

# Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais

Employee confidence in the organization: impact of personal and organizational values

- » Áurea de Fátima OLIVEIRA<sup>1</sup> (Universidade Federal de Uberlândia)
- » Marcos Aguiar de SOUZA<sup>2</sup> (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)

## Resumo

Este estudo teve por objetivo verificar o poder preditivo dos Valores Pessoais e Organizacionais em relação à confiança do empregado na organização. Utilizou-se como referencial a teoria dos valores humanos e valores organizacionais que expressam motivações semelhantes do indivíduo e da organização. A amostra do estudo foi composta por 781 empregados, vinculados a organizações distintas. A coleta de dados foi realizada utilizando-se as seguintes escalas: Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, Inventário de Valores Pessoais e Escala de Confiança do empregado na organização. As análises fatoriais revelaram bons indicadores psicométricos para todas as escalas. As variáveis critério foram Confiança nos Padrões Éticos, Reconhecimento Financeiro/Promoção do Crescimento do Empregado, Solidez Econômica da Organização e Normas Relativas à Demissão de Empregados. As análises de regressão múltipla sequencial indicaram, em todos os modelos, que valores pessoais e variáveis demográficas explicaram percentual reduzido de variância quando comparados aos valores organizacionais realização/autonomia, bem-estar do empregado, domínio, prestígio, conformidade e preocupação com a coletividade. Esses resultados indicaram que a confiança do empregado na organização parece basear-se em uma avaliação do sistema organizacional. Nesse sentido, os valores organizacionais enquanto uma variável de natureza macro sistêmica poderiam ser percebidos como mais relevantes na explicação da confiança.

Palavras-chave:

valores sociais, cultura organizacional, confiança.

## Abstract

This study aimed to verify the predictive power of personal and organizational values regarding employee confidence in the organization. We used as reference the theory of human values and organizational values that express similar motivations of the individual and the organization. The study sample consisted of 781 employees linked to distinct organizations. Data collection was performed using the following scale: Inventory of Organizational Values Profile, Personal Values Inventory and Trust Scale of the employee in the organization. The factor analysis showed good psychometrics indicators for all the scales. The criterion variables were: confidence in ethical standards, financial recognition / promotion of employee growth, economic strength of the organization and rules governing the dismissal of employees. The results indicated that, in every model, personal values explained the reduced percentage of variance when compared to organizational values such as: achievement / autonomy, employee welfare, domain, prestige, compliance and concern for the community. According to the results, employee confidence in the organization seems to be based on an assessment of the organizational system. Hence, organizational values as a variable of macro systemic nature could be perceived as more relevant in explaining the trust.

Keywords:

social values, organizational culture, trust.

1 E-mail: aurea@fapsi.ufu.br.

2 E-mail: maguiarsouza@uol.com.br.

A confiança é um tema que tem despertado a atenção de pesquisadores ao longo das últimas três décadas (Özyilmaz, 2010). Esse interesse tem se manifestado em várias áreas do conhecimento, como ciência política, antropologia, sociologia, psicologia e economia (Cook, Levi, & Hardin, 2009). Segundo afirmam Novelli, Fischer e Mazzon (2006), a confiança é investigada em uma perspectiva multidisciplinar que apresenta desafios teóricos e empíricos no campo do conhecimento das organizações.

O estudo da confiança no âmbito organizacional tem crescido nos últimos anos (Dirks, Lewicki, & Zaheer, 2009; Farahbod, Azadehdel, & Jirdehi, 2013; Kramer & Cook, 2006; Mansour, 2014; Polat, 2010; Poliszkievicz, 2011; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). A ampliação das investigações pode ser atribuída aos benefícios da confiança para as organizações e ao reconhecimento de sua importância na vida econômica e social. Kramer (1999) e Motlagh e Hariri (2013) a consideram uma forma de capital social no ambiente organizacional e relacionam seus efeitos construtivos, como a redução dos custos transacionais dentro das organizações, o aumento da sociabilidade espontânea entre os empregados e a facilitação de formas adequadas de deferência, às autoridades organizacionais. Caetano e Sousa-Lima (2007), por sua vez, declaram que a confiança nas organizações mostra-se como uma condição indispensável ao bem-estar dos colaboradores, além de proporcionar vantagem competitiva.

Considerando a importância desse fenômeno no âmbito organizacional, conhecer a forma como se estrutura a relação de confiança entre o empregado e sua organização de trabalho é essencial. A relação entre pessoa-organização constitui a perspectiva intraorganizacional da confiança, de acordo com Tzafirir e Dolan (2004). Investigações que tratem especificamente da confiança nessa perspectiva ainda são escassas. Portanto, este estudo teve por objetivo identificar o impacto dos valores pessoais, variáveis demográficas e valores organizacionais sobre a confiança do empregado na organização. Os valores pessoais, as variáveis demográficas e os valores organizacionais representam, respectivamente, os níveis micro e macro de análise (Tamayo, 2005). Os valores organizacionais, componentes importantes da cultura organizacional, serão investigados como preditores da confiança. Os valores pessoais, por sua vez, indicam as metas preferenciais que orientam as escolhas dos indivíduos, afetando comportamentos e atitudes. Em se tratando das variáveis demográficas, os indicativos da literatura ainda são conflitantes (Von der Ohe & Martins, 2010), requerendo, portanto, novas investigações. A identificação do impacto dessas variáveis pode revelar as principais motivações de empregados e das organizações que explicariam o vínculo da confiança.

#### A confiança do empregado na organização

A confiança é um fenômeno multinível que pode ser investigado em termos de indivíduo, grupo ou unidade maior (como as organizações) ou entre organizações (Costa, 2000; Kramer, 1999). Nesse sentido, investigá-la na perspectiva do indivíduo em relação à sua organização de trabalho mostra-se útil à medida que permite o equilíbrio nas relações entre empregado e empregador, tendo em vista os novos modelos de gestão (Zanini, Lusk, & Wolff, 2009).

O fato de tratar-se de um fenômeno com diferentes níveis de análise, bem como o de ser investigado por várias áreas do conhecimento, tem levado não somente à ausência de consenso quanto à sua conceituação, como também à mensuração de diferentes dimensões (Watson, 2005).

