



# LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

A Perceção de Suporte e a Confiança  
Organizacional: a sua importância na  
retenção dos recursos humanos

NÁDIA FILIPA FIGUEIREDO DUARTE DA COSTA

Nº 20971

Orientador da Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2016

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, a quem devo tudo e a quem dedico esta meta alcançada, porque sem eles nada teria sido possível, pelo imenso esforço que fizeram para que eu pudesse viver esta experiência, pelo apoio incondicional e por me permitirem continuar a sonhar com um futuro, apesar de todas as dificuldades encontradas ao longo destes anos.

À minha irmã, Inês, de quem tenho muito orgulho, que para além de ter sido um pilar neste percurso, esteve sempre pronta a ajudar, para me dar toda a força e apoio, ouvir os meus desabafos e ajudar-me a continuar.

À minha avó Luísa, a minha segunda mãe, que sempre me apoiou, me ouviu quando precisei e com a sua sabedoria sempre teve a palavra certa no momento certo para me incentivar a nunca desistir.

Ao Leandro, com quem festejei todas as minhas vitórias e com quem partilhei todas as minhas inseguranças e angústias, por todo o apoio, toda a paciência nos momentos mais difíceis e por poder chegar ao fim desta etapa, ao meu lado, para festejar todo o sucesso.

À Inês Borges, à Carina Carrilho, à Ana Frade e ao Gonçalo Lopes, meus amigos, por estarem presentes em todos os momentos que precisei, por tornarem esta viagem repleta de companheirismo, amizade, alegria, partilha, apoio e ensinamentos, vou levar-vos comigo para a vida.

Ao Prof. Doutor Francisco Cesário, pelos ensinamentos e experiência partilhada, todos os conselhos, a boa disposição constante em cada aula e por toda a disponibilidade na orientação da minha Dissertação de Mestrado.

À Prof. Ana Moreira, pela partilha de conhecimentos e experiências, os ensinamentos e a preciosa ajuda na realização da minha Dissertação de Mestrado.

A todos os participantes que aceitaram colaborar neste estudo, pela sua disponibilidade e empenho, pois sem eles não teria sido possível chegar até aqui.

A todos os amigos, familiares e conhecidos que ajudaram na divulgação do questionário, de modo a que fosse possível atingir uma amostra favorável para a realização da presente investigação.

## RESUMO

O presente estudo visa fornecer evidências empíricas adicionais sobre o impacto da Percepção de Suporte Organizacional na Intenção de Permanência e analisar se esta relação é mediada pela Confiança Organizacional, nomeadamente ao nível da Organização, Colegas e Chefia. Para esse efeito hipotetizou-se que a Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia, exerce um efeito mediador na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Intenção de Permanência.

Participaram neste estudo 333 participantes, colaboradores de diversas organizações com diferentes funções, residentes em todos o país. Os resultados revelaram que a Percepção de Suporte Organizacional tem um efeito significativo e positivo na Intenção de Permanência e um efeito significativo e positivo na Confiança na Organização, Confiança nos Colegas e na Confiança na Chefia. A Confiança na Organização revelou ter um impacto significativo na Intenção de Permanência, assim como a Confiança nos Colegas e a Confia na Chefia. Comprovou-se um efeito de mediação parcial, apenas, da Confiança na Chefia, na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Intenção de Permanência.

**Palavras-Chave:** Percepção de Suporte Organizacional, Confiança na Organização, Confiança nos Colegas, Confiança na Chefia, Intenção de Permanência.

## **ABSTRACT**

The present study aims to provide empirical evidence about the impact of the Perceived Organizational Support on Intention to Stay and examine whether this relationship is mediated by Organizational Trust, in particular at the level of the Organization, Coworkers and Supervisor. In order to achieve those goals, it was hypothesized that Trust in Organization, Coworkers and Supervisor would have a mediator effect on the relationship between the Perceived Organizational Support and Intention to Stay.

333 participants took part in this study, all of whom are employees with different functions in various portuguese organizations, residents in all the country. The results revealed that the Perceived Organizational Support has a significant and positive effect on Intention of Stay and a significant and positive effect on Trust in Organization, Trust in Coworkers and Trust in Supervisor. Trust in Organization revealed to have a significant impact on the Intention to Stay, as well as the trust in coworkers and the Trust in supervisor. Trust in Supervisor proved an effect of partial mediation in the relationship between the perceived Organizational Support and Intention to Stay.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Trust in Organization, Trust in Coworkers, Trust in Supervisor, Intention to Stay.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	12
<b>Percepção de Suporte Organizacional</b> .....	12
<b>Confiança na Organização</b> .....	16
<b>Confiança nos colegas</b> .....	20
<b>Confiança na chefia</b> .....	22
<i>Suporte Organizacional e Confiança</i> .....	24
<i>Efeito mediador da Confiança</i> .....	25
<b>Intenção de Permanência</b> .....	27
<i>Suporte Organizacional, Confiança e Intenção de Permanência</i> .....	29
<b>MODELO E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	31
<b>MÉTODO</b> .....	32
<b>Delineamento</b> .....	32
<b>Participantes</b> .....	32
<b>Procedimento</b> .....	33
<b>Medidas</b> .....	36
<i>Percepção de Suporte Organizacional</i> .....	36
<i>Confiança na Organização</i> .....	36
<i>Confiança na Chefia</i> .....	36
<i>Confiança nos Colegas</i> .....	37
<i>Intenção de Permanência</i> .....	37
<b>RESULTADOS</b> .....	38
<b>Qualidades Métricas das Escalas</b> .....	38
<i>Escala de Percepção de Suporte Organizacional</i> .....	38
<i>Escala de Confiança na Organização</i> .....	39
<i>Escala de Confiança nos Colegas</i> .....	40

<i>Escala de Confiança na Chefia</i> .....	42
<i>Escala de Intenção de Permanência</i> .....	44
<b>Análise descritiva das variáveis</b> .....	45
<b>Correlações entre as variáveis</b> .....	46
<b>Teste do modelo de investigação</b> .....	51
<i>Teste do efeito de Mediação da Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia</i> ...	51
<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÃO</b> .....	62
<b>Limitações</b> .....	64
<b>Implicações práticas</b> .....	66
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	67
<b>ANEXOS</b> .....	78
<b>ANEXO A</b> - Questionário .....	79
<b>ANEXO B</b> – Estatística descritiva da amostra .....	85
<b>ANEXO C</b> – Qualidades métricas da escala de Percepção de Suporte Organizacional .....	86
<b>ANEXO D</b> – Qualidades métricas da escala de Confiança na Organização .....	87
<b>ANEXO E</b> – Qualidades métricas da escala de Confiança nos Colegas.....	90
<b>ANEXO F</b> – Qualidades métricas da escala de Confiança na Chefia.....	95
<b>ANEXO G</b> – Qualidades métricas da escala de Intenção de Permanência.....	102
<b>ANEXO H</b> – Estatística descritiva das variáveis e suas dimensões em estudo .....	104
<b>ANEXO I</b> – Matriz de correlações de Pearson .....	105
<b>ANEXO J</b> – Testes de hipótese.....	107

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Consequentes da Percepção de Suporte Organizacional.....	15
Tabela 2: Definições de Confiança na Organização .....	16
Tabela 3: Caracterização da amostra .....	33
Tabela 4: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Percepção de Suporte Organizacional .....	38
Tabela 5: Fiabilidade da escala de Percepção de Suporte Organizacional .....	38
Tabela 6: Sensibilidade da escala de Percepção de Suporte Organizacional.....	39
Tabela 7: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Confiança na Organização .....	39
Tabela 8: Fiabilidade da escala de Confiança na Organização.....	40
Tabela 9: Sensibilidade da escala de Confiança na Organização .....	40
Tabela 10: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória a quatro fatores da Escala de Confiança nos Colegas.....	41
Tabela 11: Fiabilidade da escala de Confiança nos Colegas e das suas dimensões.....	41
Tabela 12: Sensibilidade da escala de Confiança nos Colegas e das suas dimensões .....	42
Tabela 13: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória a quatro fatores da Escala de Confiança na Chefia.....	43
Tabela 14: Fiabilidade da escala de Confiança na Chefia e das suas dimensões.....	43
Tabela 15: Sensibilidade da escala de Confiança na Chefia e das suas dimensões .....	44
Tabela 16: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Intenção de Permanência.....	44
Tabela 17: Fiabilidade da escala de Intenção de Permanência .....	45
Tabela 18: Sensibilidade da escala de Intenção de Permanência.....	45
Tabela 19: Correlações entre as variáveis em estudo e suas dimensões.....	50
Tabela 20: Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986) .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Confiança (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, p.715) .....	18
Figura 2: Modelo de Investigação .....	31
Figura 3: <i>Path Analysis</i> entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Intenção de Permanência.....	51
Figura 4: <i>Path Analysis</i> entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança na Organização .....	52
Figura 5: <i>Path Analysis</i> entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança nos Colegas .....	52
Figura 6: <i>Path Analysis</i> entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança na Chefia .....	53
Figura 7: <i>Path Analysis</i> entre a Confiança na Organização e a Intenção de Permanência.....	53
Figura 8: <i>Path Analysis</i> entre a Confiança nos Colegas e a Intenção de Permanência .....	53
Figura 9: <i>Path Analysis</i> entre a Confiança na Chefia e a Intenção de Permanência .....	54
Figura 10: Teste do efeito de mediação da Confiança na Organização.....	56
Figura 11: Teste do efeito de mediação da Confiança nos Colegas .....	56
Figura 12: Teste do efeito de mediação da Confiança na Chefia .....	57
Figura 13: Teste do efeito de mediação da dimensão benevolência da Confiança na Chefia ..	58
Figura 14: Teste do efeito de mediação da dimensão integridade da Confiança na Chefia .....	59
Figura 15: Teste do efeito de mediação da dimensão previsibilidade da Confiança na Chefia	59
Figura 16: Teste do efeito de mediação da dimensão competência da Confiança na Chefia...	60
Figura 17: Modelo de investigação final .....	61

## INTRODUÇÃO

O meio organizacional tem sofrido constantes transformações ao longo dos anos, devendo-se principalmente à globalização, o que aumenta a competitividade no mercado laboral. Isto implica que as organizações invistam num clima favorável para o surgimento da criatividade como um meio de inovação e, portanto, necessitam de apostar no potencial dos seus recursos humanos (Zhou, Hirst & Shipton, 2012). Neste sentido, o ambiente laboral nas organizações também se altera ao nível das relações interpessoais. Torna-se, assim, importante, promover a confiança para que os colaboradores se sintam livres e interessados em contribuir para o sucesso da organização (Sousa & Monteiro, 2010). Assim, revela-se essencial compreender as relações de confiança que se podem estabelecer ao nível organizacional, tornando-se uma temática essencial na gestão das organizações.

A confiança é retratada na literatura como uma temática multidimensional, com uma enorme diversidade de interpretações e dimensões que lhe estão associadas (Cook & Wall, 1980; Cummings & Bromiley, 1996; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). De modo geral, é vista como um elemento essencial nas relações humanas construtivas, pois cria um forte sentido de união e transmite segurança (Mishra & Morrissey, 1990), sendo um fator de grande importância ao nível do ambiente laboral, bem como na manutenção e retenção dos recursos humanos.

Segundo Kramer (1999), a existência de confiança numa organização beneficia-a no sentido em que reduz os custos associados a transações dentro da organização, aumenta a sociabilidade entre os seus membros e facilita o respeito pelas decisões dos superiores hierárquicos. Permite, ainda, que o colaborador invista mais recursos nas suas tarefas, o que trará benefícios para o próprio e para a organização. Do mesmo modo que, quando a mesma não existe, o colaborador tem de despender mais recursos e energia ao supervisionar o comportamento dos outros para assegurar os seus interesses (Cummings & Bromiley, 1996).

Associada a esta temática, a perceção de suporte organizacional tem vindo a ser estudada como um fator que facilita o desenvolvimento de confiança nas organizações (e.g., Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Shukla & Rai, 2014; Stinglhamber, Cremer & Mercken, 2006; Tan & Tan, 2000). É importante para um colaborador sentir que a sua organização valoriza o seu contributo e o seu esforço, assim como se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Os colaboradores que percebem suporte por parte da organização desenvolvem mais atitudes e comportamentos positivos (Wayne, Shore & Liden, 1997), o que contribui para o aumento da eficácia da organização (Yoon & Lim, 1999).

A relação entre a confiança e a percepção de suporte organizacional pode ser entendida com base na Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e na norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960). Numa relação de troca social, uma das partes voluntariamente fornece um benefício a outra, o que implica uma obrigação da outra parte para retribuir, fornecendo benefícios em troca (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). Ou seja, se a organização fornecer um tratamento favorável ao colaborador, em que valoriza o seu esforço e se preocupa com o seu bem-estar, o colaborador, por sua vez, sente-se em dívida e na obrigação de retribuir do mesmo modo benéfico, como por exemplo, através do estabelecimento de uma relação de confiança com a organização.

Um dos efeitos positivos mais estudados que se encontra associado à percepção de suporte e à confiança organizacional, é a redução de *turnover intentions*, que no presente estudo toma o nome de intenção de permanência. A intenção de permanência pode ser definida como a vontade que um colaborador tem de permanecer, a longo prazo, numa organização (Dabke & Patole, 2014). O facto de os colaboradores desejarem permanecer na organização, significa que valorizam a gestão organizacional e o seu ambiente laboral, bem como se sentem integrados e que podem realizar os seus objetivos pessoais e profissionais na organização em que se encontram (Kumar & Govindarajo, 2014).

Diversos estudos têm demonstrado uma associação negativa, tanto com a percepção de suporte organizacional, como com a confiança organizacional e a intenção de permanência. Ou seja, quando o colaborador sente que é bem tratado pela organização, é menos provável que a queira abandonar (Whitener et al., 1998; Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen, Shore & Griffeth, 2003); assim como, quando estabelece relações de confiança com a sua organização, terá menos vontade de deixar a organização (Dirks & Ferrin, 2002; Mishra & Morrissey, 1990; Tan & Tan, 2000).

A literatura existente sobre a temática da confiança tem incidido, essencialmente, na organização e o que se pretende com este estudo é analisar as relações de confiança que se podem estabelecer dentro de uma organização, ao considerar a mesma como um todo, ou seja, incluindo os colegas, chefia e a própria organização, assim como será estudada a relação existente entre as variáveis em estudo. Pretende-se ainda, contribuir para uma melhor compreensão da relação existente entre os construtos confiança na organização, nos colegas e na chefia, percepção de suporte organizacional e intenção de permanência, visto estar pouco explorada na literatura, bem como a análise da influência da confiança como mediadora na relação entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanência.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Percepção de Suporte Organizacional

Segundo Eisenberger et al. (1986), a Percepção de Suporte Organizacional refere-se às crenças formadas pelos colaboradores de que a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar. Estas crenças são determinadas com base na prontidão e na qualidade do tratamento de que o colaborador é alvo, na retribuição pelo seu esforço despendido e na satisfação das suas necessidades sócio-emocionais (e.g., estima, aprovação, afiliação, respeito e apoio emocional) (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002).

De acordo com a Teoria de Suporte Organizacional, o desenvolvimento da percepção de suporte é incentivado pela tendência dos colaboradores para atribuírem características humanas à sua organização (Eisenberger et al., 1986). Os colaboradores realizam esta personificação por entenderem a organização como uma entidade viva, com responsabilidades legais, morais e financeiras, mas também inferem que, a organização se preocupa com o seu bem-estar devido às políticas e práticas implementadas, e pelo poder que a chefia, como agente da organização, exerce sobre eles (Levinson, 1965; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Assim, os colaboradores vão perceber o tratamento recebido como favorável ou desfavorável, com base nas ações dos agentes da organização, que se torna um indicador das intenções da organização para com eles (Levinson, 1965).

As ações dos agentes da organização são mais valorizadas pelo colaborador, quanto mais este perceber que essas ações são voluntárias. Esta percepção é construída com base na experiência do colaborador na organização, quanto às políticas, procedimentos e recursos recebidos, mas também, pelas interações com os agentes organizacionais (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965).

A relação entre o colaborador e a organização é entendida como uma troca de esforço e lealdade por bens materiais e recompensas, podendo ser de elevada qualidade quando a organização ou os seus representantes tomam ações positivas e benéficas direcionadas aos seus colaboradores (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Esta relação tem por base a Teoria da Troca Social (Blau, 1964).

Segundo a teoria da troca social (Blau, 1964) os colaboradores criam dois tipos de relações de troca no local de trabalho – relações económicas e relações sociais. As primeiras, sendo de curta duração, envolvem trocas concretas de trabalho por recompensa financeira, o que diz respeito aos contratos de trabalho. Enquanto as segundas são de longa duração e

envolvem trocas de âmbito emocional ou sócio-emocional, como é o caso do reconhecimento ou estima. No caso da temática de percepção de suporte organizacional, incide sobre esta uma relação de carácter social entre o colaborador e a organização, pois para além de ser duradora, o colaborador despende esforço nas suas tarefas e pretende ser recompensado por isso, através da satisfação das suas necessidades sócio-emocionais.

Neste sentido, a teoria da troca social implica a norma da reciprocidade, pois esta sustenta as relações de troca social, na medida em que é estabelecido um contrato psicológico e quem recebe os benefícios, tende a retribuí-los (Gouldner, 1960). Segundo Eisenberger et al. (1986), a percepção de suporte organizacional interfere nos processos psicológicos dos indivíduos, no sentido em que produz um sentimento de obrigação no colaborador em se preocupar com o bem-estar da organização e ajudá-la a atingir os seus objetivos; a satisfação das necessidades sócio-emocionais do colaborador, através de estima, respeito e aprovação, levam-no a incorporar o estatuto e valores da organização na sua identidade social; assim como, reforça as crenças dos colaboradores de que a organização reconhece e recompensa o seu desempenho.

Estes processos influenciam, positivamente, as atitudes e comportamentos dos colaboradores, pois quanto mais os colaboradores se sentirem apoiados pela organização, mais atitudes e comportamentos positivos irão desenvolver (e.g., aumento da satisfação laboral, aumento do compromisso afetivo, aumento do desempenho e diminuição das intenções de saída), o que favorecerá, tanto o individuo como a organização (Rhoades et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne, Shore & Liden, 1997).

#### *Antecedentes da Percepção de Suporte Organizacional*

De acordo com a Teoria de Suporte Organizacional, existem diversas formas de transmitir aos colaboradores que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Exemplos disso são a justiça, o apoio da chefia e as práticas de recursos humanos (Rhoades & Eisenberger, 2002), pois a presença destes fatores leva ao aumento da percepção de suporte organizacional.

A justiça é considerada um antecedente da percepção de suporte organizacional no sentido em que, um tratamento repetidamente justo terá um efeito cumulativo e significativo na percepção de suporte, revelando-se um indicativo da preocupação com o bem-estar do colaborador (Rhoades & Eisenberger, 2002).

O apoio da chefia favorece o aumento da percepção de suporte, pois a chefia é vista como um agente da organização e o colaborador identifica que as suas ações são autorizadas e

promovidas pela organização (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Isto deve-se à percepção que o colaborador tem acerca da posição que a chefia ocupa na hierarquia da organização e do tipo de tratamento existente entre a chefia e o colaborador (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Assim, se existir um tratamento positivo, o colaborador encara-o como indicativo do apoio da organização, intensificando-se quanto maior for o estatuto ou posição da chefia na organização.

Outro fator que antecede a percepção de suporte organizacional diz respeito às práticas de recursos humanos implementadas (e.g., autonomia, segurança laboral, formação, participação na tomada de decisões, gestão de carreira, oportunidades de recompensas e promoções) que estão positivamente relacionadas com a percepção de suporte, pois implicam um investimento no capital humano, o que demonstra reconhecimento pelos colaboradores (Allen et al., 2003; Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002). Ainda assim, as organizações não devem tomar como garantido que as práticas favoráveis implementadas aumentam a percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986). Os colaboradores devem perceber que o tratamento favorável recebido é devido a atos voluntários e sinceros, para que influenciem sentimentos de apoio, e não, que estes são imposições externas à organização (e.g., causas associadas ao mercado) (Eisenberger et al., 2002). Paralelamente, os autores referem que quando o tratamento desfavorável recebido é devido a algo que está além do controlo da organização (e.g., atribuição de remuneração inferior por consequência da crise económica), tem um efeito menos negativo na percepção de suporte.

#### *Consequentes da Percepção de Suporte Organizacional*

Tal como referido anteriormente, um nível elevado de percepção de suporte influencia as atitudes e comportamentos dos colaboradores, no sentido em que estes se preocupam com a organização e ajudam-na na realização dos seus objetivos, como forma de retribuir os recursos despendidos a seu favor (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Nesse sentido, têm sido realizados estudos de modo a compreender que atitudes e comportamentos estão associados a uma elevada percepção de suporte, encontrando-se sumariados na Tabela 1.

**Tabela 1:** Consequentes da Percepção de Suporte Organizacional

<b>Referências</b>	<b>Consequentes</b>
Allen, Shore e Griffeth (2003); Cropanzano, Howes, Grandey e Toth (1997); Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001); Eisenberger, Fasolo e La-Mastro (1990); Shukla e Rai (2014).	<b>Aumento de Compromisso Organizacional Afetivo</b>
Allen, Shore e Griffeth (2003); Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997); Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2015); Randall, Cropanzano, Bormann e Birjulin (1999); Rhoades e Eisenberger (2002).	<b>Aumento da Satisfação Laboral</b>
Duffy e Lilly (2013); Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2015); Wayne, Shore e Liden (1997).	<b>Aumento de Comportamentos de Cidadania Organizacional</b>
Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski e Aselage (2009); Eisenberger, Fasolo e La-Mastro (1990); Muneer, Iqbal, Khan e Long (2014); Rhodes e Eisenberger (2002).	<b>Aumento do Desempenho (Papel e Extra-papel)</b>
Dabke e Patole (2014); Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2015); Spoor e Hoye (2014).	<b>Aumento da Intenção de Permanência</b>
Duffy e Lilly (2013); Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2015); Muneer, Iqbal, Khan e Long (2014); Neves e Eisenberger (2014); Shukla e Rai (2014).	<b>Aumento de Confiança Organizacional</b>
Allen, Shore e Griffeth (2003); Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2015); Randall, Cropanzano, Bormann e Birjulin (1999); Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001); Wayne, Shore e Liden (1997).	<b>Diminuição de Intenções de Saída</b>
Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990); Rhoades e Eisenberger (2002).	<b>Diminuição de Absentismo</b>

## Confiança na Organização

A confiança tem vindo a ser estudada no âmbito organizacional pela sua influência nos resultados obtidos, que na ótica de Zhang, Tsui, Song, Li e Jia (2008), diz respeito a um elemento essencial em qualquer processo social positivo e produtivo, mas também um desafio para as organizações, em conseguir construir e manter a confiança dos seus colaboradores. Quando a cultura da organização tem por base elevados níveis de confiança, consegue ser mais eficaz e retém colaboradores altamente motivados (Starnes, Truhon & McCarthy, 2010). Puusa e Tolvanen (2006) acreditam que a confiança na organização é a chave para compreender a relação de identificação do colaborador com a organização e para criar uma identidade forte com esta.

Tal como outros construtos da psicologia, a confiança tem vindo a ser definida de formas distintas, incidindo em focos e preocupações diferentes. Algumas das definições recaem sobre uma crença (Cummings & Bromiley, 1996), uma expectativa (Hosmer, 1995), uma vontade de ser vulnerável (Mayer et al., 1995), uma avaliação racional (Hardin, 1996) ou um estado psicológico (Kramer, 1999).

No entanto, as diferentes definições de confiança convergem no ponto em que remetem para uma expectativa ou crença de que o outro agirá de boa-fé, uma vontade de ser vulnerável, de correr riscos e estar dependente das ações do outro (Rosseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Whitener et al., 1998). Algumas das definições presentes na literatura encontram-se sumarizadas na Tabela 2.

