilizando-se o método dos eixos principais com rotação oblíqua e carga fatorial superior a 0,50. Os resultados indicaram três fatores, que juntos explicam 49,63 por cento de variância, a saber, componentes éticos, competência organizacional e oportunismo, com Alpha de Cronbach de 0,96, 0,92 e 0,84, respectivamente. A estrutura fatorial identificada difere da escala anterior em número de fatores, embora o conteúdo, em sua maior parte, esteja presente na atual composição. Nota-se que o conteúdo do instrumento mostra-se em consonância com a literatura no que se refere à sustentação da confiança em bases éticas e relativas à competência. O estudo tem o mérito de somar as contribuições empíricas da primeira escala com as bases teóricas da literatura. Conclui-se que as características psicométricas do instrumento recomendam sua utilização em pesquisa e, mesmo, para diagnóstico no contexto organizacional.

Palavras-chave: confiança organizacional, confiança do empregado na organização, medidas da confiança.

## **ABSTRACT**

Trust related studies have proliferated in national and foreign literature. However, regarding the measurement of employee trust in the organization only one instrument was identified in the Brazilian literature. Considering the possibility of refinement of this measure, this study aimed to validate the Employee's Trust Scale. The scale consists of items from the original scale and other items produced with support from the literature. The final version of the scale consisted of 61 statements in Likert format, which was answered by 554 employees of different organizations, with a minimum of six months of work. These data were subjected to factor analysis using principal axis method with oblique rotation and a factor loading greater than 0.50. The results indicate three factors that together explain 49.63 percent of variance, namely ethical components, organizational competence and opportunism, with Cronbach's alpha of 0.96, 0.92 and 0.84, respectively. The identified factor structure differs from the former scale in number of factors, although the content, at most, is present in the current composition. The content of the instrument appears to be aligned with the literature in relation to sustaining confidence in ethical bases and competence. This paper has the merit of adding the empirical contributions of the first scale to the theoretical basis of literature. It is concluded that the psychometric characteristics of the instrument recommend its use in research and even for diagnosis in the organizational context.

Key words: organizational trust, employee's trust on the organization, measure of trust.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 – O FENÔMENO DA CONFIANÇA .....</b>	<b>15</b>
1.1 – Bases e tipos de confiança .....	16
1.2 – Conceituação da confiança .....	22
<b>2 – NÍVEIS E DIMENSÕES DA CONFIANÇA .....</b>	<b>32</b>
2.1 – Níveis de análise da confiança.....	32
2.2 – As dimensões da confiança .....	34
<b>3 – MEDIDAS DA CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>43</b>
<b>4 – JUSTIFICATIVA E OBJETIVO DO ESTUDO .....</b>	<b>54</b>
<b>5 – MÉTODO.....</b>	<b>59</b>
5.1 – Procedimentos de construção do instrumento.....	59
5.2 – Participantes .....	65
5.3 – Procedimentos de coleta de dados da pesquisa .....	66
<b>6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>68</b>
6.1 – Dados omissos.....	68
6.2 – Outliers (valores extremos) .....	68
6.3 – Proporção de casos por item.....	69
6.4 – Normalidade dos dados .....	69
6.5 – Multicolinearidade e singularidade .....	70
6.6 – Fatorabilidade da matriz.....	70
6.7 – Extração dos fatores .....	71
<b>7 – CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>102</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Bases da confiança.....	20
<b>Tabela 2</b> – Tipos diferentes de confiança. ....	21
<b>Tabela 3</b> – Definições e conceitos principais de confiança interpessoal e organizacional.....	29
<b>Tabela 4</b> – Componentes da confiança.....	40
<b>Tabela 5</b> – Instrumentos de medida de confiança.....	50
<b>Tabela 6</b> – Descrição dos participantes. ....	66
<b>Tabela 7</b> – Matriz de correlação dos fatores .....	72
<b>Tabela 8</b> – Cargas fatoriais, variância explicada e precisão dos fatores.....	74
<b>Tabela 9</b> – Alphas de Cronbach, composição dos fatores e número de itens. ....	81
<b>Tabela 10</b> – Comparações entre ECEO e ICEO .....	82

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Scree plot para a análise dos componentes.....	72
--	----

## INTRODUÇÃO

O contexto organizacional tem sofrido grandes mudanças apresentando novas estratégias de gestão de negócios e com isso o surgimento de novas ferramentas que visam fortalecer o desempenho das organizações. A velocidade com que essas inovações têm sido apresentadas é cada vez maior, levando as organizações a se tornarem mais flexíveis e abertas a mudanças.

Essa necessidade de adaptação e crescimento constantes exige também empregados cada vez mais capacitados e integrados às organizações, colaborando tanto com a capacidade técnica quanto com os resultados almejados.

Zanini, Lusk e Wolff (2009) caracterizam o cenário atual como a “Nova Economia”, na qual as organizações têm se mostrado imersas em um contexto de incerteza constante. Fatores como clientes, competidores, tecnologia e sociedade favorecem o acirramento da busca pela garantia da competitividade, tornando o ambiente organizacional envolto em frequentes mudanças e adaptações. Sendo assim, os autores Zanini et al. (2009) apresentam a promoção da confiança como forma de amenizar essa sensação de incerteza que afeta as relações de trabalho e como “mecanismo eficiente de controle para conferir flexibilidade organizacional, descentralização e para a coordenação de tarefas específicas relacionadas à natureza da informação e aos sistemas de produção” (p. 85).

Complementando a visão de Zanini et al. (2009), Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) afirmam que a globalização, a diversidade no local de trabalho, aumento da consciência das diferenças culturais, *downsizing*, o aumento da democracia participativa, o desenvolvimento de redes internacionais e alianças complexas, o aprimoramento das tecnologias de informação e tomada de decisão descentralizada são apenas alguns dos eventos e processos em que a confiança assume importância significativa.

De acordo com Caetano e Neves (2006), o risco inerente às mudanças organizacionais faz da confiança uma variável central para as compreensões extras sobre

como os empregados percebem o processo de mudança e seus sentimentos para com a organização.

Complementando esse posicionamento, Luhmann (1996, citado por Fisher & Novelli, 2008), considera que a confiança reduz a complexidade social e garante mais segurança para as escolhas que se fazem necessárias, na medida em que contribui para a superação da ausência de informações disponíveis sobre determinado tema e generaliza expectativas de comportamento. Ela contribui para a redução da sensação de vulnerabilidade das pessoas favorecendo sua capacidade de ação e estimula a contribuição para um processo de trabalho cooperativo (Fisher & Novelli, 2008).

Novelli (2004) afirma que a “confiança contribui para uma existência mais tranquila do homem no complexo ambiente que o rodeia, mesmo quando assume ou percebe os riscos que corre em confiar nos outros” (p.75).

A confiança organizacional mostra-se como uma condição indispensável ao bem-estar dos colaboradores na organização, gerando comportamentos congruentes com os seus objetivos e proporcionando vantagem competitiva considerável (Caetano & Sousa-Lima, 2007).

Considerada com uma variável de crescente interesse para investigação em psicologia social, comportamento organizacional e outras áreas correlatas, a confiança organizacional tem sido mencionada como fator essencial para a compreensão das sociedades (Lundâsen, 2002), importante influência no desempenho, na eficácia e na eficiência das organizações (Mariotti, 2004), satisfação, motivação dos empregados eficiência e desempenho superior (Zanini et al., 2009) e exercendo relevante papel no comportamento cooperativo e no controle na organização (Kramer, 1999).

Como foi observado por Kramer (1999), "esse interesse tem sido alimentado, pelo menos em parte, pelas evidências de que a confiança tem uma série de benefícios importantes para as organizações e seus membros" (p. 569).

Em face ao aumento de estudos sobre o fenômeno da confiança e de suas possíveis aplicações, considera-se relevante o desenvolvimento de instrumentos de medida válidos e

fidedignos que possam contribuir em futuras pesquisas além de colaborar com a gestão organizacional.

O presente trabalho teve por objetivo revalidar o instrumento Escala de Confiança do Empregado na Organização (Oliveira, 2004), partindo de sua base empírica, revendo a literatura recente sobre o constructo e buscando alcançar maior abrangência sobre o fenômeno.

Para alcançar esse objetivo, realizou-se levantamento bibliográfico sobre confiança, priorizando estudos a partir da década de 1990, dos quais foram destacadas definições do constructo, bem como seus níveis e dimensões da confiança na intenção de possibilitar que novos itens fossem elaborados de forma a obter um instrumento mais elaborado.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta revisão da literatura sobre os principais trabalhos de conceituação da confiança; o capítulo 2 mostra uma síntese das principais dimensões do constructo; o capítulo 3 aborda instrumentos de medida encontrados na literatura, principalmente nas últimas duas décadas; o capítulo 4 expõe a justificativa e os objetivos do trabalho, o capítulo 5 descreve o método aplicado; o capítulo 6 discorre os resultados e discussão, e, finalmente o capítulo 7 apresenta as conclusões, sintetizando os resultados encontrados e expondo as limitações metodológicas encontradas.

## **CAPÍTULO 1**

### **O FENÔMENO DA CONFIANÇA**

O fenômeno da confiança tem sido explorado por diferentes campos do conhecimento como Psicologia, Antropologia, Sociologia e Economia. Por estar presente nos diversos contextos das relações humanas, apresenta influência sobre diferentes fenômenos como democracia e grupos sociais, sendo considerada essencial para a compreensão das sociedades (Lundâsen, 2002).

A confiança nos relacionamentos de trabalho tem sido positivamente relacionada a uma gama de resultados, como comportamentos de cidadania organizacional, desempenho individual e de equipe, assim como cognições e atitudes no ambiente de trabalho, satisfação, comprometimento e aceitação a decisões e objetivos organizacionais (Gillespie, 2003).

É possível encontrar na literatura diversos trabalhos sobre confiança, estando relacionada a outras variáveis no contexto organizacional, como desempenho organizacional e vantagem competitiva (Salamom & Robinson, 2008; Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000; Hosmer, 1995; Mayer & Davis, 1999); gestão organizacional (Drummond, 2007; Novelli, Fischer & Mazzon, 2006; Reina & Reina, 2007; Dirks & Ferrin, 2002); comportamento cooperativo (Gächter, Herrmann & Thöni, 2004; Ferrin, Blight & Kholes, 2007; Lourezani, Silva & Azevedo, 2006); comprometimento organizacional (Ganesan & Hess, 1997; Song & Kim, 2009); cidadania organizacional (Hassan & Semerciöz, 2010; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990); comportamento antisocial no trabalho (Thau, Crossley, Bennet & Sczesny, 2007); satisfação no trabalho (Leat & El-Kot, 2009) e percepção de saúde organizacional (Fernandes, 2008).

Aplicando a confiança em contextos específicos na organização, já são encontrados também na literatura estudos sobre a confiança no líder (Dirks, 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Shamir & Lapidot, 2003; Lau & Liden, 2008; Scandura & Pellegrini, 2008; Chugathai & Buckley, 2008), na equipe e entre colegas (Williams, 2001; Spector & Jones, 2004; Lau &

Liden, 2008; Leat & El-Kot, 2009) e entre organizações (Gulati & Sytch, 2008; Ryssel, Ritter & Gemünden, 2000).

Estudos analisaram os custos da instauração confiança obtendo resultados que apontam que a promoção da confiança pode ser dispendiosa, por requerer tempo no estabelecimento de uma relação pessoal, no entanto, a falta de confiança pode ser ainda mais dispendiosa (Cummings & Bromiley, 1996). Embora a confiança não seja o único meio de lidar com situações complexas, sua ausência pode causar desarmonia, impasse e imobilismo (Fisher & Novelli, 2008).

A partir dessas constatações, é possível destacar a importância da confiança enquanto fenômeno propulsor do desenvolvimento organizacional através da melhoria das relações existentes nesse contexto.

Ao buscarem garantir sobrevivência, na atual realidade competitiva, as organizações já têm percebido que precisam promover um ambiente interno mais favorável. Um dos caminhos para essa melhoria é revelado através do desenvolvimento da confiança e com isso estudos têm sido constantemente promovidos para que se possa conhecer, prever e estimular sua presença (Reed, 2001; Lourenzani et al., 2006; Zanini et al., 2009).

Buscando conhecer melhor o fenômeno da confiança, o presente trabalho irá apresentar os principais estudos encontrados, diferenciando bases e modelos, níveis e dimensões.

### **1.1 – Bases e tipos de confiança**

De acordo com Coleman (1990, citado por Novelli, 2004), a confiança desenvolve-se em função da avaliação daquele que confia que alguém pode fazer melhor determinada ação que ele próprio. A partir dessa avaliação, aquele que confia perceberá uma situação de maior conforto ou segurança em relação à que se encontrava anteriormente.

Deutsch (1960) apresenta o que considera características essenciais das situações de confiança, sendo elas: a) aquele que decidirá por confiar ou não percebe que sua escolha poderá levar a um resultado benéfico ou prejudicial; b) essa ocorrência dependerá

da outra pessoa e c) ele percebe que a força do prejuízo pode ser maior que a força do benefício. Nessas condições, pode-se perceber a presença da *vulnerabilidade*, característica encontrada em diversos estudos que abordam e buscam explicar a confiança e presente em algumas das definições de confiança que serão apresentadas posteriormente neste trabalho.

Em seu estudo de revisão sobre confiança, Kramer (1999) afirma que a maioria dos teóricos concorda que quaisquer que sejam suas características essenciais, a confiança é fundamentalmente um estado psicológico que inclui componentes afetivos e motivacionais, sendo definida em termos de variedade de orientações e processos cognitivos interrelacionados.

Com o objetivo de encontrar as bases da confiança organizacional, Kramer (1999) apresenta fatores que influenciam as expectativas dos indivíduos a respeito da confiabilidade dos outros membros e alimentam a confiança nessa relação. Tais fatores são apresentados como:

a) *confiança disposicional* caracterizada pela predisposição do indivíduo em confiar, sendo construída a partir de interações que foram desenvolvidas ao longo das experiências vivenciadas. Existem diferenças entre indivíduos quanto à predisposição geral em confiar em outras pessoas e essa predisposição individual está correlacionada a outras orientações, incluindo a crença sobre a natureza do ser humano.

b) *confiança baseada na história*, relacionada às interações já existentes entre os indivíduos. O histórico dessas interações fornece informações de tomadas de decisão que podem ser úteis na avaliação dos motivos e intenções da outra pessoa e na previsão sobre seus comportamentos futuros. Dessa forma, a confiança estabelecida entre as partes será fortalecida ou enfraquecida em função das interações ocorridas que acumuladas geram o histórico geral da relação. Para complementar esse fator, Kramer (1999) apresenta o que considera duas facetas psicológicas dos julgamentos da confiança: 1) os julgamentos individuais são baseados em parte nas expectativas iniciais sobre os comportamentos dos

outros; e 2) essas expectativas mudam em consequência do aumento de experiências subsequentes validadas ou não por aquele que confia.

c) *confiança baseada na categoria*, presumida em função de informações obtidas a partir da categoria que o indivíduo pertence. Em função das consequências cognitivas da categorização, as pessoas tendem a atribuir características positivas ou negativas em outros membros do mesmo grupo.

d) *confiança baseada no papel*, determinada em função do papel a ser desempenhado pelo indivíduo e não por suas habilidades, motivos e intenções. Katz e Kahn (1976) consideram que o papel desempenhado pelo indivíduo ocupa posição central e definem as organizações como sistemas de papéis. Caso os membros da organização se sintam seguros em relação à intenção do colega em assumir suas obrigações e realizá-las de forma competente, tem-se facilitado o surgimento da confiança.

e) *confiança baseada em regras*, desenvolvida a partir das regras compartilhadas no grupo em relação ao comportamento considerado apropriado. Kramer (1999) aponta que as regras podem criar confiança através de seus efeitos na autopercepção dos indivíduos e na formação de expectativas sobre outros membros da organização.

Para Drummond (2007), as três últimas bases discriminadas por Kramer (1999) representam alternativas para a constituição de uma base prévia, denominada pela autora como confiança presumida, a qual sustentará as informações oriundas da experiência interacional direta. Esta situação se faz necessária, ainda segundo a autora, devido à dificuldade de se obter informações vitais à composição de perfis individualizados e personalizados de confiança, principalmente em grandes organizações.

Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992, citado por Lewicki & Bunker, 1996) propuseram um modelo de desenvolvimento do relacionamento de confiança no contexto organizacional, de acordo com três estágios: *confiança baseada no cálculo*, desenvolvida a partir do medo da punição caso a confiança seja corrompida e nas recompensas resultantes de sua preservação; *confiança baseada no conhecimento*, originada da história de interação das partes, que por já se conhecerem, tomam seus comportamentos como confiantemente

preditos e *confiança baseada na identificação*, que ocorre quando as partes têm tomado as necessidades dos outros como objetivos pessoais e agem de forma que consideram os ganhos como comuns a todos envolvidos.

Similarmente, Novelli (2004) apresenta eixos teóricos diferentes que se dispõem a analisar a confiança. Entre esses eixos, está a natureza dos relacionamentos, que se diferencia em *confiança calculável*, de natureza econômica, com relação ao cálculo da relação custo/benefício das transações; *confiança normativa*, de natureza social e com referência ao compartilhamento de valores determinados coletivamente, com papéis e regras de comportamentos rigidamente estabelecidos; e *confiança cognitiva*, voltada à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento, baseada em respostas previsíveis de uma parte em relação à outra.