Várias definições podem ser encontradas na literatura. Costa (2000) refere-se à confiança organizacional como a relação estabelecida com o sistema formal, com base em leis, regulamentos e nas práticas que mantêm a organização como um todo. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações de um outro indivíduo. Tal prontidão baseia-se na expectativa de que a pessoa realizará uma ação importante para aquele que confia, independente da habilidade desta pessoa para controlar ou monitorá-la. O modelo proposto por esses autores é baseado na díade indivíduo confiante e depositário da confiança, sendo descritas as características dos componentes da díade. Em relação às características dos indivíduos, acredita-se na propensão para confiar como uma característica estável de personalidade. Quanto ao depositário da confiança, são destacados a competência profissional e o fator confiabilidade composto por habilidade, integridade e benevolência.

Na perspectiva de Schockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000), confiança organizacional é definida como as expectativas positivas que um indivíduo tem sobre a intenção e os comportamentos dos membros da organização, com base nos papéis organizacionais, relacionamentos, experiências e interdependências. A partir da abordagem cognitivista, Oliveira (2004) define a confiança do empregado na organização como as crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e sua capacidade de

reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. Essa definição e a medida correspondente serão utilizadas neste estudo.

Observa-se, portanto, várias concepções de confiança que resultam em diferentes componentes identificados na literatura: competência (Ianaguivara, 2011; McAllister, 1995; Mishra, 1996; Shockley-Zalaback et al., 2000); habilidade (Mayer et al., 1995); responsabilidade (Drummond, 2007; McAllister, 1995); respeito (Drummond, 2007); integridade (Butler Jr., 1991; Mayer et al., 1995); cumprimento de promessas e consistência (Cummings & Bromiley, 1996; Wood, McDermont, & Swan, 2002); abertura e disponibilidade (Butler Jr., 1991; Mishra, 1996; Wood et al., 2002); benevolência e preocupação com os demais (Mayer et al., 1995; Mishra, 1996; Shockley-Zalaback et al., 2000); honestidade (Drummond, 2007; Mishra, 1996; Shockley-Zalaback et al., 2000, Wood et al., 2002); padrões éticos (Hosmer, 1995, Ianaguivara, 2011) e oportunismo limitado (Cummings & Bromiley, 1996; Ianaguivara, 2011), entre outros. Os indicativos da multidimensionalidade do construto são muitos, assim, os pesquisadores partem de concepções específicas que se ajustam à sua área de conhecimento e produções referentes ao assunto.

A complexidade do fenômeno não tem sido um impeditivo para o avanço nos estudos. A literatura consultada relaciona esse construto com desempenho organizacional e vantagem competitiva (Salamom & Robinson, 2008); variáveis biográficas, como gênero, tipo de organização e nível do cargo (Buchan, Croson, & Solnick, 2008); gestão organizacional (Drummond, 2007; Reina & Reina, 2007); comprometimento organizacional (Song & Kim, 2009); cidadania organizacional (Hassan & Semerciöz, 2010); satisfação no trabalho (Leat & El-Kot, 2009); resiliência (Batista & Oliveira, 2012); bem-estar no trabalho (Horta, Demo, & Roure, 2012); justiça e suporte organizacionais (Farahbod et al., 2013); capital social e confiança organizacional (Motlagh & Hariri, 2013); imagem da organização e níveis de confiança na organização (Polat & Hezer, 2011); percepção de suporte organizacional como preditor de confiança (Mansour, 2014; Polat, 2010); efeitos da confiança organizacional sobre os estilos de tomada de decisão dos empregados (Oktug, 2012) e confiança na gerência e comprometimento organizacional como preditores de comportamento de cidadania organizacional (Sjahrvddin & Normijati, 2013). Não foram encontrados estudos que tenham investigado valores pessoais e organizacionais, de forma conjunta, em relação à confiança. No caso desta investigação, os valores pessoais, organizacionais e variáveis demográficas como preditores de confiança configuram um modelo inédito.

O papel dos valores pessoais no estabelecimento da confiança ainda não está definido. Foi identificado na literatura, o estudo de Armstrong e Yee (2001) que investigou os determinantes da confiança entre compradores chineses e vendedores da Malásia. Parte dos resultados indicou que os valores autodireção afetaram a confiança do comprador de forma negativa, ocorrendo o inverso quando os valores de benevolência eram percebidos pelos compradores. Por outro lado, Fard, Zahed-Babelab e Sattari (2013) afirmam que a confiança, criada na interação com os outros, está sob a influência dos valores, da cultura e da organização. Além disso, a influência do tempo de trabalho e gênero sobre a confiança apresentam resultados inconclusivos (Buchan et al., 2008; Von der Ohe & Martins, 2010). Visando identificar os melhores preditores da crença na confiabilidade da organização, essas variáveis foram posicionadas como variáveis antecedentes no modelo investigado.

#### Valores pessoais e organizacionais

O estudo dos valores ocupa lugar de destaque em várias ciências sociais, pois os autores atribuem a eles o poder de influenciar respostas afetivas e comportamentais.

Para Schwartz (2005), “a teoria dos valores descreve aspectos da estrutura psicológica humana que são fundamentais, aspectos presumivelmente comuns a toda humanidade” (p.21). Nessa perspectiva, os valores são definidos como princípios ou crenças organizados hierarquicamente e relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis e que, orientando a vida das pessoas, expressam interesses individuais, coletivos ou mistos (Schwartz & Bilsky, 1987, 1990).

A teoria proposta por Schwartz (1992) parte da premissa de que os valores expressam as metas motivacionais do indivíduo. Em estudos transculturais, foram identificados dez tipos motivacionais de valores (TMV): poder, realização, hedonismo, estimulação, autodireção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança.

