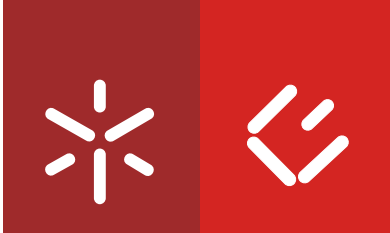


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Rita Carvalho Fernandes

Relações de confiança na organização e no superior hierárquico – o seu impacto no empenhamento organizacional



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Joana Rita Carvalho Fernandes

Relações de confiança na organização e no superior hierárquico – o seu impacto no empenhamento organizacional

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob orientação da
Professora Doutora Carla Freire

dezembro de 2014

DECLARAÇÃO

Nome: **Joana Rita Carvalho Fernandes**

Endereço eletrónico: **joanarita665@hotmail.com**

Número do Bilhete de Identidade: **13605332**

Título dissertação: **Relações de confiança na organização e no superior hierárquico – o seu impacto no empenhamento organizacional.**

Orientador: **Professora Doutora Carla Freire**

Ano de conclusão: **2014**

Designação do Mestrado: **Mestrado em Estudos de Gestão**

Para os devidos efeitos legais, declaro que:

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, / /

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, dirijo uma palavra de agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Carla Freire, pela disponibilidade e apoio prestados ao longo de todo este percurso.

Quero também agradecer aos meus colegas de mestrado que, estando no mesmo percurso que eu foram uma fonte importante de apoio, partilha e entreajuda.

Uma palavra de agradecimento aos meus pais e à minha irmã por todo o apoio, carinho, amor, dedicação e força.

Expresso uma nota de gratidão aos meus amigos pela compreensão quando durante este ano o tempo se tornou escasso para partilhar momentos de convívio e amizade.

Finalmente quero expressar a minha gratidão ao Paulo, o meu grande amigo e namorado, pela compreensão, pela ajuda nas minhas crises informáticas, e pelo apoio incondicional que me deu, e me dá sempre.

RESUMO

A confiança organizacional tem sido entendida pela literatura como um fator crítico do sucesso organizacional. A importância que a confiança no superior hierárquico e na organização tem assumido no bom funcionamento das organizações torna pertinente a compreensão da sua dinâmica no contexto organizacional. Tendo em conta o contexto atual, as organizações procuram obter maior eficiência, produtividade, bom desempenho/performance, competitividade, estabilidade e partilha de conhecimentos. Neste cenário, a confiança na organização e no superior hierárquico tornam-se em elementos fundamentais para o alcance desses resultados organizacionais, destacando o aumento do empenhamento organizacional e a diminuição do cinismo organizacional.

A criação de um clima organizacional assente em níveis de confiança elevados, é possível através da existência de certos comportamentos tais como o suporte organizacional e a promoção de segurança no local de trabalho. O fortalecimento das relações de confiança com a organização e com os superiores hierárquicos surge quando os colaboradores se sentem valorizados, apoiados e tratados favoravelmente pela organização e quando percebem que o seu emprego na organização está seguro. Nesse âmbito, o objetivo deste estudo consiste em analisar as relações de confiança nos superiores hierárquicos e na organização e o seu impacto no empenhamento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e no cinismo organizacional. Pretende-se ainda verificar a influência, como potenciais antecedentes, do suporte organizacional e da segurança no trabalho. Com este estudo pretende-se estudar comparativamente entre o setor público e o setor privado o impacto da confiança (superior hierárquico e organização) no empenhamento e cinismo organizacional e analisar como antecedentes da confiança o suporte e a segurança no emprego.

Este estudo suporta-se numa metodologia quantitativa baseada na aplicação de um questionário. Os questionários foram aplicados via online, a uma amostra aleatória de 220 profissionais do setor público e do privado em Portugal. A amostra é composta por indivíduos de diferentes faixas etárias e com diferentes níveis de habilitações. Da análise dos resultados, conclui-se que a confiança na organização e no superior hierárquico derivam de uma forte percepção que os colaboradores têm do suporte organizacional e da segurança no emprego. A forte correlação entre estes constructos permite afirmar que o suporte/apoio e a segurança proporcionado aos colaboradores da organização potencializam o estabelecimento de relações sólidas de confiança. De igual forma, níveis elevados de confiança na organização e no superior

hierárquico conduzem a um maior empenhamento dos colaboradores, na sua dimensão afetiva e normativa, assim como tendem a reduzir comportamentos cínicos no trabalho. Quanto às diferenças entre o setor público e o setor privado, os resultados obtidos não foram expressivos, pelo que não foi possível constatar correlações significativas entre as variáveis em estudo e o tipo de setor. O presente estudo conclui que existe uma forte relação entre a confiança, o empenhamento e o cinismo organizacional, bem como a existência de uma relação do suporte organizacional e da segurança no emprego como potenciadores de níveis de confiança nos superiores hierárquicos e na organização. Os resultados são discutidos e apresentadas contribuições para aprofundamento de futuros estudos.

ABSTRACT

Organizational trust has been studied as a critical factor in organizational success. The importance of trust in the supervisor and the organization contributes towards the smooth functioning of organizations and makes the comprehension of its dynamics relevant. Given the current context, organizations are seeking greater efficiency, productivity, performance, competitiveness and knowledge sharing. In this scenario, trust in the organization and trust in supervisors becomes critical if one aims to reach these organizational outcomes, thus highlighting an increase in organizational commitment and a reduction in organizational cynicism.

The creation of an organizational climate based on high levels of trust is possible through the existence of certain behaviors such as organizational support and job security. The strengthening of relationships of trust with the organization and its supervisors arises when employees feel valued, supported and favourably treated by the organization, as well as when they perceive their jobs to be secure. In this context, the aim of this study is to analyse the relationship between trust in supervisors and the organization, its impact on organizational commitment (affective, normative and instrumental) and organizational cynicism. It also aims to determine the influence of organizational support and job security as potential antecedents. This study aims to present a comparative analysis - between the public and private sectors - of the impact of trust (supervisor and organization) on organizational commitment and cynicism, as well as to analyze its antecedents, namely, support and job security.

This study is supported by a quantitative methodology based on the application of a questionnaire. Questionnaires were administered online to a random sample of 220 professionals in the public and private sectors in Portugal. The sample consists of individuals of different ages, of both genders, and different qualification levels. On analyzing the results, it was concluded that trust in the organization and its supervisors derives from a strong perception of organizational support and a perception of job security. The strong correlation between these constructs allows one to claim that the support and security provided to employees levers the establishment of solid relationships of trust. Similarly, high levels of trust in the organization and supervisor lead to greater affective and normative commitment, and tend to reduce cynical behaviors at work. With regard to the differences between the public sector and the private sector, the results obtained were not significant; it was thus not possible to establish significant correlations between the study variables, and the private and public sectors.

This study concludes that there is a strong relationship amongst trust, commitment and organizational cynicism. The same can be stated in the case of organizational support and job security as potentiators of trust in supervisors and the organization. Results are presented and discussed in the light of main studies in the domain, and new paths for future research are presented.

INDICE GERAL

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
<i>Abstract</i>	vi
Índice geral	viii
Índice de ilustrações	xi
Índice de tabelas	xi
Capítulo 1. Introdução	13
Capítulo 2. Tema de estudo	14
2.1 Justificação do tema	14
2.2 Contribuições esperadas	15
2.3 Estrutura do trabalho	16
Capítulo 3. Revisão da literatura	17
3.1 A confiança organizacional – definição do conceito	17
3.1.1 Diferentes abordagens no estudo da confiança	23
3.2 A confiança no superior hierárquico	26
3.2.1 O papel do superior hierárquico na construção da confiança	28
3.3 Antecedentes da confiança: suporte organizacional	30
3.4 Antecedentes da confiança: segurança no trabalho	33
3.5 Consequências da confiança: cinismo	35
3.6 Consequências da confiança: empenhamento organizacional	40
3.7 Diferenças nos comportamentos organizacionais entre o setor público e o privado	43
3.7.1 Relação de supervisão e estilos de gestão nos dois setores	45
Capítulo 4. Metodologia	47
4.1 Enquadramento teórico, formulação das hipóteses de estudo e apresentação do modelo de análise	47
4.2 Hipóteses de estudo	50
4.3 Instrumento de recolha de dados	53
4.3.1 Escala da confiança na organização e no superior hierárquico	54
4.3.2 Escala do empenhamento organizacional	55
4.3.3 Escala do suporte/apoio organizacional	57

4.3.4 Escala da segurança no trabalho	57
4.3.5 Escala do cinismo	58
4.4 Caracterização da amostra	58
4.5 Ferramentas estatísticas para análise de dados	60
Capítulo 5. Análise de resultados	62
5.1 Análise fatorial das escalas	62
5.1.1 Escala da confiança organizacional	63
5.1.2 Escala da confiança no superior hierárquico	64
5.1.3 Escala do empenhamento organizacional	68
5.1.4 Escala do suporte/apoio organizacional	71
5.1.5 Escala da segurança no trabalho	72
5.1.6 Escala da crença/cinismo organizacional	73
5.2 Análise das correlações	75
5.2.1 Análise dos modelos explicativos da confiança organizacional e da confiança no superior hierárquico	78
5.2.2 Análise dos modelos explicativos do empenhamento organizacional e do cinismo	79
5.2.3 Análise da correlação entre a confiança organizacional e a confiança no superior hierárquico	81
Capítulo 6. Discussão dos resultados	82
6.1 Antecedentes da confiança organizacional e no superior hierárquico	82
6.1.1 Suporte organizacional	82
6.1.2 Segurança no trabalho	84
6.1.3 Características sociodemográficas	85
6.2 Consequências da confiança no cinismo e no empenhamento organizacional	85
6.2.1 Influência no cinismo	85
6.2.2 Influência no empenhamento organizacional	87
6.3 Diferenças entre o setor público e privado	88
Capítulo 7. Conclusões e contribuições para o conhecimento e a prática	90
7.1 Principais conclusões do estudo	90
7.2 Contribuição para o conhecimento e a prática	94
7.3 Limitações da pesquisa	94

7.4 Pistas para investigações futuras	95
Referências bibliográficas	
Anexos	
Anexo A – Instrumento de recolha de dados	

INDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1. Modelo de análise	49
---------------------------------------	----

INDICE DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição da amostra	59
Tabela 2. Análise fatorial da escala da confiança organizacional com imposição de um fator (matriz das componentes)	63
Tabela 3. Tabela resumo da confiança organizacional	64
Tabela 4. Análise fatorial da escala da confiança no superior hierárquico com imposição de um fator (matriz das componentes)	64
Tabela 5. Análise fatorial da escala da confiança no superior hierárquico após rotação <i>varimax</i> , com extração de dois fatores	66
Tabela 6. Tabela resumo da confiança no superior hierárquico	68
Tabela 7. Análise fatorial da escala do empenhamento – dimensão instrumental, com imposição de um fator (matriz das componentes)	69
Tabela 8. Análise fatorial da escala do empenhamento – dimensão normativa, com imposição de um fator (matriz das componentes)	70
Tabela 9. Análise fatorial da escala do empenhamento – dimensão afetiva, com imposição de um fator (matriz das componentes)	70
Tabela 10. Tabela resumo do empenhamento organizacional	71
Tabela 11. Análise fatorial da escala do suporte organizacional com imposição de um fator (matriz das componentes)	71
Tabela 12. Tabela resumo do suporte organizacional	72
Tabela 13. Análise fatorial da escala da segurança no trabalho com imposição de um fator (matriz das componentes)	73
Tabela 14. Tabela resumo da segurança no trabalho	73
Tabela 15. Análise fatorial da escala da crença/cinismo organizacional com imposição de um fator (matriz das componentes)	74
Tabela 16. Tabela resumo do cinismo organizacional	74

Tabela 17. Matriz de correlações das variáveis	77
Tabela 18. Modelos explicativos da confiança organizacional e da confiança no superior hierárquico	79
Tabela 19. Modelos explicativos do empenhamento organizacional e do cinismo	80
Tabela 20. Correlação entre a confiança organizacional e a confiança no superior hierárquico	81

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Estudos de Gestão e tem como principal objetivo analisar as relações de confiança que se estabelecem nos superiores hierárquicos e na organização, e analisar o impacto dessas relações de confiança ao nível do empenhamento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e do cinismo face à organização. Pretende-se ainda verificar a influência que os constructos suporte organizacional e a segurança no trabalho têm sobre a confiança como seus antecedentes.

O estudo visa ainda, numa perspetiva comparativa, estudar as diferenças na relação entre estes constructos em membros que fazem parte de organizações de cariz público e privado.

A questão de partida do presente estudo será: “Existe uma relação entre o nível de confiança na organização e nos superiores hierárquicos e o comportamento dos colaboradores nomeadamente, o empenhamento organizacional (nas suas dimensões afetiva, normativa e instrumental) e o cinismo organizacional e de que forma o suporte organizacional e a segurança de emprego influenciam o estabelecimento dessas relações de confiança?” Desta questão, que orientará toda a investigação, derivam outras questões que este estudo procura também analisar, nomeadamente, “como se caracteriza a confiança na organização?” e “como se caracteriza a confiança no superior hierárquico?” Será objeto de inquirição também as seguintes questões: “em que medida o tipo de contrato laboral, a idade, o sexo, o estado civil, e as habilitações literárias influenciam as relações de confiança na organização e no superior hierárquico?” e finalmente, “existem diferenças significativas destas relações entre o setor público e o setor privado?”

Capítulo 2. TEMA DE ESTUDO

2.1 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O mercado laboral tem sofrido profundas transformações na última década, e neste sentido tem alterado a forma como as pessoas se relacionam no contexto organizacional. Neste contexto de mudança, a compreensão das relações de confiança que se estabelecem a vários níveis, nomeadamente as relações de confiança nos superiores hierárquicos, nos colegas e na própria organização, tem-se revelado uma temática fundamental na gestão das organizações.

A literatura nesta área tem revelado que a existência de confiança a vários níveis representa uma mais-valia e tem vindo a revelar-se um domínio de elevado interesse para as organizações e todas as partes envolvidas.

A literatura nesta área tem dado enfoque à ideia de que a existência de confiança a vários níveis representa uma mais-valia e tem vindo a revelar-se um domínio de elevado interesse para as organizações e todas as partes envolvidas.

A confiança organizacional tem vindo a tornar-se, cada vez mais, numa preocupação central para as organizações apresentando-se como a base através da qual se consolidam as relações interpessoais e intergrupais (Cerdeira, 2010), constituindo uma vantagem quer para a organização, quer para os elementos que a constituem.

Neste sentido, tem sido unânime o reconhecimento de que a existência de relações de confiança numa organização é necessária para que o trabalho seja realizado de uma forma mais eficiente. Neste contexto, a confiança tem sido reconhecida como um constructo de grande importância, traduzindo-se assim numa mais-valia para todos os intervenientes da organização.

A escolha da confiança como tema de estudo é justificada não só pela importância que lhe tem sido conferida pela literatura, mas também por se tratar de uma temática multidimensional, com uma multiplicidade de perceções e dimensões que lhe estão associadas (Mayer, Davis, e Schoorman, 1995; Cummings e Bromiley, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt, e Camerer, 1998) e que ajudam a perceber a natureza das relações de confiança que se estabelecem ao nível organizacional. Nesse sentido este estudo procura contribuir para uma maior compreensão deste domínio do conhecimento.

2.2 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Existe na literatura uma multiplicidade de estudos científicos que exploram a temática da confiança ao nível organizacional, tendo merecido especial atenção por parte de investigadores na área do comportamento organizacional, pois é neste âmbito que lhe é reconhecida grande importância.

O presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão da relação existente entre os constructos confiança, e empenhamento organizacional, bem como a análise da relação entre a confiança e outros constructos igualmente importantes e menos explorados pela literatura, nomeadamente o suporte organizacional, a segurança no trabalho e o cinismo organizacional.

Em concordância com vários autores, estes dois constructos, confiança e empenhamento organizacional, contribuem de forma relevante para o bom funcionamento das organizações e para a criação de um ambiente de trabalho positivo e próspero. A literatura tem evidenciado também aspetos positivos na relação da confiança com o suporte organizacional e a segurança no trabalho, fatores que determinam a existência de relações de confiança. Já o cinismo tem sido considerado como uma consequência do nível dessas relações de confiança e que no panorama da literatura tem sido negligenciado.

Por outro lado, o presente estudo procura contribuir para a compreensão da forma como se caracterizam as relações de confiança e o nível de empenhamento em organizações de cariz público e privado e apresentar recomendações de política ao nível da gestão destas organizações.

Nesta medida, é de ressaltar que a nível prático este estudo poderá desenvolver um contributo interessante e proveitoso ao nível dos resultados, para que gestores de recursos humanos e/ou gestores de equipas de trabalho possam entender de forma mais clara a dinâmica entre confiança, empenhamento e cinismo organizacional, e entender a importância que hoje o suporte e a segurança no emprego têm na criação de relações de confiança quer na organização quer no superior hierárquico.

2.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos. De seguida apresenta-se a revisão crítica da literatura, subdividida em diversos tópicos de forma a fazer um levantamento do estado da arte relativamente ao tema em estudo. O quarto capítulo compreende o enquadramento teórico e a formulação do modelo de análise e das hipóteses em estudo, bem como a metodologia utilizada para a recolha de dados. O capítulo cinco diz respeito à análise dos resultados tendentes a responder às questões da investigação. No capítulo seis é feita a discussão de todos os resultados obtidos, bem como a confirmação ou não confirmação das hipóteses de estudo. Por último, no capítulo sete são apresentadas as principais conclusões, limitações e contribuições do estudo para investigações futuras.

No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada na dissertação e em anexo é apresentado o instrumento de recolha de dados.

Capítulo 3. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentado o estado da arte relativamente ao conceito de confiança e a sua importância ao nível organizacional; será analisado o conceito de confiança em relação ao superior hierárquico e à organização; serão apresentados estudos sobre a relação entre confiança e empenhamento organizacional; e finalmente serão apresentados os estudos que contemplam variáveis antecedentes da confiança, tais como o suporte organizacional e a segurança no trabalho, e consequentes tais como o cinismo organizacional.

3.1 A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL – DEFINIÇÃO DO CONCEITO

A confiança é entendida como a base que sustenta as relações interpessoais, ou seja, um atributo essencial a qualquer relação entre pessoas, grupos ou organizações, com o objetivo de se preservarem para além do presente.

A complexidade e importância do conceito em contexto organizacional traduz-se na sua multidimensionalidade. São várias e diferentes as definições e operacionalizações do constructo na literatura, bem como existe uma grande diversidade de abordagens. Neste sentido, a confiança tem sido explorada em diferentes áreas e domínios do conhecimento, e dada a sua complexidade, tem sido analisada com base numa abrangência multidimensional (Cumings e Bromiley, 1996).

A grande diversidade de estudos que ao longo dos anos têm abordado e explorado a temática da confiança interpessoal e organizacional (Butler, 1991; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) têm enfatizado a divisão nestes dois níveis: o nível das relações organizacionais e sociais e o nível das relações interpessoais e de grupo. Contudo, e apesar das várias definições do conceito de confiança, ainda se torna difícil definir clara e objetivamente, existindo ainda assim uma relativa indefinição sobre o nível de análise mais apropriado ao seu estudo.

Ao longo do tempo, com os vários contextos de mudança, foram surgindo novas formas organizacionais que impuseram também novas formas de confiança. Com as mudanças no ambiente organizacional, a confiança passou a ser cada vez mais associada a resultados positivos para os indivíduos e organizações. Esses resultados apenas são possíveis se existirem relações estáveis, duradouras e que tenham como base a confiança.

O modelo das trocas sociais de Blau (1964) tem sido muito utilizado como enquadramento teórico para a análise do domínio da confiança e da noção de reciprocidade ao nível das relações. A confiança é a chave para manter a estabilidade de qualquer relação social. Numa relação de troca social a confiança é a variável central pois depende dos resultados positivos e negativos que advém da experiência entre as partes envolvidas. Assim, a confiança é o resultado de relações de troca social favoráveis (Blau, 1964; Cropanzano e Mitchell, 2005; Holmes, 1981).

Estudos mais recentes deixaram de analisar a confiança como sendo um cálculo de ganhos e perdas relativamente a quem confiamos, e passaram a dar maior enfoque à reflexão em torno da natureza das relações de confiança, e as suas implicações ao nível do comportamento dos indivíduos nas organizações (Flaherty e Pappas, 2000; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; McKnight, Cummings, e Chervany, 1998; Rousseau et al., 1998; Sheppard e Sherman, 1998).

McAllister (1995) conceptualizou a confiança como sendo um comportamento, ou seja, definiu-a como uma decisão que implica que os indivíduos corram determinados riscos, por agir com base nas palavras, ações e decisões dos outros. Associada a esta decisão de confiar está a predisposição dos indivíduos para se tornarem vulneráveis e dependentes das ações dos outros (Mayer et al., 1995), ao demonstrarem o desejo e a intenção de confiar e depender de outra pessoa numa determinada situação (Currall e Judge, 1995). Gambetta (1988) definiu a confiança como um cálculo do risco de determinada cooperação ser ou não bem-sucedida. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995) a confiança consistia na vontade de uma pessoa se tornar vulnerável em relação às ações de outra, na expectativa de que esta vai desempenhar uma ação importante para si, independentemente do controlo exercido. Cook e Wall (1980) definiram confiança organizacional como a disponibilidade para confiar nas palavras e ações de outra(s) pessoa(s).

Numa perspetiva interna (ao nível organizacional,) a confiança é o mecanismo que permite aos colaboradores de uma organização trabalharem juntos com sucesso (Kramer, 2006), e numa perspetiva externa (aos olhos dos clientes, por exemplo) a confiança é construída com base numa expectativa em relação a um desempenho, ou seja, os clientes por exemplo esperam que a organização tenha o conhecimento certo e pleno sobre os seus produtos e serviços (Anarson e Johnsen, 2012).

Para Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer o conceito de confiança pode ser definido como "um estado psicológico que inclui a disponibilidade para nos colocarmos numa situação de vulnerabilidade face a outra pessoa, baseada em expectativas positivas quanto às suas intenções e comportamentos" (1998, p. 395).

Ao nível organizacional, Driscoll (1978) definiu a confiança não como um traço de personalidade de confiar nas outras pessoas em geral, mas traduziu o conceito de confiança como a avaliação que cada membro de uma organização faz relativamente ao sistema de tomada de decisão. A confiança baseia-se nas expectativas dos outros, vulnerabilidade e uma forma de assumir determinados riscos (Anarson e Johnsen, 2012); refere-se a um compromisso e a uma cooperação coletiva a fim de atingir as metas organizacionais (Puusa e Tolvanen, 2006). Para Bodnarczuk (2008) a confiança é a base para todas as interações humanas, sendo então considerada fundamental na construção de culturas organizacionais com alto desempenho. Uma cultura que, por um lado promova a conquista e a autorrealização e os comportamentos afiliativos, e por outro reduza comportamentos de evasão e distanciamento, ajuda a inculcar e a fomentar a confiança organizacional (Genetzky-Haugen, 2010).

O modelo de Mayer et al., (1995) consiste numa referência importante da literatura dado que a definição de confiança que apresenta se, diferencia de outros constructos semelhantes que foram algo confundidos na literatura (cooperação, convicção, previsibilidade). Estes autores definiram um modelo, operacionalizado mais tarde por Mayer e Davis (1999), onde apresentam os fatores de confiabilidade como a competência, a benevolência, e a integridade, fatores estes que podem ser separáveis mas dependentes uns dos outros dentro de uma organização e que influenciam o nível de confiança organizacional. Já anteriormente Butler (1991) tinha destacado no seu estudo as dimensões de competência, integridade e lealdade, acrescentando ainda outras variáveis igualmente importantes como a justiça e a consistência de valores, a abertura e reciprocidade a disponibilidade.