**Tabela 2:** Definições de Confiança na Organização

---

<b>Cook e Wall (1980)</b>	A confiança entre os indivíduos e grupos dentro de uma organização é um ingrediente altamente importante para a estabilidade da organização a longo prazo, bem como para o bem-estar dos seus membros.
<b>Mayer, Davis e Schoorman (1995)</b>	A confiança é a vontade de uma parte ser vulnerável às ações de outra, baseada na expectativa de que esta desempenhará uma determinada ação importante para a parte que confia, independentemente desta ter ou não capacidade de controlar a outra parte.
<b>Robinson (1996)</b>	Confiança organizacional significa a fé dos funcionários, na sinceridade, boa vontade e credibilidade da organização, bem como a sua crença de que os líderes da organização são fiáveis e honestos.

---

---

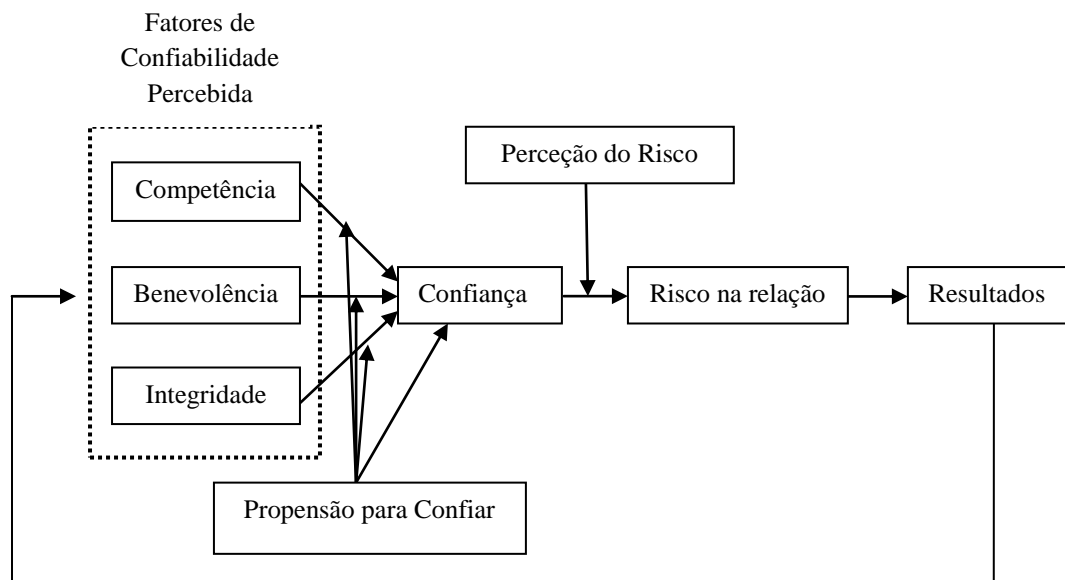
<b>Cummings e Bromiley (1996)</b>	A confiança organizacional é a crença de um indivíduo, ou uma crença comum entre os membros de um grupo, de que o outro indivíduo ou grupo fará esforços de boa fé para se comportar de acordo com os compromissos, que será honesto e não tirará partido do outro, mesmo que a oportunidade esteja disponível.
<b>Gilbert e Tang (1998)</b>	A confiança organizacional é um sentimento de confiança e apoio para com o empregador, acreditando-se que este seja honesto e que cumprirá os seus compromissos.
<b>Tan e Tan (2000)</b>	A confiança organizacional é uma avaliação global da percepção da confiabilidade da organização, por parte dos colaboradores.
<b>Schoorman, Mayer e Davis (2007)</b>	A confiança organizacional envolve a disposição dos colaboradores para serem vulneráveis às ações e políticas da sua organização.
<b>Tan e Liam (2009)</b>	A confiança nas organizações é a disposição de um empregado para ser vulnerável às ações da organização, cujo comportamento e ações, o colaborador não pode controlar. Esta disposição só pode ser processada quando a organização comunica, claramente, as suas ações aos colaboradores, por meio de canais formais ou informais.
<b>Liu e Wang (2013)</b>	A confiança organizacional é a crença do empregado de que a organização atuará de acordo com o previsto por ele.

---

A Confiança na Organização tem sido comumente explicada através do modelo proposto por Mayer et al. (1995) (Figura 1). Este modelo diz-nos que numa relação de confiança devem ser considerados diferentes elementos, como por exemplo, as características de ambas as partes (a que confia e a que recebe a confiança). Quando pretendemos confiar em alguém, avaliamo-la em termos de competência, benevolência e integridade. A competência diz respeito à percepção que temos de que a pessoa que receberá confiança tem competências para realizar as suas tarefas. A benevolência existe quando se acredita que a pessoa merecedora de confiança não tem intenção de nos magoar. Por fim, a integridade diz respeito a que quem recebe a confiança, é portador de um conjunto de princípios que é considerado aceitável por parte de quem confia. A percepção realizada acerca destes três fatores é subjetiva, pois podemos confiar em alguém por ter elevadas competências, sem termos informação sobre a sua benevolência e integridade, por exemplo.

Segundo os autores, a pessoa que confia apresenta diferentes níveis de propensão ao risco devido às suas características intrínsecas, pelo que a relação de confiança só é

estabelecida quando as pessoas envolvidas demonstram disponibilidade para partilhar a sua vulnerabilidade com o outro, o que ocorre ao longo do tempo. De acordo com este modelo, uma relação de confiança implica correr riscos.



**Figura 1:** Modelo de Confiança (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, p.715)

#### *Antecedentes da Confiança na Organização*

De acordo com Mayer et al. (1995), os antecedentes para uma relação de confiança são importantes no sentido em que, no início quando se confia, a pessoa não possui todas as informações sobre aquele que recebe a confiança e encontra-se numa situação de vulnerabilidade. Neste sentido, os autores propõem com o seu modelo, que uma relação de confiança é caracterizada por ser algo que evolui com o tempo e que depende dos seus fatores de confiabilidade (competência, benevolência e integridade). Por outro lado, Hardin (1996) considera que, para além do fator tempo, existem outras variáveis importantes para o desenvolvimento da confiança, como as características da parte que confia e da parte que é objeto de confiança, assim como o contexto em que a confiança é estabelecida.

Neste sentido, Deutsch (1958) acrescenta, ainda que, para que se estabeleça uma relação de confiança é importante conhecer a natureza das intenções do objeto de confiança, o poder deste em realizar eventos favoráveis, a força da relação entre a parte que confia e da que recebe a confiança, a influência da comunicação no desenvolvimento de confiança e, por fim, a autoestima da parte que confia, enquanto influência na sua prontidão em confiar.

Em termos organizacionais, tem sido estudado que a percepção de suporte organizacional e a justiça organizacional, nomeadamente a justiça procedimental e a distributiva, exercem influência como antecedentes do desenvolvimento da relação de confiança entre o colaborador e a organização (Kodish, 2006; Puusa & Tolvanen, 2006; Stinglhamber et al., 2006; Tan & Tan, 2000). Esta relação demonstra que é possível criar confiança no colaborador, se no seu local de trabalho existir equidade e suporte organizacional.

O desenvolvimento de confiança baseia-se na Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e na Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960), inerentes à relação entre o colaborador e a organização. Visto que, se a organização fornece aos colaboradores um bom tratamento, como é o caso do suporte e da justiça organizacional, estes criam um sentimento de obrigação de que devem tratar a organização do mesmo modo benéfico, através de atitudes e comportamentos positivos, nomeadamente no estabelecimento de relações de confiança.

#### *Consequentes da Confiança na Organização*

A existência ou ausência de confiança numa organização tem um grande impacto no sucesso ou fracasso desta, pois a confiança funciona como um catalisador de energia, que quando existe, aumenta a identificação do colaborador com a visão, missão, valores e objetivos da organização (Kimbrough, 1997).

Segundo Kramer (1999), a presença de confiança numa organização favorece a sociabilidade espontânea entre os membros organizacionais, reduz os custos associados a transações dentro da organização e facilita o respeito pelas decisões dos superiores hierárquicos. Permite, ainda, que o colaborador invista mais recursos nas suas tarefas, o que trará benefícios para o próprio e para a organização. Do mesmo modo que, quando a mesma não existe, o colaborador tem de despender mais recursos e energia ao supervisionar o comportamento dos outros para assegurar os seus interesses (Cummings & Bromiley, 1996).

Em culturas de confiança organizacional, os colaboradores demonstram-se mais propensos a desfrutar do seu trabalho, tomam as suas próprias decisões, assumem riscos, são inovadores e adotam comportamentos de cidadania organizacional (Starnes et al., 2010).

Relativamente a resultados organizacionais, estudos têm demonstrado que o colaborador quando confia na sua organização aumenta o seu compromisso organizacional (Cook & Wall, 1980; Tan & Lim, 2009; Wang, Tsai & Lin, 2013) e diminui as suas intenções de saída (Konovsky & Cropanzano, 1991; Mishra & Morrissey, 1990; Tan & Tan, 2000). Isto indica que quando os colaboradores confiam na sua organização, desenvolvem uma ligação à organização e têm menores, ou não têm intenções, de a abandonar (Tan & Tan, 2000). Por

outro lado, estão menos propensos a se envolverem em comportamentos desviantes em relação à organização (Rahim & Nasurdin, 2008).

### **Confiança nos colegas**

Os colegas de trabalho são membros da organização, com os quais um colaborador individual interage diariamente durante a sua “estadia” na organização, sendo que esta relação se caracteriza pela igualdade de poder e retrata a dinâmica ausente nas relações entre colaborador e chefia (Dirks & Ferrin, 2002). Formam uma importante rede informal de transferência de informações que emerge nas organizações, caracterizando-se por um fluxo horizontal de transferência de informações, que se opõe à rede formal e interna da organização (Tan & Lim, 2009).

Quando a informação não é fornecida de forma clara pela organização, os colaboradores procuram obtê-la através do meio social que lhe está mais próximo, ou seja, os colegas de trabalho (Tan & Lim, 2009), pois este ambiente fornece pistas que permitem ao colaborador construir interpretações e modelar as suas atitudes e comportamentos (Salancik & Pfeffer, 1978).

As informações provenientes deste meio só são consideradas revelantes para o colaborador, quando este percebe as fontes individuais como semelhantes a si próprio (Festinger, 1954). Este autor considera ainda que, se a informação não está presente através dos canais formais, os colaboradores começarão a confiar no seu ambiente social para realizar as suas interpretações. Assim, as impressões individuais dos colaboradores são influenciadas pelos comportamentos e atitudes dos colegas, que o colaborador considera serem semelhantes a si. Por outro lado, quando o colaborador considera que as atitudes dos seus colegas são socialmente aceitáveis, aproxima as suas crenças às dos colegas considerados (Salancik & Pfeffer, 1978).

Visto que a literatura sobre esta temática se revela escassa, não existe uma definição exata para confiança nos colegas. Deste modo e, atendendo à definição de confiança proposta por Mayer et al. (1995), Tan e Lim (2009) definem a confiança nos colegas como a vontade de um colaborador para ser vulnerável às ações e comportamentos dos seus colegas de trabalho, que o colaborador não consegue controlar. Por outro lado, Dirks (1999) considera que um colega é confiável quando se preocupa com os interesses da sua equipa.

A confiança nos colegas é importante nas relações de trabalho, pois os colaboradores interagem diariamente e trabalham em conjunto para os mesmos objetivos organizacionais e

num ambiente de confiança é possível terem êxito na realização das suas tarefas (Dar & Yunus, 2011).

As relações entre colegas de trabalho, nomeadamente relações de confiança, assentam na Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e na Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960). As trocas entre colegas dizem respeito a recursos emocionais e comportamentais e, portanto, se um colaborador fornece estes recursos, espera ter retorno destes no futuro (Fiske, 1992). Assim, relativamente à confiança, esta encontra-se no centro destas trocas, pelo que se um colaborador confia num colega, espera que esse colega retribua ao confiar em quem confiou nele.

#### *Antecedentes da Confiança nos Colegas*

A investigação desencadeada por Tan e Lim (2009) tinha como intuito averiguar os antecedentes da confiança nos colegas, de acordo com o modelo de confiança de Mayer et al. (1995). Esses antecedentes diziam respeito à competência, benevolência e integridade. Os seus resultados demonstraram que, apenas a benevolência e a integridade apresentavam um efeito preditor sobre a confiança nos colegas, ou seja, quando o colaborador percebe que os seus colegas são benevolentes e íntegros, tenderá a confiar mais neles.

Por outro lado, o estudo levado a cabo por Dirks e Skarlicki (2009) mostrou que um colaborador percebe os seus colegas como confiáveis, de acordo com fatores de integridade e competência. Ainda assim, Tinsley (1996) refere que pessoas com elevadas competências podem não ser confiáveis, enquanto pessoas confiáveis podem ter baixas competências e não serem eficazes.

#### *Consequentes da Confiança nos Colegas*

Os estudos sobre esta temática têm demonstrado que, quando existe confiança dentro de uma equipa de trabalho, esta afeta os processos e o desempenho desse grupo. Pois, quando se verifica que os níveis de confiança entre os membros da equipa são elevados, estes experienciam elevados níveis de cooperação e de desempenho (Dirks, 1999; Dirks & Ferrin 2001). Dirks (1999) considera que este resultado se deve ao facto de a confiança aumentar a competência dos membros da equipa para trabalharem em conjunto. Verificou-se, ainda, com o estudo de Langfred (2004), que uma elevada confiança entre membros de uma equipa se encontra associada a um maior desempenho dessa equipa, quando a autonomia de cada membro é baixa; e, que quando a confiança é elevada e o desempenho é baixo, deve-se a que a autonomia individual seja elevada.

Outra influência desta variável no ambiente de trabalho diz respeito a que quando os colaboradores confiam nos seus colegas, sentem mais controlo sobre os resultados do seu trabalho e apresentam elevados níveis de compromisso afetivo (Parker, Williams & Turner, 2006).

A existência de confiança entre colegas, leva a que os colaboradores apresentem mais comportamentos de cidadania organizacional, quer dirigidos aos seus colegas, como também à sua organização (Dar & Yunus, 2011). Ainda neste estudo, foi possível encontrar uma associação negativa entre a confiança nos colegas e comportamentos contra o bem-estar social, ou seja, quando os colaboradores apresentam mais comportamentos negativos, a confiança nos colegas diminui. No mesmo sentido, a investigação de Lau e Cobb (2010) demonstra que quando existem conflitos nas relações entre colegas, diminui a confiança nestes, assim como o seu desempenho individual.

Ainda assim, considera-se que a confiança entre colegas de trabalho pode levar, direta ou indiretamente, a atitudes e comportamentos positivos, como é o caso do aumento da satisfação laboral e diminuição de intenções de saída (Dar, 2010; Dirks & Ferrin, 2001; Kramer, 1999).

### **Confiança na chefia**

Dentro das organizações, as chefias são o elo de ligação entre os colaboradores e a organização, que estão encarregues de transmitir as políticas e os objetivos da organização aos colaboradores (Strutton, Toma & Pelton, 1993). Quando existe uma relação de boa qualidade entre os colaboradores e a chefia, os colaboradores sentem-se motivados para aceitar as atividades, objetivos e decisões da chefia, assim como trabalhar arduamente no sentido de as realizar (Dirks, 2000). Neste sentido, se os colaboradores percecionarem que a chefia os trata de forma justa e se preocupa com os seus interesses, estarão mais propensos a ajudá-la a atingir os seus objetivos (Kim & Ko, 2014).

Na literatura acerca desta temática, não existe um consenso quanto à definição para confiança na chefia, pois esta tem sido conceptualizada tendo por base a definição de confiança interpessoal, que reflete uma expectativa ou crença quanto às ações e intenções da parte que recebe confiança (e.g., Cook & Wall, 1980; Cummings & Bromiley, 1996). Ainda assim, Dirks (2000) conceitua a confiança na chefia como uma expectativa ou crença de que os colaboradores podem contar com as ações e/ou palavras da sua chefia, de que esta tem boas intenções relativamente aos colaboradores. Enquanto Tan e Tan (2000) definem-na, de acordo

com Mayer et al. (1995), como a vontade de um colaborador para ser vulnerável às ações da sua chefia, que cujos comportamentos e ações o colaborador não consegue controlar.

A confiança em superiores hierárquicos revela-se uma preocupação para os colaboradores, pois exerce um grande impacto sobre eles (Aryee et al., 2002). As chefias diretas têm contacto frequente e diário com os colaboradores, e as suas ações e comportamentos são fundamentais para desenvolver confiança (Whitener et al., 1998). Por exemplo, se a chefia adotar práticas coerentes e justas na relação com os colaboradores, pode levar a que estes confiem em si e, conseqüentemente, na organização (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Estas práticas demonstram dignidade e respeito pelos direitos dos colaboradores, pelo que favorecem uma relação de confiança a longo prazo (Kim & Ko, 2014). Outro fator é a questão da avaliação de desempenho, em que a chefia ao transmitir *feedback* construtivo aumenta a confiança que o colaborador tem por ela, assim como a comunicação que exerce um papel crítico na construção da confiança (Aryee et al., 2002).

Quando os colaboradores confiam na sua chefia, conseguem estender essa confiança à organização, por percecionarem a chefia como um representante da organização (Konovsky & Pugh, 1994). Neste caso, os colaboradores formam as suas impressões acerca da organização através das interações com a sua chefia (Tan & Tan, 2000; Wayne et al., 1997). Para além disso, as chefias constroem contratos relacionais com os colaboradores e cumprem as perceções destes quanto à organização, o que favorece a relação de confiança com a organização (Whitener et al., 1998). Quando o mesmo não se verifica, deve-se ao facto de o colaborador acreditar que a organização não reconhece, nem recompensa de forma justa as suas contribuições (Tan & Tan, 2000).

Tal como sugerido por Blau (1964), as relações de trocal social baseiam-se em lealdade mútua, boa vontade e apoio, o que acontece, também, na relação entre colaborador e chefia. A chefia ao exercer ações positivas e benéficas sobre o colaborador, o que fortalece a qualidade da relação entre ambos, faz com que o colaborador se sinta na obrigação de retribuir do mesmo modo benéfico (Blau, 1964; Settoon, Bennett & Liden, 1996), o que o faz ao confiar na sua chefia, incorrendo assim, na norma da reciprocidade (Dirks & Ferrin, 2002; Gouldner, 1960). Esta reciprocidade possibilita o reforço e a estabilização do eixo sobre o qual gira uma troca social, que diz respeito à confiança (Blau, 1964).

Por sua vez, a chefia ao percecionar que o colaborador confia em si, retribui ao atribuir ao colaborador maior participação na tomada de decisões e permite-lhe realizar as suas tarefas com mais autonomia (Chughtai, Byrne & Flood, 2015; Tan & Tan, 2000).

### *Antecedentes da Confiança na Chefia*

O estudo de Tan e Tan (2000) sugere que os precedentes da confiança na chefia estejam relacionados com variáveis proximais, como é o caso da competência, benevolência e integridade da chefia, baseando-se no modelo de confiança de Mayer et al. (1995).

Por outro lado, na investigação de Konovsky e Pugh (1994), os autores testaram o efeito preditor da justiça distributiva e da justiça procedimental, mas só a justiça procedimental se revelou preditora da confiança na chefia, tal como havia sido relatado, anteriormente, por Folger e Konovsky (1989).

O estudo de Dirks e Ferrin (2002) demonstrou que os antecedentes da confiança na chefia se encontram relacionados com as ações e práticas da chefia, nomeadamente, com o estilo de liderança (transformacional e transacional), a perceção de suporte organizacional, a justiça organizacional (interacional, distributiva e procedimental) e a possibilidade dada ao colaborador de participar nos processos de tomada de decisões.

### *Consequentes da Confiança na Chefia*

Os consequentes da confiança na chefia dizem respeito a variáveis atitudinais e comportamentais. Relativamente a variáveis atitudinais dizem respeito a satisfação com a chefia, pelo que o colaborador a avalia mais positivamente (Dirks & Ferrin, 2002; Driscoll, 1978; Tan & Tan, 2000), o aumento do compromisso organizacional (Aryee et al., 2002; Dirks & Ferrin, 2002) e diminuição das intenções de saída (Aryee et al., 2002; Davis, Shoorman, Mayer & Tan, 2000; Dirks & Ferrin, 2002).

Quanto a variáveis comportamentais, fazem parte os comportamentos de inovação, em que o colaborador se sente mais seguro para desenvolver e explorar novas ideias para realizar as suas tarefas (Rodrigues & Veloso, 2013; Tan & Tan, 2000), comportamentos de partilha de conhecimentos (Kim & Ko, 2014), o aumento do desempenho, por estarem mais propensos a aceitar os objetivos e indicações da chefia (Aryee et al., 2002; Dirks, 2000; Neves & Caetano, 2009), comportamentos de cidadania organizacional (Aryee et al., 2002; Dirks & Ferrin, 2002; Konovsky & Pugh, 1994), aumento de *work engagement* e redução da exaustão emocional (Chughtai et al., 2015).

### *Suporte Organizacional e Confiança*

Relativamente à relação entre a confiança na organização e a perceção de suporte organizacional, trata-se de uma associação positiva, o que nos indica que quando o colaborador percebe mais suporte por parte da sua organização, também confia mais nela

(Alder, Noel & Ambrose, 2006; Duffy & Lilly, 2013; Muneer, Iqbal, Khan & Long, 2014; Shukla & Rai, 2014; Tremblay, Cloutier, Simard, Cheênevert & Vandenberghe, 2010; Whitener, 2000).

Nesse sentido e, tal como referido anteriormente, a percepção de suporte organizacional é considerada um antecedente da confiança (Stinglhamber et al., 2006; Tan & Tan, 2000), ou seja, a presença de suporte organizacional favorece o desenvolvimento de relações de confiança entre os colaboradores e a organização (Shukla & Rai, 2014).

Por outro lado, na investigação de Shukla e Rai (2014) que tinha como objetivo explorar o papel da percepção de suporte organizacional no desenvolvimento da confiança na organização, assim como o efeito de interação do capital psicológico em executivos de tecnologias de informação, os autores verificaram que a percepção de suporte organizacional se encontrava correlacionada positivamente com a confiança na organização e que esta relação era moderada negativamente pelo capital psicológico. Ou seja, quando os colaboradores apresentavam maiores níveis de capital psicológico, estavam menos propensos a serem dependentes do suporte da organização para desenvolver uma relação de confiança com esta.

A relação entre a percepção de suporte organizacional e a confiança na chefia revela-se uma associação positiva, pois quando o trabalhador percebe que a sua organização lhe transmite suporte, também confia na sua chefia (Ambrose & Schminke, 2003; Dirks & Ferrin, 2002; Stinglhamber et al., 2006).

Tem sido estudado que a confiança na chefia e a confiança na organização se encontram associadas (e.g., Aryee et al., 2002; Tan & Tan, 2000). Deste modo, quando a confiança dos colaboradores pela sua chefia aumenta, também aumenta a confiança na organização. Isto deve-se ao facto de os colaboradores considerarem a sua chefia como um representante da organização e criam as suas impressões acerca desta, pelas interações com a chefia (Konovsky & Pugh, 1994; Tan & Tan, 2000).

O estudo de Dirks (2000) demonstrou que existe uma associação positiva entre a confiança na chefia e a confiança nos colegas, pelo que quando os colaboradores confiam na sua chefia, também confiam nos seus colegas.

#### *Efeito mediador da Confiança*

Para além destas relações, também tem sido dada atenção ao papel mediador da confiança. No estudo de Whitener (2000) verificou-se que a confiança na organização media parcialmente a relação entre a percepção de suporte organizacional e o compromisso organizacional. De acordo com os autores, isto demonstra que a confiança e o compromisso

dos colaboradores são mais fortes quando percebem que a organização se preocupa com eles e os apoia. Assim como a pesquisa de Tremblay et al., (2010), em que a confiança na organização se encontrava a mediar a relação entre a percepção de suporte organizacional e o compromisso afetivo.