O modelo baseia-se na dinâmica das relações de congruência e de conflitos entre os TMVs. A proximidade de tipos motivacionais revela semelhanças entre eles, e o distanciamento indica o antagonismo das motivações subjacentes (Schwartz, 1992). A partir dessas relações, têm origem duas dimensões bipolares: a primeira contrasta os valores de abertura à mudança (autodeterminação e estimulação) aos de conservação (segurança, tradição e

conformidade), enquanto a segunda opção os valores de autotranscendência (universalismo e benevolência) aos de autopromoção (poder e realização); hedonismo pode se situar em abertura à mudança ou autopromoção. Os polos dessas duas dimensões constituem os valores de ordem superior.

O isomorfismo motivacional entre os valores pessoais e organizacionais é postulado por Tamayo (2005) quando se refere a dois conjuntos distintos de valores que expressam motivações semelhantes do trabalhador e da organização. As motivações básicas do indivíduo (autodireção, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, benevolência e universalismo) encontram o seu correspondente nas organizações, porém no formato de metas coletivas.

Este estudo apoia-se na teoria de valores de Schwartz (1992) descrita anteriormente. Os instrumentos de mensuração dos valores pessoais e organizacionais têm por base essa teoria, pois ambos baseiam-se no modelo motivacional, o que confere ao estudo maior consistência teórica.

Os valores organizacionais são as crenças básicas de uma organização, representando sua filosofia para o alcance do sucesso, além de fornecerem uma direção comum aos empregados (Deal & Kennedy, 1982).

Tamayo e Gondim (1996) definem os valores organizacionais como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (p.63). Essa concepção adota como premissa a percepção dos valores dos empregados, o que pode não coincidir com os valores divulgados pela organização. Todavia, conhecer os valores percebidos pelos empregados é importante, pois eles podem afetar atitudes e comportamentos.

A literatura nacional mostra que os estudos sobre valores pessoais e organizacionais têm se expandido. Foram encontrados estudos que verificaram o impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização sobre o seu bem-estar (Araújo & Oliveira, 2008); a congruência entre valores pessoais, organizacionais e qualidade de vida no trabalho (Franco, 2008); o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento organizacional (Fernandes & Ferreira, 2009); os valores organizacionais e estilos de gerenciamento (Gosendo & Torres, 2010); a prioridade de valores dos líderes autênticos (Sobral & Gimba, 2012); a influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias (Melo & Domenico, 2012); os valores organizacionais e estresse ocupacional (Canova & Porto, 2010); e os valores organizacionais e percepção de estímulos e barreiras à criatividade no trabalho (Bedani, 2012).

Os estudos internacionais têm investigado a cultura organizacional mediante o uso de tipologias e valores com classificações distintas daquela utilizada neste estudo (Essawi & Tilchin, 2012; Fard et al., 2013). Destaca-se o trabalho de Belanche, Casaló e Flavián (2012), que identificaram o papel mediador da confiança em relação ao modelo de aceitação tecnológica e valores pessoais entendidos como consciência do tempo e relativa ao meio ambiente. Por outro lado, os estudos sobre congruência entre valores pessoais e organizacionais têm recebido contribuições importantes por meio dos trabalhos de Bilsky e Jehn (2002) e Borg, Groenen, Jehn, Bilsky, & Schwartz (2011). Tratam-se de trabalhos promissores que poderão contribuir também no estudo da confiança.

Em síntese, embora a literatura seja rica, há indicativos da necessidade de avanços a fim de verificar a contribuição de novas variáveis em relação à confiança do empregado na organização.

## MÉTODO

Uma amostra de 822 empregados, sendo 55% do gênero masculino, com escolaridade variando entre ensino fundamental incompleto à pós-graduação, com idade média de 28,6 anos (DP=9,3) e tempo médio de trabalho na organização de 5,6 anos (DP=7,2) participaram do estudo. Mais de metade dos trabalhadores estava vinculada a organizações privadas (64%).

Os seguintes instrumentos foram utilizados na coleta de dados: a) Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004) – composto pelos fatores Realização, Conformidade, Domínio, Tradição, Bem-estar do Empregado, Autonomia, Prestígio Organizacional e Preocupação com a Coletividade, cujos índices de precisão (Alpha de Cronbach) variam de 0,75 a 0,87. Os itens foram avaliados em uma escala de seis pontos (0 = não se parece em nada com minha organização, 5 = é muito parecida com minha organização); b) Escala de Confiança do Empregado na Organização - ECEO (Oliveira & Tamayo, 2008) – avalia os fatores Padrões Éticos, Solidez Econômica da Organização, Reconhecimento Financeiro da

Organização, Normas Relativas à Demissão e Promoção do Crescimento do Empregado. A confiabilidade dos fatores (Alpha) varia de 0,79 a 0,93. Os itens foram respondidos em uma escala Likert de 5 pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5); c) Inventário de Valores de Schwartz – IVS (Tamayo & Schwartz, 1993) – composto por 10 tipos motivacionais de valores: Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação, Autodireção, Universalismo, Benevolência, Tradição, Conformidade e Segurança. Os valores foram avaliados em uma escala de importância que varia de 1 (valores opostos aos princípios que orientam a pessoa) a 7 (valores de suprema importância como princípio orientador da vida da pessoa).

A amostra foi descrita por meio das variáveis gênero, idade, grau de instrução, tempo de trabalho e tipo de empresa (pública e privada).

Os dados foram analisados através do programa SPSS, versão 19. A análise preliminar do banco de dados indicou quatro casos extremos univariados identificados por meio do escore  $Z$  e 37 casos extremos multivariados, detectados através da distância de Mahalanobis ( $\chi^2 = 149,449$ ;  $gl=100$ ;  $p < 0,001$ ) e foram eliminados. A amostra final foi composta por 781 participantes.

Os dados omitidos foram substituídos pela média dos itens, após a eliminação dos casos extremos. Não houve necessidade de eliminar outros casos em função de respostas ausentes, dado que os percentuais foram inferiores a 5% (Tabachnick & Fidell, 2001).

A normalidade da distribuição dos escores das variáveis foi verificada por meio dos índices de curtose e simetria. Observou-se que as variáveis apresentaram uma distribuição próxima à normal. Conforme os parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001), valores acima de  $|2|$  requerem mais atenção do pesquisador. Neste estudo os valores permaneceram entre 1,0 e 2,0, sendo considerados aceitáveis.