Mayer, Davis, e Schoorman (1995) também propõem que o início de uma relação de confiança tem por base crenças de confiança, ou seja, trata-se da compreensão e da informação acerca da integridade, benevolência que uma das partes retém da outra parte envolvida.

Na mesma linha de abordagem, Blomqvist e Stahle (1999), no seu estudo também identificaram as principais bases da confiança, dividindo-as em 3 dimensões: a competência onde entram as capacidades técnicas e o know-how; a benevolência onde entra a responsabilidade moral e as boas intenções para com os outros; e o comportamento

organizacional do qual fazem parte a comunicação, a adaptação, a aprendizagem, a experiência e o empenhamento.

Também para Anarson e Johnsen (2012) entre os vários fatores para medir a confiança os que são mais frequentemente mencionados são a abertura, as competências e capacidades, a consistência, a justiça, a integridade, a preocupação e benevolência, os valores e metas comuns e a satisfação com a performance. Sendo que no seu estudo os autores concluíram que a abertura apresenta um impacto mais positivo ao nível da confiança, do que qualquer outro fator.

Bibb e Kourdi (2004) também identificaram várias características que estão presentes numa cultura de confiança, e que permitem criar um ambiente organizacional onde as pessoas confiam e são confiáveis. Entre essas características destacam-se a partilha de valores, a existência de uma missão comum, a prática de uma liderança aberta e autêntica, o desenvolvimento de uma cultura de consenso, de um ambiente organizacional de diversão e de prazer onde os trabalhadores consigam desfrutar e ter prazer no trabalho, a vontade de aprender e a existência constante de honestidade na comunicação.

O stress é outro fator que também apresenta um grande impacto na confiança, na medida em que se torna essencial ao estimar a confiabilidade de uma pessoa. Em situações stressantes, a credibilidade de um indivíduo é substancialmente afetada de forma negativa. Em comparação com os outros fatores, o stress apresenta uma relação negativa com a confiança (Anarson e Johnsen, 2012).

A confiança analisada ao nível do indivíduo tem em conta, sobretudo, dimensões comportamentais e de personalidade como a integridade, honestidade, lealdade, competência, benevolência, consistência nas ações e comportamentos, e ainda características como capacidades técnicas, know-how, competências e qualificações. São estes fatores que ajudam a formar perceções de confiabilidade em relação aos outros.

Segundo Dirks e Ferrin (2001) a confiança tem um papel importante nas organizações e tem um efeito direto e positivo no alcance de resultados, desenvolvendo a cooperação e partilha de conhecimentos entre os colaboradores das organizações. Isso é possível na medida em que as relações de troca social que se constroem entre os colaboradores, e entre estes e a organização sejam assentes em bases de confiança bem estruturadas para que ocorra um interface favorável e positivo entre as partes que se relacionam (Blau, 1964).

Organizações com elevados níveis de confiança são também mais bem-sucedidas, adaptáveis e inovadoras do que as organizações com níveis elevados de desconfiança (Shockley-Zalabak, Ellis, e Winograd, 2000). A confiança organizacional é uma componente essencial para o aumento da produtividade e qualidade (O'Brien, 2001), permitindo que os colaboradores de uma organização tenham uma performance de um nível excepcional (Hunt, Lara, e Hughey, 2009). No seu estudo Zaheer, McEvily, e Perrone (1998) ressaltam a importância da confiança na medida em que confiar influencia os processos de negociação e performance das organizações. Negociações facilitadas e redução de conflitos são resultados da confiança. Para Cummings e Bromiley (1996) a confiança conduz à redução dos custos de transação e dos comportamentos oportunistas nas relações de trabalho, influenciando o nível de comportamentos de honestidade numa organização.

Para ser competitiva na economia global, uma organização terá que fomentar a confiança não só dos seus colaboradores/colaboradores mas também dos seus clientes e de todas as partes interessadas na organização (Bachmann e Zaheer, 2006).

A identidade organizacional é entendida como outro mecanismo importante para a criação de confiança. Não é a confiança que cria a identificação com a organização, pelo contrário, a criação de uma forte identidade organizacional afeta o nível de identificação dos indivíduos dentro da organização que, em contrapartida, potencia a confiança (Puusa e Tolvanen, 2006).

A confiança no local de trabalho tem sido associada a níveis elevados de desempenho organizacional e competitividade, sendo considerada essencial para a eficácia organizacional, estabilidade e continuidade em diferentes tipos de organizações (Vineburgh, 2010). Tan e Tan (2000) atestam, mais uma vez, no seu estudo, os efeitos positivos da confiança organizacional ressaltando que trabalhadores que confiam na organização desfrutam mais do seu trabalho, demonstrando níveis mais elevados de empenhamento, e interessam-se mais pelo objetivo de virem a ter uma longa carreira na organização.

Lewis e Weigert (1985), já tinham sugerido no seu estudo que a confiança é essencial numa realidade social, necessária a todo o tecido institucional/organizacional da sociedade. Nesse sentido, mesmo que não seja possível criar intencionalmente confiança, ou gerir a propensão de confiança da outra parte, torna-se possível melhorar as condições para a construção de relações de confiança na organização (Blomqvist e Stahle, 2000).

No entanto, a propensão para confiar não depende apenas da organização e dos seus valores, mas pode variar também de acordo com a experiência e os valores das pessoas que fazem parte da organização. Para umas é extremamente importante manter a integridade, enquanto outras não dão grande importância ao fato de terem que manter uma reputação de confiabilidade perante a organização (Barney e Hansen, 1994; Blois, 1999). Sharma, Bajpai, e Holani (2011), no seu estudo em contexto indiano, afirma que os comportamentos de cidadania organizacional são mais evidentes e notórios no setor público do que no privado, explicando esta diferença pelos diferentes níveis de competitividade em organizações dos dois setores. A competitividade em organizações do setor privado é muito alta o que leva a que os colaboradores adotem menos comportamentos de cidadania organizacional (Sharma et al., 2011).

Quer em organizações do setor público, quer em organizações do setor privado o suporte organizacional está positivamente relacionado com a confiança organizacional, e a confiança está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, assim como o empenhamento organizacional está negativamente relacionado com a intenção de abandonar a organização (Paillé, Bourdeau, e Galois, 2010; Paillé, Grima, e Dufour, 2012). Já para Baarspul e Wilderom (2011) na sua análise de estudos empíricos comparativos a colaboradores do setor público e do privado, não conseguiu constatar um padrão claro de diferenças comportamentais significativas relativamente ao nível do empenhamento organizacional entre os dois setores. Nesse sentido, Baarspul e Wilderom (2011) afirmam que não há um padrão consistente de evidências que apoiam a ideia generalizada de que colaboradores do setor público apresentam comportamentos diferentes dos colaboradores do setor privado.

Em todas as organizações a evolução da confiança é afetada pelo conjunto de resultados que os colaboradores e superiores hierárquicos alcançam quando confiam uns nos outros com base nas suas capacidades, benevolência e integridade (Mayer et al., 1995). Freire (2014) propõe no seu estudo com base na teoria das trocas sociais (Blau, 1964) que um colaborador estará mais predisposto a confiar no seu superior hierárquico, e a empenhar-se afetivamente se perceber da parte dele honestidade, integridade e sinceridade, ou seja, numa relação a retribuição do colaborador perante uma imagem positiva do seu superior hierárquico, é a confiança e o empenhamento.

A confiança constrói confiança conduzindo a uma maior predisposição para assumir riscos (Bibb e Kourdi, 2004), logo comportamentos organizacionais que tenham como base a

confiança podem proporcionar à organização uma vantagem competitiva (Barney e Hansen, 1994). A confiança é a chave que pode desbloquear a disfunção dentro das organizações e ajuda a construir uma cultura forte e construtiva, aumentando dessa forma a produtividade, a comunicação e a compreensão mútua (Bibb e Kourdi, 2004). Um aumento da confiança entre um indivíduo e uma organização torna-se propício à criação de um ambiente no qual o indivíduo se sente seguro no exercício das suas atividades, e no cumprimento de exigências extra-papel (Ruder, 2003). Quando os colaboradores acreditam que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, sentem a obrigação de retribuir de uma forma que ajuda a organização a alcançar os seus objetivos (Settoon, Bennett, e Liden, 1996). É essa noção de reciprocidade assente na teoria das trocas sociais de Blau (1964) que explica a necessidade dos colaboradores em retribuir os benefícios que a organização lhes proporciona, de forma a sustentar a relação entre ambas as partes.

Por outro lado, grande parte da desconfiança crescente em ambientes organizacionais, quer de empresas do setor público, quer de empresas do setor privado, pode ser o resultado de escândalos recorrentes e que tenham grande visibilidade (Tzafrir, 2005). Nessa medida é que se verifica, mais uma vez, a prioridade da criação e sustentação da confiança em qualquer organização pois, torna-se particularmente importante em períodos de maior exigência para manter o equilíbrio organizacional (Vineburgh, 2010).

3.1.1 DIFERENTES ABORDAGENS NO ESTUDO DA CONFIANÇA

A literatura apresenta-nos uma grande variedade de definições de confiança organizacional, com diferentes enfoques.

Assim a confiança é apresentada e analisada como uma variável dependente de três fatores fundamentais: o resultado da predisposição para confiar (a nível individual e/ou organizacional), as características de quem confia e de quem é alvo de confiança, e as condições situacionais que envolvem a construção da confiança, e que ajudam a entender como é criada e mantida em diferentes contextos.

A confiança analisada ao nível organizacional tende a dividir-se em duas linhas de orientação diferentes. Na literatura a confiança pode ser entendida como estado psicológico com base em expectativas, e a perceção dos motivos e intenções das partes envolvidas, ou então é

analisada como uma manifestação de comportamento em relação aos outros, entre assumir o risco de confiar ou não (Costa, Roe, e Taillieu, 2001; Costa, 2003).

O estudo de McAllister (1995) faz uma distinção entre duas formas de confiar, a confiança baseada nos afetos e a confiança mais racional, baseada no conhecimento. Segundo McAllister (1995) a confiança afetiva influencia comportamentos de cidadania e interação, enquanto a confiança racional influencia mais comportamentos de controlo e monitoria.

Toda a complexidade da análise do conceito traduz-se em diferentes abordagens. Na perspetiva da abordagem sociológica a confiança tem por base a relação entre as pessoas e as instituições/organizações, e nesse sentido a confiança é entendida numa perspetiva social e normativa, ou seja, é vista como uma qualidade coletiva, podendo ocorrer o cruzamento da dimensão da racionalidade e da emoção (Lewis e Weigert, 1985). A abordagem destes autores apresenta a confiança como sendo um atributo necessário para o estabelecimento e continuidade de relações sociais harmoniosas.

Também são várias os estudos que se enquadram numa abordagem que apresenta a confiança num contexto económico. Nessa medida Hill (1990) sugere a reputação como sendo um atributo de grande valor, que possibilita reduzir os custos das transações. Para outros autores (Bromiley e Cummings, 1995; Shapiro, Shepard e Cheraskin, 1992; Szulanski, Cappetta, e Jensen, 2004) a confiança para além de reduzir os custos de transação, trás benefícios para as relações económicas na medida em que elimina a necessidade de sistemas de controlo e monitorização, conduzindo a uma maior rapidez das decisões.

Quando as pessoas confiam umas nas outras, elas fornecem informações completas e precisas, sem medo de que a exposição conduza a abusos parte a parte. Nestes casos existe confiança e portanto o controle não é necessário porque a outra pessoa vai cumprir as suas obrigações (Zand, 1972; Zand, 1996).

Sendo talvez das mais analisadas na literatura, as abordagens psicológicas e psicossociais, centram-se sobretudo no nível das relações interpessoais e grupais. A confiança resulta de expectativas em relação aos outros e de crenças, baseadas em informação pessoal e institucional. Duas referências importantes são os estudos de Deutsch (1960) e Giffin (1967) que consideram que a confiança implica uma expectativa em relação a uma determinada situação, ou seja, pressupõe a aceitação de eventos relativamente aos quais o agente não possui controlo ou previsibilidade, o que acarreta sempre alguma margem de risco. Giffin e Paton

(1971) consideram que o risco está associado à decisão de confiar, e ao não correr esse risco não se poderão alcançar potenciais ganhos.

Para outros autores como Lewicki e Bunker (1996) a confiança interpessoal baseia-se no carácter, onde são patentes percepções como a integridade, consistência e lealdade (Butler, 1991; Gabarro, 1978; Mayer et al., 1995; Mayer e Davis, 1999; Robbins, 2001; Smith e Barclay, 1997), na competência onde se centram as capacidades, aptidões e o conhecimento (Butler, 1991; Gabarro, 1978; Mayer et al., 1995; Mayer e Davis, 1999; Robbins, 2001; Smith e Barclay, 1997), e nas intenções, ou seja, entender quais os propósitos das ações dos outros (Anarson e Johnsen, 2012; Smith e Barclay, 1997).

Em suma, existe uma multiplicidade de análises e abordagens das quais fazem parte muitos estudos, não sendo possível abordar todos em detalhe. Apesar da imensa variação na forma como os investigadores têm conceptualizado a confiança, três atributos principais têm sido considerados na literatura, os atributos individuais, comportamentais e situacionais. No entanto, toda a informação tende a convergir para um ponto comum, o facto de a confiança ser um constructo fundamental nas relações organizacionais, assim como em todos os relacionamentos, daí a importância da necessidade da sua compreensão multidisciplinar.

3.2 A CONFIANÇA NO SUPERIOR HIERÁRQUICO

A confiança na supervisão deve ser um dos pensamentos principais da gestão da organização para manter e promover a ligação psicológica afetiva entre colaboradores e organizações (Ertürk, 2010).

À semelhança de vários autores já mencionados, McAllister (1995) reforçou a ideia de que as perceções de confiabilidade como a benevolência, integridade e competência são determinantes para estabelecer as bases afetivas entre os colaboradores e os superiores hierárquicos sendo que, o estabelecimento de relações de confiança em ambos os sentidos é uma contrapartida essencial para facilitar a ação coordenada nas organizações.

Carnevale e Wechsler (1992) também indicam o clima organizacional criado pelas relações de supervisão como um importante determinante da confiança. O clima organizacional apresenta um papel fundamental, pois torna-se determinante na criação de condições que permitam aos indivíduos criar relações de confiança (Kasperson, Golding e Tuler, 1992).

A confiança mútua é essencial para a sobrevivência e crescimento organizacional. A interação entre um empregado e o seu superior hierárquico é um componente importante na construção de confiança (Ruder, 2003). As organizações que incentivam os seus superiores hierárquicos a estabelecer relações de confiança tornar-se-ão melhor posicionadas no futuro (Whitener, Brodt, Korsgaard, e Werner, 1998).

Criar e manter a confiança é extremamente complexo e requer uma monitorização e um controlo constante, mas os seus benefícios proliferam fazendo-se notar em toda a organização (Hunt et al., 2009).

Segundo o estudo de Whitener, Brodt, Korsgaard, e Werner (1998) os comportamentos de confiança dos superiores hierárquicos são influenciados por fatores individuais (os valores e a propensão individual para confiar), fatores relacionais (inter-relações e expectativas parte a parte), e pelos fatores organizacionais (a estrutura e cultura organizacional, as políticas e práticas da organização).

As organizações precisam de reconhecer que uma vez perdida a confiança, dificilmente esta é recuperada (Currall e Epstein, 2003). Nessa medida os gestores/superiores hierárquicos têm um papel fundamental devendo guardar e proteger a confiança que estabelecem numa organização, evitando sempre palavras ou ações erradas de gestão que a comprometam (Cangemi, Kowalski, e Rice, 2005).

Também a previsibilidade ou consistência das ações são aspetos importantes da confiança. Se os gestores (superiores hierárquicos) agirem sempre de forma consistente, e tomarem atitudes ou posições semelhantes em diferentes situações, ao longo do tempo, os colaboradores (colaboradores) da organização sentem que conseguem prever o comportamento futuro dos gestores, o que irá reforçar as suas relações de confiança (Whitener et al., 1998).

Quando um gestor ou superior hierárquico novo numa organização mostra um carácter digno de confiança e uma personalidade confiante pode introduzir uma cultura de "confiança" que será incrementada e difundida na organização (Blomqvist e Stahle, 2000). A mediação da confiança na organização tem efeitos sobre os resultados alcançados. Nesse sentido, (Redman, Dietz, Snape, e van der Borg, 2011) ressalva a existência de efeitos positivos entre relações específicas de confiança, ou seja entre colegas de trabalho e entre colaboradores e superior hierárquico, e a confiança global na organização.

A confiança no superior ao longo de vários estudos tem sido relacionada com as dimensões de comportamento de cidadania do superior hierárquico, como comportamentos de altruísmo, cortesia e conscienciosidade (Podsakoff, Scott, Mackenzie, Moorman, e Fetter, 1990). Além disso, certos atos altruístas em nome dos colegas de trabalho podem ser vistos como ações em nome da organização - dependendo, é claro, da natureza do ato (Redman et al., 2011).

Para Gabarro (1978) um subordinado confia no seu superior hierárquico se reconhecer nele integridade, competência e consistência das ações. Por outro lado, o superior confia no seu subordinado se perceber da parte dele lealdade, integridade e abertura. As percepções de confiança relacionam-se com a partilha das decisões e de controlo, ou seja, é através dessas percepções que se fomenta o envolvimento de todos os colaboradores na construção da confiança parte a parte.

Num estudo empírico realizado no setor público, por Boxx, Odom, e Dunn (1991), conclui-se sobre a importância dos valores organizacionais e da sinergia entre estes e os valores pessoais, na medida em que só assim se conseguem atingir elevados níveis de satisfação, empenhamento e coesão. Com base nesta orientação, todas as organizações devem desenvolver uma forte lealdade a valores e metas organizacionais bem definidas, de forma a que os colaboradores sintam que estão envolvidos na organização e que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (Boxx et al., 1991), sendo este um passo importante para fomento da confiança.

3.2.1 O PAPEL DO SUPERIOR HIERÁRQUICO NA CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA

A confiança no superior e a confiança organizacional apesar de diferentes, são constructos que se encontram relacionados positivamente. A confiança no superior hierárquico está mais relacionada com variáveis de proximidade como a competência, a benevolência e a integridade (Tan e Tan, 2000).

A nível organizacional considera-se que os gestores podem ter um papel importante nos níveis de confiança sentidos na organização, uma vez que são as suas ações e comportamentos que se tornam fundamentais para o estabelecimento da confiança, e que é sua responsabilidade incrementar dentro da organização relações de confiança, de forma a fornecer uma base necessária para a confiança de todos os colaboradores (Whitener et al., 1998).

Os resultados do trabalho de Mishra e Spreitzer (1998) mostram igualmente que a confiança e a justiça organizacional, quando percebidas, influenciam diretamente o desempenho, na medida em que minimizam os efeitos de downsizing organizacional. Nesse sentido a confiança torna-se relevante pois funciona como um indicador nas reações dos indivíduos face a mudanças ou ameaças nas organizações.

Os gestores que apresentam uma consistência nas suas competências de gestão conseguem mais facilmente, ao nível organizacional, atingir elevados níveis de confiança (Dias, 2010).

Assim como as relações de confiança entre superiores hierárquicos-subordinados são importantes para o ambiente organizacional, também as relações de confiança que se gerem entre colegas são determinantes no ambiente de equipas de trabalho. Ter confiança nos colegas origina maiores níveis de conforto individual, que se traduzirá num menor nível de ansiedade face às responsabilidades e mudanças dentro da organização (Eby, Adams, Russell, e Gaby, 2000). Williams (2001) propõe ainda que a competitividade e cooperação resultantes da interação entre diferentes membros e equipas de trabalho de uma organização gerem confiança interpessoal, e que essa confiança influencia de forma benéfica a coordenação das relações interpessoais, traduzindo-se em comportamentos de honestidade e oportunismo limitado.

Assim, de uma forma genérica a confiança é então analisada a dois níveis, ao nível do indivíduo e ao nível organizacional. A confiança analisada ao nível individual tem em conta,

sobretudo, a honestidade, as competências, a previsibilidade e consistência dos comportamentos e ações, a benevolência e a integridade (Costa et al., 2001; Costa, 2003).

3.3 ANTECEDENTES DA CONFIANÇA: SUPORTE ORGANIZACIONAL

Alguns estudos atribuem ao suporte organizacional um forte papel como antecedente da confiança (Asgari, Silong, Ahmad e Samah, 2008; Eisenberger, Fasolo, e Davis-LaMastro, 1990).

No seu estudo baseado no setor público, também Paillé, Grima e Dufour (2012) fazem uma análise das relações entre suporte organizacional, confiança organizacional, satisfação, empenhamento e os resultados no trabalho. Entre várias hipóteses analisadas Paillé, Grima e Dufour (2012) constataram que o suporte organizacional quando percebido pelos trabalhadores influencia positivamente quer a confiança organizacional, quer o empenhamento organizacional, e que o empenhamento dos trabalhadores, na sua dimensão afetiva, é a principal motivação do turnover, ou seja da intenção ou não de sair da organização. Existe uma relação positiva entre o suporte organizacional e o empenhamento organizacional afetivo, ou seja, se os trabalhadores perceberem globalmente que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, estes correspondem com elevados níveis de empenhamento, desempenho e esforços de forma a retribuir o tratamento favorável da organização (Calmeiro, 2013). O facto de os colaboradores se sentirem apoiados e sentirem as suas necessidades atendidas conduzirá a uma maior obrigação de retribuir à organização (Baran, Shanock, e Miller, 2011).

A relação entre colaboradores – organização depende muito da forma como a organização trata e valoriza os colaboradores, e a forma como eles percebem esse apoio organizacional. Se houver uma percepção parte a parte, colaborador-organização, de preocupação, reconhecimento, motivação e apoio organizacional, consequentemente conseguir-se-ão níveis mais elevados de empenhamento organizacional (Afonso, 2010).

Tratamentos favoráveis por parte da organização relacionam-se com um maior empenhamento dos colaboradores, contribuindo para o fortalecimento das relações de confiança (Afonso, 2010). A ausência de incerteza em relações próximas e estáveis, nomeadamente relação colaborador-organização é uma fonte de confiança (Yamagishi e Yamagishi, 1994).

Calmeiro (2013) também constatou o papel mediador que o suporte organizacional tem sobre as características do trabalho e o empenhamento afetivo. Assim quando os trabalhadores percebem que a organização lhes proporciona liberdade na execução das suas tarefas e valoriza os seus interesses e contributos, isso conduzirá a um reforço na ligação afetiva entre o trabalhador e a organização.

Aquando da chegada de novos colaboradores à organização os mecanismos de relacionamento interpessoal e as primeiras experiências de socialização também são muito importantes para a criação de uma vinculação à organização, levando a que os colaboradores se tornem mais empenhados (Allen e Shanock, 2013) e com disposição para irem além das suas necessidades de trabalho (Asgari, Silong, Ahmad, e Samah, 2008). Nessa medida boas práticas de recursos humanos são fundamentais pois têm um impacto direto sobre os resultados dos trabalhadores, e são uma importante fonte de percepção de suporte organizacional (Gavino, Wayne, e Erdogan, 2012).