Outra possível classificação apresentada por Novelli (2004) se refere à expectativa entre a parte que exerce a confiança e a que é alvo dela, a partir do modelo apresentado por Zucker (1986, citado por Novelli, 2004). De acordo com esse aspecto, é possível encontrar a *confiança baseada em características*, de caráter de produção determinístico, de acordo com a cultura, a ética e a religião; *confiança baseada no processo*, orientada para um processo gradual de construção da confiança, pressupondo-se a estabilidade nos relacionamentos; e a *confiança institucional*, voltada para a estruturação de relacionamentos segundo mecanismos legais ou de interesses compartilhados entre pessoas, dentro ou entre organizações.

Ford (2001) apresenta uma síntese com nove diferentes bases de confiança, apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1** – Bases da confiança

<b>Bases da confiança</b>	<b>Definição</b>
Confiança baseada no Impedimento (Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992).	A confiança é derivada da presença de sérias sanções para comportamentos oportunistas. Alguns combatem que esta é uma forma de controle, não confiança; porém, outros se fazem como alguém que confia em um indivíduo por causa da presença de sanções (Rousseau et al., 1998).
Confiança baseada no Conhecimento (Shapiro et al., 1992).	A confiança é derivada pelo conhecimento do outro indivíduo e sendo capaz para prever o comportamento dele ou dela.
Confiança baseada na Identificação (Shapiro et al., 1992).	A confiança é derivada pela empatia e um compartilhamento de valores comuns, isto é, por identificar-se com o outro indivíduo.
Confiança baseada na Cognição (Brewer, 1981).	A confiança é derivada por sugestões cognitivas como primeiras impressões (Brewer, 1981).
Confiança baseada na Relação (Rousseau et al., 1998).	A confiança é derivada com o passar do tempo, por informação de fiduciário dentro da relação (Rousseau et al., 1998).
Confiança baseada no Cálculo	A confiança é calculada com base nos impedimentos e intenções / competência (Rousseau et al., 1998).
Confiança baseada na Economia (Williamson, 1993).	A confiança é derivada de uma decisão racional baseada em custos e benefícios (Kim & Prabhakar, 2000).
Confiança baseada na Instituição (Zucker, 1986).	Confiança reflete a segurança sentida devido a garantias, rede de segurança ou outras estruturas (McKnight, & Cummings, 1998).
Confiança baseada na Personalidade (Rotter, 1967).	Tendência para confiar desenvolvida por relações de infância com cuidadores (Rotter, 1967).

Fonte: Ford, 2001 (p.32)

Em seu recente estudo, Möllering (2006) propõe o que chama de *visão situacional da confiança*, na qual aquele que confia e o depositário da confiança são considerados atores do processo interpretando o contexto social em que estão inseridos. Apresenta também uma *vertente racional* da confiança, estabelecida a partir de uma construção baseada “na razão, rotina e reflexividade, suspendendo a vulnerabilidade social e insegurança como se estivessem se resolvido favoravelmente e mantendo um estado de expectativa favorável para as ações e intenções de outros mais ou menos específicos” (p. 356). Apesar de o autor não se propor a explorar mais essa consideração, percebe-se com esse enfoque uma participação mais ativa e consciente por parte daquele que confia.

Recentemente em trabalho desenvolvido para o contexto da confiança relacionada à tecnologia da informação, Söderström (2009) se propôs a apresentar as classificações de confiança encontradas na literatura. Foram obtidos diversos tipos de confiança, classificados de acordo com o *momento do relacionamento*, se inicial ou já depois de experiência vivenciada, e *nível da confiança*, se organizacional, interpessoal ou em relação à tecnologia. Surpreendentemente, a autora (Söderström, 2009) classifica 29 diferentes tipos de confiança, que ao detalhar cada um, percebe-se similaridades entre alguns, podendo questionar a necessidade de variada classificação. A Tabela 2 expõe a classificação apresentada pela autora (Söderström, 2009).

**Tabela 2** – Tipos diferentes de confiança.

	<b>Organização</b>	<b>Pessoa</b>	<b>Tecnologia</b>
<b>Inicial</b>	Calculativa	Baseada em	De instrumento
	Contratual	características	Hard-soft
	Institucional	Cognitiva	Offline-online
	Intencional	Disposicional	No sistema
	Entre organizações	Moralista	
	Baseada em contrato	Psicológica	
	Baseada na reputação		
<b>Após experiência</b>	Transacional		
	Baseada na competência	Afetiva	De instrumento
	Baseada no	Baseada no	Hard-soft
	desaconselhamento	conhecimento	Offline-online
	Boa vontade	Psicológica	No sistema
	Baseada na identificação	Relacional	
	Baseada na informação		
	Entre organizações		
	Baseada no desempenho		
Baseada no processo			
Situacional			
Baseada em transitividade			

Fonte: Söderström, 2009

Nesta seção foram apresentadas diferentes tipologias e modelos de confiança que configuram-se relacionadas às bases de natureza individual, social e funcional e em dimensões cognitivas e afetivas.

A próxima seção trará os conceitos relativos à confiança considerando os níveis interpessoal e organizacional, conforme especificação da literatura.

## 1.2 – **Conceituação da confiança**

Com o objetivo de esclarecer o conceito confiança, será apresentado levantamento da literatura apresentando definições e abordagens desenvolvidas ao longo dos anos, priorizando as duas últimas décadas.

Presente no cotidiano das pessoas e utilizada tanto ao iniciar relacionamentos quanto na avaliação a respeito da continuidade desses relacionamentos, “... a confiança não se limita a significados do senso comum, sendo utilizada em investigações científicas, realizadas dentro de áreas distintas do conhecimento.” (Oliveira, 2004, p.1).

No entanto, Bastos (1994, p. 21, citado por Oliveira, 2004) alerta que “há conceitos que são oriundos da linguagem cotidiana e trazem significados para os quais o pesquisador não está atento e que são básicos para a decisão de que conceito utilizar.” Sendo assim, é preciso ter o cuidado em observar as aplicações utilizadas ao termo confiança, diferenciando seu uso cotidiano dos trabalhos encontrados na literatura científica.

Partindo do Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (Ferreira, 2004), encontram-se como definições para confiança:

1. Segurança íntima de procedimento. 2. Crédito, fé. 3. Boa fama. 4. Segurança e bom conceito que inspiram as pessoas de probidade, talento, discrição, etc. 5. Esperança firme. 6. Familiaridade. 7. Atrevimento, petulância. 8. Atos libidinosos; licença. 9. Empregado (ou outra pessoa) de confiança, com quem se pode contar em qualquer situação. *Dar confiança.*
1. Tratar (alguém) com familiaridade; e/ou conceder em ser tratado assim. *Depositar confiança em.* 1. Crer na honradez ou discrição de. 2. Ter um bom conceito em, alta estima. (p.521)

Já o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (Houaiss & Villar, 2009) define confiança da seguinte forma:

1. Crença na probidade moral, na sinceridade, lealdade, competência, discrição, etc. de outrem; crédito, fé. (*ter profunda confiança num amigo*) (*a terna confiança dos casais ajustados*) (*ter confiança no médico*)
2. Crença

de que algo não falhará, de que é bem feito ou forte o suficiente para cumprir sua função. (*tem confiança nos freios para correr assim?*) (*tenho confiança nesse projeto*) 3. Força interior, segurança, firmeza. (*ter confiança em si*) (*demonstra muita confiança ao falar*). 4. Esperança. Otimismo. (*ter confiança no futuro, na vida*). 5. Sentimento de segurança mútua (*o acordo foi assinado num clima de confiança*). 6. Familiaridade, intimidade. (*gosto da confiança com que me trata*). 7. Liberdade excessiva; atrevimento; insolência. 8. Ousadia nas iniciativas amorosas. *Dar confiança*. 1. Tratar ou permitir ser tratado de igual para igual, ou com informalidade, intimidade, familiaridade. *De confiança*. 1. Que merece ou desperta segurança; crédito; confiável. 2. Que se entrega somente a pessoa conhecida; digna de toda fé. (p.519)

Observando as definições encontradas, é possível constatar dois aspectos. O primeiro destacando definições relativas à probidade moral e qualidades de outrem. As definições apresentam-se relacionadas à segurança, ao crédito e à firmeza em relação à outra parte em função de sua competência, boa fama, sinceridade, lealdade. Há também um aspecto de otimismo e esperança, como certo que o outro irá cumprir o determinado.

O segundo aspecto, com conotação negativa, apresenta a confiança também associada a características pessoais como atrevimento, insolência, desrespeito aos limites impostos pelas pessoas e situações.

Enfim, a palavra confiança está relacionada à crença na probidade moral e nas qualidades de outrem, expectativas otimistas associadas aos resultados da outra parte bem como de suas características pessoais como credulidade, ser digno de confiança, assim como atrevimento e insolência (Oliveira, 2004).

Após essa breve apresentação do significado cotidiano da confiança, serão discutidas as definições encontradas na literatura científica.

Teóricos alegam não existir consenso quanto à definição do fenômeno (Hosmer, 1995; Schoorman, Mayer & Davis, 2007). As diferentes perspectivas pelas quais a confiança

é investigada levam a diferentes conceitos e modelos, demonstrando a complexidade do fenômeno e a necessidade de mais estudos relacionados a ele.

As diferenças na conceituação de confiança, inviabilizando uma definição geral e comum, podem ser justificadas pelos diferentes enfoques que a variável recebe. Conforme afirmam Ferrin et al. (2007), a confiança é abordada em alguns casos com um comportamento, em outros como uma intenção e também por outros como uma variável da personalidade.

Tais diferenças de perspectiva em relação à confiança permitem fortalecer a constatação de que se trata de um fenômeno rico e complexo, presente em diferentes contextos e permeado por diferentes disciplinas (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

Sob outra perspectiva, Rousseau et al. (1998) consideram que a confiança não é apenas um comportamento ou uma escolha (assumir riscos), mas deve também ser analisada como uma condição psicológica.

Rousseau et al. (1998) apresentam diferentes formas de interpretação para confiança por diferentes autores. Há o enfoque que a percebe como uma *variável independente* (causa), principalmente sob a visão das transações econômicas, estando a confiança como geradora da cooperação e de negociações de sucesso (Axelrod, 1984; Miller, 1992, citados por Rousseau et al., 1998). Outro grupo de pesquisadores a caracterizam como *variável dependente* (efeito), resultado tanto de formas de gestão bem como de características da parte confiada, como competência e habilidade. Sob essa perspectiva encontram-se estudos da área da psicologia, comportamento organizacional, economia e marketing (Ouchi, 1981; Zucker, 1986, citados por Rousseau et al., 1998).

Por fim, um terceiro grupo de estudiosos encara a confiança como uma variável moderadora, estando presente em estudos de comportamento interpessoal em organizações e relações sociais (Robinson & Rousseau, 1994; Mishra & Spreitzer, 1994, citados por Rousseau et al., 1998).

As definições de confiança encontradas na literatura investigada serão apresentadas de acordo com o nível de análise, a saber: confiança interpessoal e organizacional. A discussão sobre os níveis será apresentada posteriormente.

### ***Confiança interpessoal***

Baseado em levantamento bibliográfico, Mishra (1996) conceitua confiança como “possibilidade de uma parte ser vulnerável à outra parte, baseada na crença de que essa última é competente, aberta, preocupada e confiável” (p.265).

O ato de confiar, que Möllering (2006) nomeia de “escolha prudente”, seria resultado da confiabilidade da parte confiada, sustentada a partir de sua utilidade, benevolência, competência e integridade.

Kramer (1999) afirma que “(...) a confiança envolve um estado de percepção de risco e vulnerabilidade, derivado de incertezas individuais a respeito dos motivos, intenções e ações dos outros dos quais a pessoa depende.” (p.571).

Rousseau et al. (1998) apresentam a variável como “um estado psicológico que inclui a disponibilidade para aceitar uma situação de vulnerabilidade, baseado em expectativas positivas quanto às suas intenções e comportamentos do outro” (p.395).

Schoorman et al. (2007) afirmam que as diferentes definições de confiança encontradas à época de seu estudo revelam como ponto em comum a boa vontade em estar vulnerável e a expectativa de confiar. Estes autores (Schoorman et al., 2007) definem confiança como “a vontade de uma pessoa de ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que o outro vai executar uma ação específica ” (p.712).

Para Yamagishi, Kikuchi e Kosugi (1999) a confiança revela-se como uma expectativa básica de um comportamento não explorador da outra pessoa envolvida, até que o contrário seja provado.

Seguindo a corrente teórica de Deutsch (1960), entre outros estudos mais recentes, Söderström (2009) considera que mesmo se tratando de outra parte que apresenta histórico satisfatório na qual se pode confiar, deve-se considerar a possibilidade eminente de que

possam ocorrer falhas ou desapontamentos. A autora define confiança como a prontidão para acreditar na credibilidade e honestidade dos outros e no risco de estar também vulnerável às ações dos outros.

Ripperger (1998, citado em Zanini et al., 2009) define confiança como “a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista” (p.74).

Pontos comuns são percebidos nessas definições, como características positivas em relação à outra parte, tais como benevolência, credibilidade e oportunismo limitado.

Valores morais e princípios éticos também podem ser considerados ponto comum na literatura sobre confiança. Para Hosmer (1995), sob uma perspectiva moral, “confiança é o resultado de comportamentos ‘corretos’, ‘justos’ e ‘sérios’. Ou seja, decisões e ações moralmente corretas baseadas em princípios éticos de análise – que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros na sociedade” (p.399).

No mesmo trabalho, pouco adiante, a autora afirma: “confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou empresa de comportamentos eticamente justificáveis – isto é, decisões e ações moralmente corretas baseadas em princípios éticos de análise – por outra pessoa, grupo ou empresa numa diligência conjunta ou troca econômica” (Hosmer, 1995, p.399).

Essas descrições de confiança, sob o prisma da filosofia ética, consideram o fenômeno como um resultado de decisões e ações que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros através da aplicação de princípios gerais.

### ***Confiança organizacional***

Em seu livro “Confiança: virtudes sociais e a criação da prosperidade”, Fukuyama (1996) apresenta esse fenômeno considerado social, determinado culturalmente, como “a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e

cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros desse comunidade” (p.41). Esse autor afirma que as organizações mais eficientes são baseadas em comunidades de valores éticos compartilhados. Estando esses valores consolidados, mais que natural esperar que a confiança emergja entre seus componentes.

Costa (2000) refere-se à confiança organizacional como a relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos e nas práticas que mantêm a organização como um todo.

Aplicando os estudos sobre confiança no contexto específico da prestação de serviços, Lekkas (2003) considera que a noção de confiança em uma terceira pessoa pode ser definida como:

“a segurança de que a outra parte é capaz de fornecer os serviços necessários de forma precisa e infalível, uma certeza que também expressa a fé do cliente na sua integridade moral, na solidez de sua operação, na eficácia dos seus mecanismos de segurança, em sua experiência e na sua permanência por todos os regulamentos e leis, enquanto ao mesmo tempo, ele também contém o reconhecimento de um fator de risco mínimo, pelo terceiro de confiança” (p.1816).

Esse enfoque considera tanto a competência quanto integridade, bem como a estabilidade oriunda das normas estabelecidas, sem deixar de considerar os riscos existentes nessa relação.

Cummings e Bromiley (1996) consideram que a confiança organizacional é o grau de confiança entre unidades de uma organização ou entre organizações. Definem o constructo como “a crença individual ou crença comum entre um grupo de pessoas que outro indivíduo ou grupo: a) fazem esforço de boa fé para se comportarem de acordo com o compromisso firmado explícita ou implicitamente, b) são honestos em quaisquer negociações que precedam o compromisso e c) não tomam vantagem excessiva de outro quando a oportunidade ocorrer” (p.303).

Schockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) definem a confiança organizacional como as expectativas positivas que um indivíduo tem sobre a intenção e comportamentos dos vários membros da organização, baseadas nos papéis organizacionais, relacionamentos, experiências e interdependências.