Os efeitos prejudiciais da multicolinearidade na regressão múltipla foram verificados por meio do índice de condição, tomando o valor 30 como referência, conforme recomenda Hair, Anderson, Tatham e Black (2005). Porém, nenhum índice de condição foi maior que esse valor. Além disso, os valores do fator de inflação da variância (VIF) não foram superiores a 10, levando à conclusão de que a multicolinearidade não afeta o conjunto dos dados.

Para análise da estrutura fatorial do IPVO, ECEO e IVS foi realizada a análise dos componentes principais, seguida pela análise fatorial pelo método de fatoração dos eixos principais com rotação oblíqua e carga fatorial maior que 0,40. Posteriormente, calculou-se o *Alpha de Cronbach* para verificar a consistência interna dos instrumentos.

A análise dos componentes principais da ECEO revelou bons indicativos de fatorabilidade ( $KMO = 0,961$ ; teste de esfericidade de Bartlett significativo ao nível de 0,01). Os quatro fatores identificados, descritos a seguir, explicaram 50,6% da variância:

F1 – Confiança nos Padrões Éticos (10 itens,  $Alpha=0,89$ ): refere-se a princípios éticos como honestidade, manutenção de compromissos, respeito e transparência da organização ao divulgar informações;

F2 – Confiança na Solidez Econômica da Organização (11 itens,  $Alpha=0,90$ ): trata da estabilidade financeira da organização, que se reflete no cumprimento de suas obrigações com os empregados, perspectiva de futuro próspero, ainda que haja crises e interferências governamentais.

F3 – Confiança no Reconhecimento Financeiro e Perspectiva de Crescimento do Empregado (7 itens,  $Alpha = 0,86$ ): refere-se ao incentivo do crescimento do empregado por meio de alternativas concretas, assim como valorização financeira dos esforços dos empregados. Este fator agregou itens anteriormente alocados nos fatores Reconhecimento Financeiro e Crescimento dos Empregados, formando uma unidade semântica.

F4 – Normas Relativas à Demissão de Empregados (7 itens,  $Alpha = 0,81$ ): refere-se a normas e procedimentos organizacionais, utilizados ou não, na demissão de empregados. As demissões podem ocorrer considerando normas e procedimentos objetivos conhecidos pelos empregados ou em função de julgamentos pessoais de dirigentes.

Desse modo, os resultados diferem da escala original por conter quatro fatores. Contudo, a estrutura identificada, em termos semânticos, corresponde àquela do estudo de validação original.

Em se tratando do IPVO, foram adotados os mesmos procedimentos. A análise dos componentes principais indicou um  $KMO$  de 0,95 e sete fatores com autovalor maior que 1,0 (variância explicada = 58,28 por cento). Esses fatores são discriminados a seguir:

F1 – Realização/Autonomia (11 itens, Alpha= 0,92): o foco é a valorização, por parte da organização, do planejamento e da competência coletiva e individual por meio da busca de aperfeiçoamento constante dos empregados, produtos e serviços.

F2 – Domínio (5 itens, Alpha=0,79): congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de *status*, lucros, controle sobre pessoas e recursos, e a busca de posição dominante no mercado.

F3 – Tradição (5 itens, Alpha=0,70): reflete a busca da organização de metas que visam promover a preservação de costumes e práticas tradicionais.

F4 – Bem-estar do Empregado (6 itens, Alpha=0,87): tem como foco a preocupação da organização em propiciar satisfação ao trabalhador, atentando-se para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do hedonismo.

F5 – Prestígio (5 itens, Alpha=0,81): refere-se à busca, por parte da organização, de admiração e respeito da sociedade devido à qualidade de seus produtos e serviços.

F6 – Conformidade (4 itens, Alpha=0,66): refere-se ao grau de importância dada pela organização ao respeito às regras e modelos de comportamentos.

F7 – Preocupação com a coletividade (10 itens, Alpha=0,89): agrega, além dos itens originais, outros três itens relativos à Conformidade, com os quais apresenta relação de compatibilidade. Esses valores referem-se à valorização da igualdade, à justiça, a lealdade e a honestidade nas práticas organizacionais e a observância de normas de conduta adequadas à coletividade organizacional.

Em síntese, sete dos oito fatores previstos foram confirmados, mas a composição do primeiro fator contém os valores organizacionais Realização e Autonomia. De acordo com Schwartz (2005), é possível a fusão de dois ou mais tipos motivacionais adjacentes, o que explicaria o resultado obtido. A confiabilidade dos fatores indica a adequação do uso do IPVO.

Em relação ao IVS, a análise dos componentes principais revelou bons indicativos de fatorabilidade (KMO = 0,944; teste de esfericidade de Bartlett significativo ao nível de 0,01). Os dois fatores identificados explicaram 29,91% da variância. O primeiro fator reuniu itens referentes aos valores Universalismo, Benevolência, Conformidade, Segurança, Tradição e Autodireção enquanto o segundo fator agregou os valores Poder, Realização, Hedonismo e Estimulação. Tomando como critério o estudo de Schwartz et al. (2012), os fatores foram denominados Valores Pessoais com Foco em Resultados Sociais e em Resultados Pessoais, respectivamente. No caso do primeiro fator, os valores refletem a preocupação do indivíduo com resultados que afetam outras pessoas e instituições. Por sua vez, os Valores com Foco em Resultados Pessoais referem-se à preocupação da pessoa com seus próprios resultados.

Os resultados obtidos não confirmaram os dez TMVs à medida que não foram identificados dez fatores. Contudo, do ponto de vista teórico, todos os tipos estão contidos nestes fatores. Os valores com foco em resultados sociais são representados por 34 itens que apresentam bom índice de confiabilidade (Alpha = 0,94) e explicam a maior parte da variância (24,65%). O ajuste desse fator à proposição de Schwartz et al. (2012) deve-se ao fato de os autores ordenarem os valores de ordem superior Conservação e Autotranscendência na dimensão de Valores com Foco em Resultados Sociais. Porém, os valores de autodireção pertencem à dimensão pessoal cujo foco são os resultados pessoais. Todavia, esses valores são adjacentes ao tipo Universalismo compartilhando metas motivacionais.