Altos níveis de suporte organizacional podem ter uma influência importante na identificação dos indivíduos com a organização. Eisenberger, Fasolo, e Davis LaMastro (1990) também constataram no seu estudo que altos níveis de suporte organizacional percebido resultam em altos níveis de apego afetivo à organização. Para Sluss, Klimchak, e Holmes (2008) o suporte organizacional juntamente com a reciprocidade entre o desempenho e a recompensa, e o auto aprimoramento, tornam-se numa janela para o desenvolvimento de outras atitudes organizacionalmente focadas como a identificação organizacional.

Assim, quando a organização valoriza as contribuições dos funcionários e demonstra o seu compromisso através de práticas de gestão de recursos humanos favoráveis, proporcionando-lhes boas oportunidades, essas podem muito bem ser interpretadas pelos funcionários como sinais tangíveis de apoio (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, e Vandenberghe, 2010).

Também Rhoades e Eisenberger (2002) no seu estudo comprovam que antecedentes básicos de suporte organizacional incluem procedimentos justos por parte da organização, apoio, recompensas favoráveis e condições de trabalho e que as consequências incluem maior comprometimento afetivo com a organização, aumento da performance, e redução do turnover. O reconhecimento, a boa remuneração e promoção estão associados positivamente com o suporte organizacional (Rhoades e Eisenberger, 2002).

Outro dos papéis do suporte organizacional é a sua influência sobre os níveis de confiança entre o superior e os colaboradores. Quando a confiança no superior hierárquico é baixa devem ser implementadas políticas alternativas para que o suporte organizacional possa ser mais eficaz e operacional na identificação dos colaboradores com a organização (Ertürk, 2010). Nessa medida, os superiores deverão ser os principais promotores desse suporte organizacional de forma a que os colaboradores se sintam como parte integrante da organização

(Wiesenfeld, Raghuram, e Garud, 2001) originando conseqüentemente, o aumento dos níveis de confiança no superior. Quando o superior hierárquico valoriza as contribuições dos seus colaboradores, estes percebem suporte. Quer o suporte por parte do superior, quer o suporte organizacional estão associados, tratando-se de variáveis importantes no processo de turnover dentro da organização (Allen e Shanock, 2013; DeConinck e Johnson, 2009).

O suporte organizacional é fundamental para as práticas de socialização dentro da organização, estando positivamente relacionado com o empenhamento e a durabilidade do trabalho ao longo do tempo (Allen e Shanock, 2013).

3.4 ANTECEDENTES DA CONFIANÇA: SEGURANÇA NO TRABALHO

A confiança organizacional é sustentada por dois tipos de características, as características individuais daquele ou daqueles em quem se confia, e as características organizacionais. A segurança no trabalho é entendida como sendo uma das características que a organização deve proporcionar aos seus colaboradores e que conduz à confiança (Carnevale e Wechsler, 1992).

As organizações que tenham um ambiente turbulento tendencialmente relacionam-se negativamente com a segurança no trabalho. Quando as organizações se tornam internamente instáveis e experimentam mudanças negativas, os níveis de satisfação com a segurança no trabalho diminuem. Os trabalhadores sentem que a própria instabilidade pelo novo acordo da organização ameaça a segurança do seu trabalho, levando-os a ponderar uma necessidade de mudança de organização (Reilly, Brett, e Stroh, 1993).

Koutentakis (2008) no seu estudo também destaca a segurança no trabalho como um fator importante em empresas com duplo regime de contratação. Trabalhadores contratados temporariamente podem comprometer a percepção de segurança no trabalho dos trabalhadores permanentes. Para que isso não aconteça é importante que a organização tenha práticas coerentes como por exemplo, a proporcionalidade de salários entre trabalhadores temporários e permanentes (Koutentakis, 2008).

As decisões de confiar e de assumir riscos em relação à própria organização tem por base as crenças dos trabalhadores, ou seja as percepções que eles têm em relação ao facto do emprego estar seguro. Os trabalhadores que percebem que os seus empregos estão seguros são mais propensos a assumir riscos em prol da empresa e a desenvolver relações de confiança (Carnevale e Wechsler, 1992).

Nessa medida, Cook e Wall (1980) desenvolveram no seu estudo uma escala de confiança interpessoal no trabalho destacando duas dimensões distintas: a fé nas intenções de confiança dos outros, e a confiança na capacidade dos outros. Essas duas dimensões procuram medir intenções de fidelidade e capacidade e que são determinantes importantes para a percepção de segurança por parte dos trabalhadores.

Trabalhadores que procuram uma relação de longo prazo com o seu empregador/organização tendem a mostrar mais lealdade se sentirem que o seu emprego não está em risco, ou seja se perceberem que existe segurança (Robinson e Rousseau, 1994).

Segundo Wilson e Mossakowski (2012) quando os níveis de percepção de segurança no trabalho são baixos ocorre um impacto negativo sobre o comportamento dos trabalhadores no local de trabalho, afetando a produtividade e o atendimento, e outros fatores como a satisfação e o empenhamento organizacional. No seu estudo Wilson e Mossakowski (2012) também fazem uma análise desta questão constatando que as diferenças raciais na dinâmica da percepção de segurança no trabalho são mais pronunciadas no setor privado, do que no setor público.

Para Ye, Cardon, e Rivera (2012) a reciprocidade no que toca à segurança no trabalho tem um efeito positivo sobre o desempenho de colaboradores que não ocupem cargos de gestão ou supervisão, não apresentando efeitos no desempenho de funções por parte de colaboradores com cargos hierárquicos mais elevados como superiores hierárquicos ou gestores. Este resultado pode ser devido a um maior capital social e humano dos superiores hierárquicos/gestores, o que lhes permite terem mais recursos para enfrentar a insegurança do emprego, tornando-se assim a ideia de perda do emprego menos ameaçadora. Nessa medida constata-se o impacto positivo que a responsabilidade e a segurança no trabalho tem sobre a performance demonstrada pelos trabalhadores da organização (Ye et al., 2012).

3.5 CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA: CINISMO

O cinismo organizacional consiste numa atitude negativa face à própria entidade empregadora. Nessa medida, princípios como a honestidade, justiça e sinceridade são trocados por interesses próprios e ocultos (Abraham, 2000).

Tratando-se de um conceito amplo, o cinismo organizacional baseia-se numa avaliação da organização como um todo (Evans, Goodman, e Davis, 2011).

O cinismo organizacional envolve não só crenças sobre o grau de integridade do empregador/organização, mas envolve também reações emocionais e de afeto em direção à organização (Dean, Brandes, e Dharwadkar, 1998).

Para Wilkerson, Evans, e Davis (2008), pessoas que apresentam elevados níveis de cinismo estão desiludidas e veem a sua organização como exploradora e preocupada com os seus próprios interesses, e dessa forma o cínico tende a falar mal da sua organização como manifestação comportamental de descontentamento. Os cínicos acreditam que as organizações colocam o seu-bem estar económico acima dos interesses dos colaboradores (Wilkerson, 2002).

Para Dean, Brandes, e Dharwadkar (1998) o cinismo envolve sentimentos negativos, frustração e desilusão em relação à organização. Também comportamentos relacionados com comentários de crítica e desprestigiantes entre colegas influenciam o cinismo organizacional. Se colegas próximos dentro da organização falam mal uns dos outros, pode-se criar um efeito de reação em cadeia influenciando tudo o que os outros pensam e fazem, resultando num clima organizacional caracterizado pelo cinismo (Wilkerson et al., 2008).

Para além de sentimentos negativos face à organização, o cinismo também se traduz em determinadas atitudes moldadas e que advêm de certas experiências no local de trabalho (Johnson e O'Leary - Kelly, 2003). O cinismo trata-se dessa forma, de um juízo valorativo que decorre das experiências dos colaboradores em contexto de trabalho (Cole, Bruch, e Vogel, 2006), logo a administração da organização é responsável pelo desenvolvimento de esforços para reduzi-lo (Brown e Cregan, 2008).

Para Andersson (1996) o cinismo pode surgir por três motivos: formulação de altas expectativas irrealistas, o desapontamento por não se atingirem essas expectativas, e a desilusão.

Nessa linha de abordagem, o cinismo trata-se de uma resposta defensiva, protegendo os trabalhadores de fortes emoções, ou preparando-os para fracassos inevitáveis (Abraham, 2000; Kalimo, Taris, e Schaufeli, 2003).

O cinismo pode surgir a partir de percepções como a falta de suporte organizacional e de justiça que são preditores de satisfação no trabalho, logo conclui-se que existe uma relação negativa entre cinismo organizacional e satisfação no trabalho (Eaton, 2000; Wanous, Reichers, e Austin, 1994).

Outros estudos apontam para a relação negativa entre suporte organizacional e o cinismo organizacional. Os colaboradores que têm baixos níveis de suporte organizacional tendem a demonstrar níveis mais elevados de cinismo para com a organização. O suporte organizacional influencia o cinismo na medida em que os colaboradores que percebem menos apoio da sua organização são mais cínicos em relação à mesma (Byrne & Hochwarter, 2008; Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter, e Buckley, 2004)

O empenhamento afetivo também apresenta um papel relevante no que toca ao desenvolvimento de cinismo organizacional, pois traduz o apego emocional do colaborador e o seu envolvimento na organização. Logo, colaboradores com elevado cinismo organizacional tendem a apresentar uma atitude desconfiada em relação à organização, constatando-se dessa forma uma relação negativa entre cinismo e empenhamento organizacional (Eaton, 2000).

Ao longo da literatura o cinismo tem sido teorizado como o responsável de consequências negativas para os colaboradores de uma organização, traduzindo-se em baixos níveis de empenhamento, de satisfação, de comportamentos de cidadania organizacional, de desempenho e de fraca percepção de compensação pelo desempenho, e níveis elevados de intenção de turnover (Abraham, 2000; Andersson e Bateman, 1997; Dean et al., 1998; Wanous, Reichers, e Austin, 2000).

No entanto, para Dean, Brandes e Dharwadkar (1998) o cinismo tanto pode estar associado a uma variedade de consequências e emoções negativas como desgosto, a angústia e a vergonha da organização, como também pode estar associado a consequências positivas, pois colaboradores cínicos são menos propensos a serem aproveitados por colegas ou superiores sem integridade.

Davis e Gardner (2004) argumentam que o cinismo varia de organização para organização, e que quando um colaborador muda de organização pode transferir esse cinismo. O cinismo que é transferido para a nova organização tem o potencial de minar a eficácia e as estratégias de gestão (Brown e Cregan, 2008). Também para Pugh, Skarlicki, e Passell (2003) a percepção da violação do contrato psicológico resultante da demissão dos colaboradores está

relacionada negativamente com a confiança no novo empregador e positivamente relacionada com o cinismo no novo local de trabalho.

O cinismo é uma característica presente na vida organizacional, porém, a participação ativa dos colaboradores nas organizações é uma ferramenta importante para gerir os níveis de cinismo Brown e Cregan (2008) . As organizações devem manter um envolvimento de alta qualidade por parte dos colaboradores. Bommer, Rich, e Rubin, (2005) também defendem que o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão é uma maneira de reduzir o cinismo organizacional. Quando os colaboradores têm a oportunidade de se envolverem na tomada de decisão, percebendo que têm alguma influência nos processos da organização, leva a que sintam uma maior responsabilidade nas decisões, logo estão menos propensos a criticar os motivos e decisões da gestão (Brown e Cregan, 2008).

Por outro lado, quando as organizações não são capazes de comunicar informações importantes aos colaboradores, as expectativas destes não são atendidas, o que pode gerar o desenvolvimento de atitudes cínicas por parte dos colaboradores da organização (Andersson, 1996).

O cinismo organizacional afeta as atitudes dos colaboradores não só para com a organização, mas também nas trocas sociais com os representantes, como os superiores hierárquicos. As relações com o superior hierárquico são um dos principais mecanismos através dos quais o cinismo organizacional influencia indiretamente o comportamento dos colaboradores, em especial, o desempenho extra papel (Neves, 2012).

A magnitude das atitudes cínicas de um superior hierárquico pode ter efeitos negativos, de longo prazo, tanto nele próprio como nos colaboradores que ele dirige (Bommer, Rubin, e Baldwin, 2004).

Para Nascimento (2012) níveis mais elevados de cinismo estão mais associados ao setor privado traduzindo-se em opiniões mais negativas face a mudanças experimentadas, sendo que nessa medida existe uma relação positiva entre o cinismo e a resistência à mudança. Em situações de mudanças organizacionais o papel dos superiores é muito relevante. Superiores hierárquicos que apresentem atitudes cínicas face a mudanças organizacionais transmitem esse cinismo para o grupo de colaboradores que dirigem (Rubin, Dierdorff, Bommer, e Baldwin, 2009), pois possuem mais sentimentos de frustração, raiva e desprezo (Davis e Gardner, 2004). Estes sentimentos negativos levam a comportamentos negativos que depois são refletidos nas próprias avaliações de desempenho dos colaboradores (Rubin et al., 2009). No entanto, os

próprios superiores hierárquicos podem inibir ativamente este efeito demonstrando altos níveis de apoio para com as pessoas que dirigem, ajudando dessa forma a proteger a organização das ameaças representadas pelo cinismo (Neves, 2012).

Segundo Fritz, O'Neil, Popp, Williams e Arnett (2012) o cinismo também apresenta um efeito mediador entre a integridade comportamental dos superiores hierárquicos, e o empenhamento dos colaboradores. A redução do compromisso dos colaboradores é consequente da confiança reduzida na integridade e liderança organizacional, que se manifesta como cinismo. Nessa medida, colaboradores cujos superiores hierárquicos expressam consistência nas suas ações, palavras e expectativas, são colaboradores mais comprometidos, principalmente porque os seus níveis de cinismo são mais baixos.

Por outro lado, quando ocorre uma quebra do contrato-psicológico, e os colaboradores sentem que as promessas que foram feitas por parte da organização e dos superiores hierárquicos são quebradas, os níveis de cinismo aumentam, e os colaboradores adotam atitudes cínicas para com a organização e superiores hierárquicos (Johnson e O'Leary - Kelly, 2003).

Também para Kannan-Narasimhan e Lawrence (2012) quando os líderes da organização não mantêm as promessas, os colaboradores são menos propensos a confiar neles, tornando-se cínicos para com a organização. Nessa medida a confiança atua como mediadora da relação entre a integridade comportamental e o cinismo organizacional.

Tratando-se de dois contractos distintos, a confiança e o cinismo estão fortemente relacionados (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, e Lomeli, 2013). No seu estudo encontraram uma forte correlação negativa entre o cinismo e a confiança, prevendo ainda que o cinismo organizacional apresenta um impacto maior nos resultados dos colaboradores do que a confiança organizacional (Chiaburu et al., 2013).

Em particular, é interessante notar que, para indivíduos com níveis elevados de cinismo social, um bom ambiente de trabalho na organização só tem um impacto positivo significativo na confiabilidade da organização, quando esta apresenta baixos níveis de responsabilidade social. Uma possível explicação para este resultado pode ser o facto de os indivíduos com um alto nível de cinismo social, tendem a desconfiar de comportamentos que parecem "bons demais para serem verdade" (Aqueveque e Encina, 2010).

Numa organização enquanto a integridade da alta administração influencia o cinismo organizacional, apenas a confiança na supervisão e a percepção de integridade não

comportamental é relevante para prever as atitudes cínicas em relação à organização. Para Kannan-Narasimhan e Lawrence (2012) uma das razões para isso acontecer é o facto dos colaboradores, de uma forma geral, conseguirem muito poucas oportunidades para interagir com a alta gerência da organização de forma a avaliar as suas qualidades pessoais, como integridade e confiabilidade.

Se os colaboradores acreditam que a organização não tem integridade e não é digna de confiança, as responsabilidades vão cair sobre os superiores hierárquicos. Nessa medida os colaboradores vão olhar para superiores hierárquicos procurando indícios que possam refletir ou refutar essa descrença na organização. Daí a importância dos superiores hierárquicos tentarem esforços para minimizar, pelo menos até certo ponto, a generalização de crenças cínicas dos colaboradores sobre a organização (Neves, 2012).

O impacto da integridade comportamental no cinismo organizacional, bem como o papel da confiança, dependem das circunstâncias analisadas ao nível organizacional (Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2012). No entanto, quando os superiores hierárquicos são tidos como a referência perante os colaboradores, estes serão mais propensos a desenvolver atitudes cínicas com base no grau de confiança no superior hierárquico, e não julgando apenas a violação da integridade comportamental (Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2012).

3.6 CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA: EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Uma grande parte dos estudos que abordam a temática da confiança focam-se sobretudo na compreensão das características comportamentais que são entendidas como antecedentes do processo de confiança, e os comportamentos organizacionais resultantes ou consequentes do processo de confiar.

Apesar de existirem muitos estudos sobre a temática, ainda não está muito estudada a forma como as relações de confiança são determinantes das atitudes e dos comportamentos organizacionais, nomeadamente ao nível do empenhamento organizacional.

A confiança na organização não é fácil de desenvolver e manter, mas é mais importante para o funcionamento da organização do que outras variáveis como o poder e a autoridade (Barnes, 1981). Nesse sentido a confiança tem sido analisada como um constructo com impacto positivo para a organização, originando efeitos notórios em diferentes variáveis, nomeadamente ao nível do empenhamento organizacional (Flaherty e Pappas, 2000; Morgan e Hunt, 1994).

Tendo como referência clássica o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) o empenhamento é definido em três dimensões, afetivo, normativo e instrumental, sendo que cada um apresenta como antecedentes determinadas variáveis como a satisfação, a justiça, o tipo de afetividade, e a confiança.

Para Rufin, Medina, e Rey (2013) a confiança influencia significativamente o empenhamento organizacional, e estes dois constructos, confiança e empenhamento, têm efeito sobre as relações interpessoais. Também para Puusa e Tolvanen (2006) a confiança é a chave para a criação de um maior empenhamento na organização.

Segundo Nambudiri (2012) a vontade de confiar ou a propensão para a confiança organizacional é entendida como um antecedente potenciador do empenhamento. Níveis elevados de confiança organizacional levam a que os colaboradores criem envolvimento e sentimentos de identificação com a organização levando a um empenhamento afetivo, que depois se traduz em termos de desempenho e longevidade na organização (Nambudiri, 2012).

O empenhamento pode ser entendido como uma consequência da confiança, ou seja, um potencial de motivação que levará os colaboradores de uma organização a expandirem o seu esforço para lá dos seus cargos e funções (Cho e Park, 2011).

No entanto, para Allen e Meyer (2000) o empenhamento organizacional é definido como um estado psicológico que representa a ligação do indivíduo à organização, tendo grandes implicações na decisão de permanecer ou não na mesma.

As pessoas mais empenhadas apresentam maior probabilidade de permanecer na organização e de se tornarem parte integrante pois, as organizações necessitam de membros que atuem como bons cidadãos organizacionais, dispostos a irem mais além daquilo que é estipulado pela organização, adotando comportamentos espontâneos e expeditos, e fornecendo sugestões criativas e inovadoras como resposta a problemas que possam surgir (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2006)).

O empenhamento destaca-se como sendo um fator chave de sucesso organizacional (Kwon e Suh, 2005), ressaltando que a confiança entre os membros de equipas de trabalho de uma organização está relacionada positivamente com o empenhamento na sua dimensão afetiva (Costa, 2003).

Segundo o estudo de Cho e Park (2011) a confiança na organização conduz a níveis mais elevados de empenhamento organizacional, já a confiança nos superiores hierárquicos e colegas de trabalho tem uma influência mais fraca no empenhamento organizacional.

Outros estudos relativamente recentes também demonstram que a confiança na gestão da organização tem uma influência positiva no empenhamento organizacional (Laschinger, Finegan, Shamian, e Casier, 2000; Tan e Tan, 2000).

Por outro lado, Albrecht Travaglione (2003) dão mais ênfase à confiança no superior hierárquico como um potenciador do aumento do empenhamento organizacional e ao mesmo tempo responsável pela diminuição do turnover e do cinismo organizacional.

O empenhamento organizacional é uma força multidimensional com o potencial de influenciar o bem-estar dos trabalhadores (Meyer e Herscovitch, 2001), sendo que as suas dimensões afetiva, normativa e instrumental potenciam respostas comportamentais e resultados organizacionais pertinentes (Cunha et al., 2006).

Membros e líderes com elevados níveis de socialização e consciência social, e que se apresentam afetivamente mais empenhados tornam-se mais eficazes na partilha de conhecimentos dentro da organização (Matzler, Renzl, Mooradian, von Krogh, e Mueller, 2011). Colaboradores mais empenhados afetivamente apresentam menos intenção de abandonar a organização (Paillé et al., 2012).

Sendo a confiança e o empenhamento dois constructos multidimensionais torna-se pertinente o estudo da sua correlação em ambiente organizacional pois segundo Morgan e Hunt (1994) a teoria do empenhamento-confiança tem uma grande importância na sustentação do aumento das relações de cooperação e do empenhamento dentro de uma organização, e conseqüentemente reduz a tendência de turnover e de conflitos disfuncionais, dando lugar aos conflitos construtivos ou funcionais. Pelo contrário, a falta de confiança traduz-se em situações de cooperação reduzida (Bromiley e Cummings, 1995). Também Martín, Gutiérrez, e Camarero (2004) no seu estudo assente na teoria do empenhamento-confiança de Morgan e Hunt (1994) e aplicado ao universo das relações entre clientes/consumidores e empresas, conclui que a confiança que os clientes depositam nas intenções e valores da empresa é um antecedente significativo de um compromisso/empenhamento duradouro e sólido. O desenvolvimento de um clima de confiança conduz à evolução de um relacionamento contínuo entre as partes envolvidas, ou seja, o principal antecedente do empenhamento será a questão afetiva resultante da confiança que se deposita na outra parte perante uma imagem de honestidade e integridade (Martín et al., 2004).

Desta forma, e em concordância com vários estudos, assim como o empenhamento é entendido como uma consequência das relações de confiança, também a construção da confiança só se torna possível se for assente em provas, parte a parte de benevolência, competência técnica e empenhamento, através das quais se proporciona o alavancamento das influências sociais que favorecem ainda mais o ato de confiar, e como consequência o empenhamento (Currall e Epstein, 2003). Nesse sentido mais uma vez se verifica a relação causa-efeito entre o empenhamento e a confiança.

Este estudo torna-se pertinente, pois constatando os efeitos positivos que ambos os constructos (confiança e empenhamento) têm na organização, faz sentido analisar e obter um melhor entendimento sobre a sua relação, e a forma como a confiança quer na organização, quer no superior hierárquico permitem alavancar o empenhamento organizacional adotado pelos membros de uma organização.

3.7 DIFERENÇAS NOS COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS ENTRE O SETOR PÚBLICO E O PRIVADO

Uma ideia comum e que tem prevalecido, é que os comportamentos organizacionais de colaboradores do setor público e privado diferem. Existem vários estudos, em diferentes contextos que constataam essa diferença, contudo os resultados e as opiniões são muito divergentes.

A evidência apresentada no artigo de Boyne, Jenkins, e Poole (1999) sugere que, na área de gestão de recursos humanos, as políticas e práticas organizacionais nos setores públicos e privados continuam a ser diferentes em muitos aspetos importantes. No que respeita a atividades como a formação de pessoal e a promoção da igualdade de oportunidades, ainda é mais provável de ser encontrado em organizações públicas, às quais está associado o estado como empregador convencional (Boyne et al., 1999).

Também a cultura organizacional varia conforme a personalidade das organizações quer pertençam ao setor público ou privado, sendo que o sistema de valores e dimensões conducentes a criar comportamentos positivos nos funcionários tendem a variar segundo o tipo de organização. No seu estudo, Odom, Boxx, e Dunn (1990) afirmam que as dimensões como o empenhamento, a satisfação com o cargo e a coesão entre os grupos de trabalho, estão presentes em menor extensão nas organizações do setor público.