Em estudo relacionado ao tema, Mariotti (2004) apresenta um comparativo entre as principais definições encontradas na literatura, identificando pontos críticos em comum a vulnerabilidade/risco, a reciprocidade e a expectativa. A seguir, na Tabela 3, propõe-se uma atualização do trabalho desenvolvido por Mariotti (2004), acrescentando à tabela original conceitos discutidos no estudo de Oliveira (2004) e novos conceitos encontrados na literatura para o constructo confiança:

**Tabela 3** – Definições e conceitos principais de confiança interpessoal e organizacional

<b>Confiança interpessoal</b>	<b>Confiança organizacional</b>
<p>Uma expectativa tida por um indivíduo ou por um grupo de que a palavra, a promessa ou um compromisso por escrito de um outro indivíduo ou grupo são merecedores de serem confiados. (Rotter, 1967, citado por Mariotti, 2004)</p>	<p>Crença de um indivíduo ou a crença comum entre indivíduos que outro indivíduo ou grupo (a) fará esforços de boa fé para se comportar de acordo com quaisquer compromissos explícitos ou implícitos; (b) será honesto em qualquer situação precedida por tais compromissos; (c) não levará vantagens excessivas em relação ao outro, mesmo se houver oportunidade. (Cumming &amp; Bromiley, 1996)</p>
<p>A opinião de que os responsáveis pelas decisões produzirão os resultados favoráveis aos interesses da pessoa sem nenhuma influência da mesma. (Driscoll, 1978, citado por Mariotti, 2004)</p>	<p>Fé do empregado no alcance dos objetivos corporativos e líderes organizacionais e crença em que no final, a ação organizacional provará ser benéfica para os empregados. (Gilbert &amp; Tang, 1998, citado por Oliveira, 2004)</p>
<p>A extensão em que uma pessoa acredita em outra pessoa (ou outras pessoas) destas serem benevolentes e honestas. (Larzerelle &amp; Huston, 1980, citado por Mariotti, 2004).</p>	<p>Relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos institucionais e nas práticas que mantêm a organização como um todo. (Costa, 2000, citado por Oliveira, 2004)</p>
<p>O empreendimento de uma ação que envolve risco na expectativa confiável de que todas as pessoas envolvidas na ação agirão de forma competente e cumpridora de seus deveres e com respeito. (Lewis &amp; Weigert, 1985, citado por Mariotti, 2004)</p>	<p>Expectativas positivas que o indivíduo tem sobre a intenção e comportamentos dos vários membros da organização baseado nos papéis organizacionais, relacionamentos, experiências e interdependências. (Schockley-Zalabak, Ellis &amp; Winograd, 2000)</p>
<p>Um jogo de expectativas compartilhadas pelo todo e por aqueles envolvidos em uma troca. (Zucker, 1986, citado por Mariotti, 2004)</p>	<p>Generalização do modelo de confiança mútua entre dois atores e uma orientação coletiva em direção à outra organização. (Colemann, citado por Jeffries &amp; Reed, 2000)</p>
<p>Expectativa que outra parte pode ser confiável em cumprir suas obrigações, a comportar-se de determinada maneira e a agir e negociar honestamente mesmo quando há a possibilidade de ser oportunista. (Gulati, 1995, citado por Gulati &amp; Sytch, 2008)</p>	<p>Fé na integridade moral, na solidez da operação, na eficácia dos mecanismos de segurança, na experiência e na permanência por todos os regulamentos e leis, enquanto ao mesmo tempo, reconhecimento de um fator de risco mínimo. (Lekkas, 2003)</p>

**Tabela 3 – continuação**

<b>Confiança interpessoal</b>	<b>Confiança organizacional</b>
As expectativas que se levantam dentro de uma comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseadas em normas geralmente compartilhadas com os outros membros dessa comunidade. (Fukuyama, 1996)	Crença, considerados os riscos envolvidos, na probidade ou na correção dos princípios de uma pessoa ou um sistema para realizar ações em favor do que confia, projetando um dado conjunto de resultados ou eventos. (Novelli, 2004)
A voluntariedade de uma parte ser vulnerável às ações do outro baseando-se na expectativa que o outro executará uma ação particular importante para o que confia, sem necessidade de monitorar ou controlar o outro. (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)	Conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. (Oliveira, 2004)
A confiança de uma pessoa, grupo ou firma no dever voluntariamente aceito por outra pessoa, grupo ou firma de reconhecer e proteger os direitos e os interesses de todos os outros empregados num esforço ou troca econômica. (Hosmer, 1995)	Expectativa que outra organização pode ser confiável de que irá cumprir suas obrigações, comportar-se de maneira prevista e agir e negociar honestamente mesmo quando a possibilidade de oportunismo for presente. (Gulati & Sytch, 2008)
Vontade de uma parte de ser vulnerável à outra parte com base na crença de que esta última é: (a) competente, (b) aberta, (c) preocupada, e (d) de confiável. (Misha, 1996)	
Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseando-se em expectativas positivas das intenções ou do comportamento do outro. (Rousseau et al., 1998)	
Depósito de expectativas positivas na suposição de representação benevolente de uma parte para com a outra. (Möllering, 2006)	
Crenças e valores de probidade que permeiam as relações interpessoais em um ambiente organizacional, sendo o comportamento das pessoas baseado em princípios éticos e morais. (Fisher & Novelli, 2008)	

Adaptado de Mariotti (2004, p.13) e Oliveira (2004, p. 63-65)

Diante do levantamento das principais definições atribuídas à confiança interpessoal e organizacional, podem-se identificar características do fenômeno que se repetem entre os vários autores, tais como a vulnerabilidade, reciprocidade, boa vontade, expectativas, princípios éticos, integridade moral, honestidade, competência, credibilidade, solidez, o que a princípio pode contribuir tanto na sua compreensão quanto nos desdobramentos relativos à mensuração.

Os diferentes níveis da confiança postulados por vários autores serão apresentados no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO 2

### NÍVEIS E DIMENSÕES DA CONFIANÇA

#### **2.1 – Níveis de análise da confiança**

Diversos autores (McAllister, 1995; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Kramer, 1999; Rousseau et al., 1998; Lundåsen, 2002) consideram a confiança como fenômeno multinível, existente tanto na perspectiva do indivíduo quanto nas suas relações com outras pessoas e entre grupos. Entre os diversos trabalhos encontrados, é comum encontrar essa classificação, como forma de melhor compreender o fenômeno e, em alguns casos, para delimitar o campo de estudo em questão.

Kramer e Tyler (1996) descrevem confiança nos três níveis: *micro*, enfatizando as bases psicológicas da confiança e desconfiança; *meso*, explorando as redes sociais de trabalho e o nível *macro*, envolvendo a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança.

O nível micro estaria vinculado à Psicologia e considera as características pessoais e situacionais, enquanto que o nível macro está associado à Sociologia, com foco nos processos de transformação social e política como antecedentes da confiança (Oliveira, 2004).

Worchel (1979, citado por Lewicki & Bunker, 1996) distingue também a confiança nos três níveis, sendo o *micro* relacionado à crença, expectativa ou sentimento arraigado na personalidade, com origem no desenvolvimento psicosssexual do indivíduo. Ao nível *meso*, com enfoque psicológico e social, estariam relacionadas as transações interpessoais entre indivíduos e à expectativa em relação à outra parte. Por fim, caracterizando o nível *macro*, estariam os fenômenos institucionais, dentro e entre organizações, com foco do indivíduo percebendo a organização.

O trabalho apresentado por Novelli (2004) discrimina também três níveis de confiança, sendo: nível micro, denominado *confiança pessoal*, como processo interativo a

partir de laços informais; a *confiança sistêmica*, classificada em nível meso, baseada em experiências positivas e contínuas do uso de sistemas de interação disponíveis na sociedade modernas; e por fim, a *confiança na sociedade*, em nível macro, com referência a padrões culturais entre os membros de uma comunidade.

A concepção de confiança com diferentes níveis de análises é compartilhada por Jeffries e Reed (2000), que associam os níveis micro e macro, respectivamente, à confiança interpessoal e organizacional.

Costa (2000), por sua vez, propõe a diferença entre confiança em pessoas e confiança em instituições. Para a autora esta distinção facilita a investigação do tema ao mostrar quadros teóricos específicos. Drummond (2007) segue a mesma linha de classificação, apresentando a *confiança geral ou interpessoal*, com foco nas relações interpessoais, sob a perspectiva da Psicologia, teóricos da personalidade e psicólogos sociais; e a *confiança institucional*, considerando as perspectivas de sociólogos e economistas e analisada tanto como um fenômeno dentro das organizações como entre instituições.

O estudo de Rousseau et al. (1998) considera a confiança como um resultado da integração entre processos psicológicos e dinâmicas grupais (nível micro) com arranjos institucionais, em nível macro. Em seu estudo, Rousseau et al. (1998) constataram que grande parte dos trabalhos realizados até à época, exploraram o foco no indivíduo, seja com aquele que confia quanto em relação ao que é alvo da confiança. No entanto, os autores não deixaram de perceber que esses estudos também apresentaram influência da confiança em nível macro, apresentando as instituições como contexto social, palco onde as relações de confiança são promovidas (Rousseau et al., 1998).

Não é identificado consenso entre os autores sobre a confiança organizacional configurada como nível micro ou macro de análise. Mas pode-se afirmar que prevalece o nível micro, quando se refere a confiança interpessoal exercida pelo empregado para com o objeto social mais próximo dele, seja a organização, os gestores, líderes, equipe.

Siqueira (2002) afirma que instrumentos sobre comportamento organizacional aplicados a membros da organização, podem avaliar apenas as percepções dos respondentes em relação ao tema determinado. Ou seja, o questionário poderia medir somente o atributo individual (nível micro) e não o atributo da organização (nível macro).

No entanto, Tamayo (1996), ao abordar valores organizacionais, apresenta duas alternativas metodológicas: a investigação através de documentos oficiais da organização ou então através da representação mental compartilhada pelos empregados. O autor (Tamayo, 1996) opta pela segunda opção por considerar os valores organizacionais sejam melhor compreendidos a partir das percepções das pessoas do que através de documentos formais da organização.

Diante dessas observações, o presente trabalho abordará a confiança como fenômeno multinível, mas sendo avaliada através da percepção de seus funcionários, em nível micro de análise.

## ***2.2 – As dimensões da confiança***

Além da afirmação de que não há consenso quanto à definição de confiança, outro ponto comum encontrado nos estudos sobre a variável é a constatação de que se trata de um fenômeno multidimensional.

Costa (2000) apresenta a confiança como um constructo multidimensional que compreende as dimensões cognitiva, afetiva e comportamental. Enquanto a dimensão cognitiva permite discernir as pessoas e instituições que são dignas de confiança, a dimensão afetiva refere-se à ligação emocional que existe entre as pessoas envolvidas na relação e a dimensão comportamental reflete as variações em importância das duas dimensões anteriores.

McAllister (1995) distingue duas dimensões para a confiança: a cognitiva e a afetiva. Há uma base afetiva para que a confiança exista, consistindo no vínculo emocional entre os indivíduos. “As pessoas fazem investimento emocional nas relações de confiança,

expressam cuidado e preocupações genuínas quanto ao bem-estar do companheiro, acreditam na virtude intrínseca de tal relacionamento, e acreditam que estes sentimentos são recíprocos” (p. 26).

Ao mesmo tempo, McAllister (1995) afirma que o estabelecimento da confiança requer um conhecimento prévio. “O volume de conhecimento necessário para confiar está em algum lugar entre o conhecimento total e a ignorância total” (p.26). Apesar disso, argumenta que a confiança não é necessariamente racional, embora seja necessário um grau, ainda que mínimo, de conhecimento e de “boas razões” para a decisão de confiar.

O posicionamento do autor sugere que cognição e afeto coexistem, porém os modos como se formam e expressam não são idênticos. Os resultados de seu estudo indicaram que confiança cognitiva é antecedente de confiança afetiva. Desse raciocínio, extrai-se que há necessidade de conhecimentos ainda que estes sejam parciais ou mínimos para que se estabeleça a confiança de base afetiva.

A importância da dimensão afetiva é enfatizada por esse autor (McAllister, 1995) que na maioria das vezes a considera um tipo específico de confiança interpessoal, porém em outras ocasiões refere-se a dimensões da confiança interpessoal.

O estudo de Mayer et al. (1995) apresenta um modelo de confiança que busca uma sistematização e compreensão do conceito com base em um enquadramento multidimensional, explorando as características da pessoa que confia (trustor) e daquele que é alvo de confiança (trustee).

Para aquele que confia, é apresentada a propensão por confiar como um traço de personalidade que leva uma pessoa a confiar nas outras de forma geral. Para complementar essa característica, considerada insuficiente para se estabelecer a confiança, os autores revelam alguns atributos do depositário da confiança: habilidade, benevolência e integridade.

Como primeiro atributo, a *habilidade* contempla as características, competências e qualidades que um indivíduo apresenta como influência dentro de um domínio específico. Já

a *benevolência* representa uma orientação positiva de uma parte em relação à outra, por motivos pessoais ou qualquer recompensa. Por fim, a *integridade* refere-se à consistência das ações passadas do indivíduo, comunicações seguras de outras partes a seu respeito, crença de forte senso de justiça e congruência dos atos.

Os atributos são correlacionados, devendo os três estar presentes, mesmo que variando seus níveis. No entanto, a *integridade* é considerada atributo essencial no início de um novo relacionamento entre as partes, podendo ser obtida a partir de conhecimentos acerca do comportamento pregresso da parte a ser depositária de confiança. E à medida que o relacionamento é estabelecido, os demais fatores também se destacam.

Nesse modelo proposto (Mayer et al., 1995), a confiança é explicada pelos dois conjuntos simultaneamente, tanto a partir da tendência de uma das partes em confiar quanto de sua percepção quanto à habilidade, benevolência e integridade da outra parte.

É possível salientar, então, as características do alvo da confiança como um dos fatores determinantes da confiança. Pode-se observar que a literatura aponta características como integridade, vulnerabilidade, reciprocidade quando se trata da confiança (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007). Hosmer (1995), ao aprofundar a filosofia ética no fenômeno da confiança, apresenta componentes éticos como integridade, consistência, lealdade e abertura.

Nesse trabalho Hosmer (1995) revê os estudos anteriores sobre confiança, que abrangem o constructo a partir da perspectiva das expectativas individuais, dos relacionamentos interpessoais, das trocas econômicas, as estruturas sociais e dos princípios éticos, ressaltando o enfoque da filosofia ética.

A partir da perspectiva moral, a autora (Hosmer, 1995) considera que a confiança é o resultado de ações e decisões que são oportunas quando seguem a análise dos princípios éticos, que estariam agrupados sob o que denominou: busca de próprios interesses sem prejudicar os demais, virtudes pessoais, preceitos religiosos, exigências governamentais,

benefícios funcionais, regras universais, direitos individuais, eficiência econômica, justiça distributiva e liberdade colaborativa.

Sob o prisma da filosofia ética, Hosmer (1995) considera que a confiança é o resultado de uma decisão ou de uma ação que reconhece e protege os direitos e interesses de outras pessoas através de uma aplicação dos princípios éticos de análise. Esses princípios focam o que é “bom” para a sociedade ao invés do que seja somente bom para um indivíduo.

Diante das diferentes concepções de confiança, Kramer (2006) distingue que enquanto algumas definições enfatizam os aspectos morais e éticos, outros salientam a estratégica e a dimensão calculativa dentro das instituições, estando a escolha por confiar relacionada ao cálculo dos prováveis ganhos obtidos na relação.

Explorando mais o papel da confiança nas relações interpessoais e processos sociais, Kramer (2006) apresenta autores que argumentaram a utilidade de se conceituá-la em termos de comportamento de escolha individual quando o indivíduo é confrontado com vários tipos de situações consideradas dilemas de confiança. A partir de suas observações, identificaram duas bases que norteiam estas escolhas: a relatividade racional e a perspectiva relacional.

Originada da Teoria da Escolha Racional, a perspectiva da relatividade racional explica que as decisões sobre confiança se apresentam como semelhantes a outras formas de escolha que envolvem riscos. Este modelo prioriza a escolha motivada por uma “consciência calculativa de vantagens, um cálculo no retorno é baseado em um sistema de valores consistente internamente” (Schelling, 1960, citado por Kramer, 2006).

De acordo com Hardin (1992, citado por Kramer, 2006), a explicação racional da confiança inclui dois elementos centrais: o conhecimento que capacita a pessoa a confiar em outra e o incentivo que a pessoa alvo da confiança demonstra para honrar ou cumprir aquela confiança.

No entanto, apesar dos estudos apresentados sobre os aspectos envolvidos nas decisões sobre confiança, Kramer (2006) destaca divergências na literatura afirmando que muitos aspectos do modelo racional de escolha não são empiricamente garantidos. Diante disso, Kramer (2006) concluiu que o constructo confiança necessitaria também de dimensões emocionais e comportamentais.

Cummings e Bromiley (1996) afirmam que a confiança envolve três elementos de cognição (afetivo, cognitivo e intenção de comportamento) e três dimensões comportamentais (se uma pessoa mantém compromissos, negocia honestamente e evita aproveitando excessivo).

Dirks e Ferrin (2002) identificam como dimensões básicas constituintes da confiança: a afetiva, a cognitiva e a dimensão global. Enquanto que a primeira representa a crença na percepção de que se tem uma relação especial e única com o alvo da confiança, a dimensão cognitiva baseia-se na crença ou na expectativa de que ele é confiável, tem integridade, é verdadeiro, justo e correto. Já a dimensão global considera itens tanto da dimensão afetiva quanto da cognitiva.

Similarmente, Låmsa e Pučétaité (2006) após considerarem a confiança uma atitude positiva, discutem sobre os componentes cognitivos e afetivos. O componente cognitivo está relacionado a uma opinião avaliativa, que supõe conhecimento de uma das partes sobre a outra, envolvendo, portanto, uma análise racional da situação existente. Esta percepção considera uma perspectiva futura baseando-se nos comportamentos passados da pessoa. Dessa forma, se uma vez o sujeito agiu de forma confiável, provavelmente agirá novamente no futuro.

A dimensão afetiva estaria relacionada ao enfoque emocional ou sentimental da confiança. Envolve uma perspectiva mútua para o comportamento justo e honesto podendo resultar no comportamento de cidadania organizacional (Låmsa & Pučétaité, 2006).

Novelli (2004), ao procurar compreender os efeitos da sociedade de consumo sobre a confiança no contexto organizacional, propôs a diferenciação da confiança entre

transformadora e transacional, as quais apresentam como dimensões a comunicação, a competência e visão contratual (transacional) e a convicção, a coragem, a compaixão e responsabilidade para com o grupo (transformadora).

Segundo Oliveira (2004), a literatura não apresenta um consenso quanto às dimensões de confiança, mas ela é geralmente relacionada às dimensões cognitivas e afetivas, com características como integridade, lealdade, benevolência, boa vontade, abertura e competência (p. 27).

Na Tabela 4, são apresentados alguns dos autores encontrados na literatura que classificaram os componentes da confiança de acordo com suas definições e/ou abordagens. São encontrados componentes como competência (Butler Jr., 1991; Kee & Knox, 1970; McAllister, 1995; Mishra, 1996; Shockley-Zalaback et al., 2000), habilidade (Mayer et al., 1995), responsabilidade (Drummond, 2007; McAllister, 1995), respeito (Drummond, 2007) integridade (Butler Jr., 1991; Mayer et al., 1995), lealdade (Butler Jr., 1991); cumprimento de promessas e consistência (Butler Jr. 1991; Cummings & Bromiley, 1996; Wood, McDermont & Swan, 2002), abertura e disponibilidade (Butler Jr., 1991; Mishra, 1996; Wood et al., 2002), benevolência e preocupação com os demais (Das & Teng, 2004; Gulati & Sytch, 2008; Mayer et al., 1995; Mishra, 1996; Shockley-Zalaback et al., 2000), honestidade (Drummond, 2007; Mishra, 1996; Shockley-Zalaback et al., 2000, Wood et al., 2002), sendo que esses componentes auxiliam a formar compreensão de confiabilidade em relação aos outros.