Os Valores com Foco em Resultados Pessoais são representados por 10 itens que apresentam confiabilidade satisfatória (Alpha=0,82). Schwartz et al. (2012) ordenaram os valores de ordem superior Autopromoção e Abertura à Mudança na dimensão de Valores com Foco em Resultados Pessoais. As dimensões relatadas foram acrescidas pelos autores no refinamento da teoria dos valores individuais (Schwartz et al., 2012), que passou a conter 19 valores em função do desdobramento dos tipos já estabelecidos, conferindo maior concretude aos valores.

Nota-se que todos os TMVs estão devidamente representados, pois os fatores retiveram, no mínimo, 50% dos itens originais de cada TMV, com exceção de Hedonismo, que reteve um item. Originalmente, o tipo é composto por três itens. Considerando esses resultados, os valores pessoais compuseram o modelo de investigação.

Considerando que as variáveis demográficas e valores pessoais referem-se ao nível micro de análise, enquanto os valores organizacionais representam o nível macro (Tamayo, 2005), foram calculadas regressões

múltiplas sequenciais tendo como variáveis critério Padrões Éticos, Solidez Organizacional, Normas Relativas à Demissão de Empregados e Reconhecimento Financeiro/Promoção do Crescimento do Empregado. Os blocos foram compostos, sucessivamente, pelas variáveis demográficas (gênero, idade, tempo de trabalho, tipo de empresa e escolaridade), valores pessoais com foco nos resultados sociais e pessoais e valores organizacionais.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As correlações parciais entre as variáveis critério e os valores pessoais com foco em resultados sociais e pessoais foram baixas e significativas (0,075 a 0,155;  $p < 0,05$ ). Por sua vez, os coeficientes de correlação entre valores organizacionais e variáveis critério foram moderadas e significativas, em sua maioria, com exceção de Preocupação com a Coletividade e Confiança nos Padrões Éticos ( $r = 0,709$ ).

A regressão para Confiança na Solidez Econômica da Organização indicou que as variáveis demográficas contribuíram com 9,1% ( $R^2=0,091$ ,  $p < 0,001$ ,  $F(5,775) = 15,566$ ,  $p < 0,001$ ). Idade e tempo de trabalho na organização mantiveram relação direta com essa variável critério. No segundo bloco, valores com foco em resultados pessoais (Poder, Realização, Estimulação e Hedonismo) apresentaram contribuição significativa ( $\beta=0,087$ ,  $p < 0,025$ ) juntamente com idade, tempo de trabalho e tipo de empresa ( $R^2=0,015$ ,  $p < 0,002$ ,  $F(2,773) = 6,539$ ). Todavia, com a inclusão dos valores organizacionais, houve um aumento considerável no percentual de explicação do modelo ( $R^2= 0,388$ ,  $p < 0,001$ ,  $F(7,766) = 83,823$ ). As variáveis em conjunto explicaram 49,4% da variância, ( $R^2$ ajustado=0,485,  $p < 0,001$ ), conforme consta na Tabela 1. Os valores organizacionais

**TABELA 1.** Regressão das variáveis biográficas e dos valores pessoais e organizacionais sobre a confiança na solidez econômica da organização.

Variáveis	B	$\beta$	$R^2$
Bloco 1 – Variáveis Demográficas			0,091
Constante	3,433		
Idade	0,010	0,137	
Tempo de trabalho	0,14	0,145	
Bloco 2 – Valores Pessoais			0,015
Constante	2,905		
Idade	0,12	0,156	
Tempo de trabalho	0,015	0,157	
Tipo de empresa	0,113	0,079	
VP pessoal	0,048	0,087	
Bloco 3 – Valores Organizacionais			0,388
Constante	1,308		
Idade	0,005	0,070	
Tempo de trabalho	0,010	0,103	
Tipo de empresa	0,113	0,078	
Escolaridade	0,090	0,062	
V.O. Domínio	0,042	0,063	
V.O. Prestígio	0,342	0,468	
V.O. Coletividade	0,117	0,149	
$R^2$ modelo = 0,494; $R^2$ ajustado = 0,485; $R = 0,703$ ; $p < 0,05$			

### Notas:

Gênero: 1= masculino; 2= feminino.

Escolaridade – 1 = até 2º grau completo; 2= curso superior e pós-graduação.

Tipo de empresa: 1 = privada; 2 = pública.

Idade e tempo de trabalho: variáveis contínuas.

V.O: valores organizacionais

Domínio, Prestígio e Coletividade explicaram a Confiança na Solidez Econômica da Organização, indicando sua importância em relação à confiança. Oliveira (2004) já havia encontrado resultado semelhante quando os valores pessoais se mostraram menos relevantes, apresentando valores de beta menores quando comparados aos de valores organizacionais.

A Tabela 2 apresenta os preditores de Confiança no Reconhecimento Financeiro e Promoção do Crescimento do Empregado. As variáveis demográficas explicaram 5% da variância ( $F(5,775) = 8,112, p < 0,001$ ) enquanto os valores pessoais explicaram somente 1,2% da variância ( $F(2,773) = 4,981, p < 0,007$ ); porém, observou-se o incremento da variância com a inclusão dos valores organizacionais ( $R^2 = 0,431, p < 0,001, F(7,766) = 92,996$ ). O modelo final explica 49,3% ( $R^2$  ajustado=0,484,  $p < 0,001$ ). As variáveis demográficas, em sua maioria, foram significativas em cada etapa da regressão. As organizações públicas são vistas como menos confiáveis e, quanto maior o tempo de trabalho, maior a tendência em confiar no reconhecimento financeiro e ter expectativa de crescimento. Quanto ao tipo de organização, não há estudos que permitam comparação direta. Porém, no trabalho de Von der Ohe e Martins (2010), o setor de atividades apresentou diferenças significativas no estudo da confiança.

**TABELA 2.** Regressão das variáveis biográficas dos valores pessoais e organizacionais sobre a confiança no reconhecimento financeiro e promoção do crescimento do empregado.