Na investigação de Bitmis e Ergeneli (2013) foi, igualmente, possível encontrar evidências desse efeito mediador, em que a confiança na organização se encontrava a mediar parcialmente a relação entre o desempenho individual e a satisfação laboral. Os autores consideram que um elevado desempenho dos colaboradores pode aumentar a confiança pela organização, o que por sua vez melhora a qualidade da relação entre o colaborador e a organização. O mesmo resultado foi encontrado na pesquisa de Tan e Lim (2009), em que a confiança na organização se verificava a mediar a relação entre a confiança nos colegas e o compromisso organizacional afetivo, assim como a relação entre a confiança nos colegas e o desempenho.

A pesquisa de Liu e Wang (2013) encontrou, também, evidências de mediação, pois a confiança na organização foi encontrada a mediar, parcialmente, a relação entre a percepção de risco dos colaboradores e o compromisso organizacional, nomeadamente o afetivo e o normativo. Outro estudo sobre o efeito mediador da confiança na organização é o de Chen, Aryee e Lee (2005) em que esta media, parcialmente, a relação entre a percepção de suporte organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional e, totalmente, a relação entre a percepção de suporte organizacional, compromisso organizacional e desempenho.

Quanto à confiança nos colegas, esta foi encontrada a mediar a relação entre a propensão dos colaboradores para confiarem em estranhos e a sua preferência para trabalhar em equipa (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003). Tal como na investigação de Dar e Yunus (2011), em que esta variável media a relação entre comportamentos contra o bem-estar social e o desempenho dos colaboradores.

Relativamente à confiança na chefia, o estudo de Konovsky e Pugh (1994) revela o efeito mediador desta variável na relação entre a justiça procedimental e comportamentos de cidadania organizacional. Os autores justificam esta evidência com o facto de que os comportamentos de cidadania organizacional ocorrem em contextos de troca social, que por sua vez está na base das relações entre os colaboradores e a sua chefia.

A pesquisa levada a cabo por Aryee et al. (2002) encontrou o efeito mediador da confiança na chefia, na relação entre a justiça interacional, os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho nas tarefas. Foi, ainda, encontrada a mediar a relação entre liderança ética, *work engagement* e exaustão emocional (Chughtai et al., 2015).

Outro estudo sobre o efeito mediador da confiança na chefia, encontrou-a a mediar a relação entre o compromisso afetivo e as intenções de saída, comportamentos de cidadania organizacional e a percepção de desempenho (Neves & Caetano, 2009).

### **Intenção de Permanência**

A intenção de permanência diz respeito à predisposição deliberada e consciente do colaborador para manter o vínculo com a sua organização (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978). Segundo Dabke e Patole (2014) e Haque e Aslam (2014), a intenção de permanecer, pode, ainda, ser definida como a vontade que um colaborador tem, de querer ficar a longo prazo numa organização. Por outro lado, pode ser vista, simplesmente, como o inverso da intenção de saída (Dabke & Patole, 2014).

O facto de os colaboradores desejarem permanecer na organização é um indicador de que valorizam a gestão organizacional e o seu ambiente laboral, bem como se sentem integrados na organização e que podem realizar os seus objetivos pessoais e profissionais na organização em que se encontram (Kumar & Govindarajo, 2014). Esta relação pode ser entendida de acordo com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e a Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960), pois se os colaboradores percecionarem que recebem benefícios e recursos da organização, sentir-se-ão na obrigação de retribuir, através do seu esforço e lealdade, o que significa que deixarão de procurar emprego noutra organização e permanecem na organização para reembolsar a organização pelo que receberam dela (Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim como, justifica os investimentos e recursos utilizados pela organização na retenção dos colaboradores (Dabke & Patole, 2014).

A intenção do colaborador querer ficar na organização pode dever-se a diversos motivos, como a falta de alternativas de emprego noutras organizações, os custos pessoais e materiais inerentes a uma saída, as relações estabelecidas com os colegas de equipa ou projetos disponibilizados pela organização que permitem o desenvolvimento das competências dos colaboradores, o que os torna mais vinculados à organização (Bastos & Menezes, 2010). De acordo com Spoor e Hoye (2014), a intenção de permanecer na organização pode-se dever, igualmente, à percepção dos colaboradores de que estão a receber um tratamento justo e que existe equidade nas práticas de recursos humanos (e.g., participação de tomadas de decisão, apoio da chefia).

### *Antecedentes da Intenção de Permanência*

Na literatura não existe um consenso no que concerne aos antecedentes da intenção de permanência, visto que variam de organização para organização, consoante as características de cada empresa e fatores de foro individual do colaborador (Kumar & Govindarajo, 2014). No entanto, num estudo realizado para examinar potenciais antecedentes da intenção de permanência, identificou-se que a perceção de suporte da chefia, a perceção de suporte organizacional, a clareza dos objetivos organizacionais, a satisfação laboral e a perceção de oportunidades de progressão de carreira são preditores da intenção de permanência (Dabke & Patole, 2014).

Na investigação de Nasyira, Othman e Ghazali (2014), os autores identificaram que a perceção de suporte organizacional, a perceção de suporte da chefia e o compromisso organizacional exercem um efeito preditor sobre a intenção de permanência.

Num outro estudo, que tinha como objetivo investigar o efeito das práticas de desenvolvimento de talento e de liderança sobre a intenção de permanência, foi identificada uma relação positiva entre estas duas práticas de recursos humanos e a intenção do sujeito de querer permanecer na organização (Chami-Malaeb & Garavan, 2013). Como tal, quando as práticas de desenvolvimento de talento e de liderança se encontram implementadas numa organização, podem influenciar a decisão do colaborador de ficar na organização.

Na pesquisa de Arbour, Kwantes, Kraft e Boglarsky (2014), acerca do impacto do tipo de cultura organizacional e o ajuste pessoa-organização na intenção de permanência, pôde-se verificar que uma cultura organizacional construtiva leva a maiores níveis de intenção de permanência, assim como, se existir um bom ajuste entre o colaborador e a organização. Assim, é possível constatar que o ambiente de trabalho tem uma influência importante nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Tal como mencionado anteriormente, a satisfação laboral encontra-se relacionada positivamente com a intenção do colaborador querer permanecer na organização, pois se o colaborador experienciar elevados níveis de satisfação no local de trabalho, aumentara a sua vontade de querer continuar na organização (Ferreira, Proença & Proença, 2014; Shore & Martin, 1989). O mesmo acontece com o *work engagement*, pois se o colaborador sentir elevado *engagement*, terá menor vontade de abandonar a organização (Jones & Harter, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004).

Por último, também o compromisso organizacional tem sido estudado como estando associado à vontade de o colaborador querer continuar na organização a longo prazo. Nomeadamente o compromisso afetivo, em que o colaborador quanto mais se sentir ligado

emocionalmente à organização, menor a sua vontade de a abandonar (Allen & Meyer, 1990; Bastos & Menezes, 2010; Haque & Aslam, 2014). Por outro lado, também o compromisso normativo apresenta uma associação positiva com a intenção de permanência, o que indica que o colaborador permanece na organização, quanto mais ligado estiver a esta por considerar um dever (Barros, 2007; Barros & Scheible, 2008).

### *Suporte Organizacional, Confiança e Intenção de Permanência*

Tal como referido anteriormente, foram encontradas evidências do efeito preditor da percepção de suporte organizacional sobre a intenção de permanência (Dabke & Patole, 2014; Das, Nandialath & Mohan, 2013; Nasyira et al., 2014). Relativamente à relação entre estas duas variáveis, verifica-se uma associação positiva, o que nos indica que quanto mais os colaboradores percebem suporte da organização, mais vontade têm de permanecer nesta (Kurtessis et al., 2015; Liu, Yang, Yang & Liu, 2015; Masters & Liu, 2015; Spoor & Hoye, 2014).

Nos estudos de Cao, Hirschi e Deller (2014) e de Masters e Liu (2015), os autores encontraram que a relação entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanência é mediada pela satisfação com a carreira.

São diversos os estudos realizados que analisaram a relação entre a percepção de suporte organizacional e as intenções de saída, que neste caso se considera como o inverso da intenção de permanência (e.g., Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; Eisenberger, Fasolo & La-Mastro, 1990; Wayne et al., 1997). Nomeadamente, na investigação de Randall, Cropanzano, Bormann e Birjulin (1999) que pretendia analisar os efeitos preditores do suporte organizacional nas atitudes dos colaboradores, os autores encontraram uma relação negativa entre a percepção de suporte e as intenções de saída. A mesma relação negativa foi encontrada no estudo de Allen et al. (2003), Bishop, Scott e Burroughs (2000) e Foong-Ming (2008).

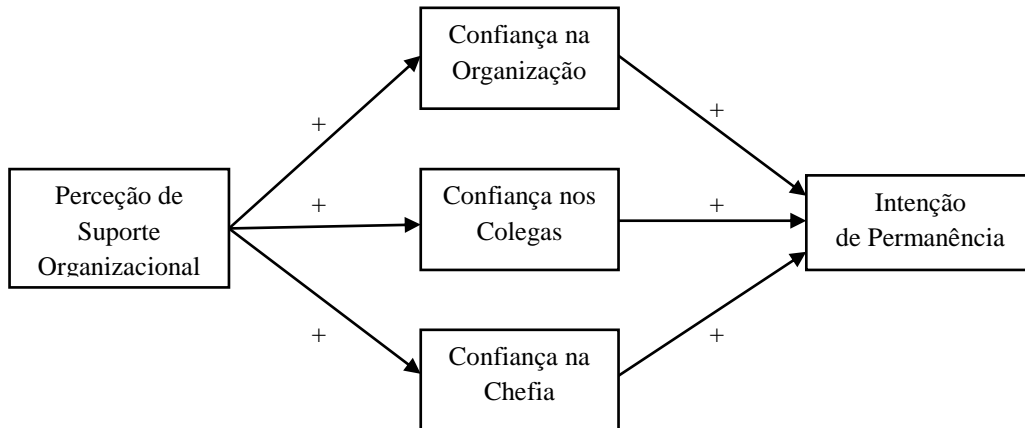
Quanto à relação existente entre a confiança na organização e a intenção de permanência, num estudo que tinha como objetivo perceber quais os antecedentes e consequentes da confiança na organização, os autores identificaram que um dos resultados inerentes ao facto de o colaborador confiar na organização, é a redução da intenção de saída (inverso da intenção de permanência) (Tan & Tan, 2000). Os autores consideram que quando os colaboradores confiam na sua organização, estão menos propensos a abandonar a organização e mais interessados em seguir uma carreira a longo prazo nesta (e.g., Aryee et al., 2002; Konovsky & Cropanzano, 1991; Mishra & Morrissey, 1990; Puusa e Tolvanen, 2006).

A relação existente entre a confiança nos colegas e as intenções de saída diz respeito a uma associação negativa, pelo que quando os colaboradores confiam nos seus colegas, exibem menores intenções de abandonar a organização (Dar, 2010; Dirks & Ferrin, 2001)

Por fim, a confiança na chefia encontra-se associada à diminuição das intenções de saída, pois o colaborador ao confiar na sua chefia, está mais propenso a querer permanecer na organização (Aryee et al., 2002; Davis et al., 2000; Dirks & Ferrin, 2002).

## MODELO E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO

A revisão de literatura anteriormente descrita suporta a pertinência de se promover o estudo sobre a relação entre as variáveis Percepção de Suporte Organizacional, Confiança Organizacional, nomeadamente ao nível da Organização, Colegas e Chefia, e a Intenção de Permanência, bem como averiguar se a Confiança exerce um efeito mediador na relação entre a Percepção de Suporte e a Intenção de Permanência.



**Figura 2:** Modelo de Investigação

**Hipótese** – A Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia, exerce um efeito mediador na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Intenção de Permanência.

## MÉTODO

Com o intuito de analisar a veracidade do modelo de investigação proposto anteriormente, foi realizado um estudo empírico, cujas condições são descritas de seguida.

### **Delineamento**

O delineamento do presente trabalho incide num estudo empírico, de carácter correlacional (Bryman & Cramer, 2003), pelo que se pretende explorar as relações existentes entre as variáveis Perceção de Suporte Organizacional, a Confiança Organizacional, nomeadamente ao nível da Organização, dos Colegas e da Chefia, e a Intenção de Permanência, tendo sido definidas previamente as variáveis causais. Outro facto que explica o tipo de delineamento adotado diz respeito à existência de variáveis mediadoras (i.e., Confiança na Organização, Confiança nos Colegas e Confiança na Chefia) que revela um menor controlo de explicações alternativas. O estudo é, ainda, quantitativo (Fortin, 1999), na medida em que as variáveis utilizadas têm uma escala de medida que permite a ordenação e a quantificação de diferenças entre elas (Marôco, 2011).

Considerando que os dados foram recolhidos num único momento temporal, confere, assim, a este estudo, um carácter transversal (Hill & Hill, 2002).

Relativamente à recolha de dados, recorreu-se à metodologia por inquérito, através de um questionário (Anexo A).

### **Participantes**

Os participantes foram selecionados a partir da população portuguesa, residente em todo o país e a trabalharem em diversos setores e com diferentes funções.

O processo de amostragem foi não probabilístico (de conveniência e de tipo *snowball*). O método de amostragem por conveniência possibilita obter a colaboração dos participantes mais facilmente (e.g., colegas de turma, colegas de trabalho, amigos), revelando-se, assim, mais rápido, barato e fácil (Hill & Hill, 2002). Por outro lado, o método de amostragem de propagação geométrica, ou *snowball*, é utilizado quando se pretende incluir na amostra indivíduos pouco acessíveis ou com um determinado atributo difícil de encontrar, e, portanto, recorre-se muitas vezes a um indivíduo de interesse que posteriormente recomenda a outros potenciais participantes, proporcionando o aumento da dimensão da amostra e forma, como o próprio nome indica, uma “bola de neve” (Marôco, 2011). A desvantagem na utilização destes

métodos é que os resultados e posteriores conclusões podem não ser representativos da população (Hill & Hill, 2002).

No presente estudo colaborou um total de 333 participantes, com idades compreendidas entre os 19 e os 69 anos, sendo a mediana de 36 anos ( $M= 37,37$ ;  $DP= 11,2$ ). Destes, 58,3% são do género feminino e 41,7% do género masculino. Relativamente às habilitações literárias, 20,1% dos participantes têm um nível de escolaridade inferior ao 12º ano, 32,7% tem escolaridade igual ao 12º ano e 47,1% são licenciados ou tem um grau académico superior.

No que se refere à antiguidade, esta varia entre 0,08 e 42 anos, sendo a mediana de 6 anos ( $M= 8,9$ ;  $DP= 8,9$ ). Por último, em relação ao vínculo laboral, 53,2% dos participantes possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo), 30,3% um contrato a termo certo, 4,5% tem um contrato de trabalho a termo certo através de uma empresa de trabalho temporário e 12% outro tipo de contrato (Anexo B).

**Tabela 3:** Caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem	Média	DP
<b>Idade</b>				37,37	11,20
<b>Género</b>	Feminino	194	58,3%		
	Masculino	139	41,7%		
<b>Habilitações Literárias</b>	Inferior ao 12º Ano	67	20,1%		
	Igual ao 12º Ano	109	32,7%		
	Licenciatura ou superior	157	47,1%		
<b>Antiguidade</b>				8,9	8,9
<b>Vínculo Laboral</b>	Sem Termo	177	53,2%		
	Termo certo	101	30,3%		
	Termo Certo por ETT	15	4,5%		
	Outro	40	12%		

## Procedimento

Para a realização deste estudo, foi necessário proceder à realização de um processo de tradução e retroversão de algumas escalas (i.e., Confiança na Organização, Confiança na Chefia, Confiança nos Colegas e Intenção de Permanência). O processo de retroversão abrange o conteúdo linguístico dos itens das escalas, bem como a sua adaptação para o

contexto português. O procedimento de adaptação das escalas segue as recomendações propostas pelo International Test Commission (2010).

A tradução de inglês para português foi realizada por dois profissionais portugueses da área de psicologia, com fluência na língua inglesa e residentes no Reino Unido. De seguida, comparou-se as duas propostas e foi criada uma versão que melhor reproduzia o conteúdo semântico de cada item. O processo de retradução, ou seja, de português para inglês, foi realizado por dois especialistas em tradução. Esta versão foi comparada com a versão original das escalas, sendo posteriormente alvo das correções necessárias para um processo de tradução adequado.

De seguida, procedeu-se ao estudo da validade facial, ou seja, um pré-teste que avaliou a adequação e compreensão da versão portuguesa de cada escala. Este pré-teste foi realizado junto de 10 participantes com as características da amostra em estudo. Neste procedimento pedia-se aos participantes que lessem em voz alta todos os itens e apresentassem verbalmente uma interpretação dos mesmos. Visto que não se verificou qualquer dificuldade na compreensão dos itens, não foi necessário proceder a nenhuma reformulação.

Posto isto, construiu-se um questionário que foi colocado *online* na plataforma *Google docs* e o respetivo *link* enviado via *email* e via redes sociais (*facebook*) a contactos da investigadora, assim como distribuídos presencialmente. A recolha dos dados foi realizada através de questionário, uma vez que se considerou que seria a metodologia mais eficaz para aferir as opiniões e atitudes dos indivíduos, tendo esta recolha sido efetuada durante os meses de Janeiro e Março de 2016.

No início do questionário era explicado aos participantes qual o objetivo do estudo e pedia-se que fossem sinceros nas suas respostas, pois não existiam respostas certas ou erradas, assim como era garantida a confidencialidade das mesmas. Foram, também, informados de que as respostas individuais nunca seriam conhecidas, dado que a análise que posteriormente seria realizada, tinha como objetivo efeitos académicos. O único requisito obrigatório para o preenchimento do questionário era que os participantes se encontrassem a trabalhar.

Relativamente ao questionário *online*, aquando a sua criação e de forma a garantir a inexistência de *missing values*, um dos requisitos foi a obrigatoriedade de responder a todas as respostas. Assim, para submeter o questionário, a totalidade das perguntas teria de estar respondida.

Para a codificação das variáveis e posteriores análises estatísticas recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics (v.22; SPSS Inc, Chicago, IL)*. Relativamente à codificação das variáveis, a variável género foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo

operacionalizada através da notação “0” para o participante do género feminino e “1” para o participante do género masculino; a variável habilitações literárias foi codificada em “1” para o escalão “Inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Igual ao 12º ano” e em “3” para o escalão “Licenciatura ou Superior”; e, por último, a variável vínculo laboral foi codificada com “1” para o contrato “Sem termo”, em “2” para o contrato “A termo certo”, em “3” para o contrato “A termo certo por ETT” e com “4” para “Outro”.

Inicialmente realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para todos os instrumentos neste estudo, tendo para esse efeito sido utilizado o programa IBM SPSS AMOS (v.22; SPSS Inc, Chicago, IL). Para o cálculo de todos os modelos dos respetivos instrumentos, recorreu-se à estimativa do tipo de máxima verosimilhança. Nos respetivos modelos, o AMOS reconhece que as elipses representam as variáveis latentes, os retângulos dizem respeito às variáveis manifesto, a seta com uma única ponta representa o caminho ou a relação de causa entre duas variáveis e, por fim, a seta com duas pontas, entre duas variáveis, representa uma covariância (Arbuckle, 1982). Para tal, utilizou-se o método de programação com interface gráfico (AMOS Graphics).

O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do ajustamento os seguintes índices: Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

Com o objetivo de se efetuar a análise das outras qualidade métricas dos instrumentos utilizados no estudo, recorreu-se ao programa IBM SPSS Statistics (v.22; SPSS Inc, Chicago, IL).

Procedeu-se de seguida, à análise da fiabilidade de cada instrumento, bem como das dimensões que os compõem, através do cálculo do *Alpha* de Cronbach.

Quanto ao estudo da sensibilidade, procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados. Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos.

Em seguida, realizou-se a análise descritiva das variáveis e, posteriormente a análise da associação entre as variáveis em estudo, através do cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*.

Por fim, testou-se o efeito de mediação através da análise de trajetórias, ou *Path Analysis*, com a finalidade de explorar a influência das variáveis predictoras nas variáveis de critério.

## **Medidas**

### *Percepção de Suporte Organizacional*

A Percepção de Suporte Organizacional foi medida através da versão reduzida do instrumento *Survey Perceived Organization Support* (SPOS), desenvolvido e adaptado por Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997), e originalmente por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). A versão utilizada foi adaptada e validada para a população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010). A escala compreende um total de 8 itens (e.g., “A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar”; “A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional”), e encontram-se classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos, que varia entre (1) “discordo totalmente” e (7) “concordo totalmente”.

Nesta escala foi necessário inverter alguns itens, pois não se encontravam a medir o construto na mesma direção. Assim, inverteu-se os itens 2, 3, 5 e 7.

### *Confiança na Organização*

A Confiança na Organização foi medida com base num instrumento desenvolvido por Gabarro e Athos (1976) e adaptado por Robinson e Rosseau (1994). Para a realização do presente estudo, foi realizada uma adaptação para a versão portuguesa.

Este instrumento é constituído por 7 itens (e.g., “O meu empregador é honesto e direto comigo”; “Não confio plenamente no meu empregador”), que se encontram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre (1) “discordo totalmente” e (5) “concordo totalmente”.

Nesta escala foi necessário inverter alguns itens, pois não se encontravam a medir o construto na mesma direção. Assim, inverteu-se os itens 1, 5 e 6.

Esta escala foi utilizada por Robinson e Rosseau (1994) junto de uma amostra de 1987 ex-alunos de uma Escola de Gestão dos EUA, apresentando um  $\alpha = 0.90$ .

### *Confiança na Chefia*

A Confiança na Chefia foi medida através do instrumento *Trust in Leaders Scale*, desenvolvido por Adams, Bruyn e Chung-Yan (2004), adaptado e validado por Adams e Sartori (2006). Para a realização do presente estudo, foi realizada uma adaptação para a versão portuguesa.

Esta escala é constituída por 20 itens (e.g., “Posso contar com o apoio do meu chefe”; “Sinto que o meu chefe é honesto”), que correspondem a quatro dimensões – Benevolência,

Integridade, Previsibilidade e Competência- encontrando-se classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos, que varia entre (1) “discordo totalmente” e (7) “concordo totalmente”.

Esta escala foi utilizada pelos autores junto de uma amostra de 220 militares canadianos, apresentando um  $\alpha= 0.97$ .

#### *Confiança nos Colegas*

A Confiança nos colegas foi medida através do instrumento *Trust in Teams Scale*, desenvolvido por Adams, Bruyn e Chung-Yan (2004), adaptado e validado por Adams e Sartori (2006). Para a realização do presente estudo, foi realizada uma adaptação para a versão portuguesa.

Esta escala é constituída por 20 itens (e.g., “Posso contar com o apoio dos meus colegas”; “Os meus colegas cumprem a sua palavra”), que correspondem a quatro dimensões – Benevolência, Integridade, Previsibilidade e Competência- encontrando-se classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos, que varia entre (1) “discordo totalmente” e (7) “concordo totalmente”.

Esta escala foi utilizada pelos autores, junto de uma amostra de 220 militares canadianos, apresentando um  $\alpha= 0.97$ .

#### *Intenção de Permanência*

A intenção de permanecer na organização foi avaliada através da escala desenvolvida por Mitchel (1981) e adaptada para a versão portuguesa para este estudo.

A escala compreende um total de quatro itens (e.g., “Eu recusaria qualquer proposta de trabalho de outra empresa se ela chegasse amanhã”; “De momento, as minhas intenções passam por permanecer na empresa em que estou”). Os itens foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos, que varia entre (1) “discordo totalmente” e (7) “concordo totalmente”.

Esta escala foi utilizada pelo autor, junto de uma amostra de 776 gestores de agências de seguros dos EUA e Canadá, apresentando um  $\alpha= 0.66$ .

## RESULTADOS

Para aferir os resultados, primeiramente realizou-se a análise das qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo.