**Tabela 4 – Componentes da confiança**

<b>Autor (es)</b>	<b>Componentes da confiança</b>
<b>Kee e Knox (1970)</b>	Confiabilidade Percepção dos motivos/ competências
<b>Gabarro (1978, citado por Freire, 2007)</b>	Integridade, Competência, Consistência, Lealdade, Abertura.
<b>Barber (1983, citado por Hosmer, 1995)</b>	Benevolência e Boa vontade
<b>Butler e Cantrell (1984, citado por Hosmer, 1995)</b>	Integridade, Competência, Consistência, Lealdade, Abertura
<b>Butler (1991, citado por Freire, 2007)</b>	Competência, Integridade, Lealdade, Abertura, Cumprimento de promessas, Receptividade/Disponibilidade, Consistência de valores, Justiça
<b>McAllister (1995)</b>	Competência, Responsabilidade
<b>Mayer et al. (1995)</b>	Habilidade, Benevolência, Integridade
<b>Mishra (1996)</b>	Competência, Abertura/Honestidade, Preocupação, Confiabilidade
<b>Cummings e Bromiley (1996)</b>	Manutenção de compromissos, Negociações honestas, Oportunismo limitado
<b>Wood, McDermott e Swan (2002)</b>	Honestidade/ Abertura na comunicação, Cumprimento de promessas, Justiça/Razoabilidade, Reciprocidade, Valores/ Ética, Reputação
<b>Shockley-Zalaback et al. (2000)</b>	Competência, Franqueza/ Honestidade, Preocupação com os empregados, Confiabilidade, Identificação de valores
<b>Das e Teng (2004)</b>	Boa fé e Competência
<b>Novelli (2004)</b>	Comunicação, Contratual (conhecimento mútuo das expectativas de desempenho), Competência, Convicção (coerência entre discurso e prática), Compaixão, Responsabilidade.
<b>Drummond (2007)</b>	Honestidade, Comprometimento, Responsabilidade, Respeito, Sinceridade
<b>Gulati e Sytch (2008)</b>	Confiabilidade, Previsibilidade, Identificação/ Valores compartilhados, Benevolência, Integridade.

As informações obtidas na literatura permitem inferir que bases e dimensões são abordadas como sinônimos, sem que haja alguma diferenciação entre os termos. Nesse sentido, confiança é definida como baseada no afeto, na cognição e um conjunto amplo de características é atribuído ao fenômeno. Dentre as principais características são

relacionadas as seguintes: honestidade, integridade, comportamento justo e correto, expectativas de que a palavra empenhada e os compromissos assumidos pelo depositário da confiança serão cumpridos, expectativas de que o depositário da confiança realizará uma ação benéfica ou que não será prejudicial àquele que confia, competência, benevolência, cumprimento de promessas, dentre outras.

Considerando que base é algo que dá sustentação, poderia ser tomada no sentido proposto por Siqueira e Gomide Jr.(2004z) quando tratam do vínculo do indivíduo com a organização, especificamente, o comprometimento. O comprometimento organizacional se assenta em duas bases: a afetiva e a cognitiva. A base afetiva apóia-se nas teorias psicológicas sobre ligação afetiva e atitudes enquanto a base cognitiva está ligada a concepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por trabalhadores em suas relações com a organização.

É possível traçar um paralelo no caso do estudo da confiança cujo “estilo” poderia estar calcado em afeto ou cognições. O estudo de McAllister (1995), por exemplo, retrata com pertinência essa hipótese, pois o autor propõe a existência da confiança baseada no afeto e confiança baseada na cognição. Kramer (1999), em sua revisão, também apresenta a perspectiva calculativa e relacional da confiança.

Com esse raciocínio seria possível distinguir base de dimensões da confiança. As bases seriam de natureza afetiva ou cognitiva e dependendo destas bases seriam identificadas as dimensões.

A maioria dos estudos aponta a confiança como um fenômeno multinível que pode ser investigado em termos de indivíduo, grupo ou unidade maior como organizações. Em cada um desses níveis é possível identificar dimensões. De acordo com Pasquali (1998) “a dimensionalidade do atributo diz respeito à sua estrutura interna. O atributo constitui uma unidade semântica única ou é ele uma síntese de componentes distintos ou até independentes?” (p.207). O autor esclarece que a resposta deve vir da teoria ou dos dados empíricos.

No caso da confiança, tendo em vista a multiplicidade de definições e dimensões propostas, configura-se claramente a necessidade de teorias mais consistentes e de dados empíricos a respeito da dimensionalidade do constructo.

Neste trabalho, considerar-se-á confiança tendo como base a cognição, referindo-se, portanto, às crenças do trabalhador em relação à sua organização de trabalho. Outro ponto de apoio constitui-se na multidimensionalidade do constructo, tendo como suporte as características a ele atribuídas, nos diferentes níveis de análise.

No próximo capítulo serão abordados instrumentos de medida de confiança encontrados na literatura, expondo as metodologias aplicadas nas suas construções.

## CAPÍTULO 3

### MEDIDAS DA CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Face ao notório interesse pelo fenômeno da confiança e suas aplicações e consequências, é natural que instrumentos de medida sejam desenvolvidos para melhor colher dados a respeito dessa variável de modo a permitir investigações a respeito do fenômeno e de sua relação com outros constructos.

Realizando pesquisa entre os trabalhos desenvolvidos preferencialmente nas duas últimas décadas, foi possível encontrar diversos estudos que visavam investigar o fenômeno da confiança utilizando tanto instrumentos já consolidados quanto também desenvolvendo novas formas de investigação.

Entre os trabalhos pesquisados, foram encontrados estudos quantitativos e qualitativos, além daqueles que lançam mão dos dois métodos conjuntamente e dos trabalhos experimentais.

Adotando a metodologia qualitativa, alguns estudos apresentam questionários ou entrevistas estruturadas utilizando questões abertas, relacionadas às definições adotadas de confiança (Caetano & Sousa-Lima, 2005, 2007; Caetano & Neves, 2006; Salamon & Robinson, 2008; Lau & Liden, 2008; Zhang & Huxham, 2009; Ferrin, Dirks & Shah, 2006; Sato, 2003).

Neste trabalho serão apresentados com maior detalhe os estudos quantitativos sobre confiança, em função do objetivo de revalidar o instrumento de medida.

Os resultados e análises de Wood et al. (2002) mostraram a existência de seis dimensões éticas do fenômeno, que seriam: honestidade/abertura na comunicação, manutenção de promessa, justiça/razoabilidade, reciprocidade, valores/ética e reputação. Entretanto, a amostra de 21 respondentes é considerada pequena para conclusões precisas e que possam ser generalizadas. Nota-se, porém, que as dimensões encontradas nesse estudo estão em consonância com elementos contidos nas definições do constructo

apresentadas anteriormente. Esses resultados reafirmam o conteúdo das definições de autores apresentados no trabalho de Mariotti (2004).

Taylor-Dunlop e Lester (2000) desenvolveram um instrumento baseado em percepções de estudantes considerando a confiança e o seu papel na liderança educacional. São 23 afirmações a serem medidas através de escala de 5 pontos, que varia entre *concordo fortemente* e *discordo fortemente*. No estudo apresentado, a escala foi aplicada em 42 participantes e analisada em relação à distribuição de frequência. Entretanto não se pode considerar que este instrumento seja confiável e válido em função do número reduzido da amostra que não permitiria testar a validade do constructo.

Ao investigarem a relação entre percepção de suporte organizacional, troca membro-líder e confiança organizacional, Caetano e Sousa-Lima (2005) desenvolveram um instrumento para mensurar o constructo confiança composto por cinco itens, a partir de definições encontradas na literatura. Nos resultados do estudo, encontraram um índice de confiabilidade igual a 0,84. Contudo, os autores não relatam dados sobre a validade do instrumento.

Em estudo empírico citado em vários outros trabalhos (Hassan & Semerciöz, 2010; Gulati & Sytch, 2008; Song & Kim, 2009; Ferrin et al., 2007; Chowdhury, 2005; Oliveira, 2004; Gillespie, 2003; Dirks & Ferrin, 2002; Kramer, 1999; Rousseau et al., 1998; McAllister, Lewicki & Bies, 1998), McAllister (1995) propõe duas formas de confiança baseadas na cognição e no afeto.

Segundo o autor, o sucesso nas interações ocorridas no passado, favorecidas por semelhanças culturais e sociais e pelo reconhecimento da competência pelo trabalho desenvolvido e pelas credenciais profissionais, constituem os fatores que podem determinar a confiança com base em atributos cognitivos (McAllister, 1995).

A confiança que se baseia nos afetos é influenciada pela natureza das relações estabelecidas, pela preocupação e cuidado manifestados e pela crença nas virtudes intrínsecas desses relacionamentos.

Para este estudo, McAllister (1995) desenvolveu um novo instrumento de medida para mensurar a confiança, baseado em revisão da literatura e outras ferramentas disponíveis na época. O instrumento inicial composto por 48 itens foi apresentado a um grupo de estudantes que, de posse das definições de confiança baseadas no afeto e na cognição, classificaram aqueles itens que descreviam cada um dos dois modelos de confiança, itens que representavam as duas simultaneamente e aqueles que não caracterizavam nenhuma das duas.

Após esta etapa, McAllister (1995) criou um novo subgrupo com 20 itens e apresentou-o a um grupo de estudantes de pós graduação e MBA em negócios.

Por fim, após análise fatorial exploratória, chegou ao instrumento final, com 11 itens, sendo 6 para confiança baseada na cognição e 5 para confiança baseada no afeto, com índices de confiabilidade de 0,91 e 0,89 respectivamente. Os respondentes à escala devem pontuar suas impressões às afirmativas apresentadas utilizando uma escala que varia entre 1 (discordo fortemente) e 7 (concordo fortemente).

Outro estudo citado em diferentes trabalhos é de Cummings e Bromiley (1996), que desenvolveram o Inventário de Confiança Organizacional (Organizational Trust Inventory – OTI), composto por 62 itens relativos à confiança entre unidades de organizações ou entre organizações.

O trabalho considera como dimensões da confiança: manutenção de compromissos, negociações honestas e evitação de vantagens. Os autores também consideram como componentes de cada dimensão da confiança o estado afetivo, a cognição e o comportamento desejado (Cummings & Bromiley, 1996).

Após a aplicação de questões relacionadas às dimensões e aos componentes da confiança, as respostas foram categorizadas permitindo a construção da escala que foi aplicada a 323 respondentes. Os resultados apresentaram índice de confiabilidade entre 0,78 e 0,96 dos 3 fatores do instrumento.

Visando mensurar a confiança entre líder-membro e pares na situação de equipe, Gillespie (2003) desenvolveu o Inventário de Confiança Comportamental (BTI – Behavioral Trust Inventory). Para este trabalho, a autora realizou revisão da literatura quanto às dimensões mencionadas sobre confiança, bem como os principais instrumentos de medida utilizados até então. A partir desse levantamento, quando foram elencados exemplos de comportamentos de confiança, realizou-se a etapa de entrevistas com tríades de trabalho, formadas por um líder e dois componentes de sua equipe. Os participantes eram solicitados a mencionar comportamentos de confiança (trust) e desconfiança (distrust) que seus companheiros manifestavam.

A partir das expressões registradas, da revisão da literatura e baseados nos instrumentos já existentes, 50 itens foram elaborados, distribuídos entre duas principais dimensões encontradas: dependência (reliance) e divulgação (disclosure). O instrumento elaborado contou com questões sobre confiabilidade, disposição em confiar, desconfiança, valores e objetivos comuns, interdependência, risco no relacionamento, força e efetividade do relacionamento, confiança geral e resultados da liderança.

A validade do BTI foi apoiada por dados de entrevista qualitativa, dados quantitativos extraídos de três amostras de equipes do projeto e em uma amostra independente de gestores e seus subordinados diretos.

Zhang, Tsui, Song, Li e Jia (2008) aplicaram a escala de confiança na organização desenvolvida por Robinson (1996, citado por Zhang et al., 2008), cuja confiabilidade apresentou Alpha de Cronbach de 0,93; juntamente com escala de relacionamento empregado-organização (referente à conexão formal e informal entre empregado e seu empregador, proposto em quatro níveis: investimento mútuo, investimento extra, investimento inferior e contrato de relacionamento de curto prazo de tempo e de percepção de suporte organizacional). Os resultados encontrados mostraram relação positiva entre confiança na organização, percepção de suporte organizacional e relacionamento

empregado-organização. No entanto, não foi possível obter mais dados sobre esse instrumento.

Mayer e Davis (1996, citado por Schoorman et al., 2007) desenvolveram um instrumento composto por quatro itens investigando o quão disposto está aquele que confia em estar vulnerável à parte alvo da confiança. Investigações foram realizadas aplicando o inventário em grupos diferentes através de três estudos (Mayer & Davis, 1999; Davis, Schoorman et al., 2000 e Mayer & Davis 1999, citados por Schoorman et. al. 2007), apresentando consistência interna variada em cada trabalho, com Alpha de Cronbach de 0,82; 0,62; e 0,66 respectivamente.

Apesar de aplicarem diferentes variações do instrumento original, os autores (Schoorman et al., 2007) apresentam o trabalho de Schoorman e Ballinger (2006, citado por Schoorman et al., 2007) como promissora ferramenta, expandindo para 7 itens e mantendo a definição conceitual, sem criar itens redundantes e com Alpha de Cronbach de 0,84.

Em outro estudo, Mayer e Davis (1999) elaboraram um instrumento baseado em seus trabalhos anteriores, agrupando escalas das dimensões de confiabilidade: habilidade, benevolência, integridade, obtendo Alpha de Cronbach de 0,85; 0,87 e 0,82 para cada uma respectivamente. Nesse trabalho, aplicaram simultaneamente a escala de confiança anterior (Mayer et al., 1995) chegando à conclusão de que os respondentes não diferenciaram confiança das chamadas dimensões de confiabilidade.

Em seu trabalho de identificação dos principais instrumentos de medida de confiança, Watson (2005) apresenta brevemente alguns estudos e instrumentos desenvolvidos sobre confiança, entre eles os três descritos a seguir.

No primeiro deles o autor (Rotter, 1967, citado por Watson, 2005) planejou a Escala de Confiança Interpessoal (Interpersonal Trust Scale), composta por vinte e cinco itens sobre predisposições individuais e nível agregado de confiança dentro uma população.

Larzelere e Huston (1980, citado por Watson, 2005) desenvolveram a Escala de Confiança Diádica (Dyadic Trust Scale), com oito itens e construída para compreender a

confiança interpessoal em relacionamentos estreitos. Definem confiança diádica por acreditarem que “a confiança existe na medida em que uma pessoa acredita que a outra pessoa (ou pessoas) é benevolente e honesta” (Larzelere & Huston, 1980, p. 596, citado por Watson, 2005).

Shockley-Zalaback, Ellis e Cesaria (2003, citado por Watson, 2005), apresentaram o Índice de Confiança Organizacional (Organizational Trust Index – OTI), baseado na confiança composta pelas dimensões: (1) competência (efetividade da organização como um todo), (2) abertura e honestidade (precisão, sinceridade e adequação da informação), (3) consideração pelos empregados (esforços sinceros em compreender seus sentimentos), (4) confiabilidade (ações consistentes e confiáveis) e (5) identificação (objetivos, valores, normas e crenças compartilhados). O instrumento é composto por 29 itens, com escala de um a cinco.

Infelizmente Watson (2005) não apresenta mais detalhes sobre esses trabalhos, como índice de confiabilidade.

Ao avaliar o fenômeno da confiança relacionado à tranquilidade social e dinamismo econômico, Novelli (2004) também desenvolveu uma ferramenta de mensuração de confiança, em um estudo que foi realizado em duas etapas: a avaliação qualitativa e a avaliação quantitativa. Para isso, utilizou-se de um questionário estruturado, com itens fechados, seguido de entrevista semi estruturada.

O instrumento fechado contou com 7 itens investigando dimensões como compartilhamento de informações, coerência entre o discurso e a prática e tomada de decisão considerando as consequências pessoais para os empregados.

Já a entrevista, entre outras questões, solicitou que o respondente “traduzisse” a palavra “confiança” e que nomeasse as principais atitudes e práticas que retratam a confiança no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi aplicada em 200 participantes e os resultados obtidos da aplicação do instrumento obtiveram Alpha de Crobach de 0,79 para a chamada Confiança Transacional e 0,67 para Confiança Transformadora.

Na literatura brasileira encontra-se publicado o trabalho de Oliveira (2004), a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), uma medida multidimensional contemplando as dimensões: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. Possui versão completa, formada por 47 itens e versão reduzida com 28 itens. As afirmativas apresentadas englobam os cinco fatores validados, com precisão (Alpha de Cronbach) variando entre 0,79 a 0,93 (Oliveira e Tamayo, 2008).

Na produção científica brasileira, podem-se encontrar trabalhos que utilizam do instrumento de Oliveira (2004) para investigações contemplando confiança com outras variáveis (Batista, 2010; Pierry, Wurfel, Kruger, Libraga & Badargi, 2009; Oliveira, 2010; Paula, 2009; Araújo, 2009; Fernandes, 2008; Chiuizi, 2006).

A Tabela 5 descreve sucintamente as principais características dos instrumentos descritos, apontando as dimensões exploradas e o número de itens elaborados.