Variáveis	B	$\beta$	$R^2$
Bloco 1 – Variáveis Demográficas			0,050
Constante	3,697		
Gênero	-0,122	-0,070	
Tipo de empresa	-0,317	-0,172	
Escolaridade	-0,216	-0,116	
Bloco 2 – Valores pessoais			0,012
Constante	3,103		
Idade	0,009	0,093	
Tempo de trabalho	0,013	0,104	
Tipo de empresa	-0,314	-0,171	
Escolaridade	-0,189	-0,101	
VP pessoal	0,058	0,083	
Bloco 3 – Valores organizacionais			0,431
Constante	1,933		
Tempo de trabalho	0,014	0,110	
Tipo de empresa	-0,233	-0,127	
V.O. Realização/autonomia	0,362	0,431	
V.O. Domínio	-0,057	-0,068	
V.O Bem-estar	0,199	0,286	
$R^2$ modelo = 0,493; $R^2$ ajustado = 0,484; $R = 0,702$ ; $p < 0,05$			

Notas:

Gênero: 1 = masculino; 2 = feminino.

Escolaridade: – 1 = até 2º grau completo; 2 = curso superior e pós-graduação.

Tipo de empresa: 1 = privada; 2 = pública.

Idade e tempo de trabalho: variáveis contínuas.

V.O: valores organizacionais

Os valores organizacionais Realização/Autonomia apresentaram maior contribuição quando comparados aos valores de Bem-estar do Empregado e Domínio na predição de confiança no Reconhecimento Financeiro/



Promoção do Crescimento do Empregado. Os valores de Domínio (Poder) indicam menor nível de confiança, pois o foco da organização estaria na obtenção de lucros e de uma posição dominante no mercado.

Os resultados da regressão para Confiança nos Padrões Éticos indicaram que as variáveis demográficas e os valores pessoais explicaram o percentual reduzido da variância ( $R^2=0,030$  e  $R^2=0,028$ ,  $p<0,001$ , respectivamente). Com a inclusão de valores organizacionais houve, novamente, um incremento na variância explicada ( $R^2 = 0,480$ ,  $p<0,001$ ,  $F(7,766) =113,638$ ,  $p<0,001$ ). Os preditores significativos foram os valores organizacionais Prestígio ( $\beta= 0,130$ ) e Preocupação com a Coletividade ( $\beta= 0,607$ ) (Tabela 3). Resultado semelhante foi encontrado para Confiança na Solidez Econômica da Organização, ou seja, a busca de respeito e admiração da sociedade, somada à conduta ética, favorecendo a confiança do empregado na organização. O estudo de Souza (2012) indicou valores organizacionais como preditores de bem-estar nas organizações, eliminando as variáveis demográficas, exceto salário. Silva (2007, citado por Souza, 2012) também verificou o impacto dos valores organizacionais (autonomia, realização, domínio) sobre o bem-estar ocupacional. Assim, os valores, na condição de variáveis de contexto, parecem afetar de forma ativa a avaliação de bem-estar do empregado.

**TABELA 3.** Regressão das variáveis biográficas e dos valores pessoais e organizacionais sobre a confiança nos padrões éticos.

Variáveis	B	$\beta$	$R^2$
Bloco 1 – Variáveis Demográficas			0,030
Constante	4,097		
Idade	0,009	0,118	
Escolaridade	-0,126	-0,086	
Bloco 2 – Valores pessoais			0,028
Constante	3,377		
Idade	0,009	0,121	
VP social	0,118	0,158	
Bloco 3 – Valores organizacionais			0,480
Constante	1,730		
Gênero	-0,079	-0,058	
V.O. Prestígio	0,095	0,130	
V.O. Coletividade	0,477	0,607	
$R^2$ modelo= 0,538; $R^2$ ajustado = 0,53; $R = 0,733$ ; $p < 0,05$			

Notas:

Gênero: 1= masculino; 2 = feminino.

Escolaridade – 1 = até 2º grau completo; 2 = curso superior e pós-graduação.

Tipo de empresa: 1 = privada; 2 = pública.

Idade e tempo de trabalho: variáveis contínuas.

V.O: valores organizacionais

Por último, a regressão das variáveis demográficas e dos valores pessoais e organizacionais sobre Normas Relativas à Demissão de Empregados (Tabela 4) reafirmou a fraca contribuição destas variáveis que explicaram 4,8% e 0,9% da variância ( $p<0,001$ ,  $p<0,028$ ), respectivamente. Os valores organizacionais explicaram 33,1% ( $F(7,766) = 59,266$ ,  $p<0,001$ ), sendo preditores significativos Realização/Autonomia, Conformidade, Preocupação com a Coletividade (relação inversa) e Domínio (relação direta). Metas de competição, domínio de mercado e lucros (valor Domínio), na percepção do empregado, se relacionam à possibilidade de demissão arbitrária. Por outro lado, quanto maior a percepção de valores de Realização/Autonomia, Conformidade e conduta ética da organização, menor seria a percepção da inexistência de padrões definidos para demissão. Verificou-se ainda que quanto maior o tempo de permanência na organização, menor seria a crença dos empregados em demissões arbitrárias. No caso das organizações públicas, os resultados indicam que as demissões são percebidas como pautadas por critérios definidos.

**TABELA 4.** Regressão das variáveis biográficas e dos valores pessoais e organizacionais sobre normas relativas à demissão de empregados.