### Qualidades Métricas das Escalas

#### *Escala de Percepção de Suporte Organizacional*

##### *Validade*

Tendo em conta que a presente escala de Percepção de Suporte Organizacional é composta por uma única dimensão da escala original, foi realizada uma análise fatorial confirmatória a um fator. Desenvolveu-se um modelo teórico e estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho.

Ao realizar a análise da estrutura fatorial, verificou-se a necessidade de se eliminar os itens 2, 3, 5 e 7, por apresentarem baixos pesos fatoriais, ficando o modelo a um fator constituído pelos itens 1, 4, 6 e 8. Posto isto, obtiveram-se todos os índices de ajustamento com níveis de adequação excelentes ( $\chi^2/gf \leq 5.00$ ; TLI > .90; CFI > .90; GFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 4, Anexo C).

**Tabela 4:** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Percepção de Suporte Organizacional

$\chi^2/gf$	TLI	CFI	GFI	RMSEA
1.58	.99	.99	.99	.042

##### *Fiabilidade*

Após a análise da fiabilidade da escala de Percepção de Suporte Organizacional (Tabela 5 e Anexo C), verifica-se que esta apresenta um *Alpha de Cronbach* no valor de .87, pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna e que não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item.

**Tabela 5:** Fiabilidade da escala de Percepção de Suporte Organizacional

Escala	$\alpha$	Classificação
Percepção de Suporte Organizacional	.87	Boa

### *Sensibilidade*

Ao analisar a sensibilidade da escala de Percepção de Suporte Organizacional (Tabela 6, Anexo C), pode-se verificar que esta escala não apresenta distribuição normal, mas ainda assim, não viola grosseiramente a normalidade, pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respectivamente (Kline, 1998). Verifica-se, ainda, que nenhum item apresenta a mediana encostada aos extremos, bem como todos os itens têm resposta em todos os pontos.

**Tabela 6:** Sensibilidade da escala de Percepção de Suporte Organizacional

Escala	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Percepção de Suporte Organizacional	.08	<.001	-.17	-.31

### *Escala de Confiança na Organização*

#### *Validade*

Tendo em conta que a presente escala de Confiança na Organização é composta por uma única dimensão da escala original, foi realizada uma análise fatorial confirmatória a um fator. Desenvolveu-se um modelo teórico e estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho.

Ao realizar a análise da estrutura fatorial, verificou-se a necessidade de se eliminar os itens 1, 5, 6 e 8, por apresentarem baixos pesos fatoriais, ficando o modelo a um fator constituído pelos itens 2, 3, 4 e 7. Posto isto, obtiveram-se índices de ajustamento com valores aceitáveis ( $\chi^2/gf \leq 5.00$ ; TLI > .90; CFI > .90; GFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 7, Anexo D). De acordo com a Tabela 7, podemos observar que, os níveis de adequação são excelentes, à exceção do índice RMSEA que obteve apenas um nível de adequação satisfatório.

**Tabela 7:** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Confiança na Organização

$\chi^2/gf$	TLI	CFI	GFI	RMSEA
1.89	.99	.99	.99	.05

#### *Fiabilidade*

Ao analisar a fiabilidade da escala de Confiança na Organização (Tabela 8, Anexo D), verifica-se que esta apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .82, pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna e que esta não melhoraria significativamente se

fosse retirado qualquer item, pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fosse eliminado o item CO\_7.

**Tabela 8:** Fiabilidade da escala de Confiança na Organização

Escala	$\alpha$	Classificação
Confiança na Organização	.82	Boa

#### *Sensibilidade*

Ao analisar a sensibilidade da escala de Confiança na Organização (Tabela 9, Anexo D), pode-se verificar que esta escala não apresenta distribuição normal, mas ainda assim, não viola grosseiramente a normalidade, pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respetivamente (Kline, 1998). Verifica-se, ainda, que nenhum item apresenta a mediana encostada aos extremos, bem como todos os itens têm resposta em todos os pontos.

**Tabela 9:** Sensibilidade da escala de Confiança na Organização

Escala	KS	$p$	Assimetria	Achatamento
Confiança na Organização	.12	<.001	-.46	.66

#### *Escala de Confiança nos colegas*

##### *Validade*

Tendo em conta que a escala de Confiança nos Colegas é composta por quatro dimensões (benevolência, integridade, previsibilidade e competência), foi realizada uma análise fatorial confirmatória a quatro fatores. Desenvolveu-se um modelo teórico a quatro fatores e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Ao realizar a análise da estrutura fatorial, verificou-se a necessidade de se eliminar o item 6 e 12, por se encontrar correlacionado com uma dimensão à qual não pertence e por apresentar um baixo peso fatorial, respetivamente. Assim, relativamente à constituição do modelo, ao fator 1 (Benevolência) pertencem os itens 1, 2, 3, 4 e 5; ao fator 2 (Integridade) pertencem os itens 7, 8, 9 e 10; do fator 3 (Previsibilidade) fazem parte os itens 11, 13, 14 e 15; e, por último, ao fator 4 (Competência) correspondem os itens 16, 17, 18, 19 e 20.

Após a análise fatorial confirmatória (Tabela 10, Anexo E), verificou-se que alguns índices de ajustamento apresentam valores excelentes ( $\chi^2/gf \leq 5.00$ ; TLI > .90; CFI > .90), o que não se verifica com o GFI que deveria ser superior a .90 e o RMSEA deveria ser inferior a 0.08. Ainda assim, apesar de o índice GFI se verificar com um índice de adequação sofrível, o RMSEA é considerado aceitável (Marôco, 2014), pelo que se considerará o presente modelo.

**Tabela 10:** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória a quatro fatores da Escala de Confiança nos Colegas

$\chi^2/gf$	TLI	CFI	GFI	RMSEA
3.12	.94	.95	.88	.08

### *Fiabilidade*

Ao analisar a fiabilidade da escala de Confiança nos Colegas (Tabela 11, Anexo E), verifica-se que o *Alpha de Cronbach* tem um valor de .96 para a confiança nos colegas global, revelando uma boa consistência interna. Relativamente à fiabilidade de cada dimensão da confiança nos colegas, estas apresentam *Alphas de Cronbach* entre .88 e .93, apresentando todas uma boa consistência interna, não se alterando significativamente caso se eliminasse qualquer item.

**Tabela 11:** Fiabilidade da escala de Confiança nos Colegas e das suas dimensões

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$	Classificação
Confiança nos Colegas	.96	Benevolência	.90	Muito Boa
		Integridade	.93	Muito Boa
		Previsibilidade	.88	Boa
		Competência	.90	Muito Boa

### *Sensibilidade*

Ao analisar a sensibilidade da escala de Confiança nos Colegas (Tabela 12, Anexo E), pode-se verificar que esta apresenta distribuição normal, o que não acontece com as suas dimensões. Ainda assim, nenhuma das dimensões viola grosseiramente a normalidade, pelo que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7,

respetivamente (Kline, 1998). Verifica-se, ainda, que nenhum item apresenta a mediana encostada aos extremos, bem como todos os itens têm resposta em todos os pontos.

**Tabela 12:** Sensibilidade da escala de Confiança nos Colegas e das suas dimensões

Escala e dimensões	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Confiança nos Colegas	.04	>.05	-.36	.28
Benevolência	.09	<.001	-.35	.03
Integridade	.10	<.001	-.45	.48
Previsibilidade	.07	<.001	-.37	.23
Competência	.11	<.001	-.53	.40

### *Escala de Confiança na Chefia*

#### *Validade*

Tendo em conta que a escala de Confiança na Chefia é composta por quatro dimensões (benevolência, integridade, previsibilidade e competência), foi realizada uma análise fatorial confirmatória a quatro fatores. Desenvolveu-se um modelo teórico a quatro fatores e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Ao realizar a análise da estrutura fatorial, verificou-se a necessidade de se eliminar o item 1, por se apresentar correlacionado com uma dimensão à qual não pertence. Assim, relativamente à constituição do modelo, ao fator 1 (Benevolência) pertencem os itens 2, 3, 4 e 5; ao fator 2 (Integridade) pertencem os itens 6, 7, 8, 9 e 10; do fator 3 (Previsibilidade) fazem parte os itens 11, 12, 13, 14 e 15; e, por último, ao fator 4 (Competência) correspondem os itens 16, 17, 18, 19 e 20.

Após a análise fatorial confirmatória (Tabela 13, Anexo F), verificou-se que alguns índices de ajustamento têm níveis de adequação excelentes ( $\chi^2/gl \leq 5.00$ ; TLI > .90; CFI > .90), o que não se verifica com o índice GFI que deveria ser superior a .90 e o RMSEA deveria ser inferior a 0.08. Ainda assim, apesar de o índice GFI se verificar com um índice de adequação sofrível, o RMSEA é considerado aceitável (Marôco, 2014), pelo que se considerará o presente modelo.

**Tabela 13:** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória a quatro fatores da Escala de Confiança na Chefia

$X^2/gl$	TLI	CFI	GFI	RMSEA
3.04	.95	.96	.89	.08

### *Fiabilidade*

Ao analisar a fiabilidade da escala de Confiança na Chefia (Tabela 14, Anexo F), verifica-se que o *Alpha de Cronbach* tem um valor de .97 para a confiança na chefia global, revelando uma boa consistência interna. Relativamente à fiabilidade de cada dimensão da confiança na chefia, estas apresentam *Alphas de Cronbach* entre .90 e .95, apresentando todas uma boa consistência interna, não se alterando significativamente caso se eliminasse qualquer item.

**Tabela 14:** Fiabilidade da escala de Confiança na Chefia e das suas dimensões

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$	Classificação
Confiança na Chefia	.97	Benevolência	.94	Muito Boa
		Integridade	.95	Muito Boa
		Previsibilidade	.90	Muito Boa
		Competência	.95	Muito Boa

### *Sensibilidade*

De acordo com os dados apresentados (Tabela 15, Anexo F), verifica-se que tanto a escala como as suas dimensões não apresentam distribuição normal, mas ainda assim, não violam grosseiramente a normalidade, pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respetivamente (Kline, 1998). Verifica-se, ainda, que nenhum item apresenta a mediana encostada aos extremos, bem como todos os itens têm resposta em todos os pontos.

**Tabela 15:** Sensibilidade da escala de Confiança na Chefia e das suas dimensões

Escala e dimensões	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Confiança na Chefia	.05	<.05	-.40	-.12
Benevolência	.08	<.001	-.37	-.42
Integridade	.09	<.001	-.48	-.26
Previsibilidade	.06	<.05	-.38	.01
Competência	.10	<.001	-.50	-.34

### *Escala de Intenção de Permanência*

#### *Validade*

Tendo em conta que a presente escala de Intenção de Permanência é composta por uma única dimensão da escala original, foi realizada uma análise fatorial confirmatória a um fator, ao qual pertencem os 4 itens. Desenvolveu-se um modelo teórico e estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho.

Na análise da estrutura fatorial, obtiveram-se índices de ajustamento com valores aceitáveis ( $\chi^2/gf \leq 5.00$ ; TLI > .90; CFI > .90; GFI > .90). De acordo com a Tabela 16, podemos observar que, os níveis de adequação são excelentes, à exceção do índice RMSEA que deveria ser inferior a .08. Ainda assim, considerar-se-á o presente modelo, visto que, apesar de o nível de adequação RMSEA se apresentar acima do nível satisfatório, é considerado aceitável (Marôco, 2014) (Anexo G).

**Tabela 16:** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Intenção de Permanência

$\chi^2/gf$	TLI	CFI	GFI	RMSEA
3.80	.97	.99	.99	.09

#### *Fiabilidade*

Após a análise da fiabilidade da escala de Intenção de Permanência (Tabela 17 e Anexo G), verifica-se que esta apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .86, pelo que se revela com uma boa consistência interna e que esta não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item.

**Tabela 17:** Fiabilidade da escala de Intenção de Permanência

Escala	$\alpha$	Classificação
Intenção de Permanência	.86	Boa

*Sensibilidade*

De acordo com os dados apresentados (Tabela 18, Anexo G), verifica-se que esta escala não apresenta distribuição normal, mas ainda assim, não viola grosseiramente a normalidade, pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respetivamente (Kline, 1998). Verifica-se, ainda, que nenhum item apresenta a mediana encostada aos extremos, bem como todos os itens têm resposta em todos os pontos.

**Tabela 18:** Sensibilidade da escala de Intenção de Permanência

Escala	KS	$p$	Assimetria	Achatamento
Intenção de Permanência	.08	<.001	.13	-.85

**Análise descritiva das variáveis**

Realizou-se uma análise descritiva das escalas em estudo, com o objetivo de perceber a posição das respostas dadas pelos 333 participantes nos diferentes constructos estudados (Anexo H). Relativamente à escala de perceção de suporte organizacional, é possível observar que as respostas dos participantes se situam ligeiramente acima do ponto médio ( $\mu = 4.2$ ), pois está acima, ainda que muito próximo, do ponto central 4. Isto significa que os participantes têm elevada perceção quanto ao suporte fornecido pela organização.

No que diz respeito aos níveis de confiança na organização, estes situam-se acima do ponto médio ( $\mu=3.45$ ), tendo em conta que o ponto central da escala é o nível 3, significando que os indivíduos que fazem parte da amostra deste estudo confiam na sua organização.

Quanto à confiança nos colegas, esta apresenta valores superiores ao ponto médio ( $\mu = 4.83$ ), considerando que o ponto central da escala é o nível 4, o que significa que os participantes confiam nos seus colegas. No que respeita às dimensões da confiança nos colegas, ainda que todas as dimensões se encontrem acima do ponto médio, a que apresenta valores mais elevados é a dimensão da competência ( $\mu = 5.22$ ) ou seja, é a dimensão melhor percecionada pelos participantes.

Relativamente à confiança que os indivíduos sentem em relação à sua chefia, apresenta níveis superiores ao ponto médio ( $\mu = 4.61$ ), visto que se trata de uma escala de 7 pontos. Isto indica que os participantes deste estudo confiam na sua chefia. Quanto às suas dimensões, a que apresenta valores mais elevados é a dimensão competência ( $\mu = 4.88$ ), o que significa que os colaboradores percebem que a sua chefia é competente para realizar as suas tarefas. As restantes dimensões apresentam-se, igualmente, acima do ponto central.

No que concerne à escala de intenção de permanência, verifica-se que as respostas se encontram abaixo do ponto médio ( $\mu = 3.60$ ), visto que o ponto central é o nível 4. Pode-se, assim, constatar que os indivíduos apresentam níveis baixos quanto às suas intenções de continuarem na organização em que se encontram.

Em suma, pode-se constatar que os participantes deste estudo confiam mais nos seus colegas, comparativamente à sua organização e chefia, e que confiam nestes quanto à sua competência para realizar tarefas.

### **Correlações entre as variáveis**

Com o objetivo de medir a intensidade e a direção da associação entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson*, por se tratar de variáveis quantitativas (Marôco, 2011). Este coeficiente varia entre -1 e +1 ( $-1 \leq R \leq 1$ ), sendo que se  $r > 0$  significa que as variáveis variam no mesmo sentido, se  $r < 0$  as variáveis variam em sentido oposto. É de referir, ainda que, o valor absoluto da correlação indica a intensidade da relação e, portanto, considera-se que as correlações são fracas quando o valor absoluto de  $r$  é inferior a .25; moderadas quando  $.25 \leq |r| < .5$ ; fortes para  $.50 \leq |r| < .75$ ; e, muito fortes quando  $|r| \geq .75$  (Marôco, 2011).

De acordo com os parâmetros enunciados e com a Tabela 19 (Anexo I), pode-se observar que, a variável Percepção de Suporte Organizacional apresenta uma correlação estatisticamente significativa e positiva forte com a Confiança na Organização ( $r = .69$ ;  $p < .01$ ), o que sugere que os colaboradores que percebem mais apoio por parte da organização, também confiam mais na sua organização.

A matriz de correlações mostra uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada ( $r = .47$ ;  $p < .01$ ) entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança nos Colegas, indicando que os colaboradores que percebem mais apoio da organização, também confiam mais nos seus colegas.

Todas as dimensões da Confiança nos Colegas apresentam uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada com a Percepção de Suporte Organizacional.

Mais especificamente, a benevolência ( $r = .43$ ;  $p < .01$ ), a integridade ( $r = .40$ ;  $p < .01$ ), a previsibilidade ( $r = .44$ ;  $p < .01$ ) e a competência ( $r = .42$ ;  $p < .01$ ). Isto significa que estas variam no mesmo sentido e como tal, quando uma aumenta a outra também aumenta, e vice-versa.

A Confiança na Chefia apresenta uma correlação estatisticamente significativa e positiva forte com a Percepção de Suporte Organizacional ( $r = .64$ ;  $p < .01$ ), mostrando que os colaboradores que percebem mais apoio da organização, também confiam mais na sua chefia.

Todas as dimensões da Confiança na Chefia, estas apresentam uma correlação estatisticamente significativa e positiva forte com a Percepção de Suporte Organizacional. Mais especificamente, a benevolência ( $r = .64$ ;  $p < .01$ ), a integridade ( $r = .63$ ;  $p < .01$ ), a previsibilidade ( $r = .50$ ;  $p < .01$ ) e a competência ( $r = .54$ ;  $p < .01$ ). O que significa que estas variam no mesmo sentido e, como tal, quando uma aumenta a outra também aumenta, e vice-versa.

Entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Intenção de Permanência existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva forte ( $r = .53$ ;  $p < .01$ ), e como tal, quando os colaboradores percebem que recebem mais apoio por parte da organização, também desejam mais continuar a organização.

Verifica-se uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada entre a Confiança na Organização e a Confiança nos Colegas ( $r = .31$ ;  $p < .01$ ), o que indica que, quando há um aumento da confiança na organização por parte dos colaboradores, também aumenta a confiança nos seus colegas.

Todas as dimensões da Confiança nos Colegas apresentam uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada com a Confiança na Organização. Mais especificamente, a benevolência ( $r = .25$ ;  $p < .01$ ), a integridade ( $r = .26$ ;  $p < .01$ ), a previsibilidade ( $r = .27$ ;  $p < .01$ ) e a competência ( $r = .33$ ;  $p < .01$ ). Significando que estas variam no mesmo sentido e como tal, quando uma aumenta a outra também aumenta, e vice-versa

A Confiança na Organização apresenta uma correlação estatisticamente significativa e positiva forte com a Confiança na Chefia ( $r = .57$ ;  $p < .01$ ), isto é, quanto os trabalhadores confiam mais na sua organização, também confiam mais na sua Chefia.

Quanto às dimensões da Confiança na Chefia, estas apresentam uma relação positiva com a variável Confiança na Organização. Mais especificamente, a benevolência ( $r = .54$ ;  $p < .01$ ), a integridade ( $r = .57$ ;  $p < .01$ ) e a competência ( $r = .54$ ;  $p < .01$ ) apresentam uma

correlação estatisticamente significativa e positiva forte, enquanto a dimensão previsibilidade apresenta uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada com a Confiança na Organização ( $r = .40$ ;  $p < .01$ ). Isto significa que estas variam no mesmo sentido e como tal, quando uma aumenta a outra também aumenta, e vice-versa.

Verifica-se, ainda, uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada ( $r = .40$ ;  $p < .01$ ) entre a Confiança na Organização e a Intenção de Permanência, o que indica que quando os colaboradores confiam mais na sua organização, também desejam mais permanecer na organização.

Entre a Confiança nos Colegas e a Confiança na Chefia, existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva forte ( $r = .51$ ;  $p < .01$ ), o que revela que quando há um aumento da confiança nos colegas por parte dos colaboradores, existe, também, um aumento da confiança na chefia.

Todas as dimensões da Confiança na Chefia apresentam uma relação positiva com a variável Confiança nos Colegas. Mais especificamente, a benevolência apresenta uma correlação estatisticamente significativa e positiva forte ( $r = .56$ ;  $p < .01$ ), a integridade ( $r = .49$ ;  $p < .01$ ), a previsibilidade ( $r = .39$ ;  $p < .01$ ) e a competência ( $r = .42$ ;  $p < .01$ ) apresentam uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada com a confiança nos colegas no geral. Isto significa que estas variam no mesmo sentido e como tal, quando uma aumenta a outra também aumenta, e vice-versa.

Na matriz de correlação verifica-se, ainda, uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada ( $r = .31$ ;  $p < .01$ ) entre a Confiança nos Colegas e a Intenção de Permanência, isto é, os colaboradores que confiam mais nos seus colegas, apresentam maiores níveis de intenção de permanecer na organização em que se encontram.

As dimensões referentes à Confiança nos Colegas apresentam correlações estatisticamente significativas e positivas entre si, destacando-se a associação entre a dimensão benevolência e previsibilidade, com uma correlação muito forte ( $r = .77$ ;  $p < .01$ ); e a correlação entre a integridade e a previsibilidade, também, muito forte ( $r = .79$ ;  $p < .01$ ). Podendo-se, assim, constatar que, quando aumenta a percepção do colaborador de que o colega não tem intenção de o magoar (benevolência) e que possui características aceitáveis para o colaborador (integridade), também existe um aumento da previsão das ações do colega (previsibilidade).

Relativamente às dimensões da Confiança na Chefia, apresentam correlações estatisticamente significativas e positivas entre si, sendo de ressaltar a associação entre a benevolência e a integridade com uma correlação muito forte ( $r = .85$ ;  $p < .01$ ); e, a correlação

entre a integridade e a competência ( $r = .85$ ;  $p < .01$ ) com uma correlação muito forte, igualmente. Isto significa que quando aumenta a percepção do colaborador de que a chefia não tem intenção de o magoar (benevolência), também aumenta a percepção de que a chefia possui características aceitáveis para o colaborador (integridade). Neste sentido, quando há um aumento da percepção do colaborador de que a chefia possui características aceitáveis para si (integridade), também aumenta a sua percepção quanto às competências que a chefia possui para realizar as suas tarefas (competência).

A Confiança na Chefia apresenta uma correlação estatisticamente significativa e positiva forte com a Intenção de Permanência ( $r = .50$ ;  $p < .01$ ), o que indica que quando os trabalhadores confiam mais na sua chefia, desejam mais continuar na organização.

Por fim, destaca-se a associação entre a Intenção de Permanência e as dimensões das escalas em estudo, verificando-se uma correlação estatisticamente significativa e positiva moderada com a dimensão competência da confiança nos colegas ( $r = .30$ ;  $p < .01$ ) e com a dimensão integridade da confiança na chefia ( $r = .49$ ;  $p < .01$ ). Isto significa que quando o colaborador percebe que os seus colegas têm elevadas competências para realizar as suas tarefas e, quando há um aumento da percepção de que a chefia possui características aceitáveis para o colaborador, respetivamente, este apresenta maiores níveis de intenção de permanecer na organização.

**Tabela 19:** Correlações entre as variáveis em estudo e suas dimensões

	$\mu$	DP	1	2	3	3.1	3.2	3.3	3.4	4	4.1	4.2	4.3	4.4	5
1. Percepção de Suporte Organizacional	4,2042	1,32996	1												
2. Confiança na Organização	3,4467	,83795	.685**	1											
3. Confiança nos Colegas	4,8293	1,07814	.467**	.309**	1										
3.1 Benevolência	4,4739	1,27476	.427**	.249**	.904**	1									
3.2 Integridade	4,7838	1,25683	.393**	.264**	.909**	.757**	1								
3.3 Previsibilidade	4,8326	1,18074	.440**	.272**	.904**	.766**	.788**	1							
3.4 Competência	5,2186	1,09853	.415**	.327**	.875**	.681**	.741**	.723**	1						
4. Confiança na Chefia	4,6083	1,27200	.636**	.565**	.511**	.416**	.474**	.486**	.470**	1					
4.1 Benevolência	4,3911	1,47812	.639**	.537**	.559**	.484**	.525**	.522**	.485**	.916**	1				
4.2 Integridade	4,5820	1,42369	.633**	.571**	.493**	.401**	.478**	.461**	.445**	.944**	.853**	1			
4.3 Previsibilidade	4,5363	1,21904	.502**	.396**	.391**	.316**	.346**	.425**	.331**	.837**	.691**	.700**	1		
4.4 Competência	4,8805	1,49795	.538**	.536**	.420**	.323**	.381**	.372**	.441**	.925**	.792**	.852**	.678**	1	
5. Intenção de Permanência	3,6006	1,59040	.530**	.395**	.312**	.288**	.273**	.256**	.298**	.498**	.455**	.488**	.398**	.458**	1

Nota: \*\*  $p < .01$

## Teste do modelo de investigação

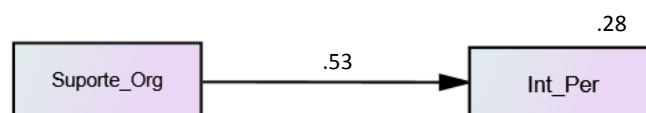
Depois de verificadas as qualidades métricas das escalas, bem como a relação entre as variáveis utilizadas neste estudo, passou-se à verificação da hipótese formulada.