**Tabela 5 – Instrumentos de medida de confiança**

<b>Autor/Ano</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dimensões da Confiança</b>	<b>Número de itens</b>
<b>Rotter (1967, citado por Watson, 2005)</b>	Escala de Confiança Interpessoal (Interpersonal Trust Scale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposições individuais</li> <li>• Nível agregado de confiança</li> </ul>	25
<b>Larzelere e Huston (1980, citado por Watson, 2005)</b>	Escala Diádica de Confiança (Dyadic Trust Scale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benevolência</li> <li>• Honestidade</li> </ul>	8
<b>Butler (1991)</b>	Inventário de Condição de Confiança (Condition of Trust Inventory)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> <li>• Integridade</li> <li>• Consistência</li> <li>• Discrição</li> <li>• Justiça</li> <li>• Cumprimento de promessas</li> <li>• Lealdade</li> <li>• Disponibilidade</li> <li>• Receptividade</li> <li>• Confiabilidade geral</li> </ul>	44
<b>McAllister (1995)</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afeto</li> <li>• Cognição</li> </ul>	11
<b>Cummings e Bromiley (1996)</b>	Inventário de Confiança Organizacional (Organizational Trust Inventory)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção de compromissos</li> <li>• Negociações honestas</li> <li>• Evitação de vantagens</li> </ul>	62
<b>Doney e Cannon (1997, citado por Frederico, 2004)</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade</li> <li>• Benevolência</li> </ul>	9
<b>Mayer e Davis (1999)</b>	Escala de Medida da Confiabilidade (Scale Measuring Trustworthiness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade</li> <li>• Benevolência</li> <li>• Integridade</li> </ul>	17
<b>Gillespie (2003)</b>	Inventário de Confiança Comportamental (Behavioral Trust Inventory – BTI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência</li> <li>• Divulgação</li> </ul>	10

**Tabela 5 – continuação**

<b>Autor/Ano</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dimensões da Confiança</b>	<b>Número de itens</b>
<b>Shockley-Zalabak, Ellis e Cesaria (2003, citado por Watson, 2005)</b>	Índice de Confiança Organizacional (Organizational Trust Index – OTI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> <li>• Franqueza e honestidade</li> <li>• Consideração pelos empregados</li> <li>• Ações consistentes</li> <li>• Identificação com normas e objetivos</li> </ul>	29
<b>Novelli (2004)</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de informações</li> <li>• Coerência entre o discurso e a prática</li> <li>• Tomada de decisão</li> </ul>	7
<b>Oliveira (2004)</b>	Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do crescimento do empregado</li> <li>• Solidez organizacional</li> <li>• Normas relativas à demissão de empregados</li> <li>• Reconhecimento financeiro organizacional</li> <li>• Padrões éticos.</li> </ul>	47

NOTA: utilizou-se o traço nos campos em que a informação não foi obtida.

Watson (2005) afirma que a existência de variados trabalhos é compreensível, pois os diferentes enfoques dados pelos pesquisadores ao fenômeno da confiança levaram ao desenvolvimento de diferentes instrumentos, úteis aos propósitos estabelecidos por seus autores. De certa forma o posicionamento de Watson (2005) está em consonância com Clegg, Unsworth, Epitropaki e Parker (2002) quando consideram que a diversidade conceitual pode ser valiosa, mas conceitos extremamente complexos dificultam o processo de mensuração. A variação conceitual e o foco do estudo podem determinar a necessidade de instrumentos apropriados.

Por exemplo, Frederico (2004) investigou os fatores que influenciam a proximidade de um relacionamento em empresas do setor de varejo. Confiança foi considerada central pelo autor no relacionamento e continuidade deste. Para realizar seu estudo, além de investigar os antecedentes da confiança, o autor utilizou a escala de confiança de Doney e Cannon (1997, citados por Frederico, 2004), que engloba as dimensões de credibilidade e benevolência. Observa-se que as dimensões citadas são frequentes na literatura, mas o instrumento válido e fidedigno considerou o contexto da pesquisa.

Isso sugere que não há necessidade de se eleger o melhor ou mais adequado instrumento, visto que as realidades e finalidades com que foram desenvolvidos podem conter especificidades que tornam difícil a realização de comparações precisas.

O propósito desta seção foi o de apresentar instrumentos de medida da confiança presentes na literatura, como forma de ilustrar a variedade de ferramentas disponível ao longo dos anos.

Algumas críticas e ressalvas em relação aos instrumentos de medida de confiança são encontradas na literatura e além de alertar quando a possíveis falhas na elaboração dessas ferramentas, podem ser norteadores para futuros trabalhos.

Keating, Silva e Veloso (2010) supõem que as relações estabelecidas no contexto organizacional, por caracterizarem-se relações de poder, geram constrangimento podendo interferir na forma como empregado irá se manifestar ao responder uma pesquisa. Os autores alegam que os resultados de uma manifestação pública, mesmo que feita

anonimamente, de desconfiança face à organização ou à sua chefia, poderá não ser muito positivo (Keating et al., 2010).

Em face dessa suposição, Keating et al. (2010) aconselham que o constructo seja o mais claro possível e que a relação entre os procedimentos de avaliação e as medidas resultantes seja também muito clara. Dessa forma pode-se evitar que as compreensões sobre a finalidade e aplicabilidade da pesquisa sejam dúbias, o que pode ocorrer mesmo quando há explicação prévia do pesquisador.

Smith (1997, citado por Lundâsen, 2002) chama a atenção para os cuidados necessários na elaboração de instrumentos que medem confiança. O autor afirma que as respostas dadas pelos respondentes nesses instrumentos são muito sensíveis às palavras que são utilizadas e influenciadas pelo contexto apresentado. Afirma também que de forma geral, apesar de análises estatísticas dos instrumentos levarem a resultados satisfatórios, é possível encontrar discussões e comentários de resultados em relação à estruturação dos instrumentos utilizados para a coleta de dados.

Nesse caso, a análise semântica do instrumento torna-se essencial para que possíveis dificuldades de compreensão sejam sanadas.

Já Seligson e Rennó (2000), ao avaliarem instrumentos de confiança interpessoal, alertam sobre prováveis limitações na operacionalização de ferramentas desenvolvidas com número reduzido de itens, por se mostrarem muito simplistas e considerarem o constructo como unidimensional. Schoorman et al. (2007) argumentaram que instrumentos mais curtos seriam mais indicados em estudos de correlação entre a confiança e outras variáveis, contudo, o uso de itens únicos pode comprometer a avaliação do constructo.

Diante desse atual cenário de instrumentos de medida do fenômeno confiança, o presente trabalho objetivou revalidar o instrumento desenvolvido por Oliveira (2004), buscando oferecer maior abrangência em relação ao constructo. Para tanto, utilizou-se das dimensões empíricas já identificadas bem como as dimensões apontadas por autores na última década em especial.

O próximo capítulo apresenta com detalhes a justificativa e o objetivo deste estudo.

## CAPÍTULO 4

### JUSTIFICATIVA E OBJETIVO DO ESTUDO

As inovações no âmbito das organizações e o cenário da economia de mercado têm refletido tanto na esfera das transações comerciais, como também no nível das relações entre empregados e organizações.

Rousseau (1997), em sua revisão, afirma que as organizações estão em transformação, o que tem gerado mudanças nas investigações na área de comportamento organizacional. As mudanças são evidenciadas no enfraquecimento das relações hierárquicas, no papel dos fatores estratégicos na formação de incentivos para os trabalhadores e no ambiente turbulento e de incerteza nos empregos. Antigas questões são postas neste cenário em mutação. Além de tratar de variáveis típicas de comportamento organizacional tais como recompensas, motivação, comprometimento, contrato psicológico, a autora retoma a confiança. Esta variável especificamente no que se refere à relação entre trabalho e “gerenciamento” é considerada importante fator de sucesso organizacional.

Frederico (2004), pesquisando a confiança no contexto de marketing de relacionamento, enfatiza o interesse crescente na investigação deste fenômeno, seus determinantes e suas consequências nos diversos relacionamentos entre organizações. O autor também concorda com o posicionamento de Kramer (1999) a respeito dos benefícios da confiança em termos de custos nos relacionamentos de longo prazo, além dos aspectos relacionados à cooperação. Becerra e Gupta (1999 citado por Frederico, 2004) consideram que, na ausência de informação objetivas, as pessoas usam de avaliações subjetivas das atitudes, competências e comportamento futuro da outra parte como base do processo de decisão.

Neste contexto, investigar o constructo confiança mostra-se atual e pertinente, já que nas transações entre indivíduos e organizações, além da redução dos custos para ambas as partes, a confiança funciona como redutor da incerteza, propiciando relacionamentos mais

confortáveis. Ainda que haja riscos, há certa previsibilidade do comportamento da outra parte envolvida na relação.

Considerando a ampliação dos estudos empíricos a respeito do tema bem como sua expansão em termos de abrangência em outras áreas como a administração, é recomendável o uso de um instrumento psicológico que possa “representar no nível dos comportamentos (itens) os traços latentes, os constructos, os conceitos psicológicos ou os processos psíquicos” (Pasquali, 2010, p. 52).

Dessa forma, mensurar a confiança do empregado em sua organização de trabalho, nível micro de análise, representa uma dupla contribuição ao permitir a realização de pesquisas e de diagnóstico, o que atenderia aos interesses de pesquisadores e profissionais. Para os primeiros significa ampliar o entendimento do vínculo empregado-organização, e posteriormente se deter em suas variáveis antecedentes e consequentes. Obviamente este conhecimento pode ser revertido para as organizações a médio e longo prazo. Numa perspectiva imediatista, o conhecimento do grau de confiança do empregado em sua organização de trabalho indicaria aos gerentes a necessidade de se pensar sobre a forma de gerenciamento de pessoas, tendo em vista não somente os resultados organizacionais pretendidos como a qualidade das relações no contexto de trabalho.

Novos modelos de gestão adotados pelas organizações considerados estáveis e seguros perdem sua estabilidade levando à busca por outros caminhos possíveis que permitam chegar a certo equilíbrio nas relações entre empregado e empregador (Zanini et al., 2009). Supõe-se que relações baseadas na confiança trarão benefícios para os envolvidos nesta relação, conforme indica a literatura (Kramer, 1999).

Este estudo, portanto, parte de duas premissas: a primeira que toma a confiança como elemento fundamental nas relações organizacionais e a segunda que trata da mensuração do constructo.

Especificamente em relação à mensuração do constructo é preciso relatar a existência de um instrumento cujo foco é a confiança do empregado na organização, construído e validado por Oliveira (2004). Para a autora a confiança é definida através de

um esquema mental que integra padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. Os índices psicométricos do instrumento são satisfatórios tornando-o recomendável para uso em pesquisas e diagnósticos.

A questão que surge de imediato é a seguinte: por que criar um novo instrumento? Para respondê-la é preciso resgatar os aspectos relacionados na literatura. Mayer et al. (1995) apontam habilidade, benevolência e integridade. Hosmer (1995), ao se referir ao fenômeno da confiança, apresenta componentes éticos como integridade, consistência, lealdade e abertura.

A partir da perspectiva moral, a autora considera que a confiança é o resultado de ações e decisões que são oportunas quando seguem a análise dos princípios éticos, que estariam agrupados sob o que a autora denominou: busca de próprios interesses sem prejudicar os demais, virtudes pessoais, preceitos religiosos, exigências governamentais, benefícios funcionais, regras universais, direitos individuais, eficiência econômica, justiça distributiva e liberdade colaborativa (Hosmer, 1995).

Hosmer (1995) considera que a confiança é o resultado de uma decisão ou ação que reconhece e protege os direitos e interesses de outras pessoas através de uma aplicação dos princípios éticos de análise.

Para Hardin (1992, citado por Kramer, 2006), a explicação racional da confiança inclui dois elementos centrais: o conhecimento que capacita a pessoa a confiar em outra e o incentivo que a pessoa alvo da confiança demonstra para honrar ou cumprir aquela confiança. Nesse caso, é possível identificar uma semelhança com os autores já mencionados quando se interpreta que honrar ou cumprir confiança se apóia em princípios éticos.

Novelli (2004), por sua vez, apresenta como dimensões a comunicação, a competência e visão contratual (transacional) e a convicção, a coragem, a compaixão e responsabilidade para com o grupo.

Mais recentemente Fischer e Novelli (2008) indicam que a confiança se expressa no ambiente organizacional quando há o reconhecimento de habilidades, coerência entre discurso e prática (comunicação franca e transparente) e o conhecimento mútuo de expectativas entre os membros das equipes (p. 76).

A síntese das características atribuídas à confiança, com base na literatura consultada, apresentada anteriormente, mostra o seguinte resultado: honestidade, integridade, comportamento justo e correto, expectativas de que a palavra empenhada e os compromissos assumidos pelo depositário da confiança serão cumpridos, expectativas de que o depositário da confiança realizará uma ação benéfica ou que não será prejudicial àquele que confia, competência, benevolência, cumprimento de promessas, dentre outras.

Esse levantamento se constituiu em fonte de inspiração para o instrumento, uma vez que se pretende que ele meça aspectos fundamentais da confiança não contemplados de forma completa na Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO). Ressalta-se que a escala citada teve por base principal, levantamento empírico realizado junto a trabalhadores. Esse instrumento não será descartado, mas, antes, se constituirá em um ponto de partida para o desenvolvimento da medida proposta.

Esse procedimento não é novidade no meio acadêmico, Tamayo, Mendes e Paz (2000) utilizaram procedimento similar ao proposto, ao desenvolverem o Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Nesse trabalho, foram considerados itens da Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996), construídos a partir de uma base essencialmente empírica, aliados aos novos itens construídos a partir de pressupostos teóricos da teoria dos valores culturais. O instrumento resultante do estudo contém, portanto, como base de sustentação dados empíricos e respaldo teórico.

Uma questão deve ser destacada no sentido de diferenciar o trabalho desses autores e o que se propõe aqui. A teoria dos valores se encontra em plena evolução e não seria equivocado afirmar que suas bases são mais sólidas que as da confiança. Muito trabalho há de ser feito no sentido de dar mais consistência e menos variedade de dimensões quando se trata da confiança.

Por outro lado, vale lembrar a observação feita pela autora quando se trata de uma das dimensões identificadas na ECEO, normas relativas à demissão de empregados, cujo conteúdo parece se sobrepor ao constructo justiça de procedimento. Nesse sentido, o presente estudo poderá verificar a pertinência ou não desta dimensão no instrumento.

Cabe aqui ressaltar o trabalho de Batista (2010) que investigou o modelo composto pelas variáveis: percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo, resiliência e confiança do empregado da organização. Em seus resultados, a autora encontrou baixa consistência da dimensão “normas relativas à demissão de empregados”, (Alpha de Cronbach = 0,40) levando à sua exclusão em todas as análises. Uma de suas hipóteses para esse resultado foi a da possível fragilidade do instrumento, sugerindo sua revisão.

Portanto, este trabalho tem por objetivo construir um instrumento de mensuração da confiança do empregado na organização, a partir do estudo desenvolvido por Oliveira (2004), buscando agregar a contribuição de dados empíricos, obtendo daquele estudo orientações teóricas relativas ao constructo.

## CAPÍTULO 5

### MÉTODO

#### 5.1 – Procedimentos de construção do instrumento

O procedimento do presente trabalho foi desenvolvido em quatro etapas: elaboração dos itens do instrumento, análise de juízes, validação semântica e validação empírica. A última etapa será descrita no capítulo de resultados e discussão.

##### 5.1.1 – Elaboração dos itens

Esta etapa foi conduzida de forma a agrupar novos itens à Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) (Oliveira, 2004). Para tanto, considerou-se a forma como o instrumento original foi construído, seguido da elaboração dos novos itens e dimensões. Nesse momento, verificou-se a necessidade de reajustes nos itens do instrumento original e por fim o instrumento para a aplicação foi elaborado.

##### *a) Escala de Confiança do Empregado na Organização*

A construção do instrumento alvo deste estudo teve como ponto de partida a Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO – de Oliveira (2004).

Em seu trabalho, Oliveira (2004) realizou duas etapas, sendo a primeira um estudo qualitativo que consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores de organizações e ocupações distintas. Paralelamente, um questionário aberto contendo questões semelhantes às da entrevista foi distribuído em várias organizações. Participaram desta etapa, respectivamente, 10 e 156 trabalhadores que foram entrevistados e responderam ao questionário. Os dados obtidos foram tratados através de análise de conteúdo que resultou em cinco categorias: Reconhecimento Organizacional, Credibilidade da Comunicação Organizacional, Solidez da Organização, Padrões Éticos e Normas Organizacionais.

Na segunda etapa, os itens foram elaborados a partir destas categorias e avaliados por juízes que verificaram a adequação destes em relação ao conceito que representavam. Da validação semântica participaram dois grupos de trabalhadores que analisaram a clareza e compreensão dos itens e instruções. Do estudo de validação participaram 523 trabalhadores vinculados a organizações públicas e privadas com tempo mínimo de trabalho de 3 meses. Os participantes indicaram suas respostas, utilizando-se de uma escala de cinco pontos que revelava o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente).

A análise fatorial exploratória resultou nos seguintes fatores, cujos índices de confiabilidade são favoráveis variando de 0,79 a 0,93.

- **Promoção do crescimento do funcionário** – incentivo do crescimento profissional dos funcionários por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos colaboradores prever seu crescimento naquele contexto de trabalho.
- **Solidez organizacional** – refere-se à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário pontualmente, a perspectiva de um futuro próspero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais e mudanças de mercado.
- **Reconhecimento financeiro organizacional** – os esforços dos empregados são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente, por meio do salário. A concessão de aumento salarial é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse reconhecimento financeiro beneficia ambas as partes.
- **Padrões éticos** – referindo-se a princípios éticos como honestidade, igualdade, lealdade, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.