Variáveis	B	β	R <sup>2</sup>
Bloco 1 – Variáveis Demográficas			0,048
Constante	2,641		
Tipo de empresa	-0,173	-0,102	
Tempo de trabalho	-0,013	-0,113	
Escolaridade	0,155	0,090	
Bloco 2 – Valores pessoais			0,009
Constante	3,106		
Escolaridade	0,125	0,073	
Tipo de empresa	-0,170	-0,100	
Tempo de trabalho	-0,013	-0,119	
VP social	-0,81	-0,092	
Bloco 3 – Valores organizacionais			0,331
Constante	4,165		
Tempo de trabalho	-0,015	-0,137	
Tipo de empresa	-0,237	-0,140	
V.O. Realização/autonomia	-0,219	-0,284	
V.O. Domínio	0,092	0,119	
V.O. Conformidade	0,094	0,098	
V.O. Coletividade	-0,336	-0,364	
R <sup>2</sup> modelo = 0,388; R <sup>2</sup> ajustado = 0,377; R = 0,623; p<0,05			

**Notas:**

Gênero: 1= masculino; 2 = feminino.  
 Escolaridade – 1 = até 2º grau completo; 2 = curso superior e pós-graduação.  
 Tipo de empresa: 1 = privada; 2 = pública.  
 Idade e tempo de trabalho: variáveis contínuas.  
 V.O: valores organizacionais

## CONCLUSÃO

A investigação da confiança nas organizações suscita nos pesquisadores a necessidade de respostas em relação aos seus antecedentes, tendo em vista a centralidade dessa variável na explicação de comportamentos e atitudes nas organizações. Assim, este estudo teve por objetivo verificar o poder preditivo de variáveis demográficas, valores pessoais e organizacionais e em relação à confiança do empregado na organização.

Constatou-se que o poder preditivo dos valores pessoais e variáveis demográficas foram reduzidos quando comparados ao dos valores organizacionais. Esses resultados sugerem que a confiança do empregado parece basear-se em uma avaliação do sistema organizacional. Canova e Porto (2010), ao estudarem valores e estresse de professores, argumentam que o contexto organizacional, avaliado por meio dos valores organizacionais, mostrou-se o preditor mais relevante do que as variáveis demográficas. Além disso, os valores organizacionais são fortes representantes da cultura, revelando a filosofia da organização (Deal & Kennedy, 1982; Oliveira & Tamayo, 2004). Portanto, os valores organizacionais, enquanto uma variável de natureza macrossistêmica, poderiam ser percebidos como mais relevantes na explicação da confiança. Esse resultado é consistente com a análise de Gomide Jr. (1999), quando se refere à força preditiva das macrovariáveis sobre as microvariáveis.

Os resultados evidenciaram que determinados valores organizacionais predominaram na explicação das variáveis critério. Em relação à Confiança nos Padrões Éticos, foram enfatizados os valores Coletividade e Prestígio enquanto no Reconhecimento Financeiro/ Promoção do Crescimento do Empregado, os valores

Realização/Autonomia, Bem-estar do Empregado e Domínio se destacaram. A Confiança na Solidez Organizacional, por sua vez, teve como preditores os valores Domínio, Prestígio e Preocupação com a Coletividade e Valores com Foco em Resultados Pessoais. Por fim, Normas Relativas à Demissão de Empregados teve como preditores significativos os valores organizacionais Realização/Autonomia, Domínio, Conformidade e Coletividade. A partir desses resultados, é possível inferir que as prioridades axiológicas das organizações provavelmente afetam a confiança do empregado de forma complexa.

Um nível de confiança elevado do empregado na sua organização de trabalho estaria associado à percepção de determinados valores organizacionais em detrimento de outros, percebidos como irrelevantes. Assim, a confiança plena na organização mostra-se como um vínculo difícil de ser estabelecido. Se há predomínio de um valor, a autonomia, por exemplo, o empregado poderia confiar que haveria oportunidades de crescimento profissional. Entretanto, haveria necessidade de que outros valores também fossem cultivados pelas organizações, para que a confiança se tornasse um vínculo sólido. É nesse sentido que Kramer (1999) discute a fragilidade da confiança, assinalando a existência de fatores cognitivos que contribuem para uma relação assimétrica entre os processos que a constroem e a destroem. Assim, se um valor essencial não for priorizado pela organização, isso poderá afetar negativamente a construção da confiança, ainda que outros valores importantes sejam praticados. Certamente, a compreensão da formação desse vínculo necessitará da inclusão de novas variáveis em modelos mais complexos, visto que os valores constituem apenas um de seus determinantes.

As variáveis demográficas Tempo de Trabalho e Tipo de Organização relacionaram-se de forma diferenciada com as variáveis critério. Provavelmente, o fato de a organização ser pública ou privada afeta o estabelecimento da confiança em função das políticas de gestão de pessoas (Buchan et al., 2008). O tempo de permanência na organização, por sua vez, pode contribuir na crença da confiabilidade da organização, levando a criação de expectativas positivas. Quanto à Idade, é possível fazer uma analogia com a mudança dos valores pessoais, pois os eventos históricos e as fases da vida determinam oportunidades e restrições que os indivíduos enfrentam e seus recursos de enfrentamento (Schwartz, 2005). É possível que as fases da vida e suas expectativas peculiares possam afetar a crença do empregado na confiabilidade da organização.

Em relação ao Gênero, a literatura revela posições variadas quanto a sua influência nos valores pessoais. Schwartz (2005), inclusive, aponta a importância de fatores culturais, sociais e contextuais que podem influenciar as prioridades axiológicas dos indivíduos. Transpor esse argumento para a relação de confiança parece apropriado. Contudo, os dados são discrepantes para que sejam feitas afirmações conclusivas, indicando a necessidade de novos estudos.

Os resultados desse estudo devem ser vistos com parcimônia por ter utilizado amostra de conveniência. Do ponto de vista dos instrumentos utilizados, observa-se a adequação dos mesmos, considerando-se suas qualidades psicométricas.

Como agenda de pesquisa, propõe-se a inclusão de variáveis como civismo organizacional, criatividade e intenção de rotatividade na investigação das consequências da confiança. Quanto aos antecedentes, a percepção de suporte organizacional tem respaldo empírico, mas outras variáveis poderão ser estudadas, como a percepção de justiça organizacional e capital psicológico, a última por representar construto recente que tem merecido atenção da literatura internacional.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, P. M., & Oliveira, A.F. (2008). Bem-Estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2(1), 1-26.
- Armstrong, R. W., & Yee, Siew-Min (2001). Do chinese trust chinese? A study of chinese buyers and sellers in Malaysia. *Journal of International Marketing*, 9(3), 63-86.
- Batista, R. L., & Oliveira, A. F. (2012). Antecedentes da confiança do empregado na organização. *Estudos de Psicologia*, 17(2), 247-254.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade. *Revista Administração Mackenzie*, 13(3), 150-176.
- Belanche, D., Casaló, L. V., & Flavián, C. (2012). Integrating trust and personal values into the technology acceptance model: the case of e-government services adoption. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 192-204.