### *Teste do efeito de Mediação da Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia*

Com o intuito de se testar o efeito mediador da Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia, na relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e a Intenção de Permanência utilizaram-se os procedimentos de Baron e Kenny (1986), que sugerem a verificação de 3 condições previamente à realização no teste do efeito mediador.

A primeira condição é a de que a variável independente/preditora (Perceção de Suporte Organizacional) deve ter impacto significativo na variável dependente/critério (Intenção de Permanência). A segunda condição é a de que a variável independente/preditora (Perceção de Suporte Organizacional) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia). A terceira condição é a de que a variável mediadora (Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia) deve ter um impacto significativo na variável dependente/critério (Intenção de Permanência). Depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente/preditora (Perceção de Suporte Organizacional) e a variável dependente/critério (Intenção de Permanência) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total), quando a variável mediadora (Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia) é incluída no modelo.

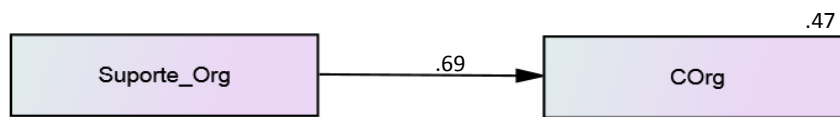
### 1ª Condição – Efeito da Perceção de Suporte Organizacional na Intenção de Permanência



**Figura 3:** *Path Analysis* entre a Perceção de Suporte Organizacional e a Intenção de Permanência

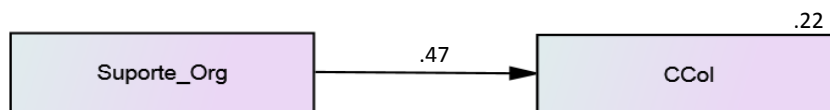
Realizou-se uma *Path Analysis* para se verificar se a variável Perceção de Suporte Organizacional tem um efeito significativo na Intenção de Permanência, podendo-se concluir que a Perceção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo e significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.53$ ;  $z= 11.38$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.28$ ) e que é responsável por 28% da variabilidade da Intenção de Permanência (Figura 3 e Anexo J).

2ª Condição – Efeito da Percepção de Suporte Organizacional na Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia



**Figura 4:** *Path Analysis* entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança na Organização

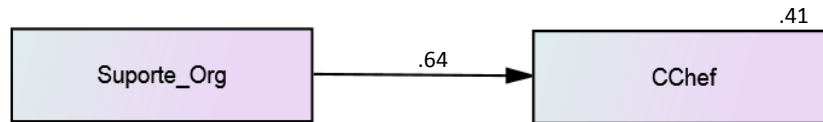
A *Path Analysis* realizada para verificar se a variável Percepção de Suporte Organizacional tem um efeito significativo na Confiança na Organização, permite concluir que a Percepção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo e significativo na Confiança na Organização ( $\beta=.69$ ;  $z= 17.13$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.47$ ) e que é responsável por 47% da variabilidade da Confiança na Organização (Figura 4 e Anexo J).



**Figura 5:** *Path Analysis* entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança nos Colegas

No que diz respeito à verificação do efeito da variável Percepção de Suporte Organizacional na Confiança nos Colegas, pode-se concluir que a Percepção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo e significativo na Confiança nos Colegas ( $\beta=.47$ ;  $z= 9.62$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.22$ ) e que é responsável por 22% da variabilidade da Confiança nos Colegas (Figura 5 e Anexo J).

Verificou-se, ainda, o efeito da variável Percepção de Suporte Organizacional nas dimensões da Confiança nos Colegas, pelo que se pode concluir que a Percepção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo e significativo na dimensão benevolência ( $\beta=.43$ ;  $z= 8.60$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.18$ ), integridade ( $\beta=.39$ ;  $z= 7.80$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.15$ ), previsibilidade ( $\beta=.44$ ;  $z= 8.94$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.19$ ) e competência ( $\beta=.41$ ;  $z= 8.31$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.17$ ) e que é responsável por 18%, 15%, 19% e 17% da variabilidade de cada dimensão da Confiança nos Colegas, respetivamente (Anexo J).

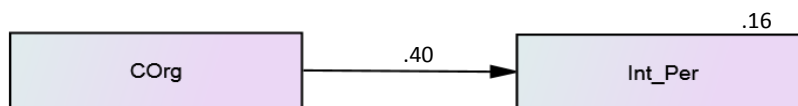


**Figura 6:** *Path Analysis* entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança na Chefia

Verificou-se, ainda, o efeito da variável Percepção de Suporte Organizacional na Confiança na Chefia e, conclui-se que, a Percepção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo e significativo na Confiança na Chefia ( $\beta=.64$ ;  $z= 15.02$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.41$ ) e que é responsável por 41% da variabilidade da Confiança na Chefia (Figura 6 e Anexo J).

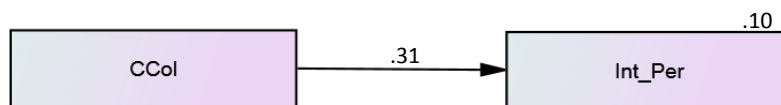
Testou-se, ainda, o efeito da variável Percepção de Suporte Organizacional nas dimensões da Confiança na Chefia, pelo que se pode concluir que a Percepção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo e significativo na dimensão benevolência ( $\beta=.64$ ;  $z= 15.15$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.41$ ), integridade ( $\beta=.63$ ;  $z= 14.90$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.40$ ), previsibilidade ( $\beta=.50$ ;  $z= 10.58$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.25$ ) e competência ( $\beta=.54$ ;  $z= 11.62$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.29$ ) e que é responsável por 41%, 40%, 25% e 29% da variabilidade de cada dimensão da Confiança nos Colegas, respetivamente (Anexo J).

3ª Condição – Efeito da Confiança na Organização, nos Colegas e na Chefia, na Intenção de Permanência



**Figura 7:** *Path Analysis* entre a Confiança na Organização e a Intenção de Permanência

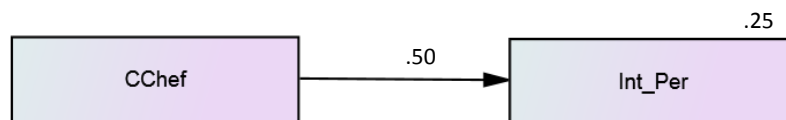
A *Path Analysis* realizada para verificar se a variável Confiança na Organização tem um efeito significativo na Intenção de Permanência, permite concluir que a Confiança na Organização tem um impacto positivo e significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.40$ ;  $z= 7.84$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.16$ ) e que é responsável por 16% da variabilidade da Intenção de Permanência (Figura 7 e Anexo J).



**Figura 8:** *Path Analysis* entre a Confiança nos Colegas e a Intenção de Permanência

No que diz respeito à verificação do efeito da variável Confiança nos Colegas na Intenção de Permanência, pode-se concluir que a Confiança nos Colegas tem um impacto positivo e significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.31$ ;  $z= 5.98$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.10$ ) e que é responsável por 10% da variabilidade da Intenção de Permanência (Figura 8 e Anexo J).

Verificou-se, ainda, o efeito de cada dimensão da variável Confiança nos Colegas na Intenção de Permanência, pelo que se pode concluir que as dimensões da Confiança nos Colegas têm um impacto positivo e significativo na Intenção de Permanência, nomeadamente a benevolência ( $\beta=.29$ ;  $z= 5.47$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.08$ ), integridade ( $\beta=.27$ ;  $z= 5.18$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.07$ ), previsibilidade ( $\beta=.26$ ;  $z= 4.82$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.07$ ) e competência ( $\beta=.30$ ;  $z= 5.69$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.09$ ) e que são responsáveis por 8%, 7%, 7% e 9% da variabilidade da Intenção de Permanência, respetivamente (Anexo J).



**Figura 9:** *Path Analysis* entre a Confiança na Chefia e a Intenção de Permanência

Verificou-se, ainda, o efeito da variável Confiança na Chefia na Intenção de Permanência e conclui-se que, a Confiança na Chefia tem um impacto positivo e significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.50$ ;  $z= 10.46$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.25$ ) e que é responsável por 25% da variabilidade da Intenção de Permanência (Figura 9 e Anexo J).

Verificou-se, ainda, o efeito de cada dimensão da variável Confiança na Chefia na Intenção de Permanência, pelo que se pode concluir que as dimensões da Confiança na Chefia têm um impacto positivo e significativo na Intenção de Permanência, nomeadamente a benevolência ( $\beta=.46$ ;  $z= 9.31$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.21$ ), integridade ( $\beta=.49$ ;  $z= 10.20$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.24$ ), previsibilidade ( $\beta=.40$ ;  $z= 7.91$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.16$ ) e competência ( $\beta=.46$ ;  $z= 9.40$ ;  $p <.001$ ;  $R^2=.21$ ) e que são responsáveis por 21%, 24%, 16% e 21% da variabilidade da Intenção de Permanência, respetivamente (Anexo J).

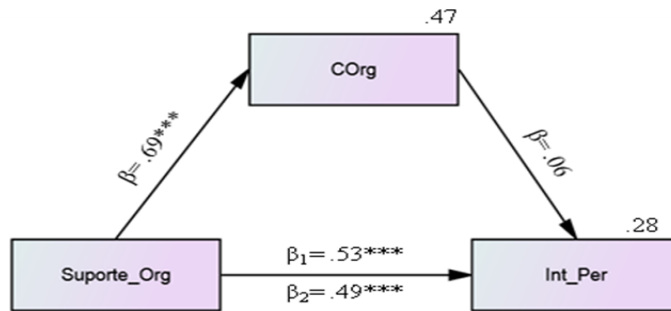
Perante estes resultados, que se sintetizam na Tabela 20, pode-se concluir que todos os pressupostos para a realização do teste do efeito mediador se verificam.

**Tabela 20:** Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986)

Teste de Regressão		Análise		Resultados Esperados	$\beta$
<b>Análise 1</b>	AEE	Perceção de Suporte Organizacional →	Intenção de Permanência	✓	.53***
			Confiança na Organização	✓	.69***
<b>Análise 2</b>	AEE	Perceção de Suporte Organizacional →	Confiança nos Colegas	✓	.47***
			- Benevolência	✓	.43***
			- Integridade	✓	.39***
			- Previsibilidade	✓	.44***
			- Competência	✓	.41***
			Confiança na Chefia	✓	.64***
			- Benevolência	✓	.64***
			- Integridade	✓	.63***
			- Previsibilidade	✓	.50***
			- Competência	✓	.54***
<b>Análise 3</b>	AEE	Confiança na Organização→	Intenção de Permanência	✓	.40***
			Confiança nos Colegas→	✓	.31***
			- Benevolência	✓	.29***
			- Integridade	✓	.27***
			- Previsibilidade	✓	.26***
			- Competência	✓	.30***
			Confiança na Chefia→	✓	.50***
			- Benevolência	✓	.46***
			- Integridade	✓	.49***
			- Previsibilidade	✓	.40***
- Competência	✓	.46***			

Nota:\*\*\*  $p < .001$

Após verificadas todas as condições, procedeu-se à realização do teste de efeito de mediação.

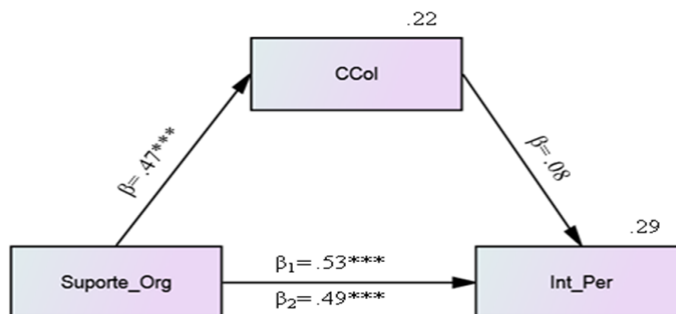


**Figura 10:** Teste do efeito de mediação da Confiança na Organização

A trajetória “Perceção de Suporte Organizacional → Intenção de Permanência” ( $\beta = .53$ ;  $z = 11.38$ ;  $p < .001$ ) é positiva e significativa. A trajetória “Confiança na Organização → Intenção de Permanência” ( $\beta = .06$ ;  $z = .96$ ;  $p > .05$ ), é positiva mas não é significativa.

Obteve-se um  $R^2 = .28$ , o que significa que a Perceção de Suporte Organizacional e a Confiança na Organização são responsáveis por 28% da variabilidade da Intenção de Permanência. Estes resultados indicam que quando é introduzido no modelo a Confiança na Organização, apesar da Perceção de Suporte Organizacional continuar a ter um impacto significativo na Intenção de Permanência ( $\beta = .49$ ;  $z = 7.64$ ;  $p < .001$ ), a Confiança na Organização não exerce um efeito mediador nesta relação ( $\beta = .06$ ;  $z = .96$ ;  $p > .05$ ) (Figura 10 e Anexo J). Tal que, ao introduzir a Confiança na Organização no modelo, não se verifica uma melhoria na variabilidade da Intenção de Permanência ( $\Delta R^2 = .00$ ).

De modo a confirmar que não existe efeito de mediação, realizou-se, ainda, o teste de Sobel, no qual se obteve um  $Z = .96$  ( $Z < 1.96$ ;  $p > .05$ ), que confirmou não se verificar efeito de mediação por parte da Confiança na Organização.

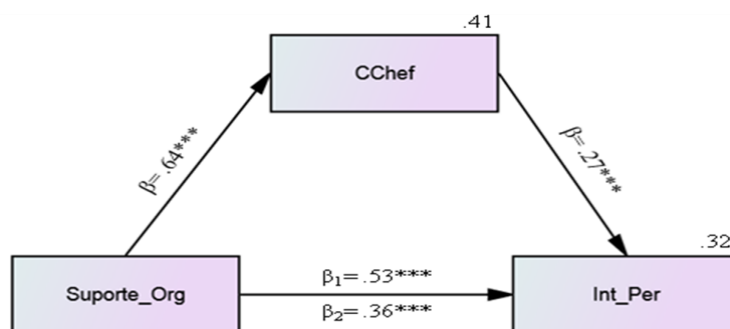


**Figura 11:** Teste do efeito de mediação da Confiança nos Colegas

A trajetória “Percepção de Suporte Organizacional → Intenção de Permanência” ( $\beta=.53$ ;  $z= 11.38$ ;  $p <.001$ ) é positiva e significativa. A trajetória “Confiança nos Colegas → Intenção de Permanência” ( $\beta=.08$ ;  $z= 1.58$ ;  $p>.05$ ) é positiva mas não é significativa.

Obteve-se um  $R^2=.29$ , o que significa que a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança no Colegas são responsáveis por 29% da variabilidade da Intenção de Permanência. Estes resultados indicam que quando é introduzido no modelo a Confiança nos Colegas, apesar da Percepção de Suporte Organizacional continuar a ter um impacto significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.49$ ;  $z= 9.36$ ;  $p <.001$ ), a Confiança nos Colegas não exerce um efeito mediador nesta relação ( $\beta=.08$ ;  $z= 1.58$ ;  $p>.05$ ) (Figura 11 e Anexo J). Pelo que, ao introduzir a Confiança nos Colegas no modelo, verifica-se uma melhoria da explicação da variação da Intenção de Permanência em 1% ( $\Delta R^2=.01$ ).

De modo a confirmar que não existe efeito de mediação, realizou-se, ainda, o teste de *Sobel*, no qual se obteve um  $Z= 1.56$  ( $Z <1.96$ ;  $p>.05$ ), que confirmou não se verificar efeito de mediação por parte da Confiança nos Colegas.



**Figura 12:** Teste do efeito de mediação da Confiança na Chefia

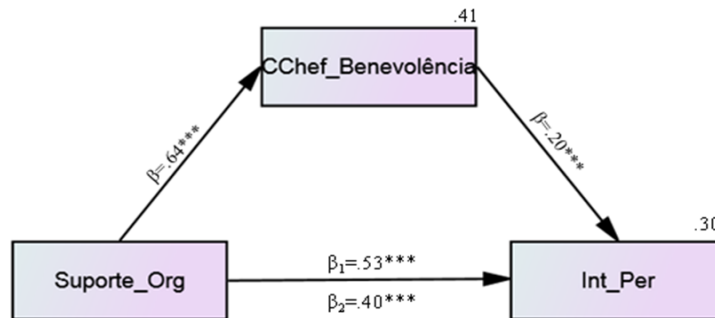
A trajetória “Percepção de Suporte Organizacional → Intenção de Permanência” ( $\beta=.53$ ;  $z= 11.38$ ;  $p <.001$ ), é positiva e significativa. A trajetória “Confiança na Chefia → Intenção de Permanência” ( $\beta=.27$ ;  $z= 4.62$ ;  $p <.001$ ) é positiva e significativa.

Obteve-se um  $R^2=.32$ , o que significa que a Percepção de Suporte Organizacional e a Confiança na Chefia são responsáveis por 32% da variabilidade da Intenção de Permanência. Estes resultados indicam que quando é introduzido no modelo a Confiança na Chefia, a Percepção de Suporte Organizacional continua a ter um impacto significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.36$ ;  $z= 6.12$ ;  $p <.001$ ), mas este impacto diminui, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação parcial (Figura 12 e Anexo J). Ao introduzir a

Confiança na Chefia no modelo, verifica-se uma melhoria da explicação da variação da Intenção de Permanência em 4% ( $\Delta R^2=.04$ ).

De modo a confirmar que existe efeito de mediação parcial, realizou-se, ainda, o teste de *Sobel*, no qual se obteve um  $Z= 4.42$  ( $Z > 1.96$ ;  $p < .001$ ), que confirmou o efeito de mediação por parte da Confiança na Chefia.

De seguida, procedeu-se ao teste de efeito de mediação para cada uma das dimensões da Confiança na Chefia.

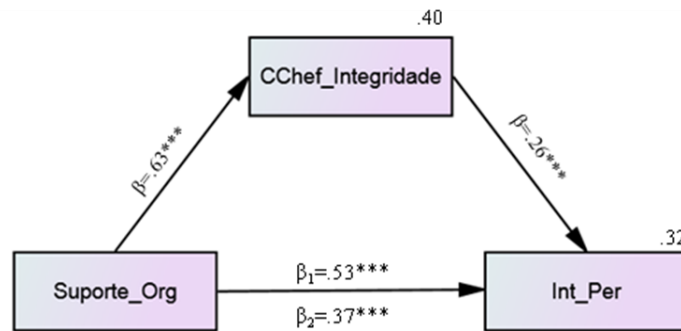


**Figura 13:** Teste do efeito de mediação da dimensão benevolência da Confiança na Chefia

A trajetória “Perceção de Suporte Organizacional → Intenção de Permanência” ( $\beta=.53$ ;  $z= 11.38$ ;  $p < .001$ ) é positiva e significativa. A trajetória “Benevolência → Intenção de Permanência” ( $\beta=.20$ ;  $z= 3.31$ ;  $p < .001$ ) é positiva e significativa.

Obteve-se um  $R^2=.30$ , o que significa que a Perceção de Suporte Organizacional e a dimensão Benevolência são responsáveis por 30% da variabilidade da Intenção de Permanência. Estes resultados indicam que quando é introduzido no modelo a dimensão Benevolência, a Perceção de Suporte Organizacional continua a ter um impacto significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.40$ ;  $z= 6.78$ ;  $p < .001$ ), mas este impacto diminui, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação parcial (Figura 13 e Anexo J). Ao introduzir a dimensão Benevolência no modelo, verifica-se uma melhoria da explicação da variação da Intenção de Permanência em 2% ( $\Delta R^2=.02$ ).

De modo a confirmar que existe efeito de mediação parcial, realizou-se, ainda, o teste de *Sobel*, no qual se obteve um  $Z= 3.24$  ( $Z > 1.96$ ;  $p < .001$ ), que confirmou o efeito de mediação por parte da dimensão Benevolência da Confiança na Chefia.

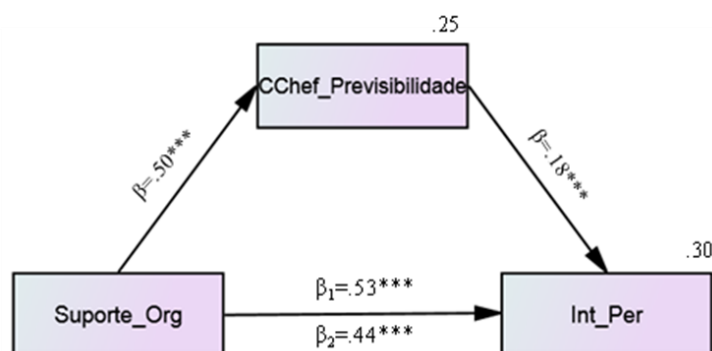


**Figura 14:** Teste do efeito de mediação da dimensão integridade da Confiança na Chefia

A trajetória “Percepção de Suporte Organizacional → Intenção de Permanência” ( $\beta=.53$ ;  $z= 11.38$ ;  $p <.001$ ) é positiva e significativa. A trajetória “Integridade → Intenção de Permanência” ( $\beta=.26$ ;  $z= 4.37$ ;  $p <.001$ ) é positiva e significativa.

Obteve-se um  $R^2=.32$ , o que significa que a Percepção de Suporte Organizacional e a dimensão Integridade são responsáveis por 32% da variabilidade da Intenção de Permanência. Estes resultados indicam que quando é introduzido no modelo a dimensão Integridade, a Percepção de Suporte Organizacional continua a ter um impacto significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.37$ ;  $z= 6.29$ ;  $p <.001$ ), mas este impacto diminui, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação parcial (Figura 14 e Anexo J). Ao introduzir a dimensão Integridade no modelo, verifica-se uma melhoria da explicação da variação da Intenção de Permanência em 4% ( $\Delta R^2=.04$ ).

De modo a confirmar que existe efeito de mediação parcial, realizou-se, ainda, o teste de *Sobel*, no qual se obteve um  $Z= 4.22$  ( $Z > 1.96$ ;  $p <.001$ ), que confirmou o efeito de mediação por parte da dimensão Integridade da Confiança na Chefia.

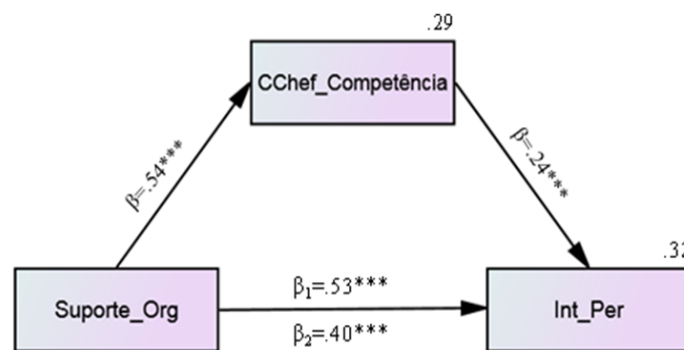


**Figura 15:** Teste do efeito de mediação da dimensão previsibilidade da Confiança na Chefia

A trajetória “Percepção de Suporte Organizacional → Intenção de Permanência” ( $\beta=.53$ ;  $z= 11.38$ ;  $p <.001$ ), é positiva e significativa. A trajetória “Previsibilidade → Intenção de Permanência” ( $\beta=.18$ ;  $z= 3.34$ ;  $p <.001$ ) é positiva e significativa.