- **Normas relativas à demissão de empregados** – presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados, permitindo ou não ao empregado prever sua permanência na organização.

A partir da ECEO (Oliveira, 2004), buscou-se elaborar novos itens que contemplassem novas dimensões destacadas na literatura.

O anexo 1 apresenta a ECEO (Oliveira, 2004) em sua versão completa.

#### **b) Elaboração de novos itens**

Foram analisados estudos referentes ao constructo confiança, com objetivo de identificar novas dimensões que poderiam melhor caracterizá-lo a fim de compor o instrumento de medida.

Após a revisão da literatura, as novas dimensões propostas visando contemplar os achados da literatura foram as seguintes:

- **Competência organizacional** – refere-se ao “saber fazer”, propriedade da organização que possui conhecimento, domina melhor as tecnologias em sua área de atuação que outras organizações, tornando-se eficaz no que realiza.
- **Comunicação organizacional** – representa o processo de comunicação formal aplicado pela organização como forma de difundir informações de forma clara, abrangente, transparente, honesta e confiável a todos os que nela atuam.
- **Oportunismo** – característico da organização que busca levar vantagem sobre seus funcionários, clientes e sociedade, manipulando e tirando proveito dos erros dos outros para se favorecer.
- **Benevolência** – referente à organização que pratica a boa fé nas relações estabelecidas, mostrando-se interessada em promover o bem estar aos seus funcionários, clientes e sociedade em geral e em obter o ganho mútuo em suas relações.

Na elaboração dos itens procurou-se representar características identificadas na literatura tais como honestidade, responsabilidade, comportamento justo e correto,

expectativas de que a palavra empenhada e os compromissos assumidos pelo depositário da confiança serão cumpridos, expectativas de que o depositário da confiança realizará uma ação benéfica ou que não será prejudicial àquele que confia, cumprimento de promessas, lealdade, respeito e previsibilidade de comportamento (Butler & Cantrell citado por Hosmer, 1995; Cummings & Bromiley, 1996; Das & Teng, 2004; Drummond, 2007; Freire, 2007; Gulati & Sytch, 2008, Novelli, 2004; Wood et al., 2002).

Benevolência, integridade e habilidade compõem o modelo proposto por Mayer et al. (1995). Habilidade contempla as características, competências e qualidades que um indivíduo apresenta como influência dentro de um domínio específico. Já a benevolência representa uma orientação positiva de uma parte em relação à outra, por motivos pessoais ou qualquer recompensa. Integridade, por sua vez, refere-se à consistência das ações passadas do indivíduo, comunicações seguras de outras partes a seu respeito, crença de forte senso de justiça e congruência dos atos.

Hosmer (1995), ao discutir a ética no fenômeno da confiança, apresenta componentes como integridade, consistência, lealdade e abertura. As dimensões comunicação, competência, visão contratual e a convicção, a coragem, a compaixão e responsabilidade para com o grupo foram propostas por Novelli (2004). Frederico (2004) utilizou a escala de confiança de Doney e Cannon (1997, citado por Frederico, 2004) que contém as dimensões de credibilidade e benevolência.

A definição de confiança elaborada por Cummings e Bromiley (1996) contempla esforços de boa fé na direção do compromisso firmado, honestidade nas relações e não tomar vantagens quando a oportunidade ocorrer.

As contribuições da literatura consultada se constituíram nas bases éticas, além da competência que fundamentaram a proposição dos fatores, em consonância com a literatura.

Para incluir essas novas dimensões no instrumento de Oliveira (2004), verificou-se a necessidade de rever os itens originais do instrumento.

### **c) Reajustes dos itens da ECEO (Oliveira, 2004)**

A princípio todos os itens da ECEO (Oliveira, 2004) comporiam o instrumento, que seria acrescido de itens referentes às novas dimensões propostas. Entretanto, no desenvolvimento do estudo houve necessidade de reajustes que serão relatados.

Em *Padrões Éticos* foram agregados três (03) itens que originalmente pertenciam a *Normas Relativas à Demissão de Empregados*, por estarem mais concordantes com o conteúdo e definição de Padrões Éticos, conforme resultado do julgamento dos juizes.

Outro item, também de Padrões Éticos, em função de seu conteúdo foi incorporado, que é a dimensão *Oportunismo* (“Esta organização considera apenas seus próprios interesses”).

Os demais itens e fatores mantiveram-se como na ECEO (Oliveira, 2004).

### **d) Composição final dos itens do instrumento**

Após as alterações dos itens originais da ECEO (Oliveira, 2004), passou-se à inclusão dos novos itens elaborados, compondo o instrumento a ser testado neste estudo.

Enfim, o instrumento resultante foi composto por 96 itens, elaborados de acordo com 8 dimensões: *Promoção do Crescimento do Empregado*, *Solidez Organizacional*, *Reconhecimento Financeiro Organizacional*, *Padrões Éticos*, *Competência*, *Comunicação*, *Oportunismo* e *Benevolência*; sendo as 4 primeiras oriundas da ECEO e as demais inéditas, compondo a versão submetida à apreciação dos juizes.

#### **5.1.2 – Análise de juizes**

O instrumento foi apresentado a sete (07) juizes (alunos do curso de Mestrado em Psicologia) para análise da pertinência dos itens elaborados quando comparados às definições das dimensões teóricas propostas.

Dos 96 itens iniciais, permaneceram somente aqueles cujo índice de concordância entre juizes foi superior a 80%, totalizando 70 itens.

Após análises dos juízes, os fatores *Reconhecimento Financeiro Organizacional* e *Promoção do Crescimento do Funcionário* permaneceram com número reduzido de itens (4 itens para cada fator). Decidiu-se pela eliminação dessas dimensões, antecipando a possibilidade de índices de fidedignidade insatisfatórios decorrentes da redução do número de itens. Pasquali (2010) esclarece a respeito da redução ou aumento do número de itens no coeficiente de fidedignidade.

Observou-se que dois itens que originalmente pertenciam ao fator *Promoção do Crescimento do Empregado* passaram a compor a dimensão *Comunicação Organizacional*, em decorrência do julgamento dos juízes.

Em consequência desse procedimento, o instrumento foi reduzido a 62 itens que compuseram as dimensões propostas: Solidez Organizacional, Competência Organizacional, Comunicação Organizacional, Padrões Éticos, Benevolência e Oportunismo.

### **5.1.3 – Validação semântica**

Os itens foram submetidos à validação semântica com o objetivo de garantir a compreensão de cada item por parte dos respondentes. Um grupo de seis (06) voluntários, com diferentes graus de escolaridade, responderam ao instrumento e em seguida comentaram as possíveis dúvidas em relação aos termos apresentados.

Esse grupo foi composto por dois (02) homens e quatro (04) mulheres, com idade variando entre 30 e 42, com escolaridade entre ensino superior completo a ensino fundamental completo, trabalhadores de empresas de produtos agronômicos (fertilizantes) e comércio (loja de celulares, de fotografias e supermercado).

Cada participante respondeu ao questionário individualmente e em seguida apresentou à pesquisadora dúvidas sobre a compreensão dos itens e instruções para preenchimento do questionário.

Em decorrência dessa análise, houve a eliminação de um item (“Essa organização cumpre com suas responsabilidades”) por ter sofrido diferentes interpretações e dificuldades

de compreensão. Houve também a correção de linguagem de outros itens, tendo sido alteradas ou acrescentadas palavras, a partir das sugestões dos respondentes, para que pudessem favorecer a compreensão. Por exemplo: a frase “*Esta organização oferece condições reais para que o funcionário se desenvolva*”, teve o acréscimo da palavra “profissionalmente”, ficando então escrita: “*Esta organização oferece condições reais para que o funcionário se desenvolva profissionalmente*”.

Ao fim dessa fase, a versão final contendo 61 itens pôde ser apresentada para aplicação.

## **5.2 – Participantes**

Para alcance do objetivo deste estudo, foram convidados trabalhadores voluntários, formalmente empregados, que possuíssem, no mínimo, o primeiro grau completo, para possibilitar a leitura e compreensão dos itens da escala, maiores de 18 anos e que estivessem há seis meses atuando na mesma organização.

Ressalta-se que inicialmente havia 606 questionários, porém aqueles que não atendiam ao critério de tempo mínimo de 6 meses de trabalho na organização foram eliminados, restando 554.

A amostra foi composta por 554 trabalhadores formalmente empregados nas cidades de Goiânia/GO, Uberlândia/MG, Patrocínio/MG e Coromandel/MG, sendo 51,1% (283) correspondem ao sexo feminino e 48,9% (271) ao sexo masculino. O nível de escolaridade variou entre o primeiro grau incompleto até a pós-graduação, predominando na amostra os participantes com curso superior incompleto (44,2%; 245). A amostra apresenta idade média de 26 anos (DP=8,9 anos), tempo médio de trabalho na organização foi de 3,5 anos (DP=5,36 anos). A maioria dos participantes apresentou-se vinculada às organizações privadas (78,5%; 435). A Tabela 6 apresenta o resumo das principais informações a respeito dos participantes.

**Tabela 6** – Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.

<b>Variáveis biográficas</b>		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Gênero	Feminino	283	51,1		
	Masculino	271	48,9		
Empresa	Privada	435	78,5		
	Pública	110	19,9		
	Dados ausentes	9	1,6		
Escolaridade	1º grau incompleto	13	2,3		
	1º grau completo	7	1,3		
	Ensino médio incompleto	14	2,5		
	Ensino médio completo	172	31,0		
	Superior incompleto	245	44,2		
	Superior completo	55	9,9		
	Pós graduação	47	8,5		
Área de atuação	Comércio	203	36,6		
	Indústria	42	7,6		
	Serviços	307	55,4		
	Dados ausentes	2	0,4		
Idade				26	8,9
Tempo de trabalho				3,5	5,4
N=554					

### 5.3 – Procedimentos de coleta de dados da pesquisa

Para a coleta de dados, foram utilizados locais estratégicos de fluxo de trabalhadores, como faculdades, escolas de segundo grau e cursos técnicos, saída do local de trabalho, para abordar os trabalhadores; além das empresas que autorizaram previamente a atuação dos pesquisadores. Essas empresas pertencem a ramos diferentes de atuação, como loja de fotografias, postos de gasolina, gráfica, concessionária de veículos, farmácias, indústria de alimentos, agência de turismo, exportadora de café, prefeituras, associações comerciais e escolas.

Às pessoas que aceitaram participar deste estudo, foram explicados os objetivos do trabalho, principalmente seu caráter estritamente acadêmico, suas participações voluntárias e foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias. Uma delas permaneceu com o participante enquanto a segunda foi arquivada pelo pesquisador. Ressalta-se que a via do pesquisador foi destacada do questionário e arquivada em separado. Portanto, não é possível relacionar o questionário ao seu respondente. Com esse

procedimento resguardou-se a identidade do participante, além de deixá-lo à vontade para responder de forma espontânea o questionário.

Os dados foram obtidos através de um questionário contendo três partes. A primeira abrangia apresentação, instruções gerais e endereço do pesquisador. A segunda foi composta por itens pertencentes ao instrumento em estudo, que contém sua respectiva instrução e forma de respondê-lo. A terceira parte do questionário era composta por dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo.

Os resultados obtidos estão descritos detalhadamente no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO 6

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas aos questionários formaram um banco de dados, a partir do qual foram realizadas as análises estatísticas através do programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versão 12.0.

A análise exploratória dos dados foi realizada com o objetivo de verificar a precisão do arquivo de dados, dados omissos e pressupostos necessários à aplicação da técnica análise fatorial.

Inicialmente foi realizada a análise dos componentes principais a fim de verificar o número de fatores extraídos. O segundo passo foi a análise fatorial exploratória a fim de verificar qual a estrutura fatorial que responde melhor pela variância explicada pelo constructo (Principal Axis Factoring) com verificação do tipo de rotação (ortogonal ou oblíqua) mais adequado aos dados, e, por fim, o cálculo da confiabilidade através do Alpha de Cronbach.

#### 6.1 – Dados omissos

Foram detectados poucos dados omissos e sua distribuição foi aleatória, não havendo, portanto, um padrão em sua distribuição. Como o maior percentual de dados ausentes foi de 0,4%, optou-se pela substituição pela média da resposta do grupo.

#### 6.2 – Outliers (valores extremos)

Os outliers univariados foram identificados mediante cálculo do escore Z e verificação do gráfico boxplot. A inspeção visual indicou casos univariados moderados em diversas variáveis, mas somente no item 28 foram constatados valores extremos. O número de escores padronizados depende do tamanho da amostra. Com amostra grande, poucos casos excederam 3,29 e foram mantidos na análise.

Antes de decidir pela eliminação dos casos univariados, seguindo a recomendação de Tabachnick e Fidell (2001), procedeu-se a identificação dos casos multivariados por ser possível que os mesmos casos apareçam nas duas análises.

Casos extremos multivariados foram identificados através da distância de *Mahalanobis* avaliada com qui-quadrado com graus de liberdade próximos ao número de variáveis (61). Com  $\chi^2 = 99,607$ ;  $gl = 60$  e  $p < 0,001$ , sessenta e seis casos apresentavam-se superiores ao valor estabelecido, sendo, portanto, eliminados da amostra. Vários dos casos eliminados, de fato, foram identificados como univariados. A amostra final foi composta por 488 participantes.

Observa-se também que o item 28 permaneceu nas análises, após a exclusão dos casos de valores extremos.

### **6.3 – Proporção de casos por item**

A amostra inicial que era de 554 participantes foi alterada para 488. O tamanho da amostra é adequado, de acordo com a regra de *Thumb* que considera 300 casos, no mínimo, como sendo confortável para a realização da análise fatorial (Tabachnick & Fidell, 2001). Além disso, a proporcionalidade entre o número de itens (61) e de participantes (488) é de 8. Pasquali (1999) afirma que entre 5 a 10 participantes por item do instrumento serão suficientes para responder à questão do tamanho da amostra com a ressalva de que qualquer análise fatorial com menos de 200 participantes dificilmente será considerada adequada (p.56).

### **6.4 – Normalidade dos dados**

A normalidade dos dados foi verificada através dos índices de simetria e curtose. Alguns índices de simetria permaneceram entre 1 e 2, quando o melhor seria estarem próximo de zero. Contudo, segundo Miles e Shevlin (2001), se a assimetria é maior que 1 e menor que 2, o pesquisador deve estar ciente de ter algum efeito sobre as estimativas de

parâmetros, mas provavelmente não haverá problemas. Além disso, os valores dependem do tamanho da amostra.

Transformações não foram realizadas levando em conta o que foi exposto anteriormente. Além disso, a interpretação seria difícil de ser realizada.

Considerando a questão da normalidade dos dados é possível supor que a linearidade possa ser afetada. Contudo, mostrou-se impraticável examinar todos os pares possíveis de diagramas de dispersão, somente aqueles com maiores índices de assimetria foram verificados e a inspeção visual mostrou resultado insatisfatório.

### **6.5 – Multicolinearidade e singularidade**

A análise dos componentes principais indicou que o menor valor de eigenvalue (autovalor) não está próximo de zero (0,132). Simultaneamente, observou-se que a correlação múltipla ao quadrado (SMC) entre variáveis onde cada uma das variáveis, por sua vez, serve como variável dependente para as outras não se aproxima de 1. O maior valor de SMC foi 0,788. Singularidade e multicolinearidade não afetam o conjunto dos dados.

De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) um pouco de multicolinearidade é desejável, pois o objetivo é identificar conjuntos de variáveis inter-relacionados (p.98).

### **6.6 – Fatorabilidade da matriz**

O teste de esfericidade de Bartlett é usado para testar a hipótese de que a matriz correlacional não é uma *matriz identidade*, isto é, não é uma matriz onde todos os elementos da diagonal são iguais a 1 e o restante dos coeficientes da matriz iguais a zero. Este teste pressupõe dados de uma amostra retirada de uma população multivariada normal. A matriz foi considerada fatorável, tendo em vista o resultado verificado (Qui-quadrado aproximado = 20833,66,  $p < 0,000$ ).

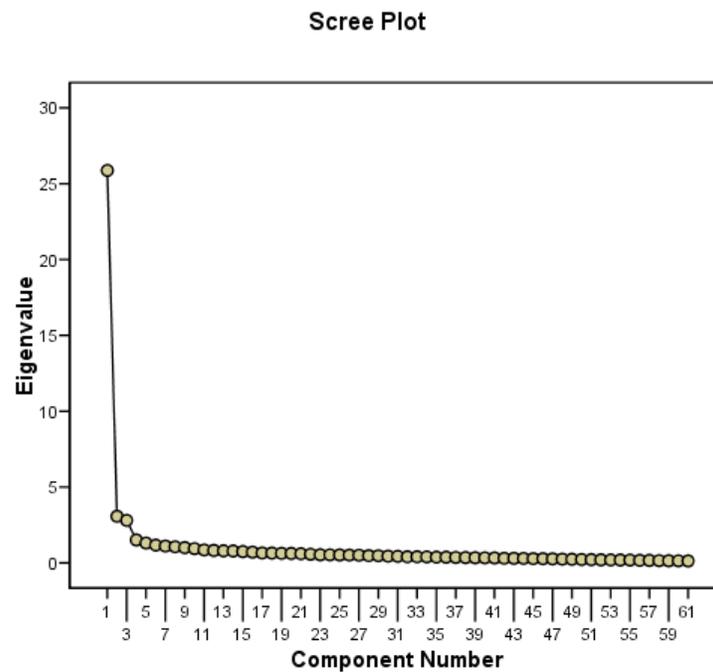
A medida geral de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma medida geral representativa das comparações entre os coeficientes de correlação simples e os coeficientes de correlação parcial. Quanto maior for o *coeficiente de correlação parcial*, maior o indicativo de que as respectivas variáveis compartilham um fator em comum. As correlações parciais são estimativas das correlações entre fatores únicos e devem ser bem elevadas quando os pressupostos da análise fatorial são preenchidos.