- Bilsky, W., & Jehn, K. A. (2002). Organisationskultur und individuelle werte: belege für eine gemeinsame struktur. In Myrtek, M. (Ed.) *Die Person im biologischen und sozialen kontext* (pp. 211-228). Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I., Groenen, P. J. F., Jehn, K. A., Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (2011). Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values. *Journal of Personnel Psychology, 10*, 1-12
- Buchan, N. R., Croson, R. T. A., & Solnick, S. (2008). Trust and gender: an examination of behavior and beliefs in the investment game. *Journal of Economic Behavior & Organization, 68*, 466-476.
- Butler Jr, J. K. (1991). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group Organization Management, 24*(2), 217-238.
- Caetano, A., & Sousa-Lima, M. (2007). Importância do papel mediador da confiança nas organizações: relações de troca social e satisfação no trabalho. Em A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A. M. Martins (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (v. 3, pp. 145-157). Lisboa: Colibri.
- Canova, K. R., & Porto, J. B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional. *Revista Administração Mackenzie, 11*(5), 4-31.
- Cook, K.S., Levi, M., & Hardin, R. (2009). *Whom can we trust: How groups, networks, and institutions make trust possible*. New York: Russell Sage Foundation.
- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. Em S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 284-305). São Paulo: Iglu.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory. Em R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures the rites and rituals of corporate life*. Londres: Penguin Books.
- Dirks, K.D., Lewicki, R.J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review, 34*(1), 68-84.
- Drummond, V. S. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning Edições.
- Essawi, M., & Tilchin, O. (2012). Structural approach to changing organizational cultural values. *International Journal of Business and Social Science, 3*(20), 173- 179.
- Farahbod, F., Azadehdel, M. R., & Jirdehi, M. N. (2013). Organizational justice, employees trust and organizational support. *Arabian Journal of Business and Management Review, 3*(2), 74 -85.
- Fard, A. M., Zahed-Babelan, A., & Sattari, S. (2013). The relation between organizational culture and organizational trust in customs headquarters of Iran. *International Research Journal of Applied and Basics Sciences, 4*(1), 167-167.
- Fernandes, H. A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF, 14*(3), 341-354.
- Franco, M. (2008). *Congruência entre valores pessoais e organizacionais e sua correlação com a qualidade de vida no trabalho: um estudo em empresa do setor médico-hospitalar* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paidéia, 20*(45), 29-38.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hassan, M., & Semerciöz, F. (2010). Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: a conceptual analysis within organizational context. *International Journal of Management and Information Systems, 14*(2), 67-83.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea, 16*(4), 566-585.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review, 20*(2), 379-403.
- Ianaguivara, C. M. G. A. (2011). *Confiança do empregado na organização: revalidação de instrumento de medida* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspective, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R.M., & Cook, K.S. (2006). *Trust and distrust within organizations*. New York: Russell Sage Foundation.
- Leat, M., & El-Kot, G. (2009). Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 180-194.
- Mansour, M. (2014). Organization justice, support and trust: evidence from Saudi companies. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1) 22-25.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect -and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Melo, W. F., & Domenico, S. M. R. (2012). A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 137-156.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Em R. M. Kramer & T. R. Tyler, *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Motlagh, F. S., & Hariri, M. A. (2013). Determining the relation of social capital with the development of organizational trust and job attachment. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 413- 420.
- Novelli, J. G. N., Fischer, R. S., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 41(4), 442-452.
- Oktug, Z. (2012). The effects of organizational trust on employee decision making styles. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 9(1), 79-89.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional* (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 97-109). Porto Alegre: Artmed.
- Özyilmaz, Y. D. A. (2010). Vertical trust in organizations: a review of empirical studies over the last decade. *Journal of Social Sciences Institute*, 7(13), 1 -28.
- Polat, S. (2010). The effect of organizational support; perception of teachers on organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3134-3138.
- Polat, S., & Hezer, T. (2011). Relation between organizational image and organizational trust in educational organizations. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, 3(9), 151-153.
- Poliszkiewicz, J. (2011). Inter-organizational trust: conceptualization and measurement. *International Journal of Performance Measurement*, 1, 15-28.
- Reina, D., & Reina, M. (2007). Building sustainable trust. *OD Practitioner*, 39(1), 36-41.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: the impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Schockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344–354.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (v. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic.
- Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo, A. & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-55). Rio de Janeiro: Vozes.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.

- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 879-981.
- Schwartz, S. H., Vecchione, M., et al. (2012). Refining the theory of the basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.
- Sjahriddin, H., & Normijati, A. A. S. (2013). Organizational justice, organizational commitment and trust in managers as predictor of organizational citizenship. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 133-141.
- Sobral, F. J. B. A., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico. *Revista Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.
- Song, J. H., & Kim, H. M. (2009). The integrative structure of employee commitment: the influential relations of individuals' characteristics in a supportive learning culture. *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(3), 240-255.
- Souza, R. R. (2012). Valores organizacionais como antecedentes de bem-estar nas organizações. *Revista Negócios em Projeção*, 3(1), 31-50.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Allyn and Bacon.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Rio de Janeiro: Vozes.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Tzafir, S. S., & Dolan, L. S. (2004). Trust – ME: a scale for measuring employee manager trust. *Management Research*, 2(2), 115-132.
- Von der Ohe, M., & Martins, N. (2010). Exploring trust relationship during times of change. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 256-261.
- Watson, M. L. (2005). Can there be just one trust? *A cross-disciplinary identification of trust, definitions and measurement*. Trabalho apresentado The Institute for Public Relations, disponível em <http://www.instituteforpr.org/> em 01/03/2011
- Wood, G., McDermott, P., & Swan, W. (2002). The ethical benefits of trust-based partnering: the example of the construction industry. *Business Ethics: A European Review*, 11(1), 4-13.
- Zanini, M. T., Lusk, E., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 72-91.