Segundo Albrecht e Travaglione (2003) também a confiança é uma dimensão fundamental para a eficácia da liderança do setor público. No entanto, os resultados do seu estudo apontam para níveis baixos de confiança na alta administração do setor público, sugerindo que os funcionários apenas são capazes de distinguir a confiança na alta administração a partir de fatores organizacionais como a equidade processual e o empenhamento.

Os gestores de recursos humanos devem desse modo ajudar os altos gestores no desenvolvimento de uma força de trabalho do setor público, mais empenhada e predisposta mais positivamente para a mudança organizacional (Albrecht e Travaglione, 2003).

Em relação à segurança no emprego como um antecedente da confiança na alta administração do setor público, Albrecht e Travaglione (2003) sugerem que são os sentimentos dos funcionários sobre a segurança no trabalho que influenciam os níveis de confiança organizacional. No entanto, o ambiente do setor público continua a passar por mudanças

fundamentais, e embora as condições de trabalho do setor público proporcionem maior segurança para os trabalhadores comparativamente com o setor privado, os programas significativos de reestruturação e despedimentos realizados no setor público ao longo das últimas duas décadas sugerem que a satisfação com o trabalho e a percepção de segurança na carreira estão a mudar potencialmente, podendo influenciar as atitudes e comportamentos dos funcionários (Albrecht e Travaglione, 2003).

Também para Nyhan (2000), os ambientes de trabalho do setor público estão a mudar rapidamente e a tornarem-se cada vez mais complexos. Uma gestão eficaz das organizações do setor público deve exigir novos paradigmas organizacionais baseados na confiança, de forma a que se possam desenvolver estruturas para aumentar a eficácia organizacional em organizações públicas (Nyhan, 2000). Boyne, Jenkins, e Poole (1999) descobriram que em comparação com o setor privado, a gestão de recursos humanos em organizações do setor público tende a ser mais preocupada com questões como a promoção do alcance da eficácia e do bem-estar no local trabalho.

Liu, Du, Wen, e Fan (2012) também estudaram, de forma comparativa, os níveis de motivação e empenhamento em organizações chinesas do setor público e privado. Tendo em conta o tradicionalismo e o distanciamento hierárquico de poder presentes na cultura chinesa, os autores constataram níveis mais elevados de motivação e empenhamento em organizações do setor público.

Numa abordagem um pouco paradoxal, para Lyons, Duxbury, e Higgins, (2006) no setor público os funcionários são menos empenhados, do que os funcionários privados.

Na mesma linha de abordagem, também Massano (2012) no seu estudo com base em unidades hospitalares públicas e privadas, aponta maiores níveis de motivação no relacionamento entre colegas e satisfação com o clima organizacional em unidades do setor privado. No entanto, em termos de liderança a situação inverte-se, sendo a dimensão em que se nota maior diferença entre os dois setores em análise (Massano, 2012).

Os resultados do estudo de Boyne, Jenkins, e Poole (1999) mostram que os níveis de envolvimento em práticas individualistas são mais baixos no setor público do que no setor privado. As organizações públicas são muito menos propensas a procurar práticas como desempenho- benefícios salariais (Boyne et al., 1999). Nessa medida, é surpreendente constatar que o quadro de intercâmbio social é agora muito mais desenvolvido no setor privado do que no setor público (Paillé et al., 2012).

Coyle-Shapiro (2002), citada por Paillé, Grima, e Dufour (2012), também constatou que a aceitação da norma de reciprocidade no intercâmbio social, também modera a relação entre as percepções dos funcionários relativamente às contribuições da entidade patronal e a cidadania organizacional.

3.7.1 RELAÇÃO DE SUPERVISÃO E ESTILOS DE GESTÃO NOS DOIS SETORES

A maioria dos determinantes de confiança são encontrados no clima organizacional estabelecida por relações de supervisão quer no setor público, quer no setor privado.

Na maioria das entidades públicas, os superiores hierárquicos são os principais representantes da organização pelo que existe uma influência significativa da qualidade e do estilo de supervisão nos níveis de confiança (Carnevale e Wechsler, 1992).

Os colaboradores serão mais confiantes se se sentirem seguros e protegidos nas suas organizações. Assim, a ausência de confiança pode vir a ter consequências negativas para o desempenho individual dos colaboradores, da organização, e do serviço público como um todo.

Os gestores podem fazer muito para melhorar a confiança organizacional, e muitas organizações públicas já exigem formação de supervisão de forma a garantir que os superiores hierárquicos estão familiarizados com métodos que permitam facilitar a comunicação aberta, a criação de procedimentos justos para a atribuição de recompensas e punições, expressando confiança e apoio organizacional (Carnevale e Wechsler, 1992).

Em média, os funcionários públicos regem-se por regras e regulamentos proeminentes nas organizações públicas. Por outras palavras, a "cultura burocrática" ainda parece dominar o setor público, sendo que essa característica particular do estilo de gestão é, de fato, o antecedente mais comum de empenhamento no caso do setor público. Em contraste, os colaboradores do setor privado tendem a regerem-se por uma gestão mais dominante (Zeffane, 1994).

Em termos de estilo de gestão predominante, as organizações do setor privado apresentam maior flexibilidade e adaptação a mudanças, no entanto, como seria de esperar, apresentam resultados mais fracos no que respeita ao seguimento de regras e regulamentos. Estes padrões de diferenças no estilo de gestão são consistentes com o pressuposto fundamental das diferenças nos estilos de gestão entre os dois setores (Zeffane, 1994). Em

particular, o estilo de gestão tradicional e paternal e as técnicas de recursos humanos mais padronizadas e coletivizadas são mais predominantes em organizações do setor público do que do privado (Boyne et al., 1999). Mais especificamente, os resultados do estudo de Zeffane (1994) sugerem que as variações nos estilos de gestão têm um efeito significativo sobre o empenhamento dos funcionários, bem como no grau de flexibilidade e adaptação dos colaboradores. Esta descoberta é relevante na medida que parece indicar que os empregados do setor público tendem a manter fortes percepções de culturas burocráticas predominantes nas respectivas organizações.

Em suma, mesmo que os executivos do setor público sejam, de uma forma geral, mais limitados nos seus poderes discricionários do que os colegas do setor privado, os gestores públicos têm sido encorajados a adotar um estilo de gestão de recursos humanos que reflita as práticas do setor privado (Boyne et al., 1999).

Capítulo 4. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados todos os pontos referentes à metodologia usada nesta dissertação, nomeadamente o enquadramento teórico das hipóteses de estudo.

Este estudo centra-se numa metodologia quantitativa, neste sentido, serão descritos, neste capítulo, todos os passos que envolveram a construção do instrumento de medida e as escalas usadas, a caracterização da amostra do estudo, a construção do modelo de análise e das respetivas hipóteses de estudo e a descrição dos procedimentos estatísticos necessários para testar as várias hipóteses.

4.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO, FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO E APRESENTAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

Este estudo foi estruturado tendo como base a teoria das trocas sociais de Blau (1964) que consiste na ideia de que qualquer relação implica obrigações não especificadas relativamente ao futuro, gerando expectativas de retorno.

Blau (1964) argumenta que quando um indivíduo investe numa relação, existe uma expectativa de algum retorno futuro. Dessa forma, as relações de troca social, dependem da confiança como a variável-chave para esse intercâmbio.

A troca não se traduz apenas em algo material ou tangível, é possível trocar apoio, comportamentos de ajuda e reconhecimento (Blau, 1964; Cropanzano e Mitchell, 2005). Numa situação de troca aquilo que se recebe tem que ser equivalente ao que é dado, mesmo que esse retorno não aconteça no imediato. No entanto, para que seja possível existir uma relação de troca é necessário que os intervenientes invistam esforço e tempo nessa relação, e sobretudo, se comprometam com a obrigação de retribuir ao mesmo nível aquilo que lhes foi dado. Para que haja esse comprometimento parte a parte torna-se essencial o desenvolvimento da confiança, só dessa forma a relação de troca poderá funcionar.

Na literatura existe um apoio considerável à importância da teoria das trocas sociais de Blau (1964), confirmando a centralidade da confiança no processo das trocas sociais (Cropanzano e Mitchell, 2005; Holmes, 1981; Homans, 1958).

Numa perspectiva organizacional, a teoria da troca social pode ser entendida como a relação entre um conjunto de benefícios que são atribuídos aos colaboradores e a percepção desses benefícios que têm como resultado uma reciprocidade ao nível do comportamento dos colaboradores. A organização dá suporte e segurança e em contrapartida recebe dos seus colaboradores confiança e empenhamento, e menor cinismo organizacional.

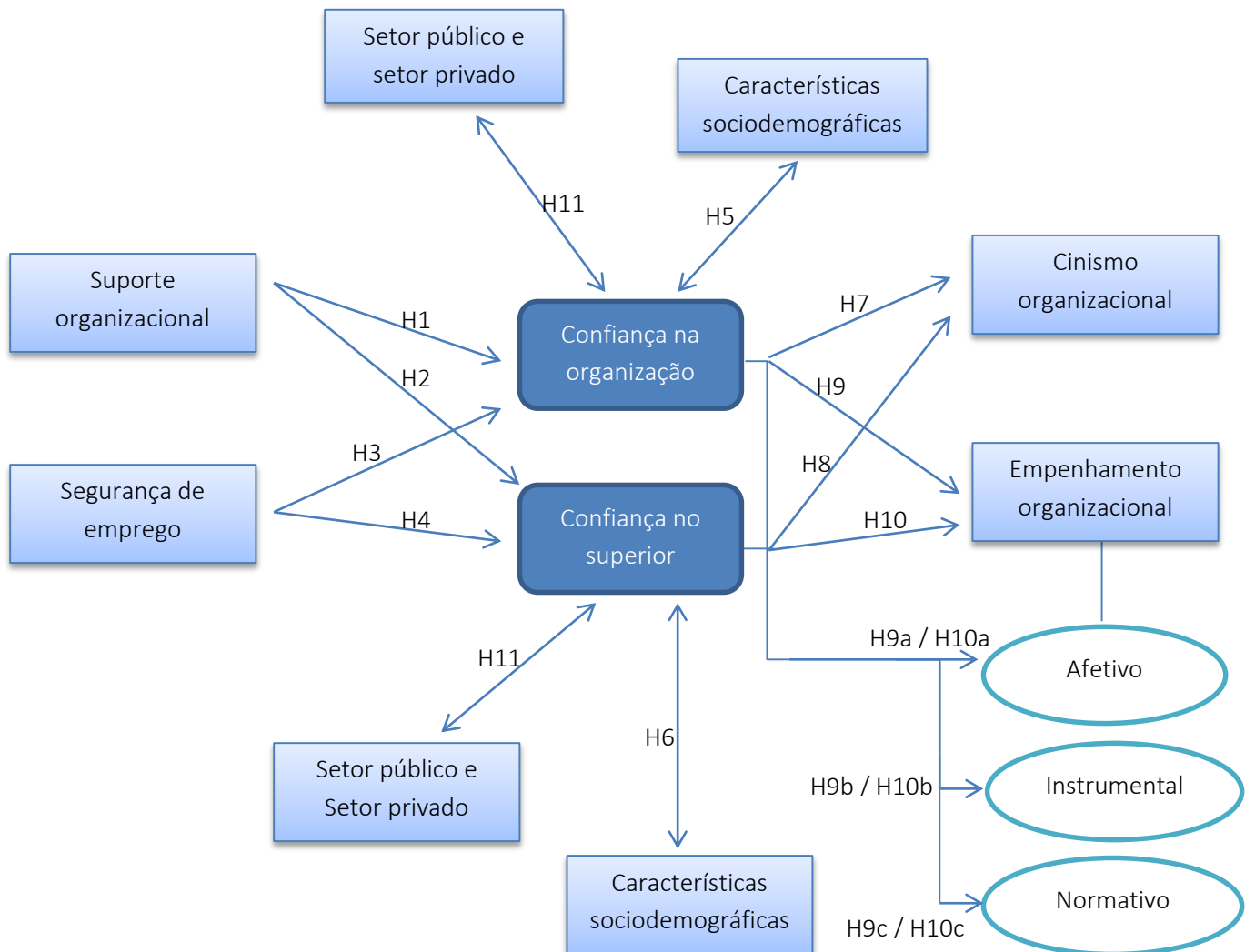
Com o propósito de entender melhor essa relação entre benefícios, confiança e comportamentos organizacionais entre a organização e os seus colaboradores, formularam-se as seguintes questões.

A questão de partida e que procura constatar a existência de uma relação de troca é a seguinte: “Existe uma relação entre o nível de confiança na organização e nos superiores hierárquicos e o comportamento dos colaboradores nomeadamente, o empenhamento organizacional (nas suas dimensões afetiva, normativa e instrumental) e o cinismo organizacional, e de que forma o suporte organizacional e a segurança de emprego influenciam o estabelecimento dessas relações de confiança?”

Desta questão, que orientará toda a investigação, derivam outras questões que este estudo procura também analisar, nomeadamente: “como se caracteriza a confiança na organização?” e “como se caracteriza a confiança no superior hierárquico?” Serão objeto de inquirição também as seguintes questões: “em que medida o tipo de contrato laboral, a idade, o sexo, o estado civil, e as habilitações literárias influenciam as relações de confiança na organização e no superior hierárquico?” e finalmente, “existem diferenças significativas destas relações entre o setor público e o setor privado?”

Das questões propostas surge então o modelo de análise seguinte:

Ilustração 1 – Modelo de análise



O modelo teórico foi desenhado com o objetivo de analisar a influência do suporte organizacional na confiança organizacional (H1) e na confiança no superior hierárquico (H2); analisar a influência da segurança no trabalho na confiança organizacional (H3) e na confiança no superior hierárquico (H4); e analisar influência das características sociodemográficas (sexo, idade, habilitações literárias,...) na confiança organizacional (H5) e na confiança no superior hierárquico (H6). Ou seja, as variáveis suporte organizacional, segurança no emprego e as variáveis de caracterização individual atuam como antecedentes da confiança na organização e no superior hierárquico. O modelo teórico tem também como objetivo analisar a influência negativa da confiança na organização no cinismo organizacional (H7); e a influência negativa da confiança no superior hierárquico no cinismo organizacional (H8); analisar a influência da confiança na organização no empenhamento organizacional (H9); e a influência da confiança no superior hierárquico no empenhamento organizacional (H10). E finalmente, analisar a diferença dos níveis de confiança no setor público e privado (H11).

4.2 HIPÓTESES DE ESTUDO

Com base no modelo teórico apresentado e na teoria da troca social de Blau (1964) foram formuladas as hipóteses de trabalho. De acordo com o modelo teórico, a segurança no trabalho e o suporte organizacional, foram assumidos como dois importantes potenciadores de resultados ao nível da confiança organizacional e no superior hierárquico. A teoria da troca social descreve a confiança como a mais importante variável-chave numa troca social (Blau, 1964; Holmes, 1981). Segundo Blau (1964) a confiança numa relação de troca social é dependente dos resultados positivos e negativos dessa relação e das experiências positivas entre os indivíduos.

Nessa medida, sendo a confiança um elemento fundamental no surgimento e manutenção de relações de trocas sociais, esta deve ser potenciada por comportamentos organizacionais positivos como o suporte organizacional e a segurança no trabalho. O suporte organizacional na medida em que conduz a um aumento das relações de confiança entre a organização e os colaboradores (Afonso, 2010; Yamagishi e Yamagishi, 1994), e entre os colaboradores e o superiores hierárquicos, se estes desempenharem um papel de promotores de suporte prestado aos seus colaboradores (Ertürk, 2010; Wiesenfeld et al., 2001).

Se os colaboradores percecionarem um conjunto de benefícios por parte da organização e do superior hierárquico, o resultado será uma reciprocidade ao nível do comportamento dos colaboradores. A organização e o superior dão suporte e segurança e em contrapartida recebem confiança da parte dos colaboradores.

É a partir dessa discussão sobre os potenciais antecedentes da confiabilidade que são formuladas a seguintes hipóteses de estudo:

H1:O suporte organizacional relaciona-se positivamente com a confiança na organização.

H2:O suporte organizacional relaciona-se positivamente com a confiança no superior hierárquico.

H3:A segurança no trabalho relaciona-se positivamente com a confiança na organização.

H4:A segurança no trabalho relaciona-se positivamente com a confiança no superior hierárquico.

No modelo teórico assumiu-se ainda que variáveis de caracterização individual (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias,...) podem influenciar os níveis de confiança. Assim, foram formuladas a seguintes hipóteses:

H5:As variáveis sociodemográficas relacionam-se com a confiança na organização.

H6:As variáveis sociodemográficas relacionam-se com a confiança no superior hierárquico.

As relações baseadas em trocas sociais alteram a maneira como os envolvidos se tratam uns aos outros (Cropanzano e Mitchell, 2005). Com base nesta teoria o sentido de reciprocidade traduz a ideia de que quando existe confiança numa relação laboral as partes envolvidas respondem com melhores níveis de empenhamento na organização (Blau, 1964). O mesmo acontece quando os colaboradores percecionam o seu superior hierárquico como uma pessoa honesta, sincera e íntegra, transferindo essas crenças para a organização e desenvolvendo relações de empenhamento afetivo (Freire, 2014).

As trocas sociais apresentam um papel preditor significativo do desempenho de objetivos organizacionais (Shore, Tetrick, Lynch, e Barksdale, 2006). A ideia de que as pessoas desenvolvem o empenhamento organizacional como uma resposta a um bom tratamento é consistente com a teoria da troca social (Shore et al., 2006). Ao desenvolver o bem-estar na organização enraizado no processo de trocas sociais, os colaboradores irão reduzir o desejo de sair e ao mesmo tempo irão aumentar o seu esforço extra (Paillé et al., 2012). Por outro lado,

também os níveis de cinismo organizacional irão diminuir face a um aumento da confiança quer na integridade dos superiores hierárquicos (Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2012), quer na própria organização. Nessa medida, e indo de encontro à ideia de que as relações de troca social dependem da confiança, e que esta atua como mediadora da relação entre a integridade comportamental e o cinismo organizacional, sendo que confiança e cinismo estão fortemente relacionados (Chiaburu et al., 2013).

Nesse sentido, vários estudos têm indicado que a confiança como mediadora das trocas sociais, promove o empenhamento dos colaboradores (Blau, 1964; Cropanzano e Mitchell, 2005), e diminui as atitudes cínicas face à organização (Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2012).

Com base nas ideias acima mencionados, pode-se considerar que as relações de troca social que têm por base a confiança estão associadas positivamente com o empenhamento, sobretudo na sua dimensão afetiva, e estão negativamente associadas ao cinismo organizacional. Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses de estudo:

H7:A confiança na organização relaciona-se negativamente com o cinismo organizacional.

H8:A confiança no superior hierárquico relaciona-se negativamente com o cinismo organizacional.

H9:A confiança na organização relaciona-se com o empenhamento organizacional.

H9a:A confiança na organização relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo.

H9b:A confiança na organização relaciona-se negativamente com o empenhamento instrumental.

H9c:A confiança na organização relaciona-se positivamente com o empenhamento normativo.

H10:A confiança no superior hierárquico relaciona-se com o empenhamento organizacional.

H10a:A confiança no superior hierárquico relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo.

H10b:A confiança no superior hierárquico relaciona-se negativamente com o empenhamento instrumental.

H10c:A confiança no superior hierárquico relaciona-se positivamente com o empenhamento normativo.

Uma ideia bastante partilhada e que tem prevalecido, é a ideia de que os comportamentos organizacionais dos colaboradores do setor público e privado diferem. São

variados os estudos que, em diferentes contextos organizacionais constataam essa diferença, no entanto com conclusões bastante divergentes.

Com base nos objetivos específicos do presente estudo e no enquadramento teórico exposto anteriormente, e na tentativa de constatar essa ideia, construiu-se ainda a seguinte hipótese de estudo:

H11: Não se verifica uma diferença entre os níveis de confiança no setor público dos níveis de confiança do setor privado.

De acordo com as hipóteses enunciadas, o suporte organizacional, a segurança no trabalho e as características individuais têm um efeito direto e positivo nos sentimentos de confiança na organização e no superior hierárquico. Por seu turno, colaboradores que apresentem níveis de confiança elevados tendem a reportar comportamentos de maior empenhamento afetivo e normativo, e menos empenhamento instrumental, assim como menos atitudes cínicas para com a organização.

4.3 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Baseado nos objetivos da presente investigação, nomeadamente, encontrar relações entre variáveis e testar as hipóteses enunciadas decidiu-se utilizar uma estratégia metodológica de natureza quantitativa, pelo que se procedeu à recolha da informação através da aplicação de um inquérito por questionário ao público-alvo. Esta metodologia justifica-se quando o propósito da investigação consiste no teste de hipóteses e na confirmação de um modelo teórico.

O questionário foi acompanhado de um breve texto de apresentação, onde se faz referência aos objetivos da pesquisa, onde é explicada a importância do estudo, sendo ainda dadas garantias de anonimato das respostas e confidencialidade no tratamento dos resultados.

Os questionários foram aplicados via online a profissionais dos dois setores de atividade (público e privado). O questionário foi administrado entre o mês de janeiro e o mês de julho de 2014. Depois de conseguidas as respostas necessárias, os questionários foram submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados.

O questionário tem por base cinco escalas de medição dos constructos em análise nesta dissertação e foram recolhidas da literatura. As escalas escolhidas já tinham sido validadas noutros estudos, tendo sido no entanto traduzidas e ajustadas a esta investigação. As questões propostas no questionário são ferramentas que permitem a obtenção de informações necessárias à compreensão da dinâmica dos vários constructos, e da forma como influenciam as relações dos indivíduos com a organização e com os superiores hierárquicos.

Nessa medida, as variáveis a analisar com aplicação do questionário e das respetivas escalas de avaliação são a confiança no superior, a confiança na organização, o empenhamento organizacional nas suas três dimensões, o suporte/apoio organizacional, a segurança no trabalho e o cinismo organizacional. O questionário é assim composto por duas partes. A primeira diz respeito à caracterização pessoal, onde são incluídas questões referentes aos dados demográficos dos inquiridos como sexo, idade, estado civil e habilitações literárias, assim como uma questão referente ao setor de trabalho, entenda-se setor público ou privado, de forma a que esta também possa ser uma variável em estudo, passível de comparação no que toca à sua influência nos constructos em análise. A segunda parte do questionário é constituída pelos itens das escalas usadas para a avaliação de cada constructo. Ao todo esta segunda parte é constituída por 74 itens, sendo que 24 se referem à análise da confiança no superior hierárquico, 4 referem-se à confiança organizacional, 19 referem-se ao empenhamento organizacional, 16 ao suporte organizacional, 3 itens à segurança no trabalho e 8 ao cinismo organizacional (crença na organização). A avaliação de cada item é feita pelos inquiridos através de uma escala de Likert de 5 pontos, que vai desde o discordo totalmente (1), discordo (2), nem concordo nem discordo (3), concordo (4) e concordo totalmente (5).

4.3.1 ESCALAS DA CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO E NO SUPERIOR HIERÁRQUICO

Para a temática da confiança foram utilizadas duas escalas, uma para a confiança no superior hierárquico, adaptada da escala de Freire (2010) e para a confiança na organização a escala de Nyhan e Marlowe (1997).

A escala de Freire (2010) permite medir a confiança no superior hierárquico através de quatro perceções de confiabilidade, sendo elas a benevolência, a integridade, o interesse e a competência. Trata-se de uma escala que contém qualidades psicométricas razoáveis, logo será

utilizada para medir a confiança no superior hierárquico, sendo que foi adaptada ao universo em estudo.