Obteve-se um  $R^2=.30$ , o que significa que a Percepção de Suporte Organizacional e a dimensão Previsibilidade são responsáveis por 30% da variabilidade da Intenção de Permanência. Estes resultados indicam que quando é introduzido no modelo a dimensão Previsibilidade, a Percepção de Suporte Organizacional continua a ter um impacto significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.44$ ;  $z= 8.33$ ;  $p <.001$ ), mas este impacto diminui, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação parcial (Figura 15 e Anexo J). Ao introduzir a dimensão Previsibilidade no modelo, verifica-se uma melhoria da explicação da variação da Intenção de Permanência em 2% ( $\Delta R^2=.02$ ).

De modo a confirmar que existe efeito de mediação parcial, realizou-se, ainda, o teste de *Sobel*, no qual se obteve um  $Z= 3.19$  ( $Z > 1.96$ ;  $p <.001$ ), que confirmou o efeito de mediação por parte da dimensão Previsibilidade da Confiança na Chefia.



**Figura 16:** Teste do efeito de mediação da dimensão competência da Confiança na Chefia

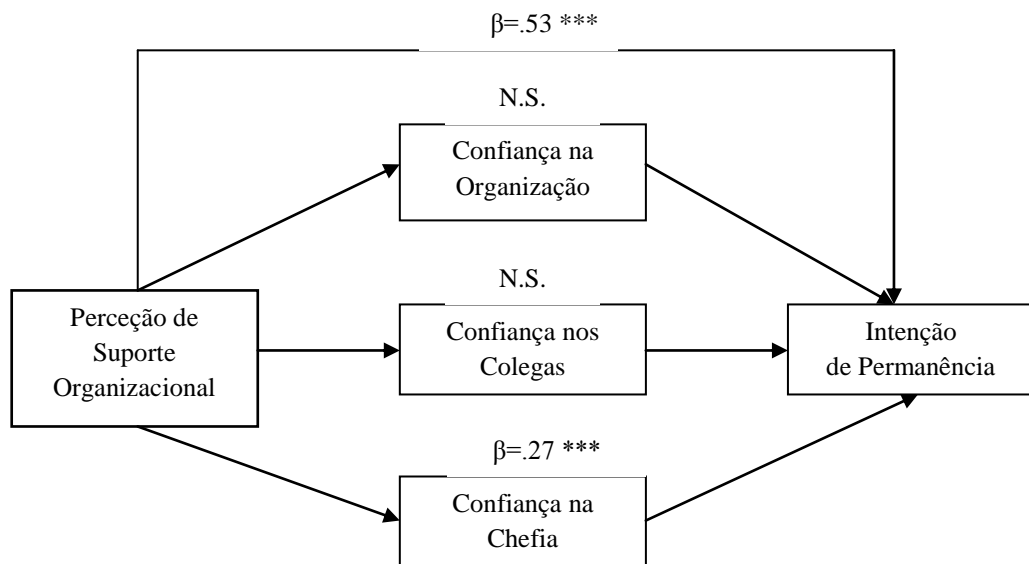
A trajetória “Percepção de Suporte Organizacional → Intenção de Permanência” ( $\beta=.53$ ;  $z= 11.38$ ;  $p <.001$ ) é positiva e significativa. A trajetória “Competência → Intenção de Permanência” ( $\beta=.24$ ;  $z= 4.56$ ;  $p <.001$ ) é positiva e significativa.

Obteve-se um  $R^2=.32$ , o que significa que a Percepção de Suporte Organizacional e a dimensão Competência são responsáveis por 32% da variabilidade da Intenção de Permanência. Estes resultados indicam que quando é introduzido no modelo a dimensão Competência, a Percepção de Suporte Organizacional continua a ter um impacto significativo na Intenção de Permanência ( $\beta=.36$ ;  $z= 7.44$ ;  $p <.001$ ), mas este impacto diminui, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação parcial (Figura 16 e Anexo J). Ao introduzir a dimensão Competência no modelo, verifica-se uma melhoria da explicação da variação da Intenção de Permanência em 4% ( $\Delta R^2=.04$ ).

De modo a confirmar que existe efeito de mediação parcial, realizou-se, ainda, o teste de *Sobel*, no qual se obteve um  $Z= 4.23$  ( $Z > 1.96$ ;  $p < .001$ ), que confirmou o efeito de mediação por parte da Confiança na Chefia.

Em suma, verifica-se um efeito de mediação parcial por parte da Confiança na Chefia, na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Intenção de Permanência, pois ao ser introduzida no modelo a variável mediadora (Confiança na Chefia), o impacto da Percepção de Suporte Organizacional na Intenção de Permanência continuou a ser significativo, tendo, no entanto, diminuído a sua força.

O modelo de investigação final encontra-se sintetizado na Figura 17.



**Figura 17:** Modelo de investigação final

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Na presente secção sintetizar-se-á de forma global a relação entre os resultados e o objetivo inicialmente definido para esta investigação. O presente estudo teve como principal objetivo contribuir para o conhecimento do modo como a confiança organizacional, nomeadamente ao nível da organização, colegas e chefia, pode servir de mediador da relação estabelecida entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanência.

A partir da análise dos resultados obtidos, o presente estudo permitiu obter conclusões importantes. Começou-se por observar os níveis de percepção de suporte organizacional, confiança e intenção de permanência da amostra, através dos quais foi possível verificar que os colaboradores apresentam percepção de que a organização lhes fornece suporte organizacional, ligeiramente acima do ponto médio, não se podendo, no entanto, considerar que se trate de uma elevada percepção de suporte.

Quanto à confiança, os participantes deste estudo apresentam níveis de confiança na organização ligeiramente acima do ponto médio, indicando que confiam na sua organização, não se podendo, no entanto, considerar que se trata de uma elevada confiança. O mesmo se verifica em relação à confiança nos colegas e na chefia, que apresentam, igualmente, níveis ligeiramente acima do ponto médio, o que significa que os colaboradores confiam nos seus colegas e na sua chefia. Por outro lado, os sujeitos apresentam níveis superiores de confiança nos colegas, em comparação à confiança na organização e na chefia, e como tal, pode-se concluir que os sujeitos confiam mais nos seus colegas do que na organização ou chefia.

Relativamente às dimensões da confiança em estudo, ao se analisar os valores médios de cada uma destas, verifica-se que todas se encontram acima do ponto médio e que a dimensão competência é a dimensão melhor percebida pelos participantes, quer da confiança nos colegas, quer da confiança na chefia.

No que diz respeito à intenção de permanência, verifica-se que esta apresenta valores médios baixos, situando-se abaixo do ponto médio, o que significa que os colaboradores têm baixas intenções de permanecerem na organização em que se encontram.

Após se analisar os níveis de percepção de suporte, confiança e intenção de permanência da amostra, verificou-se a relação existente entre os construtos em estudo. Para Spoor e Hoye (2014) existe uma relação significativa e positiva entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanência, o que vem ao encontro dos resultados obtidos neste estudo, pois a percepção de suporte organizacional revela ter um impacto significativo e positivo na intenção de permanência ( $\beta=.53$ ).

Segundo os autores Duffy e Lilly (2013) e Shukla e Rai (2014), a presença de suporte organizacional favorece o desenvolvimento de relações de confiança entre os colaboradores e a organização, pelo que quando os colaboradores percebem que a organização lhes fornece suporte, também confiam mais nesta, encontrando-se, assim, associadas de forma significativa e positiva. Assim sendo, a percepção de suporte organizacional aumenta a confiança na organização, o que também vem ao encontro dos resultados obtidos neste estudo, pois a percepção de suporte organizacional revelou ter um impacto significativo e positivo na confiança na organização ( $\beta=.69$ ).

Relativamente à confiança nos colegas, o impacto da percepção de suporte organizacional sobre esta não havia sido estudado até então, pelo que o presente estudo revela que a percepção de suporte organizacional exerce um impacto significativo e positivo na confiança nos colegas ( $\beta=.47$ ). De acordo com Dirks e Ferrin (2002), existe uma relação significativa e positiva entre a percepção de suporte organizacional e a confiança na chefia, o que vem ao encontro dos resultados obtidos no presente estudo, pois a percepção de suporte organizacional revela ter um impacto significativo e positivo na confiança na chefia ( $\beta=.64$ ).

Por sua vez, a confiança na organização revelou ter um efeito significativo e positivo na intenção de permanência ( $\beta=.50$ ), o que está igualmente de acordo com o que nos diz a literatura, pois segundo os autores Aryee et al. (2002) e Puusa e Tolvanen (2006), quando os colaboradores confiam na sua organização, estão mais propensos a permanecer na organização e a seguir uma carreira a longo prazo nesta. A relação existente entre a confiança nos colegas e a intenção de permanência ainda não havia sido estudada. No entanto, considerando a intenção de saída o inverso da intenção de permanência, Dar (2010) indica que existe uma relação significativa e negativa entre a confiança nos colegas e as intenções de saída. Assim sendo, pode-se considerar que a literatura vai ao encontro dos resultados obtidos neste estudo, pois a confiança nos colegas revela ter um impacto significativo e positivo na intenção de permanência ( $\beta=.31$ ).

Para Davis et al. (2000), existe uma relação significativa e negativa entre a confiança na chefia e as intenções de saída, o que vem ao encontro dos resultados obtidos neste estudo, ao se considerar a intenção de saída como inverso da intenção de permanência, pois a confiança na chefia revela ter um impacto significativo e positivo na intenção de permanência ( $\beta=.50$ ). Relativamente às dimensões das escalas de confiança nos colegas e na chefia, as que revelam um maior impacto significativo e positivo na intenção de permanência, dizem respeito à dimensão competência ( $\beta=.30$ ) e integridade ( $\beta=.49$ ), respetivamente.

No que diz respeito ao efeito mediador da confiança organizacional na relação entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanência, verificou-se que apenas a confiança na chefia exerce um efeito mediador nesta relação, pois ao se introduzir no modelo a variável mediadora (confiança na chefia), o impacto da percepção de suporte organizacional na intenção de permanência diminuiu, mas continuou a ser significativo. Deste modo, a confiança na chefia exerce um efeito de mediação parcial na relação entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanência.

De acordo com Blau (1964), para que se estabeleçam relações de troca social, é necessário existir confiança, assim como um investimento de ambas as partes, como garantia de que haverá retorno. Ao nível organizacional, o trabalhador ao sentir que a sua chefia desempenha ações benéficas e positivas a seu favor, irá retribuir ao confiar nesta (Dirks & Ferrin, 2002). Por outro lado, a chefia ao perceber que o trabalhador confia em si, retorna essa confiança ao atribuir ao trabalhador mais autonomia para realizar as suas tarefas, por exemplo, e em retribuição a esta, o trabalhador aumenta o seu desejo de permanecer na organização (Settoon et al., 1996), incorrendo, assim, em reciprocidade (Gouldner, 1960).

Apesar de a confiança na organização e nos colegas revelarem um impacto direto na intenção de permanência, quando inseridas no modelo como variáveis mediadoras, o seu efeito na intenção de permanência deixa de ser significativo. Relativamente à confiança nos colegas não se revelar como mediadora, pode inferir-se que isto acontece por os participantes do estudo não considerarem os colegas de trabalho como parte da organização.

Por outro lado, o motivo de a confiança na chefia exercer um efeito mediador na relação entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanência, pode ser justificado pelo facto de os colaboradores deste estudo considerarem a sua chefia como um representante da organização (Konovsky & Pugh, 1994). No entanto, quando o mesmo se verifica, os sujeitos conseguem estender essa confiança à organização, mas no presente estudo o mesmo não ocorre, podendo dever-se aos participantes considerarem que a sua organização não reconhece nem recompensa de forma justa as suas contribuições (Tan & Tan, 2000).

## **Limitações**

O presente estudo revela algumas limitações que deverão ser consideradas em estudos futuros. Em primeiro caso, é de referir as limitações no que respeitam ao processo de recolha de dados, pois o processo de amostragem utilizado foi o não probabilístico por conveniência (intencional e de tipo *snowball*), e deste modo a amostra pode não ser representativa da população em estudo, visto que a probabilidade de cada sujeito pertencer à amostra não é

igual para todos os elementos (Marôco, 2011), mas, ainda assim, acaba por ser a preferida, pois nem sempre é possível obter amostragens aleatórias, por motivos de tempo e/ou custos.

Outra limitação está relacionada com a natureza do presente estudo, nomeadamente, transversal, pelo que os dados foram recolhidos num único momento e podem estar sujeitos às interpretações momentâneas dos participantes ou serem influenciados por fatores contextuais ou pessoais que poderão ter impedido a total sinceridade dos mesmos. Deste modo, sugere-se que em estudos futuros se realizem estudos longitudinais com base no presente modelo de investigação, de modo a compreender melhor o modelo, mas também no sentido de verificar a existência de relações positivas e significativas, ou não, entre as variáveis em estudo ao longo do tempo, em pelo menos dois momentos distintos.

Outra limitação diz respeito ao facto de o questionário ser constituído por questões fechadas, o que poderá ter condicionado as respostas, pois impossibilitam que os participantes deem respostas mais elaboradas, mas que por vezes dificultam a interpretação dos dados, devido à sua diversidade de respostas. Por outro lado, pode ser considerada uma vantagem, no sentido em que possibilita uma interpretação de dados mais fácil e eficaz. É, ainda, de referir que o questionário utilizado diz respeito a cinco escalas medidas através de auto relato, e como tal, os dados do questionário provêm do mesmo participante, que responde ao mesmo tempo a todos os itens das referidas escalas.

A presente investigação teve como principal objetivo a análise da hipótese formulada no início e toda a informação relativa às variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias, antiguidade e vínculo laboral), foi utilizada para caracterizar a amostra. Em estudos futuros, propõem-se que se analise este tipo de informação com as variáveis em estudo, de forma mais pormenorizada para que se compreenda se existe relações entre elas.

Neste estudo utilizaram-se 20 itens em cada escala para medir a confiança nos colegas e a confiança na chefia, o que corresponde a um elevado de número de itens, pelo que os participantes poderão não ter respondido ao questionário com total sinceridade. Em estudos futuros, sugere-se que se avaliem estes construtos através de escalas mais reduzidas, de modo a que os participantes respondam com sinceridade e não por aleatoriedade.

Em estudos futuros, seria interessante incluir a variável demográfica setor (público e privado), de modo a se poder comparar os resultados obtidos nos diferentes setores. Pois os participantes do presente estudo não pertencem apenas a um dos setores, e como tal, isso pode influenciar o modo como cada um encara o suporte que recebe da organização, bem como a forma como identificam os fatores pelos quais devem estabelecer relações de confiança dentro da organização.

## **Implicações práticas**

Dentro das organizações, os gestores de recursos humanos assumem uma função de extrema importância, pois são estes que devem identificar as dificuldades, melhorar as condições laborais, bem como intervir no sentido de contribuir para o bem-estar dos seus colaboradores e que estes sintam que pertencem a um bom local de trabalho.

O presente estudo contribuiu para que os chefes de equipa e os gestores de recursos humanos possam compreender a importância de fomentar e desenvolver a confiança dentro da organização para o sucesso desta, assim como a influência que o suporte organizacional tem no surgimento de relações de confiança, no sentido em que permite que os trabalhadores se sintam valorizados, estimados e reconhecidos, com vista à retenção e fidelização dos colaboradores.

No sentido de reforçar a perceção de suporte organizacional dos colaboradores, as organizações podem recompensá-los de forma voluntária, como por exemplo, demonstrarem ao trabalhador que são parte integrante da organização (Eisenberger et al., 1986), ou através de recompensas materiais ou aumento da autonomia na realização das tarefas (Tan & Tan, 2000).

Os colaboradores ao perceberem que existe um bom ambiente organizacional e que é possível estabelecer fortes relações de confiança, isto fomenta a ligação do colaborador à organização, assim como a sua identificação com os objetivos, missão e valores da organização (Kimbrough, 1997), que por sua vez contribui para o sentido de obrigação dos colaboradores para com a organização, que se transmite em maior produtividade, eficácia e maior desejo de permanecer na organização (Yoon & Lim, 1999).

No sentido de se criarem bons ambientes de trabalho, os gestores de recursos humanos e as chefias devem conquistar a confiança dos seus colaboradores, de modo a que haja retorno positivo, com o intuito de trabalharem todos em função dos objetivos organizacionais. É fundamental criar um clima de confiança mútua que promova atitudes e comportamentos positivos, como por exemplo, o forte desejo de querer permanecer na organização.

Em síntese, a importância deste estudo para as organizações demonstra que ao disponibilizarem suporte aos colaboradores, se estes o perceberem como importantes para o seu bem-estar e valorização, aumenta a sua confiança, quer na organização, nos colegas, como na chefia e reforça os níveis de intenção de permanência na organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, B. D., Bruyn, L. E., & Chung-Yan, G. (2004). Creating Measures of Trust in Small Military Teams. *Report to Department of National Defence. DRDC Report No. CR-2004-077.*
- Adams, B. D., & Sartori, J. (2006). Trust in teams scale, trust in leaders scale: manual for administration and analyses. *Report to Department of National Defence. DRDC Report No. CR-2006-008.*
- Alder, G.S., Noel, T. W., & Ambrose, M.L. (2006). Clarifying the effects of internet monitoring on job attitudes: the mediating role of employee trust. *Information & Management, 43*(7), 894-903.
- 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, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Managament, 29*(1), 99-118.
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 295-305.
- Arbour, S., Kwantes, C., Kraft, J., & Boglarsky, C. (2014). Person-organization fit: using normative behaviors to predict workplace satisfaction, stress and intentions to stay. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 18*(1), 41-64.
- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research, 19*, 491-504.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 267-285.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barros, A. (2007). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência*. (Tese de Mestrado, não publicada, Universidade Federal da Bahia, Salvador).
- Barros, A. R., & Scheible, A. C. (2008, Setembro). Comprometimento organizacional: um estudo das suas relações práticas de gestão e intenção de permanência. Trabalho apresentado no 32º encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, Brasil.
- Bastos, A. V., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Bitmis, M., & Ergeneli, A. (2013). The role of psychological capital and trust in individual performance and job satisfaction relationship: a test of multiple mediation model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 173-179.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o spss para windows*. (3ªed). Oeiras: Celta.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2014). Perceived organizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: the role of career satisfaction and networks. *The International Journal of Human Resource of Management*, 25(14), 2013-2032.
- Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organizations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046-4062.

- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Chughtai, A., Byrne, M. & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128, 653-663.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Cropanzano, R., Howes, J., Grandey, A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Cummings, L. L. & Bromley, P. (1996). The organizational trust inventory. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dabke, D., & Patole, S. (2014). Do perceived organizational support, perceived supervisor support, goal clarity, perceived career progression opportunities and job satisfaction predict intention to stay?. *International Journal of Research in Management & Technology*, 4(2), 114-121.
- Dar, O. L. (2010). Trust in co-workers and employee behaviors at work. *International Review of Business Research Papers*, 6(1), 194-204.
- Dar, O. L., & Yunus, N. H. (2011). Co-workers' social undermining behavior, trust in co-workers and employee' work behaviors. *Advances in Business Research International Journal*, 3, 30-46.

- Das, D., Nandialath, A., & Mohan, R. (2013). Feeling unsure: quit or stay? Uncovering heterogeneity in employee' intention to leave in indian call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 15-34.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Dirks, K. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dirks, K., & Skarlicki, D. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by co-workers and individual performance. *Journal of Management*, 35(1), 136-157.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation on organizational decision making as predictors of satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Duffy, J. A., & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support?. Consultado a 20 de Novembro de 2015 através de [http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol14/No3/Article%204\\_Duffy\\_%20after%20assistant%20editor.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol14/No3/Article%204_Duffy_%20after%20assistant%20editor.pdf)
- Eisenberger, R., Armeli., Rexwinkel, B., Lynch, P. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

- Eisenberger, R., Curnmings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. (2014). Volunteering for a lifetime? Volunteers' intentions to stay in portuguese hospitals. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(3), 890-912.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 114–140.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99(4), 689-723.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Foong-Ming, T. (2008). Linking career development practices to turnover intentions: the mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.
- Fortin, F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

- Gabarro, J. J., & Athos, A. G. (1976). *Interpersonal relations and communications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161– 178.
- Haque, A., & Aslam, M. S. (2014). The influence of emotional exhaustion on intention to stay in the organization: mediating role of affective commitment. *International Journal of Management and Innovation*, 6(1), 16-30.
- Hill, M. M., & Hill, A. B. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hosmer, L, T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy Management Review*, 20, 379-403.
- International Test Commission (2010). *International Test Commission Guidelines for Translating and Tests*. [<http://www.intestcom.org>]
- Jones, J. R., & Harter, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 78-88.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kiffin-Petersen, S. A., & Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *Journal of International Human Resource Management*, 14, 93–116.
- Kim, Y., & Ko, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, 43(4), 586-607.
- Kimbrough, R. (1997). Facilitating trust. *Internal Auditor*, 54, 64–66.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kodish, S. (2006, Jun). Antecedents of Organizational Trust. Paper presented at the *Annual Meeting of the International Communication Association*, Dresden, Germany.

- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a Predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(2), 656-669.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Reviews Psychology*, 50, 569-598.
- Kumar, D., & Govindarajo, N. (2014). Instrument development “intention to stay instrumento” (ISI). *Asian Social Science*, 10(12), 149-169.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 20(10), 1-31.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385–399.
- Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: the intervening roles of trust and Exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 898-917.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Liu, J., Yang, J., & Liu, Y. (2015). The relationships among perceived organizational support, intention to remain, career success and self-esteem in chinese male nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 2, 389-393.
- Liu, X., & Wang, Z. (2013). Perceived risk and organizational commitment: the moderating role of organizational trust. *Social Behavior and Personality*, 41(2), 229-240.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o spss statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

- Masters, J., & Liu, Y. (2015). Perceived organizational support and intention to remain: the mediating roles of career success and self-esteem. *International Journal of Nursing Practice*, 22, 205-214.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–463.
- Mitchel, J. O. (1981). The effect of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 24(4), 742-751.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Muneer, S., Iqbal, S., Khan, S., & Long, C. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust and organizational commitment: a strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 42-57.
- Nasyira, M., Othman, M., & Ghazali, H. (2014). Predictors of intention to stay for employees of casual dining restaurant in klang valley area. *International Food Research Journal*, 21(3), 863-871.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Management Psychology*, 29(2), 187-205.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644.
- Parker, S., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.

- Rahim, A. R., & Nasurdin, A. M. (2008). Trust in organizational and workplace deviant behavior: the moderating effect of locus of control. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *10*(2), 211-235.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *20*, 159-174.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 825–836.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the expectation but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 245-259.
- Rodrigues, A., & Veloso, A. (2013). Confiança organizacional, risco e criatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *15*(49), 545-561.
- Rousseau, D. M., Stikin, S. B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*, 393-404.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*, 224–253.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, *8*(2), 213-223.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293-315.
- Settoon, R., Bennett, N., & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219-227.

- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Shukla, A., & Rai, H. (2014). Interactive effects of psychological capital and perceived support in developing trust and commitment among Indian it executive. *Employment Relations Record*, 14(2), 66-87.
- Sousa, F., & Monteiro, I. (2010). Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(3), 38-49.
- Spoor, J. R., & Hoye, R. (2014). Perceived support and women's intentions to stay at a sport organization. *British Journal of Management*, 25(3), 407-424.
- Starnes, B., Truhon, S., & McCarthy, V. (2010). *Organizational trust: employee-employer relationships*. Consultado a 29 de Março de 2016 através de <http://rube.asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf>
- Stinglhamber, F., Cremer, D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Strutton, D., Toma, A., & Pelton, L. (1993). Relationship between psychological climate and trust between salespersons and their managers in sales organizations. *Psychological Reports*, 72, 931-939.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tinsley, D. B. (1996). Trust plus capabilities. *The Academy of Management Review*, 21(2), 335-337.
- 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.