Pequenos valores para a medida KMO indicam que a análise fatorial das variáveis pode não ser uma boa ideia, já que as correlações entre pares de variáveis não podem ser explicadas pelas outras variáveis. Resultados da medida KMO acima de 0,90 são classificados de *maravilhosos*, acima de 0,80 de *meritórios*, na faixa dos 0,70 de *moderados*, na faixa dos 0,60 de *medíocres*, na faixa dos 0,50 de *miseráveis* e abaixo de 0,50 de *inaceitáveis*. O valor da medida estatística KMO obtida classifica-se como maravilhoso (KMO = 0,97) (Tabachnick & Fidell, 2001).

A medida MSA é semelhante à medida KMO. A medida MSA é uma medida de adequação de amostra calculada para cada variável isoladamente. É uma medida de comparação que considera a soma dos quadrados dos coeficientes de correlação parcial *versus* a soma dos quadrados dos coeficientes de correlação simples, mas somente para os coeficientes onde a variável está envolvida. A medida MSA está reproduzida na diagonal da matriz de correlação anti-imagem. Valores razoavelmente grandes são necessários para uma boa análise fatorial. Devem-se eliminar as variáveis com pequenos valores na medida MSA. No exemplo, estes valores são bons porque todos estão acima de 0,70. (Tabachnick & Fidell, 2001).

## **6.7 – Extração dos fatores**

Para a extração dos fatores, foi realizada análise dos componentes principais que revelou nove fatores com autovalores maiores que um. O gráfico *screen plot* (Figura 1) mostra que há 3 fatores a serem extraídos.



**Figura 1** – Scree plot para a análise dos componentes

Para a análise da estrutura fatorial, utilizou-se análise fatorial exploratória. O método de extração escolhido foi PAF (*Principal Axis Factoring*) com rotação oblíqua, pressupondo a correlação entre os fatores, hipótese confirmada pela tabela de correlação dos fatores, cujos coeficientes variaram de -0,452 a 0,685. Observou-se que o terceiro fator manteve correlações negativas com os demais. A Tabela 7 representa a matriz de correlação.

**Tabela 7** – Matriz de correlação dos fatores

<b>Fator</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	1,000	-	-
<b>2</b>	0,685	1,000	-
<b>3</b>	-0,452	-0,363	1,000

Optou-se ainda por manter nos fatores itens com cargas fatoriais acima de 0,50, além da não ocorrência de um item em dois fatores, o que apontaria uma ambigüidade

teórica na avaliação do atributo. A carga fatorial mínima necessária para o item ser um representante útil do fator é 0,30 (Pasquali, 1999). Portanto, o critério adotado está de acordo com a orientação para construção de instrumentos.

As análises realizadas indicaram que a solução com três fatores era procedente, visto que os dados configuravam três fatores coerentes e interpretáveis, embora os resultados não confirmassem, integralmente, os fatores previstos.

Conforme pode ser observado na Tabela 8, o instrumento ficou composto por 42 itens distribuídos em três fatores. Os coeficientes de precisão são satisfatórios, variando de 0,84 a 0,96, juntos explicam 49,63 por cento de variância. A correlação item-total variou de 0,49 a 0,84.

A versão final do instrumento consta no anexo 2 e no anexo 3 nos quais estão apresentados os fatores com suas respectivas definições assim como os itens renumerados após a validação.

Em seguida, a Tabela 8 apresenta os itens componentes dos fatores e suas respectivas cargas fatoriais, a comunalidade e a fidedignidade.

**Tabela 8** – Cargas fatoriais, variância explicada e precisão dos fatores.

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h <sup>2</sup>
36 – Pode-se afirmar que essa organização busca o bem comum de seus funcionários.	0,82			0,68
19 – Esta organização trabalha tanto por seus próprios interesses, quanto pelos interesses de seus funcionários.	0,81			0,62
33 – Esta organização transmite informações claras aos seus funcionários.	0,80			0,61
10 – Pode-se afirmar que nesta organização as decisões são favoráveis a todos.	0,80			0,53
24 – Nesta organização, é possível perceber a boa vontade em alcançar objetivos favoráveis a todos.	0,80			0,66
18 – Esta organização está interessada em proteger os interesses de seus funcionários.	0,80			0,61
06 – Nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários.	0,79			0,58
59 – Esta organização procura ser sincera com seus funcionários.	0,78			0,70
56 – Esta organização é leal com seus funcionários.	0,73			0,74
21 – A comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.	0,73			0,61
07 – Esta organização mostra-se disposta a compartilhar seus benefícios com seus funcionários.	0,73			0,56
26 – Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários.	0,73			0,70
23 – As informações circulam em todos os níveis da organização.	0,71			0,47
40 – As informações são divulgadas a todos os funcionários.	0,70			0,52
58 – Esta organização cumpre o que promete aos seus funcionários.	0,70			0,60
54 – O funcionário é respeitado nessa organização.	0,69			0,67
55 – Esta organização é reconhecida por agir de forma correta com os funcionários.	0,68			0,69
11 – Esta organização compartilha informações abertamente.	0,67			0,39
09 – Nesta organização, os funcionários são respeitados, independente do cargo ocupado.	0,61			0,50

**Tabela 8 – continuação**

<b>Item</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
15 – O relacionamento desta organização com seus funcionários é baseado na honestidade.	0,61			0,63
44 – As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários.	0,59			0,40
34 – Nesta organização, fala-se a verdade.	0,59			0,68
50 – As normas desta organização são aplicadas a todos os funcionários.	0,50			0,51
12 – Esta organização é forte no seu ramo de atuação.		0,79		0,47
39 – Esta organização revela estar preparada tecnicamente para se manter no mercado.		0,77		0,56
38 – As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.		0,71		0,48
49 – Acredito na estabilidade financeira desta organização.		0,70		0,55
17 – Esta organização é competente em sua área de atuação.		0,70		0,59
04 – Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação.		0,68		0,47
37 – Esta organização demonstra domínio técnico em sua área de atuação.		0,66		0,48
32 – Pode-se perceber que esta organização faz melhor que seus concorrentes.		0,62		0,40
03 – Esta organização adota novas tecnologias mantendo-se competitiva.		0,61		0,44
22 – Esta organização é reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos.		0,61		0,54
16 – Esta organização é conhecida por seu poder econômico.		0,57		0,28
20 – Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.		0,54		0,41
05 – Acredito que esta organização terá um futuro próspero.		0,54		0,53
60 – Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.		0,51		0,50
52 – É possível perceber que esta organização busca tirar vantagem em relação a seus clientes.			0,79	0,55
53 – É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários.			0,68	0,47

**Tabela 8 – continuação**

<b>Item</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
57 – Esta organização manipula para levar vantagens.			0,68	0,53
35 – Esta organização se aproveita dos erros de outros para levar vantagem.			0,62	0,41
43 – Esta organização tira vantagens das fraquezas de seus funcionários.			0,56	0,49
Autovalores	25,415	2,557	2,307	
Variância total (%) – Total: 49,638	41,66	4,19	3,78	
Número de itens	23	14	5	
Alpha de Cronbach	0,96	0,92	0,84	

Os fatores resultantes da análise fatorial são então descritos:

**Fator 1 – Componentes éticos:** reúne itens que representam princípios éticos adotados pela organização. Refere-se, portanto, a princípios éticos como honestidade, verdade, lealdade, retidão na conduta, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito bem como boa vontade e disposição em considerar os interesses e bem comum dos empregados. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.

Este fator é composto por 23 itens, responsável por 41,66 por cento da variância total e possui excelente índice de fidedignidade (0,96). A correlação item-total varia de 0,58 a 0,84.

Itens que foram inicialmente elaborados visando representar a comunicação organizacional, após a análise fatorial, foram retidos nesse fator, tais como “essa organização compartilha informações abertamente” e “a comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.” Portanto, a dimensão *comunicação* não recebeu suporte empírico, tendo cinco dos sete itens propostos retidos pelo fator *componentes éticos*. Os itens finais representam percepções de comunicação compartilhada de forma clara e transparente a todos os níveis da organização. Pode-se levantar a hipótese de que os itens não se constituíram bons representantes da dimensão comunicação. No entanto, não se pode menosprezar sua importância, visto que tanto no estudo empírico realizado por Oliveira (2004) quanto na consulta à literatura é apresentada como dimensão da confiança. Pode-se considerar que seu conteúdo esteja intimamente associado à ética, por se caracterizar em comunicação clara e de credibilidade.

Benevolência também não se configurou como um fator, tendo sete dos dez itens elaborados retidos nos componentes éticos. Um item originalmente pertencente à dimensão oportunismo foi também integrado ao fator. Aliás, seu conteúdo ajusta-se em termos

semânticos a esse contexto (44 – “As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários”).

Em síntese, houve uma junção das dimensões padrões éticos, benevolência e comunicação em um único fator cuja natureza revela essencialmente aspectos éticos.

Esse resultado mostra concordância com os estudos encontrados, constatando a estreita relação entre confiança e princípios éticos. Como já exposto anteriormente nesse trabalho, Hosmer (1995) considera que a confiança é o resultado de uma decisão ou de uma ação que reconhece e protege os direitos e interesses de outras pessoas através de uma aplicação dos princípios éticos de análise. Esses princípios focam o que é “bom” para a sociedade ao invés do que seja somente bom para um indivíduo e apresentam como características a integridade, honestidade, benevolência, respeito, lealdade, transparência, presentes nos itens resultantes no fator *Componentes Éticos*.

Os estudos apresentados (Mayer et al., 1995; Hosmer, 1995; Wood et al., 2002) demonstram forte presença dos componentes éticos relacionados à confiança, o que pode ser confirmado por ser este o principal responsável pela variância do instrumento.

Dessa forma, o primeiro fator avalia a percepção do funcionário a respeito das ações da organização que são caracterizadas por componentes éticos como respeito, lealdade, benevolência, sinceridade.

Os itens relacionados à comunicação, já citados anteriormente, também estão presentes nesse fator, embora tenham sido idealizados como um fator independente. Wood et al. (2002) ao elaborarem seu instrumento de medida, nomearam “honestidade/abertura na comunicação” como uma categoria das dimensões éticas da confiança. No entanto, entre os exemplos de vocabulários apresentados nessa classificação estão “honestidade, integridade, abertura/franqueza”, expressões que podem ser equiparadas às utilizadas no presente instrumento e que estariam a princípio classificadas em componentes éticos.

Da mesma forma, o estudo de Oliveira (2004) já havia obtido resultado similar quando a dimensão *Credibilidade da Comunicação* não foi confirmada e teve seus itens

retidos nos fatores Promoção do Crescimento do Empregado e Padrões Éticos. “No último caso, trata-se de uma comunicação transparente e honesta, diante da qual o empregado não teme ser enganado” (p.95).

Sendo assim, é compreensível que a comunicação clara e compartilhada abertamente, seja percebida pelo empregado como um princípio ético da organização.

**Fator 2 – Competência organizacional:** refere-se ao “saber fazer”, propriedade da organização que possui conhecimento, domina melhor as tecnologias em sua área de atuação que outras organizações; oferece produtos e serviços de qualidade aos seus clientes, além de apresentar estabilidade financeira, capacidade de superar crises econômicas, fazendo com que a organização tenha a perspectiva de estabilidade que se manifesta na expectativa de continuidade e de futuro próspero.

Seis dos sete itens, resultantes da análise de juízes, que representavam o fator *solidez organizacional* no instrumento ECEO (Oliveira, 2004), após a análise fatorial, foram incorporados a esse fator. São exemplos: “As pessoas acreditam que essa organização continuará existindo nos próximos anos” e “essa organização é conhecida por seu poder econômico”.

Os itens relativos à *competência organizacional*, praticamente na íntegra (sete em conjunto de oito itens), foram retidos na análise fatorial. O item 60 (“Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela”), na Escala anterior pertencia ao fator padrões éticos, mas neste estudo foi devidamente alocado nesse fator, agregando em termos de significado.

Este fator resultou em um conjunto de quatorze itens, agrupando os itens relativos à competência, percepção sobre domínio técnico, frequente atualização na área de atuação, qualidade em produtos e serviços e destaque em relação aos concorrentes. A variância explicada corresponde a 4,19%, índice de consistência interna é excelente (Alpha igual a 0,92) e a correlação item-total varia de 0,49 a 0,72. Em síntese, *competência organizacional*

refere-se à crença do trabalhador a respeito do domínio técnico, atualização e solidez econômica da organização. É manifestada pelo ponto de vista técnico e da gestão financeira, que certamente influencia na sua sobrevivência.

Esse resultado também pode ser considerado esperado, visto que a competência é encontrada como dimensão da confiança em vários estudos (Gabarro, 1978, citado por Freire, 2007; Butler & Catrell, 1983, citado por Hosmer, 1995; McAllister, 1995; Mishra, 1996; Novelli, 2004), sendo adotada como fator em instrumentos de medida de confiança (Butler, 1991, citado por Gillespie, 2003; Schockley et al., 2003, citado por Watson, 2005).

Por conseguinte, pode-se verificar que o empregado expressa confiança na organização que além de manifestar princípios éticos em sua atuação e relacionamentos, mostra-se competente e atualizada em sua área de atuação e sólida em aspectos econômicos.

**Fator 3 – Oportunismo:** refere-se às características da organização que busca levar vantagem sobre seus funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta.

O fator é composto por 5 itens, cujo índice de confiabilidade é satisfatório (Alpha = 0,84) e o percentual de variância explicado é igual a 3,78. A correlação item-total varia de 0,50 a 0,69.

Apesar de entre os instrumentos de mensuração da confiança apresentados neste trabalho somente o de Cummings e Bromiley (1996) apresentar claramente a dimensão “evitação de vantagens”, esse fator concorda com a revisão da literatura.

A literatura respalda esse procedimento quando se considera que Oliveira (2004) aponta entre as características encontradas na literatura, a existência da expectativa otimista do indivíduo de que ele será beneficiado ou, na pior das hipóteses, não será lesado. Hosmer (1995) considera que a confiança é o resultado de ações e decisões que são

oportunas quando seguem a análise dos princípios éticos. E entre esses princípios a autora aponta o que denominou busca de próprios interesses sem prejudicar os demais.

Esse fator está em consonância com o trabalho de Cummings e Bromiley (1996) que apresentam na definição de confiança, entre outras condições, a que a outra parte não levará vantagens excessivas em relação ao outro, mesmo se houver oportunidades.

Com base nessas considerações e verificando o teor dos itens extraídos para o fator Oportunismo, é possível constatar que neles o empregado percebe a organização que se aproveita dos erros e manipula para tirar vantagens e, assim, tendo ações contrárias àquelas apontadas no fator Componentes Éticos. Dessa forma, os itens relacionados ao fator *Oportunismo* devem sofrer inversão da pontuação da escala de resposta, uma vez que são elaborados com conotação negativa em relação aos demais itens da escala.

A Tabela 9 sintetiza os resultados obtidos.

**Tabela 9** – Alphas de Cronbach, composição dos fatores e número de itens.

<b>F</b>	<b>Nome</b>	<b>Alpha</b>	<b>Itens</b>	<b>Número de itens</b>
F1	Componentes éticos	0,96	06, 07, 09, 10, 11, 15, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 33, 34, 36, 40, 44, 50, 54, 55, 56, 58, 59.	23
F2	Competência organizacional	0,92	03, 04, 05, 12, 16, 17, 20, 22, 32, 37, 38, 39, 49, 60.	14
F3	Oportunismo	0,84	35, 43, 52, 53, 57.	5

A partir dos resultados obtidos propõe-se que o constructo confiança do empregado na organização seja definido como conjunto de crenças do empregado a respeito de padrões éticos da organização, competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira e uso limitado de oportunismo em suas relações.

Apesar de o presente estudo ser de revalidação, o instrumento resultante apresenta fatores diferentes do original. A Tabela 10 faz uma comparação entre os dois instrumentos, sendo observado que o conteúdo de ambos é distinto. Sugere-se então, que por se tratar de um novo instrumento, seja denominado Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO).

**Tabela 10** – Comparações entre ECEO e ICEO

<b>Instrumento</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Fatores</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)</b>	47 itens	• Promoção do crescimento do empregado	0,92
		• Solidez organizacional	0,86
		• Normas relativas à demissão dos empregados	0,79
		• Reconhecimento financeiro organizacional	0,83
		• Padrões éticos	0,93
<b>Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO)</b>	42 itens*	• Componentes éticos	0,96
		• Competência organizacional	0,92
		• Oportunismo	0,84

\*Nota: 13 itens originais de ECEO permaneceram no ICEO.

A seguir, serão apresentadas as conclusões referentes ao presente estudo.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSÃO

Em face da importância e aplicabilidade do constructo confiança, este estudo teve como objetivo a revalidação do instrumento de medida de Confiança do Empregado na Organização (Oliveira, 2004), buscando associar a base empírica do primeiro trabalho com elementos apontados na literatura. Esperava-se, então, obter um instrumento mais abrangente em relação à confiança e que também pudesse ser aplicado em pesquisas brasileiras. Para isso foram elaborados novos itens à escala original elaborados com respaldo da literatura. O instrumento resultante após validação empírica é composto pelos fatores *componentes éticos*, *competência organizacional* e *oportunismo*, que possuem índices de precisão bastante satisfatórios que variam entre 0,84 a 0,97, juntos explicam 49,63 por cento de variância e a correlação item-total varia de 0,49 a 0,84.