As quatro percepções de confiabilidade são medidas nesta escala por vários itens, tais como: “se tiver dificuldades no meu trabalho sei que o meu superior hierárquico me tentará ajudar”, “sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com o meu superior hierárquico”, “sinto que o meu superior hierárquico tem consideração pelo meu trabalho”, itens que medem o grau de benevolência do superior hierárquico; “confio no meu superior hierárquico porque o considero íntegro”, “quando o meu superior hierárquico toma decisões tem em principal linha de conta o bem-estar de todos os membros da organização”, “sinto que o meu superior hierárquico me tratará sempre de forma justa”, itens que medem a integridade, “considero o meu superior hierárquico oportunista dado procurar tirar vantagem dos comportamentos de terceiros”, “sou cauteloso(a) na relação que estabeleço com o meu superior hierárquico porque receio que me prejudique profissionalmente”, itens que medem os níveis de interesse do superior hierárquico; “confio no meu superior hierárquico devido à sua imagem de competência” e “tenho total confiança nas capacidades do meu superior hierárquico”, itens que medem a sua competência.

A escala de Nyhan e Marlowe (1997) designada de Organizational Trust Inventory (OTI), trata-se de uma escala de medida da confiança projetada para refletir a diferenciação entre a confiança no sistema organizacional e a confiança pessoal, assumida na teoria de Luhmann (1979). É uma escala constituída por duas subescalas, sendo que neste estudo apenas será utilizada a subescala relativa à confiança organizacional, que permite avaliar e diferenciar as atitudes de confiança para com a organização como um todo. Alguns itens da escala como: “tenho confiança que a organização me trata de forma justa” ou “existe confiança nas pessoas com quem trabalho regularmente dentro da organização” mostram claramente que o objetivo da central da escala é avaliar o grau de confiança refletida na organização.

4.3.2 ESCALA DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Para medir o empenhamento organizacional foi utilizada a versão da escala validade em contexto português por Nascimento (2008) baseada na escala revista de Meyer e Allen (1996), Tratando-se de uma escala de medida tridimensional, foi usada para avaliação do tipo de empenhamento organizacional demonstrado pelos membros da organização, definido através da

dimensão afetiva, normativa e instrumental. Cada uma destas dimensões é desenvolvida em função de diferentes antecedentes e têm diferentes implicações no comportamento dos indivíduos na organização e na realização do seu trabalho. Nessa medida os itens relativos ao empenhamento na sua dimensão afetiva permitem analisar a ligação emocional, a identificação e filiação do indivíduo à organização; os itens relacionados com o empenhamento instrumental permitem analisar o reconhecimento por parte do indivíduo relativamente aos custos de abandonar a organização; os itens que dizem respeito à dimensão normativa permitem analisar a existência do sentimento de obrigação de permanecer na empresa (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991).

A escala é constituída por seis itens para a dimensão afetiva, seis itens para a dimensão normativa e sete itens para a dimensão instrumental, num total de dezanove itens, e não os tradicionais dezoito. Neste estudo foi considerado o item “como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” da subescala da dimensão instrumental pois, de acordo com os resultados de Nascimento (2008), este item apresentou um *loading* aceitável (0,69). No seu estudo em contexto português, Nascimento (2008) verificou a acuidade da escala de Meyer e Allen (1996) para a medição das três dimensões do empenhamento, e uma elevada consistência interna de cada uma das três subescalas. Perante esses resultados e em consonância com Nascimento (2008) foi entendido como melhor opção para este estudo usar a escala de Meyer e Allen (1996), considerando os dezanove itens.

Itens como “ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” e “não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa” integram a subescala da dimensão afetiva (a intenção de querer ficar e ser parte integrante da organização). Na subescala da dimensão normativa itens como “eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui” ou “mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento” denotam claramente o sentido de dever associado à dimensão normativa. A subescala da dimensão instrumental integra itens que permitem medir sentimentos de obrigação ou necessidade, tais como: “uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis”, ou “acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar sair desta empresa”.

4.3.3 ESCALA DO SUPORTE/APOIO ORGANIZACIONAL

Para a análise do suporte organizacional foi usada a versão reduzida da escala de Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa (1986). Os 16 itens que constituem esta escala permitem analisar a forma com os indivíduos percebem o valor que a organização à qual pertencem lhes dá relativamente às suas contribuições, ao seu desempenho e às suas opiniões, e em que medida esta se preocupa com o seu bem-estar e situação laboral. Trata-se de uma escala bastante completa que abrange uma série de crenças dos colaboradores relativas ao apoio da organização, possíveis julgamentos avaliativos do colaborador pela organização e, possíveis ações apreciativas que a organização pode tomar em diversas situações para beneficiar ou prejudicar o colaborador.

Itens como “a organização disponibiliza ajuda quando eu tenho algum problema”, “mesmo se eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não notaria”, ou “a organização preocupa-se com a minha opinião” integram a escala utilizada neste estudo (versão reduzida da escala original) e permitem medir claramente uma série de crenças relativas ao suporte/apoio percebido pelos colaboradores de uma organização.

4.3.4 ESCALA DA SEGURANÇA NO TRABALHO

No âmbito do estudo da segurança no trabalho foi usada uma escala de Cook e Wall (1980). No seu estudo, Cook e Wall (1980) desenvolveram três escalas de medida para a confiança, empenhamento e cumprimento/incumprimento das necessidades pessoais. No caso da escala da confiança os autores desenvolveram uma série de itens orientados para uma perspectiva de confiança ao nível da gestão da própria organização e das capacidades de trabalho dos colegas. Para o questionário foram usados apenas três itens dessa escala da confiança e que permitem uma análise da percepção dos indivíduos relativamente à confiabilidade na gestão da organização, e em que medida essa boa ou má gestão pode interferir na segurança e na permanência dos seus postos de trabalho, e no futuro da própria organização.

Os três itens que integram a escala são: “a gestão é confiável para tomar decisões sensatas para o futuro da própria organização”, “a gestão da organização parece estar a ter um desempenho eficiente” e “a gestão da organização está preparada para ganhar vantagem

enganando os trabalhadores”. Através destes itens da escala de Cook e Wall (1980) o intuito não é analisar concretamente a confiança dos colaboradores na organização mas, de certa forma, analisar a percepção que eles têm sobre o nível de segurança do seu emprego, ou seja, em que medida eles percebem que a própria gestão da organização é confiável para assegurar que os seus postos de trabalho não estão em risco. É essa percepção de confiabilidade que se irá traduzir no sentimento de segurança no trabalho.

4.3.5 ESCALA DO CINISMO

Para avaliar o cinismo organizacional foram usados 8 itens da escala do estudo de Wanous, Reichers, e Austin (2000). Os autores entendem que o cinismo face à mudança é uma construção de dois elementos tratando-se, por um lado, de uma perspectiva pessimista face a mudanças bem sucedidas e, por outro, a culpabilização dos responsáveis por essas mesmas mudanças. Essa culpabilização dos agentes responsáveis pelas mudanças na organização resulta de uma afetividade negativa e de uma percepção de ineficiência por parte dos cínicos.

A escala integra itens como “as tentativas de melhorar algumas situações na empresa não terão bons resultados” e “sugestões sobre como resolver os problemas não produzirão mudanças reais”, que permitem analisar essa perspectiva pessimista associada ao cinismo. A análise da perspectiva da culpabilização é enfatizada através de itens como “as pessoas responsáveis por fazer melhor as coisas na empresa não se preocupam o suficiente com os seus trabalhos”, ou “as pessoas responsáveis por fazer mudanças na empresa não têm as competências necessárias para fazer o seu trabalho”.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O universo de estudo foi constituído por profissionais de organizações quer do setor privado (microempresas e PME) quer do setor público (autarquia, centro de saúde e centro escolar).

Foram obtidas cerca de 220 respostas ao questionário aplicado a profissionais dos dois sectores de atividade, cujo a caracterização se sintetiza na tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição da amostra

Variáveis sociodemográficas e profissionais		Frequência absoluta	%
Género	Masculino	64	29
	Feminino	156	71
Idade	≤ 25 anos	81	36,8
	De 26 a 35 anos	86	39,1
	De 36 a 45 anos	32	14,5
	De 46 a 55 anos	20	9,1
	≥ 56 anos	1	0,5
Estado civil	Solteiro(a)	134	61
	Casado(a) ou em união de facto	79	36
	Viúvo(a)	1	0
	Divorciado(a)	6	3
Habilitações literárias	9º ano (3º ciclo do ensino básico)	12	5
	12º ano (ensino secundário)	45	20
	Bacharelato	2	1
	Licenciatura	81	37
	Pós-graduação	37	17
	Mestrado	41	19
	Doutoramento	2	1
Tipo de contrato	Contrato de trabalho a termo certo	119	54
	Contrato de trabalho a termo incerto	21	10
	Contrato de trabalho sem termo	68	31
	Contrato de trabalho a tempo parcial	12	5
Setor de trabalho	Setor público	88	40
	Setor privado	132	60

De entre as considerações que podem ser tecidas como forma de justificar a percentagem de respostas obtidas no inquérito por questionário, destaca-se a particularidade da amostra.

Do total de indivíduos inquiridos 71% são do sexo feminino e 29% do sexo masculino. As idades variam, sendo que 36,8% dos inquiridos tem idade igual ou superior a 25 anos, 39,1% idades entre os 26 e os 35 anos, 14,5% idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos, 9,1% idades entre os 46 e os 55 anos e finalmente, apenas 0,5% com idades no grupo etário dos 56 anos ou acima dessa idade.

No que respeita à variável estado civil, as percentagens dividem-se entre 61% de inquiridos solteiros, 36% casados ou a viver em união de facto, 0% de viúvos e 3% de divorciados. Relativamente às habilitações literárias a maioria dos inquiridos tem licenciatura, cerca de 37% das respostas, cerca de 20% têm o 12º ano (ensino secundário), 19% possuem mestrado, 17% pós-graduação, 5% têm apenas o 9º ano (3º ciclo do ensino básico), e apenas 1% têm bacharelato e 1% doutoramento.

No que respeita o sector de trabalho, 40% da população inquirida trabalha no sector público, sendo que os restantes 60% trabalham no sector privado. Quanto ao tipo de contrato de trabalho 54% dos inquiridos possuem um contrato de trabalho a termo certo, 31% um contrato de trabalho sem termo, 10% um contrato de trabalho a termo incerto e finalmente, apenas 5% possuem um contrato de trabalho a tempo parcial.

De uma forma geral, os inquiridos são maioritariamente do sexo feminino, jovens, solteiros, com habilitações literárias um pouco diversificadas, na sua maioria entre o 12º ano, a licenciatura e o mestrado. O tipo de amostra obtida está relacionado com a forma como foram aplicados os questionários, ou seja, tendo sido aplicados online seria de suposto encontrar uma amostra mais qualificada e utilizadora de novas tecnologias. Relativamente aos contratos de trabalho, destacam-se maioritariamente os contratos de trabalho a termo certo ou sem termo, sendo que a maior percentagem dos inquiridos trabalham no setor privado e os restantes no setor público.

4.5 FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS PARA ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento da informação recolhida através dos questionários todos os dados foram introduzidos no SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na sua versão 20.0 para

Windows. Todas as variáveis inscritas no questionário foram previamente codificadas de forma a permitir a análise dos dados.

Para testar a dimensionalidade dos constructos, foi efetuada uma análise fatorial com imposição de um fator e rotação *varimax*, sendo selecionados para cada fator itens com *loadings* superiores a 0,50.

Para avaliar a consistência interna dos fatores é usado o valor do *alpha* de *Cronbach*, sendo considerados apenas os fatores com coeficientes de consistência interna acima de 0,60 (Vala, Cabral, e Ramos, 2003).

Após a avaliação da consistência interna de todas as variáveis utilizadas, estas são submetidas a uma análise bivariável, através da correlação de *Pearson*, como forma de avaliar o grau de correlação entre elas.

Para testar as hipóteses de estudo é feita uma análise de regressão linear múltipla com o método *Stepwise*. Com esta metodologia pretende-se testar o modelo de análise e avaliar a variabilidade explicada das variáveis assumidas como dependentes.

Esta técnica permite uma combinação ponderada de variáveis independentes de forma a prever os valores para cada variável dependente em estudo.

Em suma, neste capítulo são descritas os procedimentos utilizados na recolha de informação e construção da amostra e as respetivas opções metodológicas. O instrumento de análise ou questionário foi construído a partir de escalas encontradas na literatura e, já utilizadas noutros estudos. Com base na informação obtida através da análise da literatura, construiu-se dessa forma um questionário que integra seis escalas, uma escala da confiança organizacional, uma escala da confiança no superior hierárquico, uma escala do empenhamento organizacional, uma escala do suporte organizacional, uma escala da segurança no trabalho e uma escala da crença/cinismo organizacional.

No capítulo seguinte é apresentada a análise dos resultados obtidos após aplicação das ferramentas estatísticas.

Capítulo 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, faz-se uma apresentação dos resultados obtidos, bem como o seu tratamento estatístico realizado no programa SPSS versão 20.0. Assim, apresenta-se as análises fatoriais exploratórias, a análise de correlação de *Pearson* e a análise de regressão linear.

5.1 ANÁLISE FATORIAL DAS ESCALAS

As escalas usadas no instrumento de análise foram submetidas a uma análise fatorial utilizando a imposição de um fator, com o objetivo de reduzir a quantidade de variáveis e verificar os coeficientes ou pesos dos vários itens constituintes das escalas.

A partir das análises fatoriais de componentes principais guardaram-se os fatores como variáveis para posterior utilização nas outras estatísticas. Procedeu-se nesta análise à seleção dos itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell,1992), para cada um dos fatores determinados a partir da análise fatorial.

Para a avaliação da confiabilidade do instrumento de análise procedeu-se à avaliação da consistência interna, através do coeficiente de *Alpha* de *Cronbach*. A confiabilidade de um instrumento indica que os resultados que se conseguem são consistentes e reprodutíveis, e passíveis de mensuração. Nessa medida, o coeficiente de *Alfa* de *Cronbach* é um índice de estimativa (consistência interna) que permite estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa. Ele mede a correlação entre as respostas através de informação sobre a variância dos itens individuais de uma escala, e a covariância, ou seja, a interdependência de todos os itens de um questionário, que utilizem a mesma escala de medição. Estas propriedades tornam esse coeficiente adequado para avaliar a confiabilidade de instrumentos de múltiplos itens.

Dos fatores selecionados após a análise fatorial foram considerados apenas aqueles com coeficientes de consistência interna acima de 0,60, que indicam que a medida já apresenta uma boa consistência interna (Vala, Cabral, e Ramos, 2003).

5.1.1 ESCALA DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

A escala da confiança organizacional foi submetida a uma análise fatorial, impondo a extração apenas de um fator. Na tabela 2, é apresentada a matriz dos itens considerados (três dos quatro itens da escala original), mostrando coeficientes ou pesos (*loadings*) elevados, que correlacionam os itens com o fator. O cálculo do índice de consistência interna, através do *alpha* de *Cronbach*, revela que o fator tem uma boa consistência interna ($\alpha = 0,836$), e explica 58,8% da variância. O item 4 foi retirado da análise uma vez que o seu peso era inferior ao de 0,5 (valor de referência), pelo que não apresentava significância para a análise deste fator, sendo retirado da escala.

Tabela 2 – Análise fatorial da escala da confiança organizacional com imposição de um fator (matriz das componentes)

Itens	Carga Fatorial
2-Existe confiança entre os supervisores e trabalhadores desta organização	,917
1-Tenho confiança que a organização me trata de forma justa	,884
3-Existe confiança nas pessoas com quem trabalho regularmente dentro da organização	,798
Variância explicada (%)	58,83
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,836

Para uma análise mais cuidada dos dados, é apresentado na tabela 3 um resumo dos dados obtidos na análise fatorial apresentando a média e desvio padrão para o fator confiança organizacional. O valor da média de respostas para a confiança organizacional mostra-se razoavelmente elevado.

Tabela 3 – Tabela resumo da confiança organizacional

	Estatística descritiva				
	N	No de itens	Média	Desvio-padrão	Alpha Cronbach
Confiança organizacional	220	3	3,35	0,94	0,836

5.1.2 ESCALA DA CONFIANÇA NO SUPERIOR HIERÁRQUICO

Para analisar a dimensionalidade da confiança no superior hierárquico, os itens da escala de confiança foram submetidos a uma análise fatorial, utilizando o método de componentes principais, com extração de um fator. Na tabela 4, é apresentada a matriz das componentes, que mostra os coeficientes ou *loadings* que correlacionam os itens com o fator, revelando valores bastante elevados, e uma variância explicada de cerca de 61,2%. O cálculo do *alpha* de *Cronbach*, revela que o fator tem uma boa consistência interna ($\alpha = 0,97$).

Tabela 4 – Análise fatorial da escala da confiança no superior hierárquico com imposição de um fator (matriz das componentes)

Itens	Carga Fatorial
24-Confio no meu superior hierárquico porque lhe reconheço competência	,901
13-Confio plenamente nas ações do meu superior hierárquico porque acredito no seu desejo de proteger os interesses dos outros	,894
23-Tenho total confiança nas capacidades do meu superior hierárquico	,891
22-Sinto que o meu superior hierárquico me tratará sempre de forma justa	,879
3-Confio no meu superior hierárquico porque o considero íntegro	,868
10-Confio no meu superior hierárquico porque até à data nunca me deixou ficar mal	,858
18-Se tiver dificuldades no meu trabalho sei que o meu superior hierárquico me tentará ajudar	,851
17-Confio no meu superior hierárquico porque sei que me disponibiliza toda a informação	,842
1-O meu superior hierárquico é sincero no relacionamento com os seus colaboradores	,826
14-Quando o meu superior hierárquico toma decisões tem em principal linha de conta o bem-estar de todos os membros da organização	,819
2-Confio no meu superior hierárquico devido à sua imagem de competência	,800

21-Sinto que o meu superior hierárquico tem consideração pelo meu trabalho	,799
16-Posso esperar do meu superior hierárquico atitudes positivas mesmo quando exponho algumas fraquezas	,796
20-Sei que a minha opinião é tida em conta pelo meu superior hierárquico quando tem que tomar decisões que me afetam profissionalmente	,790
19-Sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com o meu superior hierárquico	,788
11-A confiança que deposito no meu superior hierárquico deve-se fundamentalmente a um modo de atuação constante e previsível na resolução de problemas	,776
6-Confio no meu superior hierárquico porque, de uma forma geral, cumpre as promessas que faz	,768
12-Não confio no meu superior hierárquico porque considero que não estabelece claramente as regras de atuação (R)	-,757
4-Considero o meu superior hierárquico oportunista dado procurar tirar vantagem dos comportamentos de terceiros (R)	-,685
8-Sinto que em qualquer circunstância posso contar com a franqueza do meu superior hierárquico	,657
5-Considero que o meu superior hierárquico não cumpre com rigor os seus compromissos profissionais (R)	-,641
7-Na relação com o meu superior hierárquico tenho sempre que ser muito cauteloso(a) (R)	-,603
15-Não confio em ninguém na organização, nem mesmo no meu superior hierárquico, porque considero que aqui cada um tem apenas em linha de conta os seus interesses pessoais (R)	-,578
9-Sou cauteloso(a) na relação que estabeleço com o meu superior hierárquico porque receio que me prejudique profissionalmente (R)	-,548
Variância Explicada (%)	61,19
Alpha de Cronbach	0,970

(R) – Itens recodificados

Por forma a ir de encontro a Freire (2010) efetuou-se outra análise fatorial da escala da confiança no superior hierárquico, utilizando o método de componentes principais, com rotação *varimax* e extração de 4 fatores. Após análise, o resultado deu itens com coeficientes elevados e alfas demonstrando uma boa consistência dos fatores, no entanto a sua dispersão pelos 4 fatores não correspondeu de forma clara à divisão enunciada por Freire (2010). Procedeu-se então a uma nova análise fatorial da escala, impondo a extração apenas de dois fatores. Na leitura da tabela 5 constata-se a divisão dos 24 itens que constituem a escala pelos 2 fatores, sendo que no primeiro fator estão agrupadas as dimensões da benevolência, integridade e competência, já o segundo fator diz respeito à preocupação ou oportunismo, no sentido negativo. O primeiro fator é constituído por 18 itens que retratam as características positivas do superior hierárquico, benevolência, integridade e competência, características que promovem a confiança. Os itens apresentam coeficientes ou *loadings* elevados, correlacionando-se fortemente

com o fator. A variância indica que os 18 itens explicam 45,8% do fator. O *alfa de cronbach* também demonstra uma boa consistência do fator, com um valor de 0,974.

O segundo fator é constituído por 6 itens que dizem respeito às características negativas do superior hierárquico, ou seja, à dimensão do oportunismo ou falta de preocupação. Todos os 6 itens se correlacionam com o fator pois apresentam coeficientes elevados, e uma variância explicada de 22,2%. Também este fator apresenta uma boa consistência interna, com um $\alpha = 0,874$.

As diferenças encontradas entre estes resultados e os resultados enunciados por Freire (2010) poderão ser explicadas pelos diferentes contextos em que foi aplicada a escala, podendo traduzir-se, de igual forma, em resultados diferentes. No entanto, apesar das diferenças nos resultados obtidos, quando comparados com os de Freire (2010), poderá dizer-se que esta escala se adapta à medição da confiança no superior hierárquico em contexto organizacional, na medida em que, os coeficientes de todos os itens e os alfas calculados para os fatores resultantes das duas análises fatoriais são bastante elevados, denotando dessa forma uma boa consistência da escala.

Tabela 5 – Análise fatorial da escala da confiança no superior hierárquico após rotação *varimax*, com extração de dois fatores

Itens	Carga Fatorial	
	1	2
Benevolência/Integridade/Competência – Características positivas		
18-Se tiver dificuldades no meu trabalho sei que o meu superior hierárquico me tentará ajudar	,829	
24-Confio no meu superior hierárquico porque lhe reconheço competência	,801	
23-Tenho total confiança nas capacidades do meu superior hierárquico	,800	
20-Sei que a minha opinião é tida em conta pelo meu superior hierárquico quando tem que tomar decisões que me afetam profissionalmente	,794	
17-Confio no meu superior hierárquico porque sei que me disponibiliza toda a informação	,791	
21-Sinto que o meu superior hierárquico tem consideração pelo meu trabalho	,788	
22-Sinto que o meu superior hierárquico me tratará sempre de forma justa	,782	
19-Sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com o meu superior hierárquico	,778	
11-A confiança que deposito no meu superior hierárquico deve-se fundamentalmente a um modo de atuação constante e previsível na resolução de problemas	,772	
13-Confio plenamente nas ações do meu superior hierárquico porque acredito no seu desejo de proteger os interesses dos outros	,772	

16-Posso esperar do meu superior hierárquico atitudes positivas mesmo quando exponho algumas fraquezas	,766	
10-Confio no meu superior hierárquico porque até à data nunca me deixou ficar mal	,754	
6-Confio no meu superior hierárquico porque, de uma forma geral, cumpre as promessas que faz	,741	
14-Quando o meu superior hierárquico toma decisões tem em principal linha de conta o bem-estar de todos os membros da organização	,734	
3-Confio no meu superior hierárquico porque o considero íntegro	,720	
1-O meu superior hierárquico é sincero no relacionamento com os seus colaboradores	,711	
8-Sinto que em qualquer circunstância posso contar com a franqueza do meu superior hierárquico	,668	
2-Confio no meu superior hierárquico devido à sua imagem de competência	,654	
Oportunismo/Falta de preocupação – Características negativas		
9-Sou cauteloso(a) na relação que estabeleço com o meu superior hierárquico porque receio que me prejudique profissionalmente (R)		-,794
7-Na relação com o meu superior hierárquico tenho sempre que ser muito cauteloso(a) (R)		-,742
12-Não confio no meu superior hierárquico porque considero que não estabelece claramente as regras de atuação (R)		-,725
15-Não confio em ninguém na organização, nem mesmo no meu superior hierárquico, porque considero que aqui cada um tem apenas em linha de conta os seus interesses pessoais (R)		-,707
5-Considero que o meu superior hierárquico não cumpre com rigor os seus compromissos profissionais (R)		-,706
4-Considero o meu superior hierárquico oportunista dado procurar tirar vantagem dos comportamentos de terceiros (R)		-,634
Variância explicada (%)	45,79	22,23
Alpha de Cronbach	0,974	0,874

(R) Itens recodificados

Para uma análise mais detalhada dos dados, são apresentadas as médias relativas de cada um dos fatores. A tabela 6 resume os dados obtidos na análise fatorial e apresenta as médias e desvios padrão para os fatores emergentes das análises à escala da confiança no superior hierárquico. O fator que contou com uma média de respostas mais elevada, foi o fator relacionado com as características positivas, no entanto, uma média muito próxima da dos outros dois fatores.