- Wang, Y., Tsai, Y., & Lin, C. (2013). Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics: a European Review*, 22(2), 218-233.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Whitener, E. M. (2000). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Whitener, E. M., Brodt, S. C., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiations of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Behavior*, 23(3), 513-530.
- Yoon, J., & Lim, J. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923 – 945.
- Zhang, A., Tsui, A., Song, L., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-132.
- Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Context matters: combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus-employee creativity relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 894-909.

## **ANEXOS**

## ANEXO A- Questionário



### QUESTIONÁRIO SOBRE A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Leia estas instruções antes de começar!

O questionário, para o qual peço a sua colaboração, irá servir de suporte à realização da minha Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações do ISPA – Instituto Universitário. O estudo tem como objetivo estudar a possível relação entre a sua perceção de suporte organizacional e a sua intenção de permanecer na organização, tendo em conta a confiança que sente em relação à sua organização/empresa, aos seus colegas e à sua chefia.

Seguidamente, são apresentadas várias afirmações que refletem sentimentos e opiniões em relação ao suporte transmitido pela sua organização, o ambiente de confiança que a mesma lhe proporciona e sobre a sua intenção de querer permanecer na organização/empresa.

O que lhe pedimos é que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível (estamos interessados na sua primeira resposta). O questionário é anónimo e os dados apenas serão tratados para efeitos académicos. **Não existem respostas corretas ou erradas**, apenas a sua opinião pessoal. Os dados recolhidos são confidenciais, pelo que não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

Grata pela sua colaboração!

## A. Dados demográficos

1. Idade: \_\_\_\_\_

2. Género: Feminino  
Masculino

3. Habilitações literárias:  Inferior ao 12º Ano  
 Igual ao 12º Ano  
 Licenciatura ou superior

4. Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa? \_\_\_\_\_

5. Qual é o seu Vínculo Laboral?  Contrato Sem Termo (efetivo)  
 Contrato a Termo Certo  
 Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário (ETT)  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

## B. Percepção de Suporte Organizacional

Nesta secção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca do suporte que a Organização/Empresa lhe transmite, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1	2	3	4	5	6	7
2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5	6	7
3. A organização/instituição ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5	6	7
4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5	6	7
6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional	1	2	3	4	5	6	7
7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5	6	7
8. A organização/instituição preza a minha realização profissional	1	2	3	4	5	6	7

## C. Confiança Organizacional

Nesta secção pedimos-lhe que pense nas relações de confiança que estabeleceu dentro da sua Organização/Empresa.

### 1. Confiança na organização

Nesta secção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da relação de confiança que estabeleceu com a sua Organização/Empresa, utilizando a seguinte escala:

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

1. Não confio plenamente no meu empregador.	1	2	3	4	5
2. O meu empregador é honesto e direto comigo	1	2	3	4	5
3. Acredito na integridade do meu empregador.	1	2	3	4	5
4. No geral, acredito que as ações e razões do meu empregador são bem intencionadas.	1	2	3	4	5
5. O meu empregador nem sempre é honesto e verdadeiro.	1	2	3	4	5
6. Não considero que seja tratado de uma forma justa pelo meu empregador.	1	2	3	4	5
7. Conto ser tratado de uma forma consistente e previsível por parte do meu empregador.	1	2	3	4	5

## 2. Confiança nos colegas

Nesta secção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da relação de confiança que estabeleceu com os seus colegas nesta Organização/Empresa, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Acredito que os meus colegas querem o melhor para mim.	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha equipa encontra-se motivada para me proteger.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto que os meus colegas trabalham para me proteger.	1	2	3	4	5	6	7
4. Posso contar com o apoio dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os meus colegas tomam conta de mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Posso contar com que os meus colegas sejam justos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os meus colegas são pessoas de honra.	1	2	3	4	5	6	7
8. Os meus colegas cumprem a sua palavra.	1	2	3	4	5	6	7
9. Os meus colegas cumprem as suas promessas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os meus colegas são verdadeiros.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sei com o que posso contar por parte da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Geralmente, consigo prever a reação dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
13. Em momentos de incerteza, a minha equipa mantém-se fiel ao plano acordado.	1	2	3	4	5	6	7
14. Os meus colegas são de confiança.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os meus colegas agem de forma consistente.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os meus colegas são competentes no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os meus colegas sentem-se à vontade ao desempenhar o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18. Tenho confiança nas capacidades dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
19. Os meus colegas estão qualificados para desempenhar o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
20. A comunicação entre os meus colegas é boa.	1	2	3	4	5	6	7

### 3. Confiança na chefia

Nesta seção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da relação de confiança que estabeleceu com a sua chefia nesta Organização/Empresa, utilizando a seguinte escala:

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Tenho confiança na visão do meu chefe.							
2. Posso contar com o apoio do meu chefe.							
3. O meu chefe interessa-se no melhor para mim.							
4. O meu chefe tem uma preocupação genuína relativamente ao meu bem-estar.							
5. É provável que tenha a proteção do meu chefe.							
6. Sinto que o meu chefe é justo.							
7. Sinto que o meu chefe é honesto.							
8. Posso contar com que o meu chefe seja justo.							
9. O meu chefe transforma palavras em ações.							
10. Sei que o meu chefe vai cumprir a sua palavra.							
11. Geralmente, consigo prever a reação do meu chefe.							
12. Consigo antever as ações do meu chefe.							
13. Sei exatamente o que o meu chefe fará em situações complicadas							
14. Posso contar que o meu chefe aja de uma forma consistente.							
15. O meu chefe age de maneira muito consistente							
16. O meu chefe desempenha bem o seu trabalho.							
17. Tenho confiança nas capacidades do meu chefe.							
18. O meu chefe é competente no seu trabalho.							
19. O meu chefe é altamente qualificado.							
20. O meu chefe sente-se à vontade ao desempenhar o seu trabalho.							

#### D. Intenção de Permanência

Nesta seção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua intenção de permanecer na sua Organização/Empresa, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Eu recusaria qualquer proposta de trabalho de outra empresa se ela chegasse amanhã.	1	2	3	4	5	6	7
2. De momento, as minhas intenções passam por permanecer na empresa em que estou.	1	2	3	4	5	6	7
3. É de extrema importância para mim passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ficarei nesta empresa mesmo que outras empresas me ofereçam um melhor salário e uma melhor posição.	1	2	3	4	5	6	7

## ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

### Análise descritiva relativa à variável **Idade**

N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Valid	Missing					
333	0	37,37	36,00	11,204	19	69

### Análise descritiva relativa à variável **Sexo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	194	58,3	58,3	58,3
Masculino	139	41,7	41,7	100,0
Total	333	100,0	100,0	

### Análise descritiva relativa à variável **Habilitações Literárias**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Inferior ao 12ºano	67	20,1	20,1	20,1
Igual ao 12ºano	109	32,7	32,7	52,9
Licenciatura ou superior	157	47,1	47,1	100,0
Total	333	100,0	100,0	

### Análise descritiva relativa à variável **Antiguidade na Organização**

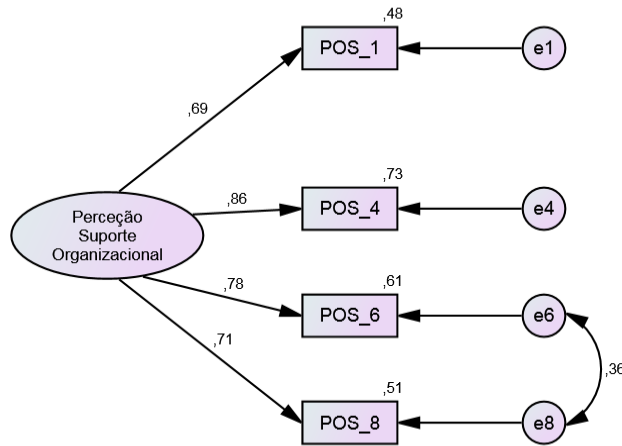
N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Valid	Missing					
333	0	8,8968	6,0000	8,90020	,08	42,00

### Análise descritiva relativa à variável **Vínculo Laboral**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Contrato sem termo (efetivo)	177	53,2	53,2	53,2
Contrato a termo certo	101	30,3	30,3	83,5
Contrato a termo certo por ETT	15	4,5	4,5	88,0
Outro	40	12,0	12,0	100,0
Total	333	100,0	100,0	

## ANEXO C – Qualidades métricas da escala de Percepção de Suporte Organizacional

### Validade - Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(2)=3,161$ ;  $p=,206$ ;  $\chi^2_{df}=1,581$   
 ;CFI=,998; GFI=,995; TLI=,995  
 ;;PCFI=,333; PGFI=,199  
 ;RMSEA=,042;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,449$   
 ;AIC=19,161; BCC=19,406; MECVI=,058

### Fiabilidade

#### Análise da fiabilidade da escala

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,874	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POS_1	12,41	17,489	,664	,864
POS_4	12,57	16,517	,750	,830
POS_6	12,72	15,859	,779	,818
POS_8	12,75	16,489	,726	,840

## Análise da sensibilidade dos itens

	N				Std.		Std.		Std.		
	Valid	Missing	Mean	Median	Deviation	Skewness	Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum	Maximum
POS_1	333	0	4,41	5,00	1,527	-,456	,134	-,439	,266	1	7
POS_4	333	0	4,25	4,00	1,542	-,225	,134	-,642	,266	1	7
POS_6	333	0	4,10	4,00	1,595	-,194	,134	-,748	,266	1	7
POS_8	333	0	4,07	4,00	1,580	-,169	,134	-,668	,266	1	7

## Análise da sensibilidade da escala

	Statistic	Std. Error
Suporte_Org Mean	4,2042	0,07288
Median	4,2500	
Skewness	-,169	,134
Kurtosis	-,311	,266

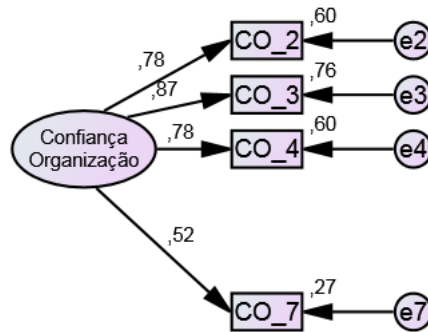
## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Suporte_Org	,077	333	,000	,985	333	,002

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO D – Qualidades métricas da escala de Confiança na Organização

Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(2)=3,773$ ;  $p=,152$ ;  $\chi^2_{df}=1,887$   
 ;CFI=,997; GFI=,994; TLI=,990  
 ;;PCFI=,332; PGFI=,199  
 ;RMSEA=,052;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,377$   
 ;AIC=19,773; BCC=20,018; MECVI=,060

Fiabilidade

### Análise da fiabilidade da escala

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,823	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO_2	10,47	6,196	,675	,765
CO_3	10,38	6,332	,747	,730
CO_4	10,33	6,693	,700	,754
CO_7	10,18	7,550	,482	,847

**Análise da sensibilidade dos itens**

	N	Valid	Missing	Mean	Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
CO_2	333	0	3,31	3,00	-,357	,134	-,622	,266	1	5	
CO_3	333	0	3,41	4,00	-,469	,134	-,181	,266	1	5	
CO_4	333	0	3,45	4,00	-,515	,134	-,108	,266	1	5	
CO_7	333	0	3,61	4,00	-,720	,134	,338	,266	1	5	

**Análise da sensibilidade da escala**

	Statistic	Std. Error
COrg Mean	3,4467	,04592
Median	3,5000	
Skewness	-,458	,134
Kurtosis	,662	,266

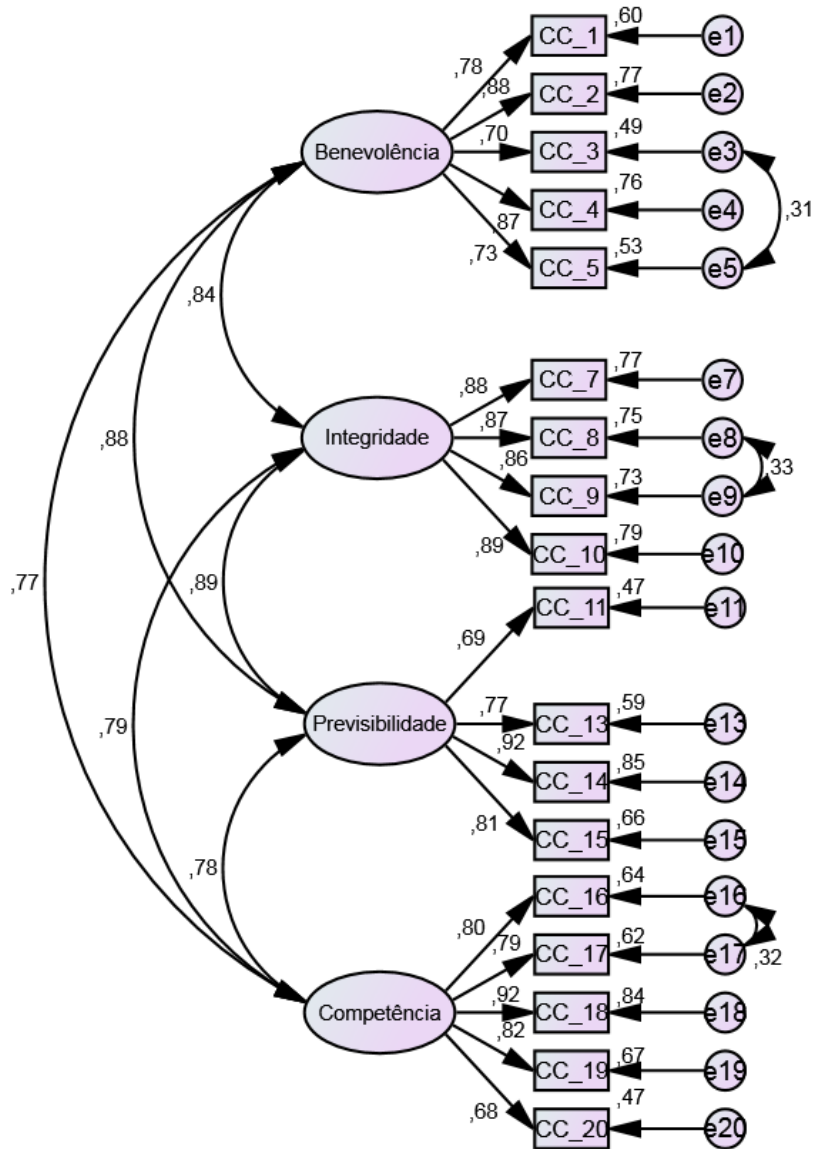
**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
COrg	,117	333	,000	,962	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO E – Qualidades métricas da escala de Confiança nos Colegas

Validade – Análise Fatorial Exploratória



$\chi^2(126)=392,553$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=3,115$   
 ;CFI=,948; GFI=,884; TLI=,937  
 ;;PCFI=,781; PGFI=,651  
 ;RMSEA=,080;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$   
 ;AIC=482,553; BCC=488,016; MECVI=1,470

*Fiabilidade*

**Análise da fiabilidade total da escala**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,960	18

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC_1	82,23	336,660	,718	,958
CC_2	82,47	330,636	,803	,957
CC_3	82,89	338,364	,636	,959
CC_4	81,92	331,500	,817	,956
CC_5	82,75	333,758	,667	,959
CC_7	82,05	333,910	,808	,957
CC_8	82,08	336,137	,792	,957
CC_9	82,17	334,974	,800	,957
CC_10	82,27	331,626	,819	,956
CC_11	81,80	344,202	,646	,959
CC_13	82,24	339,538	,691	,958
CC_14	82,14	329,336	,854	,956
CC_15	82,20	335,348	,763	,957
CC_16	81,74	339,888	,719	,958
CC_17	81,75	343,075	,696	,958
CC_18	81,73	338,866	,776	,957
CC_19	81,62	342,496	,679	,958
CC_20	81,71	340,741	,660	,959

**Análise da fiabilidade da dimensão benevolência**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,897	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC_1	17,67	28,100	,686	,887
CC_2	17,92	25,903	,819	,858
CC_3	18,33	27,053	,704	,884
CC_4	17,36	26,563	,803	,863
CC_5	18,20	25,724	,729	,880

**Análise da fiabilidade da dimensão integridade****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC_7	14,26	14,650	,824	,917
CC_8	14,29	14,647	,867	,903
CC_9	14,38	14,658	,843	,911
CC_10	14,48	14,196	,831	,915

**Análise da fiabilidade da dimensão previsibilidade****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC_11	14,20	14,398	,643	,874
CC_13	14,64	13,062	,735	,840
CC_14	14,54	11,966	,815	,807
CC_15	14,60	12,842	,743	,837

**Análise da fiabilidade da dimensão competência****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC_16	20,90	19,596	,756	,874
CC_17	20,91	20,110	,766	,873
CC_18	20,89	19,130	,853	,853
CC_19	20,78	19,640	,775	,870
CC_20	20,88	20,516	,611	,908

*Sensibilidade*

**Análise da sensibilidade dos itens**

	N		Mean	Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing				Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
CC_1	333	0	4,70	5,00	-,503	,134	-,090	,266	1	7	
CC_2	333	0	4,45	5,00	-,335	,134	-,253	,266	1	7	
CC_3	333	0	4,04	4,00	-,237	,134	-,496	,266	1	7	
CC_4	333	0	5,01	5,00	-,576	,134	-,088	,266	1	7	
CC_5	333	0	4,17	4,00	-,224	,134	-,706	,266	1	7	
CC_7	333	0	4,88	5,00	-,467	,134	,160	,266	1	7	
CC_8	333	0	4,84	5,00	-,517	,134	,220	,266	1	7	
CC_9	333	0	4,76	5,00	-,406	,134	,049	,266	1	7	
CC_10	333	0	4,66	5,00	-,453	,134	-,001	,266	1	7	
CC_11	333	0	5,13	5,00	-,728	,134	,501	,266	1	7	
CC_13	333	0	4,69	5,00	-,336	,134	-,137	,266	1	7	
CC_14	333	0	4,79	5,00	-,546	,134	-,016	,266	1	7	
CC_15	333	0	4,73	5,00	-,461	,134	-,147	,266	1	7	
CC_16	333	0	5,19	5,00	-,644	,134	,032	,266	1	7	
CC_17	333	0	5,18	5,00	-,622	,134	,198	,266	1	7	
CC_18	333	0	5,20	5,00	-,693	,134	,317	,266	1	7	
CC_19	333	0	5,31	5,00	-,846	,134	,896	,266	1	7	
CC_20	333	0	5,21	5,00	-,790	,134	,420	,266	1	7	

**Análise da sensibilidade da escala**

**Descriptives**

	Statistic	Std. Error
CCol Mean	4,8293	,05908
Median	4,8889	
Skewness	-,357	,134
Kurtosis	,276	,266

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCol	,044	333	,200*	,986	333	,003

a. Lilliefors Significance Correction

### Análise da sensibilidade da dimensão benevolência

#### Descriptives

		Statistic	Std. Error
Benevolência	Mean	4,4739	,06986
	Median	4,6000	
	Skewness	-,348	,134
	Kurtosis	,032	,266

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Benevolência	,088	333	,000	,982	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### Análise da sensibilidade da dimensão integridade

#### Descriptives

		Statistic	Std. Error
Integridade	Mean	4,7838	,06887
	Median	4,7500	
	Skewness	-,447	,134
	Kurtosis	,475	,266

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Integridade	,095	333	,000	,967	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### **Análise da sensibilidade da dimensão previsibilidade**

#### **Descriptives**

		Statistic	Std. Error
Previsibilidade	Mean	4,8326	,06470
	Median	5,0000	
	Skewness	-,372	,134
	Kurtosis	,232	,266

#### **Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Previsibilidade	,070	333	,000	,979	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### **Análise da sensibilidade da dimensão competência**

#### **Descriptives**

		Statistic	Std. Error
Competência	Mean	5,2186	,06020
	Median	5,2000	
	Skewness	-,531	,134
	Kurtosis	,398	,266

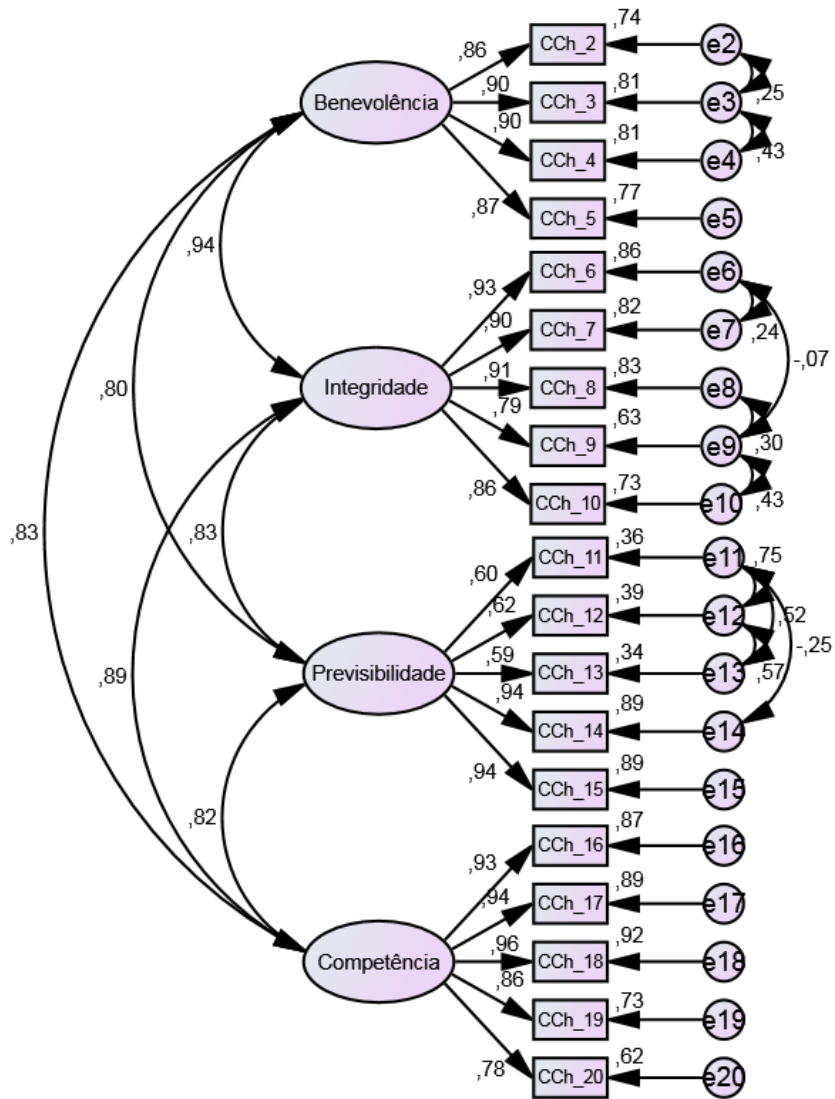
#### **Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Competência	,113	333	,000	,965	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO F – Qualidades métricas da escala de Confiança na Chefia

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)



$\chi^2(136)=413,587$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=3,041$   
 ;CFI=,964; GFI=,889; TLI=,955  
 ;;PCFI=,767; PGFI=,636  
 ;RMSEA=,078;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$   
 ;AIC=521,587; BCC=528,510; MECVI=1,592

**Análise da fiabilidade total da escala**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	19

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCh_2	82,98	520,746	,818	,970
CCh_3	83,23	519,824	,846	,970
CCh_4	83,20	522,985	,829	,970
CCh_5	83,26	521,404	,805	,971
CCh_6	83,07	518,643	,882	,970
CCh_7	82,89	520,594	,862	,970
CCh_8	83,01	520,000	,856	,970
CCh_9	82,99	524,039	,777	,971
CCh_10	82,92	524,681	,839	,970
CCh_11	82,85	543,845	,589	,973
CCh_12	83,03	545,990	,595	,973
CCh_13	83,11	544,874	,540	,973
CCh_14	83,02	526,295	,824	,970
CCh_15	83,10	523,074	,835	,970
CCh_16	82,86	517,130	,860	,970
CCh_17	82,76	518,368	,860	,970
CCh_18	82,74	513,932	,877	,970
CCh_19	82,65	520,317	,804	,971
CCh_20	82,37	529,024	,737	,971