É possível considerar que o instrumento resultante mostrou-se mais atualizado e rico em relação à ECEO, uma vez que seus itens contemplam melhor as dimensões encontradas na literatura, com índices de precisão satisfatórios. Uma vez que esse instrumento possui fatores distintos do original e com índices de confiabilidade mais precisos, sugere-se que novo instrumento seja denominado Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO).

Dessa forma, pode-se considerar que este trabalho tenha como grande mérito oferecer à literatura brasileira um instrumento atualizado para mensuração da confiança no contexto organizacional respaldado em dados empíricos e fundamentado na literatura atual e pertinente ao constructo. Qualitativamente revela-se superior ao instrumento ECEO, visto que revela atributos característicos do constructo apontados pela literatura.

Com base na revisão da literatura e dos resultados empíricos obtidos foi proposta a definição de confiança do empregado na organização como conjunto de crenças a respeito

de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira.

Os parâmetros psicométricos obtidos permitem concluir que a validação do Inventário de Confiança do Empregado na Organização foi bem estabelecida. Esse novo instrumento poderá contribuir para futuras investigações, uma vez que foi verificada a escassez de instrumentos na literatura brasileira para mensuração desse constructo.

Dentre as limitações desse estudo, consta o fato de seus resultados não poderem ser generalizados por se tratar de uma amostra de conveniência. Assim, na realização de novos estudos a confiabilidade do instrumento deverá ser verificada em outras amostras. Aliás, esse procedimento fundamenta-se no fato de tratar-se de uma escala, portanto, não há padronização.

Em relação à amostra, buscou-se a participação de funcionários de diversas organizações, que representassem diferentes áreas de atuação. Participaram do estudo trabalhadores das áreas de comércio, serviços e, em menor escala, indústria, com o objetivo de obter variabilidade da amostra e permitir a participação de vários segmentos. Porém, ainda se trata de uma amostra de conveniência, o que se revela como uma dificuldade característica dos estudos organizacionais, pois o pesquisador está dependente da colaboração das organizações e de seus membros, tendo pouco controle sobre isso (Oliveira, 2004).

Diante disto, sugere-se a realização de outros estudos com a participação de outras amostras, utilizando-se o Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO) e a realização de análise fatorial confirmatória a fim de verificar se os resultados alcançados serão mantidos em estudos posteriores.

Como agenda de pesquisa sugere-se a aplicação do ICEO em estudos de investigação da confiança, como a verificação de seus antecedentes e consequentes, temas não explorados no presente trabalho e que poderão ser atualizados através da utilização desse instrumento.

É possível destacar que o ICEO representa um avanço na mensuração do fenômeno da confiança, cujos reflexos ocorrem diretamente em termos conceituais. O instrumento possui propriedades psicométricas que tornam seu uso recomendável em pesquisas e na realização de diagnósticos.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, E. M. (2009). *Estilos de liderança e a interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. (Dissertação de Mestrado)*. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo-MG.
- Batista, R. L. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização. (Dissertação de Mestrado)*. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG.
- Butler Jr, J. K. (1991). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group Organization Management* , 24 (2), 217-238.
- Caetano, A., & Neves, P. (2006). Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. *Journal Change Management* , 6 (4), 351-364.
- Caetano, A., & Sousa-Lima, M. (2005). Relationship between perceived organizational support, LMX and commitment: the mediating role of trust in organization. In: F. Avallone, H. K. Sinangil, & A. Caetano, *Convivence in organizations and society* (pp. 113-118). Milano: Guerini Studio.
- Caetano, A., & Sousa-Lima, M. (2007). Importância do papel mediador da confiança nas organizações: relações de troca social e satisfação no trabalho. In: A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A. M. Martins, *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (Vol. 3, pp. 145-157). Lisboa: Colibri.
- Chiuzi, R. M. (2006). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem estar dos trabalhadores. *(Dissertação de Mestrado)*. Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo-SP.
- Chowdhry, S. (2005). The role of affect - and cognition - based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues* , 17 (3), 310-326.

- Chugathai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationships with state and trait trust: a conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management* , 10 (1), 47-71.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 75 (4), 409-422.
- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: S. B. Rodrigues, & M. P. Cunha, *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira* (pp. 284-305). São Paulo: Iglu.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory. In: R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers os theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2004). The risk view of trust: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology* , 19 (1), 85-116.
- Davis, J. H., Schoorman, D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal* , 21, 563-576.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations* , 13, 123-139.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology* , 85 (6), 1004-1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology* , 87 (4), 611-628.
- Drummond, V. S. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning Edições.

- Fernandes, M. N. (2008). *Saúde organizacional, ética e confiança: o teste de um modelo preditivo a partir da percepção dos empregados* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG.
- Ferreira, A. B. (2004). *Novo Dicionário da Língua Portuguesa* (3a ed. revisada e atualizada ed.). Curitiba: Positivo.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2007). Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group & Organizational Management*, 32 (4), 465-499.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships and interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 870-883.
- Fisher, R. M., & Novelli, J. G. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *RAE*, 48 (2), 67-78.
- Ford, D. (2001). *Trust and knowledge management: the seeds of success*. Disponível em: Queen's KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises: <http://www.business.queensu.ca/kbe>. Acesso em 19 de Janeiro de 2011.
- Frederico, E. (2004). *Avaliação dos antecedentes e consequências da confiança nas relações entre varejistas e fabricantes do mercado de vestuário* (Vol. Escola de Administração de Empresas de São Paulo). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Freire, C. M. (2007). *Confiança: determinantes e implicações em equipas de I&D*. (Tese de Doutorado). Universidade do Minho, Braga.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. (A. Lopes, Trad.) Rio de Janeiro: Rocco.
- Gächter, S., Herrmann, B., & Thöni, C. (2004). Trust, voluntary cooperation, and socio-economic background: survey and experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55, 505-531.

- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters* , 8 (4), 439-448.
- Gillespie, N. (2003). Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory. *Universidade de Melbourne*.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics* , 29, 165-190.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados* (5 ed.). (A. S. Sant'Anna, & A. Chaves Neto, Trads.) Porto Alegre: Bookman.
- Hassan, M., & Semerciöz, F. (2010). Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: a conceptual analysis within organizational context. *International Journal of Management and Information Systems* , 14 (2), 67-83.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophica ethics. *Academy of Management Review* , 20 (2), 379-403.
- Houaiss, A., & Villar, M. S. (2009). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaption in relational contracting. *Academy of Management Review* , 25 (4), 873-882.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1976). *Psicologia das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). Confiança organizacional: teste de um modelo. *VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, (pp. 2135-2147). Universidade do Minho, Portugal.
- Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution* , XIV (3), 357-366.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspective, enduring questions. *Annual Review of Psychology* , 50, 569-598.
- Kramer, R. M. (2006). *Organtizational trust: progress and promise in theory and research*. New York: Oxford University Press.

- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Whither trust? In: R. M. Kramer, & T. R. Tyler, *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 1-15). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lämsä, A.-M., & Pučétaité, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review* , 15 (2), 130-141.
- Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: leader's blessings. *Journal of Applied Psychology* , 93 (5), 1130-1138.
- Leat, M., & El-Kot, G. (2009). Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management* , 2 (2), 180-194.
- Lekkas, D. (2003). Establishing and managing trust within the public key infrastructure. *Computer Communications* , 26 (6), 1815-1825.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In: R. M. Kramer, & T. R. Tyler, *Trust in organizations: frontiers os theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lourenzani, A. E., Silva, A. L., & Azevedo, P. F. (2006). O papel da confiança na construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. *EnANPAD*. Salvador.
- Lundâsen, S. (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública* , VIII (2), 304-327.
- Mariotti, D. F. (2004). *Confiança e desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio*. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology* , 84 (1), 123-136.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect -and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- McAllister, D. J., Lewicki, R. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Journal of Management Review*, 23 (3), 438-458.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. In: R. M. Kramer, & T. R. Tyler, *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Möllering, G. (2006). Trust, institutions, agency: towards a neoinstitutional theory of trust. In: R. Bachmann, *Handbook of Trust Research* (pp. 355-376). Edward Elgar Publishing.
- Novelli, J. G. (2004). *Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial*. (Tese de Doutorado). São Paulo: USP.
- Novelli, J. G., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *R. Adm*, 41 (4), 442-452.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Brasília, DF: Universidade de Brasília.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In: M. M. Siqueira, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 97-109). Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira, M. A. (2010). *Confiança e comprometimento dos funcionários de uma instituição de ensino superior em Governador Valadares-MG*. (Dissertação de Mestrado) . Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

- Pasquali, L. (1998). Princípios da elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 25 (5), 206-213.
- Pasquali, L. (1999). Testes referentes a constructo: teoria e método de construção. In: L. Pasquali, *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração* (pp. 37-72). Brasília: LabPam.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Paula, R. A. (2009). *A confiança e suas interfaces com os valores organizacionais em micro empresas*. (Dissertação de Mestrado). Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.
- Pierry, M., Wurfel, R., Kruger, S., Libraga, F., & Bardagi, M. (2009). Avaliação da confiança organizacional em dois contextos de trabalho. *Jornada de Pesquisa e Extensão*. Santa Maria: ULBRA.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: a realist analysis. *Organization Studies*, 22 (2), 201-228.
- Reina, D., & Reina, M. (2007). Building sustainable trust. *OD Practitioner*, 39 (1), 36-41.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Ryssel, R., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2000). Trust, commitment and value-creation in inter-organizational customer-supplier relationships. *16a Conferência IMP*.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: the impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 593-601.

- Sato, C. T. (2003). Gestão baseada em relações de confiança. *RAE-eletrônica* , 2 (1), 1-13.
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and Leader-Member Exchange: a closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 15 (2), 101-110.
- Schockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal* , 18 (4), 35-48.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review* , 32 (2), 344-354.
- Seligson, M. A., & Rennó, L. R. (2000). Mensurando confiança interpessoal: notas acerca de um conceito multidimensional. *Dados* , 43 (4), 783-803.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: systemic and collective considerations. *Organization Studies* , 24 (3), 463-491.
- Siqueira, M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia* , 7 (Número Especial), 11-18.
- Siqueira, M. M., & Gomide Júnior, S. (2004). Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos, *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Söderström, E. (2009). Trust types: an overview. *Discourses in Security Assurance & Privacy, 15-16*, 1-12.
- Song, J. H., & Kim, H. M. (2009). The integrative structure of employee commitment: the influential relations os individuals' characteristics in a supportive learning culture. *Leadership & Organizational Development Journal* , 30 (3), 240-255.
- Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the workplace: factors affecting trust formation between team members. *The Journal of Social Psychology* , 144 (3), 311-321.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Allyn an Bacon.

- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. In: A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo, *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de autores associados.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31 (2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5 (2), 289-315.
- Taylor-Dunlop, K., & Lester, P. E. (2000). The development of an instrument to measure organizational trust. *Annual Meeting of the American Educational Research Association in New Orleans*, (p. 12p). New Orleans.
- Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J., & Sczesny, S. (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. *Human Relations*, 60 (8), 1155-1179.
- Watson, M. L. (2005). Can there be just one trust? A cross-disciplinary identification of trust, definitions and measurement. *Trabalho apresentado a The Institute for Public Relations*, disponível em <http://www.instituteforpr.org/> em 01/03/2011.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26 (3), 377-396.
- Wood, G., McDermott, P., & Swan, W. (2002). The ethical benefits of trust-based partnering: the example of the construction industry. *Business Ethics: A European Review*, 11 (1), 4-13.
- Yamagishi, T., Kikuchi, M., & Kosugi, M. (1999). Trust, gullibility, and social intelligence. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 145-161.
- Zanini, M. T., Lusk, E., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *RAC*, 13 (1), 72-91.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? the employee-organization relationship, supervisory, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management* , 47 (1), 111-132.

Zhang, Y., & Huxham, C. (2009). Identify construction and trust building in developing international collaborations. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 45 (2), 186-211.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ESCALA DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO - ECEO

Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação. A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (empresa, instituição, escola ou órgão público). Para responder, utilize o seguinte código:

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

01. ( ) Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
02. ( ) Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
03. ( ) Esta organização é ética.
04. ( ) Esta organização cumpre suas obrigações financeiras com os empregados.
05. ( ) Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
06. ( ) Esta organização cumpre o que promete aos seus empregados.
07. ( ) O relacionamento desta organização com seus empregados é baseado na honestidade.
08. ( ) Acredito na estabilidade financeira desta organização.
09. ( ) O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
10. ( ) Para esta organização, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.
11. ( ) Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
12. ( ) A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.
13. ( ) Esta organização evita prejudicar pessoas com as quais se relaciona.
14. ( ) A conduta dos empregados é orientada pela ética desta organização.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

15. ( ) O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
16. ( ) O trabalho, nesta organização, tem normas claras.
17. ( ) As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.
18. ( ) Esta organização consegue sobreviver às interferências do governo.
19. ( ) Esta organização segue normas para promover seus empregados.
20. ( ) Os dirigentes desta organização demitem empregados, baseando-se em julgamentos pessoais.
21. ( ) Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.
22. ( ) A comunicação entre esta organização e os empregados é clara.
23. ( ) Nesta organização, os empregados são respeitados, independente do cargo ocupado.
24. ( ) Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
25. ( ) Esta organização possui um código de ética que orienta suas ações.
26. ( ) Os salários dos empregados são pagos na data prevista por esta organização.
27. ( ) A honestidade é uma característica desta organização.
28. ( ) As normas para demissão de empregados são claras.
29. ( ) Esta organização é forte no seu ramo de atuação.
30. ( ) Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
31. ( ) Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.
32. ( ) As normas desta organização são mantidas ao longo do tempo.
33. ( ) Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
34. ( ) A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
35. ( ) Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
36. ( ) Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
37. ( ) Esta organização transmite informações claras aos seus empregados.
38. ( ) Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
39. ( ) As normas desta organização são aplicadas a todos os empregados.
40. ( ) Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

41. ( ) Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independentemente das normas da organização.

42. ( ) Esta organização tem boas intenções ao se relacionar com outras organizações.

43. ( ) Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.

44. ( ) Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.

45. ( ) O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.

46. ( ) O cliente é respeitado nesta organização.

47. ( ) O trabalho do empregado é reconhecido, por esta organização, através do salário.

## ANEXO 2

### INVENTÁRIO DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (empresa, instituição, escola ou órgão público). Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação.

Para responder, utilize o seguinte código:

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

01. ( ) Esta organização adota novas tecnologias mantendo-se competitiva.
02. ( ) Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação.
03. ( ) Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
04. ( ) Nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários.
05. ( ) Esta organização mostra-se disposta a compartilhar seus benefícios com seus funcionários.
06. ( ) Nesta organização, os funcionários são respeitados, independente do cargo ocupado.
07. ( ) Pode-se afirmar que nesta organização as decisões são favoráveis a todos.
08. ( ) Esta organização compartilha informações abertamente.
09. ( ) Esta organização é forte no seu ramo de atuação.
10. ( ) O relacionamento desta organização com seus funcionários é baseado na honestidade.
11. ( ) Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
12. ( ) Esta organização é competente em sua área de atuação.
13. ( ) Esta organização está interessada em proteger os interesses de seus funcionários.
14. ( ) Esta organização trabalha tanto por seus próprios interesses, quanto pelos interesses de seus funcionários.
15. ( ) Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
16. ( ) A comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.

Para responder, utilize o seguinte código:

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

17. ( ) Esta organização é reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos.
18. ( ) As informações circulam em todos os níveis da organização.
19. ( ) Nesta organização, é possível perceber a boa vontade em alcançar objetivos favoráveis a todos.
20. ( ) Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários.
21. ( ) Pode-se perceber que esta organização faz melhor que seus concorrentes.
22. ( ) Esta organização transmite informações claras aos seus funcionários.
23. ( ) Nesta organização, fala-se a verdade.
24. ( ) Esta organização se aproveita dos erros de outros para levar vantagem.
25. ( ) Pode-se afirmar que essa organização busca o bem comum de seus funcionários.
26. ( ) Esta organização demonstra domínio técnico em sua área de atuação.
27. ( ) As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.
28. ( ) Esta organização revela estar preparada tecnicamente para se manter no mercado.
29. ( ) Esta organização tira vantagens das fraquezas de seus funcionários.
30. ( ) As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários.
31. ( ) Acredito na estabilidade financeira desta organização.
32. ( ) As normas desta organização são aplicadas a todos os funcionários.
33. ( ) É possível perceber que esta organização busca tirar vantagem em relação a seus clientes.
34. ( ) É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários.
35. ( ) O funcionário é respeitado nessa organização.
36. ( ) Esta organização é reconhecida por agir de forma correta com os funcionários.
37. ( ) Esta organização é leal com seus funcionários.
38. ( ) Esta organização manipula para levar vantagens.
39. ( ) Esta organização cumpre o que promete aos seus funcionários.
40. ( ) Esta organização procura ser sincera com seus funcionários.
41. ( ) Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela
42. ( ) As informações são divulgadas a todos os funcionários.

## ANEXO 3

### **INVENTÁRIO DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO**

#### **FATOR 1: Componentes Éticos**

Refere-se a princípios éticos como honestidade, verdade, lealdade, retidão na conduta, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito bem como boa vontade e disposição em considerar os interesses e bem comum dos empregados.

Itens: 4, 5, 6, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 30, 32, 35, 36, 37, 39, 40, 42.

Total: 23 itens

#### **FATOR 2: Competência organizacional**

Refere-se à crença do trabalhador a respeito do domínio técnico, atualização e solidez econômica da organização.

Itens: 1, 2, 3, 9, 11, 12, 15, 17, 21, 26, 27, 28, 31, 41.

Total: 14 itens

#### **FATOR 3: Oportunismo \***

Refere-se às características da organização que busca levar vantagem sobre seus funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta.

Itens: 24, 29, 33, 34, 38.

Total: 5 itens.

\* Nota: os valores da escala de resposta deverão ser invertidos.