Tabela 6 – Tabela resumo da confiança no superior hierárquico

	Estatística descritiva				
	N	No de itens	Média	Desvio-padrão	<i>Alpha Cronbach</i>
Confiança no superior hierárquico	220	24	3,49	0,90	0,970
Benevolência/Integridade/Competência – Características positivas	220	18	3,50	0,94	0,974
Oportunismo/Falta de preocupação – Características negativas	220	6	3,48	0,99	0,874

5.1.3 ESCALA DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Para a análise do empenhamento organizacional, os itens da escala de empenhamento foram submetidos a uma análise fatorial, utilizando o método de componentes principais. Uma vez que a escala do empenhamento já foi validada por (Nascimento, 2008) em contexto português, bem como por outros autores, foi realizada uma extração com imposição de um fator para cada dimensão do empenhamento (instrumental, normativo e afetivo) de forma independente.

A tabela 7 corresponde ao fator da dimensão instrumental do empenhamento, constituído por sete itens e que contribuem com 46,5% da variância explicada do fator. Este fator apresenta uma boa consistência interna, com um *alpha de cronbach* de 0,797.

O segundo fator, nomeadamente o empenhamento normativo (tabela 8), agrega seis itens, e apresentando 64,1% da variância explicada e um $\alpha=0,883$, ou seja, uma boa consistência interna. O terceiro fator corresponde à dimensão afetiva (tabela 9) e é constituído por seis itens, contribuindo com 51,1% da variância. O *alpha* deste fator também apresenta um valor muito significativo, de cerca de 0,806.

Os três fatores correspondentes às três dimensões do empenhamento organizacional, dimensão instrumental, normativa e afetiva, apresentam itens com *loadings* ou pesos superiores a 0,50 o que denota que todos os itens se posicionam corretamente no fator. Apenas se destaca o item 7 da escala do empenhamento instrumental com um peso abaixo do esperado, de 0,4. No entanto, como os três fatores apresentam uma elevada consistência interna, com valores

superiores aos de referência de Nunnally (1978) $\alpha = 0,70$, e ao de Vala, Cabral, e Ramos (2003) $\alpha = 0,60$, o baixo *loading* do item 7 apresenta pouca significância.

Os resultados sugerem que esta escala do empenhamento se apresenta bem validada e aprofundada, e com boa aplicabilidade num contexto minimamente diferente do contexto de referência de Nascimento (2008). Poderá dizer-se que esta escala se adapta, uma vez que, os coeficientes de consistência interna obtidos foram bastante altos.

Tabela 7 - Análise fatorial da escala do empenhamento organizacional – dimensão instrumental, com imposição de um fator (matriz das componentes)

Itens	Carga Fatorial
Empenhamento Instrumental	
6-A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento	,764
1-Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar sair desta empresa	,750
5-Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	,744
2-Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	,712
3-Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	,710
4-Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	,621
7-Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	,400
Variância Explicada (%)	46,50
Alpha de Cronbach	0,797

Tabela 8 - Análise fatorial da escala do empenhamento organizacional – dimensão normativa, com imposição de um fator (matriz das componentes)

Itens	Carga Fatorial
Empenhamento Normativo	
13-Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	,886
8-Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	,878
11-Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa agora	,862
10-Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	,825
12-Esta empresa merece a minha lealdade	,736
9-Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	-,571
Variância Explicada (%)	64,12
Alpha de Cronbach	0,883

(R) – Itens recodificados

Tabela 9 - Análise fatorial da escala do empenhamento organizacional – dimensão afetiva, com imposição de um fator (matriz das componentes)

Itens	Carga Fatorial
Empenhamento Afetivo	
19-Não me sinto como fazendo parte desta empresa	,788
16-Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	,762
15-Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim (R)	-,740
14-Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta empresa	,732
17-Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus (R)	-,632
18-Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa (R)	-,619
Variância Explicada (%)	51,12
Alpha de Cronbach	0,806

(R) – Itens recodificados

Na tabela 10 são apresentadas as médias relativas a cada uma das três dimensões do empenhamento organizacional, resumindo os dados obtidos na análise fatorial. A dimensão que

contou com uma média de respostas mais elevada foi a dimensão instrumental, destacando-se das outras duas dimensões que apresentam médias um pouco baixas. De salientar que a ligação afetiva à organização é a que apresenta uma média mais baixa de todas as dimensões do empenhamento organizacional.

Tabela 10 – Tabela resumo do empenhamento organizacional

	Estatística descritiva				
	N	No de itens	Média	Desvio-padrão	<i>Alpha Cronbach</i>
Empenhamento Instrumental	220	7	3,41	0,76	0,797
Empenhamento Normativo	220	6	2,85	0,95	0,883
Empenhamento Afetivo	220	6	2,76	0,83	0,806

5.1.4 ESCALA DO SUPORTE/APOIO ORGANIZACIONAL

A escala do suporte organizacional foi submetida a uma análise fatorial, utilizando o método de componentes principais, com imposição de um fator. Da leitura da tabela 11 constata-se que os coeficientes de consistência interna obtidos para o fator são elevados. A escala integra 16 itens, todos com *loadings* superiores a 0,50, sendo que na sua maioria ultrapassam os 0,70 o que demonstra que os itens se associam ao fator. A variância explicada apresenta um valor significativo de 54,8%. O *alfa de cronbach* ($\alpha=0,941$) revela também uma boa consistência interna do fator.

Tabela 11 – Análise fatorial da escala do suporte organizacional com imposição de um fator (matriz das componentes)

Itens	Carga Fatorial
11-A organização preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho	,854
8-A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar	,836

14-A organização preocupa-se com a minha opinião	,833
4-A organização considera fortemente os meus objetivos e valores	,807
1-A organização valoriza a minha contribuição	,788
13-A organização mostra muito pouca preocupação por mim (R)	-,784
16-A organização tenta tornar o meu trabalho o mais interessante possível	,775
15-A organização orgulha-se das minhas realizações no trabalho	,774
7-A organização disponibiliza ajuda quando eu tenho algum problema	,754
10-A organização disponibiliza-se a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial	,752
9-Mesmo se eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não notaria (R)	-,719
3-A organização falha na apreciação de qualquer esforço extra que eu faça (R)	-,675
5-A organização ignoraria qualquer queixa da minha parte (R)	-,661
6-A organização desrespeita os meus interesses quando toma decisões que me afetam (R)	-,596
12-Se eu desse oportunidade, a organização aproveitar-se-ia de mim (R)	-,593
2-Se a organização pudesse contratar alguém para me substituir por um salário menor fá-lo-ia (R)	-,548
Variância Explicada (%)	54,76
Alpha de Cronbach	0,941

(R) – Itens recodificados

Para uma análise mais resumida dos dados, na tabela 12 são apresentados a média e o desvio padrão do suporte/apoio organizacional.

Tabela 12 – Tabela resumo do suporte organizacional

	Estatística descritiva				
	N	No de itens	Média	Desvio-padrão	Alpha Cronbach
Suporte organizacional	220	16	3,19	0,81	0,941

5.1.5 ESCALA DA SEGURANÇA NO TRABALHO

Para a análise fatorial da escala da segurança no trabalho procedeu-se, uma vez mais, ao método de componentes principais com a imposição de um fator. Esta escala, constituída por 3 itens, que explicam 69,1% do fator, revelou coeficientes ou *loadings* de correlação com o fator bastante elevados, destacando o primeiro e o segundo item. O cálculo do *alfa de cronbach* revelou também uma consistência interna bastante razoável, com um valor de $\alpha=0,753$.

Tabela 13 – Análise fatorial da escala da segurança no trabalho com imposição de um fator (matriz das componentes)

Itens	Carga Fatorial
1-A gestão é confiável para tomar decisões sensatas para o futuro da própria organização	,931
2-A gestão da organização parece estar a ter um desempenho eficiente	,917
3-A gestão da organização está preparada para ganhar vantagem enganando os trabalhadores (R)	-,606
Variância Explicada (%)	69,14
Alpha de Cronbach	0,753

(R) – Itens recodificados

Analisando os dados de uma forma mais detalhada, na tabela 14 são apresentados a média e o desvio padrão para o fator segurança no trabalho.

Tabela 14 – Tabela resumo da segurança no trabalho

	Estatística descritiva				
	N	No de itens	Média	Desvio-padrão	Alpha Cronbach
Segurança no trabalho	220	3	3,39	0,90	0,753

5.1.6 ESCALA DA CRENÇA/CINISMO ORGANIZACIONAL

A escala do cinismo organizacional, constituída por 8 itens, após uma análise fatorial utilizando o método de componentes principais com imposição de um fator, revelou resultados muito bons. Todos os 6 itens apresentam pesos ou *loadings* bastante elevados, indicando uma boa correlação com o fator, e uma variância explicada elevada, de cerca de 66%. Da leitura da tabela 15 também se constata que o *alfa de cronbach* revela uma boa consistência interna do fator, com um valor de 0,926.

Tabela 15 – Análise fatorial da escala da crença/cinismo organizacional com imposição de um fator (matriz das componentes)

Itens	Carga Fatorial
6-As pessoas responsáveis por fazer melhor as coisas na empresa não se preocupam o suficiente com os seus trabalhos	,854
5-As pessoas responsáveis por resolver os problemas da empresa não se esforçam o suficiente para resolvê-los	,846
7-As pessoas responsáveis por fazer melhorias não têm conhecimentos suficientes para saber o que estão a fazer	,834
1-A maioria dos programas que supostamente são para resolver problemas na empresa não servirão de muito	,812
3-Sugestões sobre como resolver os problemas não produzirão mudanças reais	,811
8-As pessoas responsáveis por fazer mudanças na empresa não têm as competências necessárias para fazer o seu trabalho	,804
4-Planos para uma melhoria futura não servirão de muito	,791
2-As tentativas de melhorar algumas situações na empresa não terão bons resultados	,740
Variância Explicada (%)	65,95
Alpha de Cronbach	0,926

Para o cinismo organizacional, são apresentados na tabela resumo 16 os dados da média e o desvio padrão. O valor da média de respostas não se revela muito alto.

Tabela 16 – Tabela resumo do cinismo organizacional

	Estatística descritiva				
	N	No de itens	Média	Desvio-padrão	Alpha Cronbach
Cinismo organizacional	220	8	2,73	0,90	0,926

5.2 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES

Neste ponto, são apresentados os resultados da análise bivariável das variáveis em estudo, através da correlação de *Pearson*. A tabela 17 apresenta a matriz com as correlações das variáveis.

A análise da matriz de correlações permite detetar algumas tendências relativamente ao tipo de associação entre as variáveis.

Verifica-se a existência de correlações positivas moderadas e altas, estatisticamente significativas, entre o estado civil e a idade ($r=0,509$; $p<0,01$), entre a confiança organizacional e a confiança no superior hierárquico ($r=0,648$; $p<0,01$), entre o empenhamento normativo e a confiança no superior hierárquico ($r=0,489$; $p<0,01$), entre o empenhamento normativo e a confiança organizacional ($r=0,588$; $p<0,01$), entre o empenhamento afetivo e a confiança organizacional ($r=0,554$; $p<0,01$), entre o empenhamento afetivo e a confiança no superior hierárquico ($r=0,549$; $p<0,01$), entre o empenhamento afetivo e o empenhamento normativo ($r=0,589$; $p<0,01$).

A análise bivariável sugere, que os níveis de empenhamento nas suas dimensões afetiva e normativa tendem a ser mais elevados quando os colaboradores sentem mais confiança na organização e no superior hierárquico. O empenhamento e a confiança estão por isso correlacionados significativamente.

Da análise decorrem outras correlações positivas igualmente significativas, nomeadamente entre o suporte organizacional e a confiança no superior hierárquico ($r=0,697$; $p<0,01$), entre o suporte organizacional e a confiança organizacional ($r=0,752$; $p<0,01$), entre o suporte organizacional e o empenhamento normativo ($r=0,659$; $p<0,01$), entre o suporte organizacional e o empenhamento afetivo ($r=0,678$; $p<0,01$), entre a segurança no trabalho e a confiança no superior hierárquico ($r=0,645$; $p<0,01$), entre a segurança no trabalho e a confiança organizacional ($r=0,674$; $p<0,01$), entre a segurança no trabalho e o empenhamento normativo ($r=0,531$; $p<0,01$), entre a segurança no trabalho e o empenhamento afetivo ($r=0,559$; $p<0,01$), e entre a segurança no trabalho e o suporte organizacional ($r=0,765$; $p<0,01$).

Constata-se dessa forma que quando o ambiente organizacional é estruturado no sentido de dar suporte/apoio, reconhecimento, oportunidades e segurança aos colaboradores, e se os colaboradores o perceberem, tendencialmente esse ambiente positivo conduzirá a um

aumento da confiança quer na organização, quer no superior hierárquico, o que terá resultados também ao nível do empenhamento dos próprios colaboradores. Os resultados demonstram essa correlação positiva significativa entre o suporte, a segurança, a confiança e o empenhamento.

As correlações negativas, que se destacam como estatisticamente significativas são entre o cinismo e a confiança organizacional ($r = -0,552$; $p < 0,01$), entre o cinismo e a confiança no superior hierárquico ($r = -0,599$; $p < 0,01$), entre o cinismo e o empenhamento normativo ($r = -0,418$; $p < 0,01$), entre o cinismo e o empenhamento afetivo ($r = -0,561$; $p < 0,01$), entre o cinismo e o suporte organizacional ($r = -0,701$; $p < 0,01$), e entre o cinismo e a segurança no trabalho ($r = -0,651$; $p < 0,01$).

Estes resultados revelam que de facto o cinismo é um comportamento negativo decorrente da falta de confiança. Esta relação negativa seria de esperar exatamente porque o cinismo organizacional manifesta um sentimento negativo em relação à organização. Nesse sentido, quando os colaboradores não percebem suporte e segurança por parte da organização tendem a tornar-se desconfiados e pouco apegados afetivamente à organização, levando a tornarem-se cínicos.

Nesta análise de correlações de *Pearson*, como se trata de averiguar o grau de associação entre as diferentes variáveis em estudo, e por isso interessam valores médios, foram recalculadas novas variáveis a partir da média dos itens adjacentes a cada variável, resultando por isso em variáveis médias.

Tabela 17 – Matriz de correlações das variáveis

Correlação de <i>Pearson</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-Gênero	1													
2-Idade	-,027	1												
3-Estado Civil	,182 ^{**}	,509 ^{**}	1											
4-Habilitações literárias	-,039	-,127	-,012	1										
5-Tipo de contrato	-,028	,137 [*]	,151 [*]	-,007	1									
6-Setor de trabalho	-,012	-,198 ^{**}	-,092	-,050	,083	1								
7-Confiança organizacional	,083	-,209 ^{**}	-,022	,052	-,058	,163 [*]	1							
8-Confiança no superior hierárquico	,143 [*]	-,150 [*]	-,026	,035	-,128	,020	,648 ^{**}	1						
9-Empenhamento instrumental	,133 [*]	,160 [*]	,206 ^{**}	-,176 ^{**}	-,047	-,058	,180 ^{**}	,216 ^{**}	1					
10-Empenhamento normativo	,184 ^{**}	-,146 [*]	,034	-,077	-,027	,073	,588 ^{**}	,489 ^{**}	,284 ^{**}	1				
11-Empenhamento afetivo	,086	-,062	,016	-,180 ^{**}	-,057	,008	,554 ^{**}	,549 ^{**}	,229 ^{**}	,589 ^{**}	1			
12-Suporte organizacional	,134 [*]	-,232 ^{**}	-,066	,012	-,105	,157 [*]	,752 ^{**}	,697 ^{**}	,197 ^{**}	,659 ^{**}	,678 ^{**}	1		
13-Segurança no trabalho	,088	-,222 ^{**}	-,102	,042	-,121	,114	,674 ^{**}	,645 ^{**}	,220 ^{**}	,531 ^{**}	,559 ^{**}	,765 ^{**}	1	
14-Cinismo/Crença	-,170 [*]	,208 ^{**}	,185 ^{**}	,060	,140 [*]	-,109	-,552 ^{**}	-,599 ^{**}	-,035	-,418 ^{**}	-,561 ^{**}	-,701 ^{**}	-,651 ^{**}	1

*p<0,05

** p<0,01

As respostas relativas às variáveis sociodemográficas foram codificadas numericamente na seguinte ordem:

- Variável género: 1 para masculino, 2 para feminino.
- Variável idade: 1 para ≤ 25 anos, 2 para idades entre os 26-35 anos, 3 para idades entre os 36-45 anos, 4 para idades entre os 36-55 anos e 4 para idade ≥ 56 anos.
- Variável estado civil: 1 para solteiro(a), 2 para Casado(a) ou em união de facto, 3 para viúvo(a) e 4 para divorciado(a).
- Variável habilitações literárias: 1 para 9º ano (3º ciclo do ensino básico), 2 para 12º ano (ensino secundário), 3 para bacharelato, 4 para licenciatura, 5 para mestrado e 6 para doutoramento.
- Variável tipo de contrato: 1 para contrato de trabalho a termo certo, 2 para contrato de trabalho a termo incerto, 3 para contrato de trabalho sem termo e 4 para contrato de trabalho a tempo parcial.
- Variável setor de trabalho: 1 para setor público e 2 para setor privado.

5.2.1 ANÁLISE DO MODELO EXPLICATIVO DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E DA CONFIANÇA NO SUPERIOR HIERÁRQUICO

Neste subponto são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão com método *stepwise* para os antecedentes da confiança organizacional e no superior hierárquico.

Como potenciais antecedentes da confiança foram utilizadas as variáveis do suporte organizacional e da segurança no trabalho, bem como algumas variáveis sociodemográficas.

Os dados da tabela 18 indicam que as variáveis independentes explicam uma grande percentagem da variabilidade da confiança organizacional e da confiança no superior hierárquico.

Os valores da coluna referente ao coeficiente de determinação, ou seja, os valores R^2 ajustado indicam que tanto o suporte organizacional (explica 56,4% da variabilidade) como a segurança no trabalho (explica 45,1% da variabilidade) são duas variáveis que atuam como potenciais antecedentes da confiança organizacional. Também para a confiança no superior hierárquico o suporte organizacional e a segurança revelaram valores de R^2 ajustado bastante bons, explicando 48,4% e 41,3% da variabilidade, respetivamente.

Dos resultados obtidos conclui-se que os colaboradores que sentem maior suporte e apoio organizacional, e que sentem que o seu lugar na organização está assegurado tendem a apresentar níveis de confiança elevados quer para com a organização, quer para com o superior hierárquico.

Tabela 18 – Modelos explicativos da confiança organizacional e da confiança no superior hierárquico

		Antecedentes da confiança organizacional		
		R	R ²	R ² ajustado
Variáveis independentes				
Suporte organizacional		0,752	0,566	0,564
Segurança no trabalho		0,674	0,454	0,451
		Antecedentes da confiança no superior hierárquico		
		R	R ²	R ² ajustado
Variáveis independentes				
Suporte organizacional		0,697	0,486	0,484
Segurança no trabalho		0,645	0,416	0,413

Relativamente às variáveis demográficas após uma análise multivariável, utilizando os modelos de regressão com método *stepwise*, os resultados obtidos foram muito pouco significativos, demonstrando falta de relevância para o estudo. Nessa medida, constata-se que com os resultados obtidos, nenhuma das variáveis sociodemográficas apresenta correlação com a confiança organizacional, nem com a confiança no superior hierárquico.

5.2.2 ANÁLISE DOS MODELOS EXPLICATIVOS DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E DO CINISMO

Neste subponto são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão com método *stepwise* para as consequências da confiança organizacional e no superior hierárquico.

Como potenciais consequências da confiança foram utilizadas as variáveis do cinismo ou crença e do empenhamento organizacional, nas suas três dimensões, instrumental, normativo e afetivo.

Os dados da tabela 19 indicam que quer a confiança organizacional quer a confiança no superior hierárquico explicam uma grande percentagem da variabilidade do cinismo e do empenhamento organizacional.

Os valores da coluna referente ao coeficiente de determinação, ou seja, os valores R^2 ajustado indicam que 30,1% da variabilidade do cinismo é explicado pela confiança na organização, e cerca de 35,6% do cinismo é explicado pelo grau de confiança/desconfiança no superior hierárquico. No que toca ao empenhamento organizacional, 34,3% da variabilidade da dimensão normativa é explicada pela confiança organizacional, e 23,5% pela confiança no superior hierárquico. O empenhamento afetivo é explicado pela confiança organizacional com cerca de 30,4%, e pela confiança no superior hierárquico com cerca de 29,8%. Relativamente à dimensão instrumental do empenhamento organizacional, tanto a confiança organizacional como a confiança no superior hierárquico apresentam valores de R^2 ajustados muito pouco significativos, cerca de 2,8% e 4,2%, respetivamente. Nessa medida, a confiança na organização e no superior hierárquico não explicam a variabilidade do empenhamento instrumental. Dos resultados obtidos conclui-se que os colaboradores que apresentam maiores níveis de confiança na organização e no superior hierárquico tendem a ser menos cínicos e mais empenhados normativa e afetivamente na organização.

Tabela 19 – Modelos explicativos do empenhamento organizacional e do cinismo

	Consequência - Cinismo		
Variáveis independentes	R	R^2	R^2 ajustado
Confiança organizacional	0,552	0,304	0,301
Confiança no superior hierárquico	0,599	0,359	0,356
	Consequência – Empenhamento instrumental		
Variáveis independentes	R	R^2	R^2 ajustado
Confiança organizacional	0,180	0,032	0,028
Confiança no superior hierárquico	0,216	0,047	0,042
	Consequência – Empenhamento normativo		
Variáveis independentes	R	R^2	R^2 ajustado
Confiança organizacional	0,588	0,346	0,343
Confiança no superior hierárquico	0,489	0,239	0,235
	Consequência – Empenhamento afetivo		
Variáveis independentes	R	R^2	R^2 ajustado

Confiança organizacional	0,554	0,307	0,304
Confiança no superior hierárquico	0,549	0,301	0,298

5.2.3 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E A CONFIANÇA NO SUPERIOR HIERÁRQUICO

Os dados da tabela 20 denotam poder explanatório da variável confiança organizacional na confiança no superior hierárquico, sendo que uma explica 41,7% da variabilidade da outra. Nesse sentido conclui-se que a confiança na organização influencia os níveis de confiança no supervisor.

Tabela 20 – Correlação entre a confiança organizacional e a confiança no superior hierárquico

Confiança organizacional — Confiança no superior hierárquico		
R	R ²	R ² ajustado
0,648	0,420	0,417

Em suma, perante os resultados apresentados verifica-se que os vários constructos em estudo se apresentam correlacionados com a confiança, sendo que o suporte organizacional e a segurança apresentam um potencial preditivo da confiança na organização e no superior hierárquico, e que por sua vez, a confiança influencia o empenhamento afetivo e normativo e o cinismo organizacional.

No capítulo seguinte serão discutidos todos os resultados obtidos.

Capítulo 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo consistiu em analisar as relações de confiança na organização e nos superiores hierárquicos, assim como o seu impacto ao nível do empenhamento (afetivo, normativo e instrumental) e do cinismo organizacional. O estudo visou ainda verificar se os constructos suporte organizacional e segurança no trabalho, bem como as características sociodemográficas atuam como antecedentes da confiança organizacional.

Numa perspetiva comparativa, pretendeu-se com este estudo verificar a existência de diferenças na relação entre os vários constructos em membros de organizações de cariz público e privado.

Neste capítulo, tem lugar a discussão dos resultados, tendo em conta o confronto dos resultados obtidos após análise estatística e as teorias e constatações existentes na literatura.

6.1 ANTECEDENTES DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E NO SUPERIOR HIERÁRQUICO

6.1.1 SUPORTE ORGANIZACIONAL

Ao longo da revisão da literatura constatou-se que o suporte organizacional tem sido teorizado como um potencial antecedente da confiança organizacional (Asgari et al., 2008; Eisenberger et al., 1990).

O facto de os colaboradores de uma organização se sentirem apoiados e atendidos no que confere às suas necessidades e desejos laborais, conduz a uma obrigação de retribuir esse apoio à organização (Baran et al., 2011). Essa “obrigação” influencia de forma positiva a confiança organizacional levando a que os colaboradores sintam e demonstrem um maior apego ou empenhamento afetivo para com a organização (Paillé et al., 2012).

O suporte organizacional tem um papel muito importante na identificação dos colaboradores com a organização. É fundamental que no momento de chegada de novos colaboradores à organização se criem mecanismos de relacionamento interpessoal e de socialização de forma a criar uma identificação e vinculação à organização (Allen e Shanock, 2013). Cabe portanto à organização o papel de assumir um compromisso para com os seus colaboradores, valorizando as suas contribuições e proporcionando-lhes boas oportunidades. Só dessa forma é que os colaboradores irão

perceber o suporte organizacional (Tremblay et al., 2010), conduzindo a um aumento da disposição para ir além das suas necessidades de trabalho (Asgari et al., 2008).

As relações de confiança entre a organização e os seus colaboradores serão favorecidas sempre que hajam tratamentos favoráveis parte a parte, sendo eles a preocupação, o reconhecimento, a motivação e fundamentalmente o apoio/suporte organizacional (Afonso, 2010). A ausência de incerteza em relações próximas e estáveis, nomeadamente na relação colaborador-organização é uma fonte de confiança (Yamagishi e Yamagishi, 1994).

Também a confiança no superior hierárquico é influenciada pelo papel do suporte organizacional como um antecedente. Cabe aos superiores hierárquicos o papel de principais promotores do suporte organizacional prestado aos colaboradores da organização (Wiesenfeld et al., 2001). Se os superiores hierárquicos desempenharem esse papel de forma equilibrada e eficaz, os colaboradores irão sentir-se identificados e integrados na organização (Ertürk, 2010; Wiesenfeld et al., 2001). Sempre que o superior hierárquico de uma organização fomentar o suporte organizacional e a valorização dos seus colaboradores, a confiança que nele depositam irá aumentar (Ertürk, 2010) assim como o empenhamento e a durabilidade do trabalho ao longo do tempo (Allen e Shanock, 2013).

Da análise bivariável realizada entre a variável suporte organizacional e a variável confiança permite tecer algumas considerações, que validam as hipóteses enunciadas e, que vão de encontro à literatura. Em primeiro lugar, de acordo com os resultados obtidos neste estudo é possível estabelecer uma correlação positiva entre o suporte organizacional e a confiança organizacional. Assim será passível de dizer que, de facto, o suporte atua como um antecedente ou preditor importante da confiança organizacional. Sempre que as organizações atuem no sentido de valorizar os seus colaboradores, fornecendo-lhes apoio na sua condição laboral, isso potenciará os níveis de confiança para com a organização.

Estes resultados vão de encontro à generalidade de estudos da literatura, refletindo a importância de manter relações fortes e próximas entre os colaboradores e a organização (Yamagishi e Yamagishi, 1994), sendo que o suporte organizacional é um dos importantes constructos potenciadores de confiança (Afonso, 2010; Asgari et al., 2008; Eisenberger et al., 1990; Tremblay et al., 2010) no sentido de criar uma identificação e vinculação à organização (Allen e Shanock, 2013).

Desta forma, confirma-se a primeira hipótese de trabalho (H1) constatando-se, de facto, que o suporte organizacional se relaciona positivamente com a confiança na organização.

Em segundo lugar, os resultados obtidos também apontam para uma relação positiva entre o suporte organizacional e a confiança no superior hierárquico. Perante os resultados constata-se que uma das principais formas da organização valorizar as contribuições dos seus colaboradores é através dos superiores hierárquicos. Estes são os principais promotores de suporte organizacional (Wiesenfeld et al., 2001), atuando no sentido de valorizar e apoiar os colaboradores, proporcionando-lhes boas oportunidades que eles irão interpretar como sinais tangíveis de apoio (Tremblay et al., 2010). Nesse sentido, essa percepção de apoio sentida pelos colaboradores em relação à atuação do superior hierárquico reflete-se na construção de confiança (Ruder, 2003).

Face aos resultados expostos fica desta forma confirmada a hipótese H2 que identifica uma relação positiva entre o suporte organizacional e a confiança no superior hierárquico, constatando-se o efeito preditor do suporte na construção da confiança no superior hierárquico.

6.1.2 SEGURANÇA NO TRABALHO

Os resultados do estudo reforçam o pressuposto de que a segurança no trabalho conduz à confiança.

Segundo a literatura as organizações devem manter-se estáveis e procurar sempre mudanças positivas e que não afetem os colaboradores, proporcionando dessa forma níveis elevados de satisfação com a segurança no trabalho (Reilly et al., 1993), conduzindo à construção da confiança (Carnevale e Wechsler, 1992). Se os colaboradores de uma organização sentirem que os seus empregos estão seguros, estes serão mais propensos a assumir riscos em prol da empresa e a desenvolver relações de confiança (Carnevale e Wechsler, 1992).

As decisões de confiar e de assumir riscos em relação à própria organização tem por base as crenças dos trabalhadores. Para Cook e Wall (1980) a fé nas intenções de confiança dos outros, e a confiança na capacidade dos outros são as duas dimensões que melhor determinam a percepção de segurança por parte dos trabalhadores.

Cabe também aos superiores hierárquicos terem um papel organizacional no sentido de agirem de forma a incrementar dentro da organização relações de confiança (Whitener et al., 1998), sendo que uma das bases necessárias para que isso aconteça é a demonstração de segurança através de ações e atitudes consistentes e posições coerentes e semelhantes em diferentes situações.

Os resultados obtidos sugerem que é essa percepção de segurança transmitida pela organização e pelos superiores hierárquicos que leva os colaboradores a acreditarem na organização e a desenvolverem elevados níveis de confiança.

Face ao exposto, ficam desta forma confirmadas as hipóteses 3 e 4 que enunciam uma relação positiva entre a segurança no trabalho e a confiança na organização, e a confiança no superior hierárquico.

Em suma, constata-se um impacto positivo do desenvolvimento de práticas organizacionais que promovam a segurança, na medida em que esta fomenta o desenvolvimento de elevados níveis de confiança.

6.1.3 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Através da formulação das hipóteses de estudo assumiu-se o pressuposto que fatores como o contrato laboral, o estado civil e as habilitações literárias, bem como as características pessoais como a idade e o sexo também estariam correlacionadas com as relações de confiança estabelecidas com a organização e com os superiores hierárquicos. Face aos resultados alcançados não é possível constatar nenhuma correlação estatisticamente significativa entre essas características sociodemográficas e a confiança, pelo que não é possível confirmar as hipóteses de estudo 5 e 6, nem tecer conclusões sobre o efeito destas variáveis nos níveis de confiança.

Contudo, na literatura alguns autores assumem que as características de trabalho e as variáveis de contexto organizacional são importantes inputs da confiança (Costa, 2000; Costa, 2003) e que as características sociodemográficas influenciam determinados comportamentos, tais como a produtividade, a satisfação e o turnover (Robbins, 2001).

6.2 CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA NO CINISMO E NO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

6.2.1 INFLUÊNCIA NO CINISMO

O cinismo define-se como um conjunto de sentimentos negativos, de frustração e desilusão em relação à organização (Dean, Brandes, e Dharwadkar, 1998). O cínico tende a falar mal da organização como sinal de descontentamento pois vê a sua organização como exploradora e

preocupada com os seus próprios interesses (Wilkerson et al., 2008), colocando-os acima dos interesses dos colaboradores (Wilkerson, 2002).

Segundo a literatura o cinismo desenvolve-se por várias razões, de notar a falta de apoio/suporte organizacional que conduz ao desenvolvimento de colaboradores cínicos em relação à organização (Byrne e Hochwarter, 2008; Treadway et al., 2004), a falta de envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões importantes para a organização (Bommer et al., 2005; Brown e Cregan, 2008), e sobretudo pela falta de integridade e confiabilidade na organização e nos superiores hierárquicos (Neves, 2012).

Os resultados obtidos em relação a este constructo denotam uma similaridade com a literatura, sendo possível confirmar a hipóteses 7 e 8, ou seja, quer a confiança na organização quer a confiança no superior hierárquico relacionam-se negativamente com o cinismo.

De salientar a importância que a literatura confere à confiança como mediadora da relação entre a integridade comportamental e o cinismo organizacional, sendo que para isso os superiores hierárquicos desempenham um papel fundamental. São os responsáveis por manterem as promessas aos colaboradores (Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2012) demonstrando altos níveis de apoio para com as pessoas que dirigem, ajudando dessa forma a proteger a organização das ameaças representadas pelo cinismo (Neves, 2012).

Da análise bivariável verificou-se uma correlação negativa entre o cinismo e a confiança organizacional e entre o cinismo e a confiança no superior hierárquico. A este respeito, observa-se na literatura um apoio considerável à ideia de que, o cinismo se manifesta pela redução do compromisso dos colaboradores e em consequência pela diminuição da confiança na integridade dos superiores hierárquicos e na organização (Chiaburu et al., 2013; Fritz et al., 2012; Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2012; Neves, 2012).

Em suma, e perante os resultados poderá dizer-se que se os colaboradores acreditam que a organização e os superiores hierárquicos não têm integridade e não são dignos de confiança, a descrença irá aumentar levando à formação de um ambiente predominantemente cínico, com uma elevada magnitude de atitudes cínicas por parte dos colaboradores. Daí a importância do papel dos superiores hierárquicos em fomentarem relações de confiança, tentando de certa forma, minimizar a generalização de crenças cínicas dos colaboradores em relação à organização.

6.2.2 INFLUÊNCIA NO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

São vários os estudos na literatura que abordam o empenhamento como um comportamento organizacional resultante ou conseqüente da confiança (Albrecht e Travaglione, 2003; Cho e Park, 2011; Flaherty e Pappas, 2000; Laschinger et al., 2000; Morgan e Hunt, 1994; Nambudiri, 2012; Puusa e Tolvanen, 2006; Rufin et al., 2013; Tan e Tan, 2000).

Neste estudo, também foi assumido que a confiança na organização e no superior hierárquico influenciam o empenhamento organizacional. De acordo com os resultados obtidos é possível concluir que de facto existe uma relação positiva entre a confiança na organização e no superior hierárquico e o empenhamento organizacional nas suas dimensões afetiva e normativa, confirmando-se dessa forma as hipóteses H9, H9a, H9c, H10, H10a e H10c.

Considerando a confiança organizacional como potenciadora do empenhamento, os resultados obtidos indicam que tem um poder explanatório moderado sobre o empenhamento organizacional, nomeadamente na dimensão afetiva, e na dimensão normativa. Isso significa que quando se verificam níveis elevados de confiança organizacional os colaboradores criam motivação, envolvimento e sentimentos de identificação com a organização, desenvolvendo dessa forma um empenhamento afetivo, e/ou normativo no caso desses sentimentos por parte dos colaboradores se traduzirem em obrigação moral e lealdade para com a organização.

Será então de admitir que o empenhamento que resulta de uma elevada confiança organizacional se irá traduzir depois em maior desempenho e longevidade na organização (Nambudiri, 2012) e num esforço extra dos colaboradores nas suas funções (Cho e Park, 2011).

A dimensão instrumental não apresentou resultados significativos de correlação com nenhuma das dimensões da confiança, ou seja, quer a confiança organizacional, quer a confiança no superior hierárquico não apresentaram qualquer correlação com o empenhamento instrumental dos colaboradores, não sendo possível confirmar as hipóteses de estudo H9b e H10b. Nessa medida, e uma vez que o empenhamento instrumental é entendido na literatura como o reconhecimento por parte do colaborador dos custos associados ao abandono da organização, a confiança não é potenciadora deste tipo de comportamento calculista, daí a falta de correlação entre estas variáveis, confiança e empenhamento instrumental.

No que toca à confiança no superior hierárquico, perante os resultados também esta apresenta um poder explanatório moderado sobre o empenhamento organizacional, explicando o empenhamento afetivo e o empenhamento normativo. Isto significa que sempre que um superior

hierárquico demonstre consideração pelo trabalho dos colaboradores, fomente partilha de valores e de decisões importantes e o envolvimento de todos em prol da organização, o desenvolvimento da confiança, parte a parte, será notória.

Da análise bivariável conclui-se igualmente a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre a confiança no superior hierárquico e o empenhamento afetivo, e entre a confiança organizacional e o empenhamento afetivo, reforçando nessa medida a constatação das hipóteses de estudo.

Igualmente, também se verificaram correlações estatisticamente significativas entre a confiança e o empenhamento normativo, podendo ser explicadas pelo facto de níveis elevados de confiança gerarem nos colaboradores sentimentos de dever, de obrigação e de lealdade para com a organização.

Conclui-se assim que a confiança na organização e no superior hierárquico deve ser cultivada no sentido de promover o empenhamento afetivo e normativo, que estão normalmente associados a comportamentos favoráveis à organização.

6.3 DIFERENÇAS ENTRE O SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Outro dos objetivos do presente estudo consistia em tentar perceber possíveis diferenças entre o setor público e privado relativamente aos níveis de confiança e empenhamento na organização e no superior hierárquico. Tal não foi possível pois, os resultados obtidos não apresentam poder explanatório significativo para que se possam tecer conclusões sobre essas diferenças. Tanto a confiança organizacional como a confiança no superior hierárquico, como o empenhamento apresentam uma correlação muito baixa com a variável “setor de trabalho”, pelo que não é possível responder à questão “Existem diferenças significativas ao nível da confiança e empenhamento organizacional entre o setor público e o privado?” proposta no início do estudo.

A literatura também não apresenta resultados muito divergentes tendo em conta diferentes contextos organizacionais. Fatores como o empenhamento, a satisfação, a perceção de segurança no trabalho, e a confiança nos superiores hierárquicos, que anteriormente estariam mais ligados ao setor público, têm vindo a sofrer potenciais alterações (Albrecht e Travaglione, 2003). Esse fenómeno prendem-se com o facto dos gestores públicos adotarem cada vez mais um estilo de gestão mais próximo do estilo de gestão do setor privado (Boyne et al., 1999), o que tem alterado por exemplo, a imagem de uma carreira longa e duradoura que estava sobretudo associada ao setor público.

Nessa medida, perante os resultados obtidos no estudo não se confirma a hipótese 11 todavia, tendo em conta a literatura que tende a sugerir uma aproximação entre os modelos de gestão público e privado, e entre os níveis de confiança nos dois setores, será de admitir a necessidade de realizar mais estudos sobre esta problemática de investigação.

Capítulo 7. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO E A PRÁTICA

Neste último capítulo apresenta-se uma análise em torno das principais conclusões nomeadamente a influência do suporte organizacional e da segurança no trabalho na confiança na organização e no superior hierárquico, bem como o impacto dos níveis de confiança no grau de empenhamento e cinismo dos colaboradores organizacionais.

De seguida, são apresentadas as principais contribuições do estudo para o conhecimento e prática, as principais limitações que decorrem da investigação, bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

7.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO

Dos resultados que foram apresentados confirma-se que a existência de confiança na organização e no superior hierárquico implica um conjunto de determinados *inputs*, que criam e fortalecem esses laços de confiança, que por sua vez resultam em *outputs* comportamentais de interesse organizacional. A confiança deriva de um ambiente de trabalho assente no suporte e apoio entre a organização, os superiores hierárquicos e os colaboradores, que combinados com a perceção de segurança relativamente ao posto de trabalho resultam em fatores que são capazes de moldarem fortes sentimentos de confiança. De igual forma, os níveis de confiança na organização e no superior hierárquico exercem influência ao nível do empenhamento dos colaboradores e ao nível de comportamentos cínicos face à organização.

Tal como refere Blau (1964) na sua teoria, qualquer relação de troca social depende da existência de confiança e pressupõe um investimento de ambas as partes, com garantia de um retorno futuro. Assim, sendo que esse investimento requer confiança, esta torna-se no elemento base para desenvolver e manter fortes relações de trabalho.

Em qualquer organização é inevitável a existência de relações de troca. Nesse sentido, quando se proporciona um ambiente de bem-estar no local de trabalho, enraizado num processo de troca social, os colaboradores sentir-se-ão dispostos a trabalhar em prol da própria organização, fornecendo um esforço extra (Paillé et al., 2012). Essa fonte de bem-estar é assegurada sobretudo pela existência de um apoio constante, de oportunidades, de informação, de respeito pelos interesses e opiniões dos

colaboradores, e de uma boa gestão por parte dos superiores hierárquicos e da organização para que tenham um desempenho eficiente dos seus papéis e tomem decisões sensatas e que assegurem o futuro da própria organização, e dessa forma os colaboradores percecionem que os seus postos de trabalho estão seguros.

Quando essa realidade se verifica a confiança surge, tornando-se a base para uma relação subjacente a uma troca social. De acordo com Blau (1964) os “contratos” relacionais estão associados à ideia de troca social, em que a confiança fornece a base para a relação de troca em curso entre o trabalhador e a organização. Nesse sentido, a ideia de que os colaboradores desenvolvem empenhamento organizacional como uma resposta a um bom tratamento que recebem da organização e do superior hierárquico é consistente com a teoria da troca social. Assim, sempre que os colaboradores percebem que a organização tem por eles reconhecimento e estima, e comportamentos benevolentes, o seu retorno será um maior empenhamento (Blau, 1964). O mesmo é passível de dizer relativamente ao papel dos superiores hierárquicos, pois quando os colaboradores percecionam o seu superior hierárquico como uma pessoa honesta, sincera e íntegra, e digna de confiança desenvolver-se-á uma ligação afetiva, traduzida em empenhamento e num desejo de permanecer na organização (Freire, 2014).

Indo de encontro à teoria de Blau (1964) as trocas sociais ao nível organizacional implicam uma relação de reciprocidade, ou seja, a organização oferece um conjunto de benefícios aos colaboradores e a perceção desses benefícios tem como resultado uma reciprocidade ao nível do comportamento dos colaboradores. A organização dá suporte e segurança e em contrapartida recebe confiança e empenhamento, e menor cinismo organizacional por parte dos colaboradores.

O modelo explicativo para os antecedentes da confiança revela uma forte correlação entre o suporte organizacional, a segurança no trabalho e os níveis de confiança (na organização e no superior hierárquico), revelando que estes dois constructos apresentam um forte valor preditivo da confiança. Estes resultados vão de encontro à literatura que ressalva a ideia de que quando os colaboradores se sentem apoiados e reconhecidos organizacionalmente irão perceber suporte por parte da organização e dos superiores hierárquicos e retribuir (Baran et al., 2011; Tremblay et al., 2010). Essa retribuição resulta num fortalecimento das relações de confiança, que à luz da teoria de Blau (1964) esse advém da retribuição relativamente ao tratamento favorável por parte da organização e do superior hierárquico.

No que se refere à segurança no trabalho também o modelo explicativo indicou igualmente que este constructo apresenta um poder preditivo elevado da confiança. Isto significa que juntamente com

a percepção de suporte os colaboradores também têm que perceberem segurança, ou seja, devem sentir que o seu posto de trabalho está assegurado, e que a organização e os superiores hierárquicos trabalham em prol dessa segurança. Dessa forma se os colaboradores de uma organização apresentarem uma crença elevada na capacidade dos outros (Cook e Wall, 1980) e sentirem que os seus empregos estão seguros, o retorno será assumirem riscos em prol da empresa e desenvolverem fortes relações de confiança (Blau, 1964; Carnevale e Wechsler, 1992).

Entram ainda no modelo explicativo dos antecedentes da confiança as variáveis sociodemográficas. No entanto, dos resultados alcançados não se pode concluir a influência destas variáveis nos níveis de confiança. A análise bivariável para as variáveis sociodemográficas não apresenta resultados significativos que possam comprovar a sua correlação com a confiança na organização e no superior hierárquico.

Para o suporte organizacional e a segurança no trabalho a análise bivariável comprova a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre estas variáveis e as duas dimensões da confiança. De salientar que perante os resultados, comprova-se que se a organização dá suporte e segurança a resposta dos colaboradores será positiva relativamente às relações de confiança para com a organização e o superior hierárquico.

Quanto ao modelo explicativo do empenhamento e do cinismo, este revela que, de facto, estes são dois constructos que derivam das relações de confiança. Este modelo sugere uma aproximação entre a confiança na organização e no superior hierárquico e o empenhamento nas suas dimensões afetiva e normativa. Isto significa que nas organizações quando as relações de confiança são fortalecidas uma das respostas dos colaboradores traduz-se no aumento do empenhamento afetivo e normativo. Esse empenhamento é refletido pelo apego afetivo dos colaboradores à organização. Assim, constata-se que quando existe confiança numa relação ao nível organizacional, as partes envolvidas respondem com maior empenhamento na organização, sendo esta uma resposta assente na noção de reciprocidade da teoria das trocas sociais (Blau, 1964).

Segundo este modelo explicativo, também o cinismo se revelou uma variável dependente da confiança. Os resultados mostram que níveis elevados de confiabilidade na organização e nos superiores hierárquicos influenciam o cinismo (Neves, 2012). Assim, a confiança tem uma influência negativa nos comportamentos cínicos dos colaboradores, que se traduzem nomeadamente em sentimentos negativos, de frustração e de desilusão.

A análise bivariável indica igualmente uma correlação positiva estatisticamente significativa entre o empenhamento afetivo e normativo e a confiança na organização e no superior hierárquico, e uma

correlação negativa entre o cinismo e a confiança. Estes resultados sugerem que os colaboradores de uma organização se apresentam mais empenhados afetiva e normativamente e menos cínicos se existirem fortes relações de confiança. Nessa medida, constata-se que fortes relações de trabalho assentes na confiança induzem ao aumento do empenhamento afetivo e normativo e à diminuição de comportamentos cínicos, o que ao nível organizacional se traduz numa retribuição por parte dos colaboradores face ao bom tratamento e ao bom ambiente no local de trabalho (Blau, 1964).

Relativamente ao empenhamento instrumental os resultados não se evidenciaram estatisticamente significativos, pelo que não é possível constatar a ideia comum a vários estudos, de que maiores níveis de confiança conduzem a um menor empenhamento instrumental.

Da análise bivariável verifica-se ainda uma correlação positiva entre a confiança na organização e a confiança no superior hierárquico, pelo que se conclui que uma influencia a outra. Se os colaboradores tiverem uma relação de confiança na organização fortalecida isso irá repercutir-se positivamente na relação de confiança no superior hierárquico.

No sentido de obter resultados para uma possível análise da diferença entre os setores público e privado relativamente aos constructos confiança e empenhamento foi feito o tratamento estatístico dos dados nesse sentido. Contudo, perante os resultados obtidos não é possível corroborar a hipótese de estudo proposta e desta forma não é possível constatar essa diferença entre os dois setores. Nesse sentido, neste estudo não se pode concluir que de facto os níveis de confiança e empenhamento dos colaboradores sejam mais notórios numa organização de cariz público ou privado.

Em síntese, de acordo com os resultados pode-se concluir que o apoio, o reconhecimento, o bom ambiente de trabalho e a segurança, quando concedidos aos colaboradores de uma organização, são variáveis que predizem níveis mais elevados de confiança na organização e no superior hierárquico. Paralelamente, níveis elevados de confiança têm um efeito positivo ao nível do empenhamento afetivo e normativo, bem como tendem a reduzir o cinismo organizacional. Verifica-se assim que o suporte e a segurança são potenciais preditores da confiança, e em contrapartida o aumento do empenhamento e a diminuição do cinismo resultam de níveis elevados de confiança na organização e no superior hierárquico.

Neste sentido, o objetivo de qualquer organização deve residir em fomentar o suporte concedido aos seus colaboradores e em criar condições para que eles se sintam seguros em relação à permanência no seu posto de trabalho. Essas condições predizem maiores níveis de confiança nas relações com a organização e com o(s) superior(es) hierárquico(s) e conseqüentemente são

aumentados os níveis de empenhamento afetivo e normativo, e reduzidos os comportamentos cínicos prejudiciais ao bom funcionamento organizacional.

7.2 CONTRIBUIÇÃO PARA O CONHECIMENTO E A PRÁTICA

Este estudo apresenta uma contribuição no sentido de orientar os responsáveis pelos recursos humanos, ou os próprios superiores hierárquicos das organizações para a importância de criar ambientes de trabalho assentes em relações de confiança bem sustentadas. Nesse sentido é imprescindível propiciar apoio, ajuda, reconhecimento, segurança, para que os colaboradores percecionem a sua organização como um bom local para trabalharem. Para além disso, o desenvolvimento de um bom ambiente organizacional e de fortes relações de confiança é uma estratégia que potencializará o apego, a lealdade e o sentido de obrigação dos colaboradores para com a organização a que pertencem. Como resultado, os colaboradores agirão de forma menos cínica e apresentar-se-ão mais empenhados afetiva e normativamente, o que posteriormente será traduzido num aumento da qualidade de trabalho, assim como dos resultados alcançados.

Blau (1964) preconiza um modelo teórico que funciona como um guia importante para o bom funcionamento organizacional, na medida em que qualquer organização que conceda uma série de benefícios aos seus colaboradores irá receber como retribuição, no valor equivalente, comportamentos favoráveis. A abordagem de Blau (1964) exige às organizações e aos seus superiores hierárquicos que se concentrem mais em apresentar um comportamento benevolente para com os seus colaboradores, a fim destes retribuírem ao nível das exigências que lhes são propostas.

Para que se criem bons ambientes de trabalho as organizações e os superiores hierárquicos devem procurar formas de conquistar a confiança dos seus colaboradores para que o retorno seja o mais positivo possível no sentido de trabalharem todos em prol de objetivos organizacionais comuns. É essencial desenvolver um clima de confiança mútua que promova o empenhamento genuíno e a diminuição de comportamentos cínicos com vista a atingir os objetivos organizacionais.

7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações desta pesquisa está relacionada com a caracterização e o tamanho da amostra, limitando um pouco a possibilidade de generalizar os resultados.

Os resultados poderiam ter tido expressões diferentes se o número e a diversidade de respostas tivesse sido maior. Assim, seria interessante a realização de outros estudos, com amostras mais amplas, no sentido de permitir análises mais aprofundadas e outras constatações que com a amostra utilizada não foram possíveis.

A falta de resultados consistentes relativamente à dimensão do empenhamento instrumental pode revelar também alguma fragilidade. Contudo, apesar dos valores de R^2 ajustados para o empenhamento instrumental terem sido muito pouco significativos, o coeficiente de *alpha de Cronbach* para a escala apresentou um valor alto, superior a 0,70, o que permite assegurar que, apesar dos resultados, a escala apresenta uma boa consistência psicométrica. Sendo que as escalas para as outras dimensões do empenhamento (afetivo e normativo) permitiram a obtenção de resultados consistentes, possivelmente, uma vez mais a amostra pouco ampla condicionou os resultados para o caso do empenhamento instrumental.

A utilização de um único *software* de tratamento estatístico, nomeadamente o SPSS, poderá ser considerada outra limitação do estudo. Essa limitação deveu-se a constrangimentos de ordem temporal e de familiaridade com outros *softwares* estatísticos. No entanto, fica a ideia que seria interessante analisar os resultados recorrendo por exemplo ao programa AMOS, na medida em que, permitiria testar o modelo teórico estruturado para este estudo como um todo, através de equações estruturais.

7.4 PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Os resultados do presente estudo permitem confirmar a maioria das hipóteses formuladas, indo de encontro à teoria das trocas sociais de Blau (1964) que assenta na ideia de que em qualquer relação de troca social tem que existir confiança, pois é a chave mediadora entre o investimento e o retorno das partes envolvidas.

No entanto, perante as limitações apontadas para este estudo seria pertinente numa investigação futura, fazer uma análise a uma população mais abrangente, mais diversificada e bem setorizada relativamente ao tipo de organização empregadora.

Poderia ser realizado um estudo em que se usasse uma amostra probabilística estratificada, constituída por vários grupos de inquiridos com características sociodemográficas semelhantes. Seria interessante analisar e entender quais as características que melhor influenciam os níveis de confiança e empenhamento, e de que forma.

Paralelamente, poderia ser realizada uma pesquisa pertinente comparando a evolução dos níveis de confiança e empenhamento em organizações do setor público e privado. Verificar se de facto, ao longo dos últimos anos tem havido uma aproximação nos modelos de gestão nos dois setores, ou se se mantêm diferenças acentuadas relativamente aos níveis de confiança e empenhamento.

Apesar das limitações deste estudo, os resultados obtidos permitiram tirar conclusões sobre as variáveis que determinam a confiança na organização e no superior hierárquico e a influência da confiança ao nível do empenhamento e do cinismo. No entanto considera-se que este estudo contém indícios que permitem induzir outras possibilidades de pesquisa interessantes, nomeadamente a análise e a pesquisa sobre outras variáveis potenciadoras da confiança, bem como o efeito da confiança noutras variáveis de *output*.

Como conclusão desta dissertação espera-se ter contribuído para a compreensão dos conceitos propostos e da sua relação, e que esta seja uma fonte de estímulo e interesse para investigação futura sobre a confiança, de forma a contribuir com mais estudos sobre esta problemática no contexto português.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269–292.

Afonso, H. J. P. (2010). *Relação entre percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional : estudo exploratório com uma amostra de candidatos ao curso de formação de oficiais e ao curso de formação de sargentos*. Dissertação Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Allen, D., & Shanock, L. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350–369.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment, In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*. (p. 285-314) Norwell, MA: Kluwer Academic Publisher.

Anarson, L., & Johnsen, S. (2012). *The Role and Perception of Organizational Trust*. Unpublished bachelor's thesis. The University of Gothenburg, Sweden.

Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.

Andersson, L., & Bateman, T. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449–469.

Aqueveque, C., & Encina, C. (2010). Corporate Behavior, Social Cynicism, and Their Effect on Individuals' Perceptions of the Company. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 311–324.

Asgari, A., Silong, A., Ahmad, A., & Samah, B. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management*, 2, 138–145.

Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. M. (2011). Do Employees Behave Differently In Public- Vs Private-Sector Organizations? *Public Management Review*, 13(7), 967–1002.

Bachmann, R., & Zaheer, S. (2006). *Handbook of trust research*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited.

Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2011). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology, 27*(2), 123–147.

Barnes, L. (1981). Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review, 5*(2), 107–116.

Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal, 15*, 175–190.

Bibb, S., & Kourdi, J. (2004). *Trust matters for organizational and personal success*. New York: Palgrave Macmillan.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in social life*. New York: Wiley.

Blois, K. (1999). Trust in business to business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies, 36*(2), 197–215.

Blomqvist, K., & Stahle, P. (1999). Building organizational trust. *Paper presented at the 16th Annual IMP Conference*. Dublin, September.

Bodnarczuk, M. (2008). *The Organizational Trust Index as window into organizational culture*. Boulder, CO: Breckenridge Institute.

Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 15*(2), 195–210.

Bommer, W., Rich, G., & Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 733–753.

Boxx, W., Odom, R., & Dunn, M. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management, 20*(1), 195–205.

Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors : an empirical comparison. *Public Administration, 77*(2), 407–420.

Bromiley, P., & Cummings, L. (1995). Transactions costs in organizations with trust. ... *on Negotiation in Organizations, 5*, 219–247.

Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management, 47*(4), 667–686.

Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663.

Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. a. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54–72.

Calmeiro, F. R. S.(2013). *Estudo do papel mediador do suporte organizacional percebido na relação entre as características do trabalho eo compromisso organizacional afetivo*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Cangemi, J.P., Kowalski, C.J., and Rice, J. (2005). The development, decline and renewal of trust in na organization. In Cangemi, J.P., Kowalski, C.J., Miller, R.L., and Hollopteter, T.W., (Eds), *Developing Trust in Organizations*, (p. 1-22). McGraw-Hill, Boston, MA.

Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471–494.

Cerdeira, J. (2010). O valor da confiança na definição da cultura organizacional: algumas considerações gerais. *Exedra*, 3, 125–134.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181–197.

Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573.

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463–484.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non - fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.

Costa, A. C. (2000). *A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations*, Ridderkerk Print, Tilburg.

Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605–622.

Costa, A. C., Roe, R. a., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244.

Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927–946.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*, 874–900.

Cummings, L. L. & Bromiley (1996). The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p.302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão (5ª edição, revista e atualizada)*. Lisboa: RH Editora.

Currall, S. C., & Epstein, M. J. (2003). The Fragility of Organizational Trust: *Organizational Dynamics*, *32*(2), 193–206.

Currall, S., & Judge, T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *64*(2), 151–170.

Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, *15*(4), 439–465.

Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, *23*(2), 341–352.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, *23*(2), 341.

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *29*(4), 333–350.

Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, *13*, 123-129

Dias, H. B. P. D. (2010). *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, *467*, 450–467.

Driscoll, J. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, *21*(1), 44–56.

Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Unpublished master's thesis. The York University, Toronto, Ontario.

Eby, L., Adams, D., Russell, J., & Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations, 53*(3), 419–442.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51–59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.

Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(4), 409–441.

Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2011). The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance. *Human Performance, 24*(1), 79–97.

Flaherty, K., & Pappas, J. (2000). The role of trust in salesperson–sales manager relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 20*(4), 271–278.

Freire, C. (2010). Trust in the team leader: operationalization of the construct in an R&D context. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 8*(1), 25–38.

Freire, C. (2014). Understanding the Importance of the Integrity Factor in Trust between Subordinates and Supervisors. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering, 1*(2), 14–30.

Fritz, J. H., O'Neil, N. B., Popp, A. M., Williams, C., & Arnett, R. C. (2012). The Influence of Supervisory Behavioral Integrity on Intent to Comply with Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics, 114*(2), 251–263.

Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships* (p. 290–303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Gambetta, D. G. (Ed.). (1988). Can we trust trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (p. 213–237). New York: Basil Blackwell.

Gavino, M., Wayne, S., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management, 51*(5), 665–686.

Genetzky-Haugen, M. (2010). *Determining the relationship and influence organizational culture has on organizational trust*. Unpublished master's thesis. The University of Nebraska - Lincoln, US.

Giffin, K. & Patton, B. R. (1971). *Personal trust in human interaction in basic readings in interpersonal communication*. New York: Harper & Row.

Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104–120.

Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 500.

Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior*, (p.261-284). New York: Plenum.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

Howell, D.C. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.

Hunt, M., Lara, T., & Hughey, A. (2009). Establishing and maintaining organizational trust in the 21st century. *Industry and Higher Education*, 23(2), 71–77.

Johnson, J. L., & O'Leary - Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627–647.

Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: An Equity perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 91–109.

Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 165–178.

Kasperson, R. E.; Golding, D. & Tuler, S. (1992). Social distrust as facilitator in setting hazardous facilities and communication risks. *Journal of Social Issues*, 40, 167-187.

Koutentakis, F. (2008). The effect of temporary contracts on job security of permanent workers. *Economics Letters*, 101(3), 220–222.

Kramer, R. M. (2006). *Organizational trust: A reader*. Oxford, NY: Oxford University Press.

Kwon, I.-W. G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 26–33.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000). Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings: Effects on Staff Nurse Commitment. *Journal of Nursing Administration, 30*(9), 413-425.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (p. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage

Lewis, J., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces, 63*(4), 967–985.

Liu, B., Du, L., Wen, H., & Fan, B. (2012). Public service motivation of public-versus private-sector employees in a chinese context. *Social Behavior & Personality: An International Journal, 40*(9), 1409–1418.

Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review, 66*(4), 605–618.

Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. John Wiley & Sons.

Martin, S., Gutiérrez, J., & Camarero, C. (2004). Trust as the key to relational commitment. *Journal of Relationship Marketing, 3*(1), 53–77.

Massano, D. (2012). *O clima organizacional em unidades hospitalares públicas e privadas: a perspectiva dos técnicos de radiologia*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., von Krogh, G., & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(2), 296–310.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 123–136.

McAllister, D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24 – 59.

McKnight, D., Cummings, L., & Chervany, N. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review, 23*(3), 473–490.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1996). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.

Mishra, A., & Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–588.

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

Nambudiri, R. (2012). Propensity to trust and organizational commitment: a study in the Indian pharmaceutical sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 977–986.

Nascimento, J. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(1), 115–133.

Nascimento, V. F. R. (2012). *Resistência à mudança e cinismo em relação à mudança: análise numa amostra de jovens*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965–976.

Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109.

Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614–635.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.

O’Brien, R. (2001). *Trust: Releasing the Energy to Succeed*. Wiley, Chichester.

Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 1990, 14(2), 157-169

Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41–58.

Paillé, P., Grima, F., & Dufour, M.-È. (2012). Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related. *The International Journal of Human Resource Management*, (January), 1–27.

Podsakoff, P. M., Scott B., 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.

Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall : Layoff victims ' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201–212.

Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29–33.

Redman, T., Dietz, G., Snape, E., & van der Borg, W. (2011). Multiple constituencies of trust: a study of the Oman military. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2384–2402.

Reilly, A. H., Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1993). The impact of corporate turbulence on: Managers' attitudes. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 167–179.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behaviour (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception hut the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.

Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680–688.

Ruder, G. (2003). *The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy*. Unpublished PhD dissertation. The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, US

Rufin, R., Medina, C., & Rey, M. (2013). Building trust and commitment to blogs. *The Service Industries Journal*, 33(9-10), 876–891.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.

Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.

Sharma, J. P., Bajpai, N., & Holani, U. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67–75.

Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422–437.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Shore, L., Tetrick, L., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.

Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457–464.

Smith, J., & Barclay, D. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *The Journal of Marketing*, 61, 3–21.

Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600–613.

Tan, H., & Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.

Treadway, D. C., Hochwarter, W. a, Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493–513.

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.

Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.

Vala, J., Cabral, M. V. & Ramos, A. (2003). (Orgs.). *Valores sociais: Mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Vineburgh, J. (2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs*. Unpublished PhD thesis. The University of Iowa, US.

Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (1994). Organizational cynicism: an initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269–273.

Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513.

Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, 213–229.

Wilkerson, J. M. (2002). Organizational cynicism and its impact on human resources management. In G. R. Ferris, M. R. Buckley, & D. B. Fedor (Eds.), *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes* (p. 532–546). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273–2292.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377–396.

Wilson, G., & Mossakowski, K. (2012). Job Authority and Perceptions of Job Security: The Nexus by Race Among Men. *American Behavioral Scientist*, 56(11), 1509–1524.

Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2), 129–166.

Ye, J., Cardon, M. S., & Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65(3), 294–301.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229–239.

Zand, D. E. (1996). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*. New York: Oxford University Press.

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977.

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como principal objetivo a obtenção de dados para a realização de uma dissertação de mestrado em Estudos de Gestão, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, subordinada ao tema “Relações de confiança na organização e no supervisor – o seu impacto no empenhamento organizacional”. Neste sentido, venho por este meio solicitar-lhe que responda ao questionário tendo como referência a sua situação de trabalho atual e o tipo de organização a que pertence.

O questionário é de fácil preenchimento e composto por uma série de questões relativas aos constructos confiança organizacional, empenhamento organizacional e as suas dimensões afetiva, normativa e instrumental, suporte ou apoio organizacional, segurança no trabalho e crença na organização. Peço que todas as respostas dadas traduzam a sua perceção quanto à generalidade das situações.

Este trabalho destina-se apenas à obtenção de um grau académico, garantindo total confidencialidade e anonimato das respostas.

A sua participação e colaboração no preenchimento do questionário é importantíssima para a obtenção de dados e concretização deste trabalho.

Caracterização pessoal

Género

<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino
--------------------------	----------	--------------------------	-----------

Idade _____ anos

Estado civil

Solteiro(a)	<input type="checkbox"/>
Casado(a) ou em união de facto	<input type="checkbox"/>
Viúvo(a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>

Habilitações literárias

9º ano (3º ciclo do ensino básico)	<input type="checkbox"/>
12º ano (ensino secundário)	<input type="checkbox"/>

Bacharelato	
Licenciatura	
Pós-graduação	
Mestrado	
Doutoramento	

Tipo de contrato de Trabalho

Contrato de trabalho a termo certo	
Contrato de trabalho a termo incerto	
Contrato de trabalho sem termo	
Contrato de trabalho a tempo parcial	

Setor de trabalho

<input type="checkbox"/>	Setor público	<input type="checkbox"/>	Setor privado
--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

Instruções:

Assinalar com um [X] a coluna que melhor corresponde à sua opinião. Utilize, para apreciar cada item, a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente; **2** - Discordo; **3** – Nem concordo nem discordo; **4** – Concordo; **5** – Concordo totalmente

Por favor, responda a todas as questões selecionando apenas uma das 5 opções disponíveis.

<u>Confiança no supervisor</u>	1	2	3	4	5
O meu supervisor é sincero no relacionamento com os seus colaboradores.					
Confio no meu supervisor devido à sua imagem de competência.					
Confio no meu supervisor porque o considero íntegro.					
Considero o meu supervisor oportunista dado procurar tirar vantagem dos comportamentos de terceiros.					
Considero que o meu supervisor não cumpre com rigor os seus compromissos profissionais.					
Confio no meu supervisor porque, de uma forma geral, cumpre as					

promessas que faz.					
Na relação com o meu supervisor tenho sempre que ser muito cauteloso(a).					
Sinto que em qualquer circunstância posso contar com a franqueza do meu supervisor.					
Sou cauteloso(a) na relação que estabeleço com o meu supervisor porque receio que me prejudique profissionalmente.					
Confio no meu supervisor porque até à data nunca me deixou ficar mal.					
A confiança que deposito no meu supervisor deve-se fundamentalmente a um modo de atuação constante e previsível na resolução de problemas.					
Não confio no meu supervisor porque considero que não estabelece claramente as regras de atuação.					
Confio plenamente nas ações do meu supervisor porque acredito no seu desejo de proteger os interesses dos outros.					
Quando o meu supervisor toma decisões tem em principal linha de conta o bem-estar de todos os membros da organização.					
Não confio em ninguém na organização, nem mesmo no meu supervisor, porque considero que aqui cada um tem apenas em linha de conta os seus interesses pessoais.					
Posso esperar do meu supervisor atitudes positivas mesmo quando exponho algumas fraquezas.					
Confio no meu supervisor porque sei que me disponibiliza toda a informação					
Se tiver dificuldades no meu trabalho sei que o meu supervisor me tentará ajudar.					
Sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com o meu supervisor.					
Sei que a minha opinião é tida em conta pelo meu supervisor quando tem que tomar decisões que me afetam profissionalmente.					
Sinto que o meu supervisor tem consideração pelo meu trabalho.					
Sinto que o meu supervisor me tratará sempre de forma justa.					
Tenho total confiança nas capacidades do meu supervisor.					
Confio no meu supervisor porque lhe reconheço competência.					
<u>Confiança organizacional</u>	1	2	3	4	5
Tenho confiança que a organização me trata de forma justa.					
Existe confiança entre os supervisores e trabalhadores desta organização.					
Existe confiança nas pessoas com quem trabalho regularmente dentro da organização.					
Nesta organização os trabalhadores dependem uns dos outros.					
<u>Empenhamento organizacional</u>	1	2	3	4	5

Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar sair desta empresa.					
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.					
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.					
Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.					
Uma das consequências negativas, para mim, se saísse desta empresa seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.					
A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa, neste momento.					
Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.					
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.					
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.					
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.					
Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa agora.					
Esta empresa merece a minha lealdade.					
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa					
Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta empresa.					
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.					
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.					
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.					
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa					
Não me sinto como fazendo parte desta empresa.					
<u>Suporte/apoio organizacional</u>	1	2	3	4	5
A organização valoriza a minha contribuição.					
Se a organização pudesse contratar alguém para me substituir por um salário menor fá-lo-ia.					
A organização falha na apreciação de qualquer esforço extra que eu faça.					
A organização considera fortemente os meus objetivos e valores.					
A organização ignoraria qualquer queixa da minha parte.					

A organização desrespeita os meus interesses quando toma decisões que me afetam.					
A organização disponibiliza ajuda quando eu tenho algum problema.					
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.					
Mesmo se eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não notaria.					
A organização disponibiliza-se a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.					
A organização preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho.					
Se eu desse oportunidade, a organização aproveitar-se-ia de mim.					
A organização mostra muito pouca preocupação por mim.					
A organização preocupa-se com a minha opinião.					
A organização orgulha-se das minhas realizações no trabalho.					
A organização tenta tornar o meu trabalho o mais interessante possível.					
<u>Segurança no trabalho</u>	1	2	3	4	5
A gestão é confiável para tomar decisões sensatas para o futuro da própria organização.					
A gestão da organização parece estar a ter um desempenho eficiente.					
A gestão da organização está preparada para ganhar vantagem enganando os trabalhadores.					
<u>Crença na organização</u>	1	2	3	4	5
A maioria dos programas que supostamente são para resolver problemas na empresa não servirão de muito.					
As tentativas de melhorar algumas situações na empresa não terão bons resultados.					
Sugestões sobre como resolver os problemas não produzirão mudanças reais.					
Planos para uma melhoria futura não servirão de muito.					
As pessoas responsáveis por resolver os problemas da empresa não se esforçam o suficiente para resolvê-los.					
As pessoas responsáveis por fazer melhor as coisas na empresa não se preocupam o suficiente com os seus trabalhos.					
As pessoas responsáveis por fazer melhorias não têm conhecimentos suficientes para saber o que estão a fazer.					
As pessoas responsáveis por fazer mudanças na empresa não têm as competências necessárias para fazer o seu trabalho.					

Obrigada pela sua colaboração.