**Análise da fiabilidade da dimensão benevolência**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCh_2	12,98	20,229	,827	,935
CCh_3	13,24	19,508	,913	,907
CCh_4	13,20	20,181	,889	,915
CCh_5	13,27	20,263	,818	,937

### **Análise da fiabilidade da dimensão integridade**

#### **Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
,949	5

#### **Item-Total Statistics**

	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
CCh_6	18,42	32,588	,872	,936
CCh_7	18,25	32,789	,870	,936
CCh_8	18,36	32,128	,898	,931
CCh_9	18,34	32,919	,817	,946
CCh_10	18,27	33,778	,849	,940

### **Análise da fiabilidade da dimensão previsibilidade**

#### **Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
,902	5

#### **Item-Total Statistics**

	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
CCh_11	17,97	24,761	,753	,881
CCh_12	18,16	24,963	,801	,873
CCh_13	18,23	24,437	,727	,887
CCh_14	18,14	24,013	,761	,880
CCh_15	18,23	23,615	,749	,883

### **Análise da fiabilidade da dimensão competência**

#### **Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
,953	5

#### **Item-Total Statistics**

	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
CCh_16	19,70	35,873	,891	,938
CCh_17	19,61	36,029	,903	,936
CCh_18	19,59	34,659	,932	,930
CCh_19	19,50	36,431	,841	,947
CCh_20	19,22	38,634	,780	,956

## Análise da sensibilidade dos itens

	N		Mean	Media n	Skewnes s	Std. Error of Skewnes s	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minim um	Maximu m
	Valid	Missi ng								
CCh_2	333	0	4,58	5,00	-,479	,134	-,552	,266	1	7
CCh_3	333	0	4,32	5,00	-,336	,134	-,654	,266	1	7
CCh_4	333	0	4,36	4,00	-,299	,134	-,453	,266	1	7
CCh_5	333	0	4,30	4,00	-,336	,134	-,592	,266	1	7
CCh_6	333	0	4,49	5,00	-,397	,134	-,532	,266	1	7
CCh_7	333	0	4,66	5,00	-,554	,134	-,383	,266	1	7
CCh_8	333	0	4,55	5,00	-,380	,134	-,578	,266	1	7
CCh_9	333	0	4,57	5,00	-,433	,134	-,512	,266	1	7
CCh_10	333	0	4,64	5,00	-,546	,134	-,152	,266	1	7
CCh_11	333	0	4,71	5,00	-,463	,134	,041	,266	1	7
CCh_12	333	0	4,53	5,00	-,425	,134	,198	,266	1	7
CCh_13	333	0	4,45	4,00	-,301	,134	-,342	,266	1	7
CCh_14	333	0	4,54	5,00	-,445	,134	-,420	,266	1	7
CCh_15	333	0	4,46	5,00	-,344	,134	-,598	,266	1	7
CCh_16	333	0	4,70	5,00	-,541	,134	-,464	,266	1	7
CCh_17	333	0	4,80	5,00	-,460	,134	-,491	,266	1	7
CCh_18	333	0	4,81	5,00	-,512	,134	-,558	,266	1	7
CCh_19	333	0	4,90	5,00	-,486	,134	-,554	,266	1	7
CCh_20	333	0	5,19	5,00	-,828	,134	,235	,266	1	7

## Análise da sensibilidade da escala

## Descriptives

	Statistic	Std. Error
CChef	Mean	4,6083
	Median	4,6316
	Skewness	-,401
	Kurtosis	-,118

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CChef	,053	333	,023	,982	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Análise da sensibilidade da dimensão benevolência**

**Descriptives**

		Statistic	Std. Error
Benevolência	Mean	4,3911	0,08100
	Median	4,5000	
	Skewness	-,374	,134
	Kurtosis	-,419	,266

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Benevolência	,080	333	,000	,973	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Análise da sensibilidade da dimensão integridade**

**Descriptives**

		Statistic	Std. Error
Integridade	Mean	4,5820	0,07802
	Median	4,8000	
	Skewness	-,481	,134
	Kurtosis	-,257	,266

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Integridade	,090	333	,000	,968	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### **Análise da sensibilidade da dimensão previsibilidade**

#### **Descriptives**

		Statistic	Std. Error
Previsibilidade	Mean	4,5363	0,06680
	Median	4,6000	
	Skewness	-,375	,134
	Kurtosis	,10	,266

#### **Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Previsibilidade	,057	333	,011	,984	333	,001

a. Lilliefors Significance Correction

### **Análise da sensibilidade da dimensão competência**

#### **Descriptives**

		Statistic	Std. Error
Competência	Mean	4,8805	0,08209
	Median	5,0000	
	Skewness	-,495	,134
	Kurtosis	-,343	,266

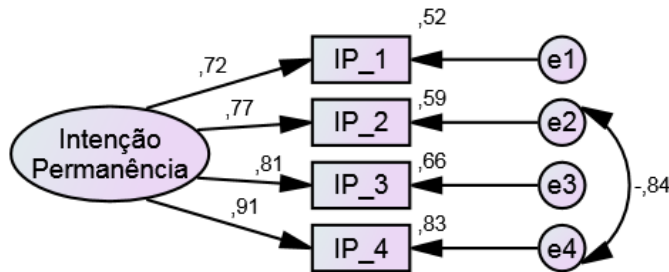
#### **Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Competência	,103	333	,000	,956	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO G – Qualidades métricas da escala de Intenção de Permanência

### Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(1)=3,799$ ;  $p=,051$ ;  $\chi^2_{df}=3,799$   
 $CFI=,996$ ;  $GFI=,994$ ;  $TLI=,974$   
 $PCFI=,166$ ;  $PGFI=,099$   
 $RMSEA=,092$ ;  $p(rmsea \leq 0,05)=,152$   
 $AIC=21,799$ ;  $BCC=22,074$ ;  $MECVI=,066$

### Fiabilidade

#### Análise da fiabilidade da escala

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	4

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IP_1	10,96	24,191	,698	,826
IP_2	9,66	24,925	,634	,851
IP_3	11,12	22,669	,768	,796
IP_4	11,46	23,508	,728	,813

*Sensibilidade*

**Análise da sensibilidade dos itens**

	N		Mean	Median	Skewness	Std. Error of		Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				Skewness	Error of			
IP_1	333	0	3,44	3,00	,252	,134	-1,017	,266	1	7
IP_2	333	0	4,74	5,00	-,596	,134	-,740	,266	1	7
IP_3	333	0	3,28	3,00	,318	,134	-1,155	,266	1	7
IP_4	333	0	2,94	3,00	,598	,134	-,799	,266	1	7

**Análise da sensibilidade da escala**

**Descriptives**

	Statistic	Std. Error
IntPer	Mean	3,6006
	Median	3,5000
	Skewness	,132
	Kurtosis	-,847

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
IntPer	,077	333	,000	,970	333	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO H – Estatística descritiva das variáveis e suas dimensões em estudo

	N	Min imu m	Max imu m	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Suporte_Org	333	1,00	7,00	4,2042	1,32996	-,169	,134	-,311	,266
COrg	333	1,00	5,00	3,4467	,83795	-,458	,134	,662	,266
CCol	333	1,00	7,00	4,8293	1,07814	-,357	,134	,276	,266
CChef	333	1,00	7,00	4,6083	1,27200	-,401	,134	-,118	,266
CC_Benevolência	333	1,00	7,00	4,4739	1,27476	-,348	,134	,032	,266
CC_Integridade	333	1,00	7,00	4,7838	1,25683	-,447	,134	,475	,266
CC_Previsibilidade	333	1,00	7,00	4,8326	1,18074	-,372	,134	,232	,266
CC_Competência	333	1,00	7,00	5,2186	1,09853	-,531	,134	,398	,266
CChef_Benevolência	333	1,00	7,00	4,3911	1,47812	-,374	,134	-,419	,266
CChef_Integridade	333	1,00	7,00	4,5820	1,42369	-,481	,134	-,257	,266
CChef_Previsibilidade	333	1,00	7,00	4,5363	1,21904	-,375	,134	,097	,266
CChef_Competência	333	1,00	7,00	4,8805	1,49795	-,495	,134	-,343	,266
Int_Per	333	1,00	7,00	3,6006	1,59040	,132	,134	-,847	,266
Valid N (listwise)	333								

**ANEXO I – Matriz de correlações de Pearson**

		1	2	3	3.1	3.2	3.3	3.4	4	4.1	4.2	4.3	4.4	5
1. Suporte_Org	Pearson Correlation	1												
	Sig. (2-tailed)													
	N	333												
2. COrg	Pearson Correlation	,685**	1											
	Sig. (2-tailed)	,000												
	N	333	333											
3. CCol	Pearson Correlation	,467**	,309**	1										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000											
	N	333	333	333										
3.1 CC_Benevolência	Pearson Correlation	,427**	,249**	,904**	1									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000										
	N	333	333	333	333									
3.2 CC_Integridade	Pearson Correlation	,393**	,264**	,909**	,757**	1								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000									
	N	333	333	333	333	333								
3.3 CC_Previsibilidade	Pearson Correlation	,440**	,272**	,904**	,766**	,788**	1							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000								
	N	333	333	333	333	333	333							
3.4 CC_Compentência	Pearson Correlation	,415**	,327**	,875**	,681**	,741**	,723**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000							
	N	333	333	333	333	333	333	333						

4. CChéf	Pearson Correlation	,636**	,565**	,511**	,416**	,474**	,486**	,470**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333				
4.1 CChéf_Benevolência	Pearson Correlation	,639**	,537**	,559**	,484**	,525**	,522**	,485**	,916**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333			
4.2 CChéf_Integridade	Pearson Correlation	,633**	,571**	,493**	,401**	,478**	,461**	,445**	,944**	,853**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333		
4.3 CChéf_Previsibilidade	Pearson Correlation	,502**	,396**	,391**	,316**	,346**	,425**	,331**	,837**	,691**	,700**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	
4.4 CChéf_Competência	Pearson Correlation	,538**	,536**	,420**	,323**	,381**	,372**	,441**	,925**	,792**	,852**	,678**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	
5. Int_Per	Pearson Correlation	,530**	,395**	,312**	,288**	,273**	,256**	,298**	,498**	,455**	,488**	,398**	,458**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ANEXO J – Testes de hipótese

a) Efeito da Percepção de Suporte Organizacional na Intenção de Permanência

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,530 <sup>a</sup>	,280	,278	1,35109	,280	129,031	1	331	,000

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	235,537	1	235,537	129,031	,000 <sup>b</sup>
Residual	604,218	331	1,825		
Total	839,755	332			

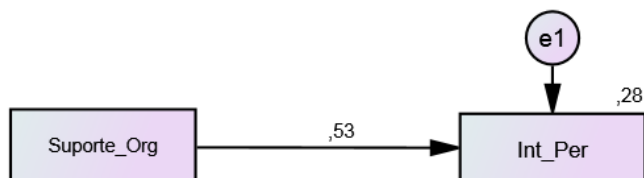
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	,938	,246		3,816	,000
Suporte_Org	,633	,056	,530	11,359	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



### *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- Suporte_Org	,633	,056	11,376	***	par_1

### *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

	Estimate
Int_Per <--- Suporte_Org	,530

### *Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)*

	Estimate
Int_Per	,280

b) Efeito da Percepção de Suporte Organizacional na Confiança na Organização

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,685 <sup>a</sup>	,469	,468	,61142	,469	292,580	1	331	,000

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	109,377	1	109,377	292,580	,000 <sup>b</sup>
Residual	123,739	331	,374		
Total	233,116	332			

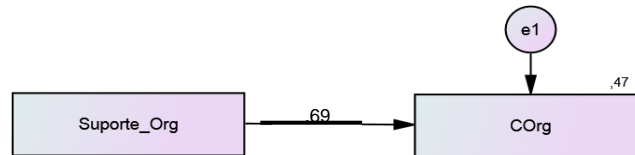
a. Dependent Variable: COrg

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,632	,111		14,673	,000
Suporte_Org	,432	,025	,685	17,105	,000

a. Dependent Variable: COrg



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COrg <--- Suporte_Org	,432	,025	17,131	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
COrg <--- Suporte_Org	,691

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
COrg	,469

c) Efeito da Percepção de Suporte Organizacional na Confiança nos Colegas e suas dimensões

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,467 <sup>a</sup>	,218	,215	,95496	,218	92,173	1	331	,000

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	84,057	1	84,057	92,173	,000 <sup>b</sup>
Residual	301,857	331	,912		
Total	385,914	332			

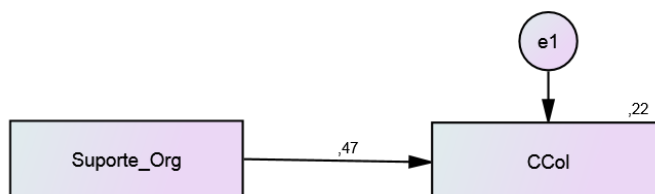
a. Dependent Variable: CCol

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3,239	,174			18,641	,000
Suporte_Org	,378	,039	,467		9,601	,000

a. Dependent Variable: CCol



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CCol <--- Suporte_Org	,378	,039	9,615	***	par_1

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CCol <--- Suporte_Org	,467

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CCol	,218

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,427 <sup>a</sup>	,182	1,15451	,182	73,758	1 331	,000	1,580

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Dependent Variable: CC\_Benevolência

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	98,312	1	98,312	73,758	,000 <sup>b</sup>
Residual	441,190	331	1,333		
Total	539,503	332			

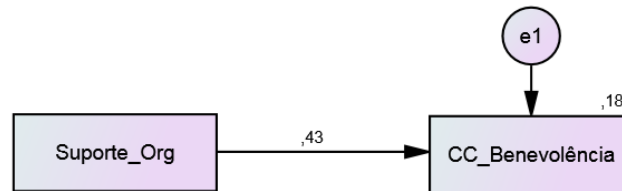
a. Dependent Variable: CC\_Benevolência

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,754	,210			13,109	,000
Suporte_Org	,409	,048	,427		8,588	,000

a. Dependent Variable: CC\_Benevolência



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CC_Benevolência <--- Suporte_Org	,409	,048	8,601	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CC_Benevolência <--- Suporte_Org	,427

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CC_Benevolência	,182

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,393 <sup>a</sup>	,155	,152	1,15722	,155	60,614	1 331	,000	1,771

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Dependent Variable: CC\_Integridade

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	81,171	1	81,171	60,614	,000 <sup>b</sup>
Residual	443,261	331	1,339		
Total	524,432	332			

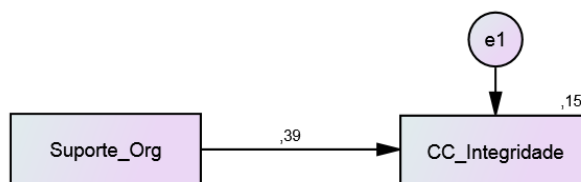
a. Dependent Variable: CC\_Integridade

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3,221	,211		15,297	,000
Suporte_Org	,372	,048	,393	7,785	,000

a. Dependent Variable: CC\_Integridade



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CC_Integridade <--- Suporte_Org	,372	,048	7,797	***	par_1

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CC_Integridade <--- Suporte_Org	,393

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CC_Integridade	,155

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,440 <sup>a</sup>	,194	1,06170	,194	79,619	1 331	,000	1,772

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Dependent Variable: CC\_Previsibilidade

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	89,748	1	89,748	79,619	,000 <sup>b</sup>
Residual	373,106	331	1,127		
Total	462,854	332			

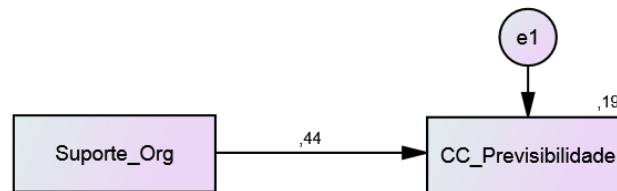
a. Dependent Variable: CC\_Previsibilidade

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3,189	,193			16,509	,000
Suporte_Org	,391	,044	,440		8,923	,000

a. Dependent Variable: CC\_Previsibilidade



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CC_Previsibilidade <--- Suporte_Org	,391	,044	8,936	***	par_1

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CC_Previsibilidade <--- Suporte_Org	,440

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CC_Previsibilidade	,194

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	Sig. F Change	
1	,415 <sup>a</sup>	,172	1,00104	,172	68,816	1 331	,000

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Dependent Variable: CC\_Competência

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	68,958	1	68,958	68,816	,000 <sup>b</sup>
Residual	331,686	331	1,002		
Total	400,645	332			

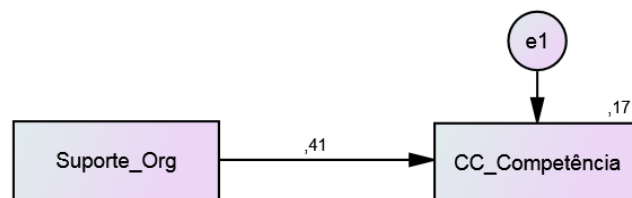
a. Dependent Variable: CC\_Competência

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3,778	,182		20,743	,000
Suporte_Org	,343	,041	,415	8,296	,000

a. Dependent Variable: CC\_Competência



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CC_Competência <--- Suporte_Org	,343	,041	8,308	***	par_1

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CC_Competência <--- Suporte_Org	,415

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CC_Competência	,172

d) Efeito da Percepção de Suporte Organizacional na Confiança na Chefia e suas dimensões

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,636 <sup>a</sup>	,405	,403	,98292	,405	225,004	1	331	,000

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	217,384	1	217,384	225,004	,000 <sup>b</sup>
Residual	319,791	331	,966		
Total	537,175	332			

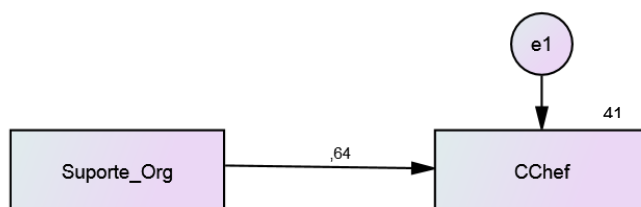
a. Dependent Variable: CChef

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2,050	,179		11,466	,000
Suporte_Org	,608	,041	,636	15,000	,000

a. Dependent Variable: CChef



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef <--- Suporte_Org	,608	,041	15,023	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef <--- Suporte_Org	,636

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef	,411

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,639 <sup>a</sup>	,409	1,13827	,409	228,848	1 331	,000	1,681

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Dependent Variable: CChef\_Benevolência

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	296,507	1	296,507	228,848	,000 <sup>b</sup>
Residual	428,859	331	1,296		
Total	725,366	332			

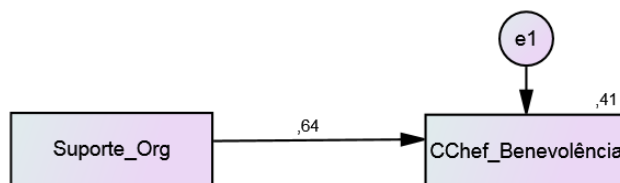
a. Dependent Variable: CChef\_Benevolência

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,404	,207			6,778	,000
Suporte_Org	,711	,047	,639		15,128	,000

a. Dependent Variable: CChef\_Benevolência



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef_Benevolência <--- Suporte_Org	,711	,047	15,151	***	par_1

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CChef_Benevolência <--- Suporte_Org	,639

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CChef_Benevolência	,409

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,633 <sup>a</sup>	,401	1,10381	,401	221,309	1 331	,000	1,898

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Dependent Variable: CChef\_Integridade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	269,642	1	269,642	221,309	,000 <sup>b</sup>
Residual	403,290	331	1,218		
Total	672,932	332			

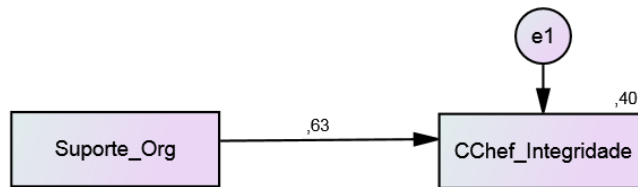
a. Dependent Variable: CChef\_Integridade

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,733	,201		8,630	,000
Suporte_Org	,678	,046	,633	14,876	,000

a. Dependent Variable: CChef\_Integridade



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef_Integridade <--- Suporte_Org	,678	,045	14,899	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Integridade <--- Suporte_Org	,633

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Integridade	,401

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
				R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1		df2
1	,502 <sup>a</sup>	,252	1,05574	,252	111,650	,000	1	331	1,800

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Dependent Variable: CChef\_Previsibilidade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	124,443	1	124,443	111,650	,000 <sup>b</sup>
Residual	368,927	331	1,115		
Total	493,370	332			

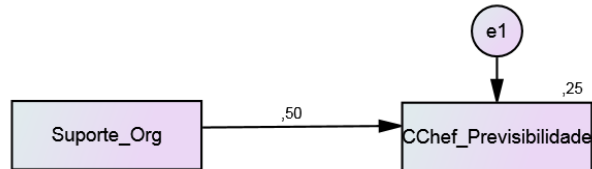
a. Dependent Variable: CChef\_Previsibilidade

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2,601	,192		13,541	,000
Suporte_Org	,460	,044	,502	10,566	,000

a. Dependent Variable: CChef\_Previsibilidade



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef_Previsibilidade <--- Suporte_Org	,460	,044	10,582	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Previsibilidade <--- Suporte_Org	,502

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Previsibilidade	,252

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,538 <sup>a</sup>	,289	1,26491	,289	134,604	1 331	,000	1,739

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Dependent Variable: CChef\_Competência

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	215,365	1	215,365	134,604	,000 <sup>b</sup>
Residual	529,598	331	1,600		
Total	744,963	332			

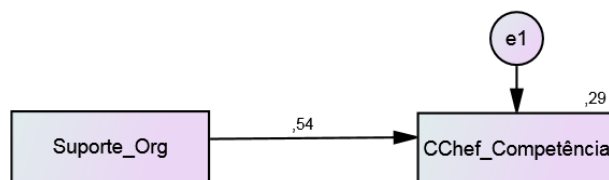
a. Dependent Variable: CChef\_Competência

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2,334	,230		10,144	,000
Suporte_Org	,606	,052	,538	11,602	,000

a. Dependent Variable: CChef\_Competência



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef_Competência <--- Suporte_Org	,606	,052	11,619	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Competência <--- Suporte_Org	,538

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Competência	,289

e) Efeito da Confiança na Organização na Intenção de Permanência

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1 df2	
1	,395 <sup>a</sup>	,156	,154	1,46306	,156	61,311	1 331	,000

a. Predictors: (Constant), COrg

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	131,238	1	131,238	61,311	,000 <sup>b</sup>
Residual	708,517	331	2,141		
Total	839,755	332			

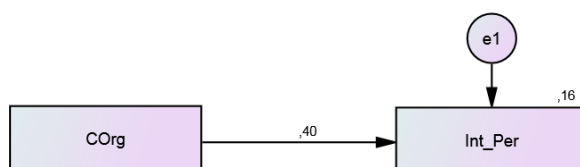
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), COrg

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,014	,340		2,985	,003
COrg	,750	,096	,395	7,830	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- COrg	,750	,096	7,842	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- COrg	,395

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,156

f) Efeito da Confiança nos Colegas e suas dimensões na Intenção de Permanência

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1 df2	
1	,312 <sup>a</sup>	,097	,095	1,51339	,097	35,649	1 331	,000

a. Predictors: (Constant), CCol

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	81,649	1	81,649	35,649	,000 <sup>b</sup>
Residual	758,106	331	2,290		
Total	839,755	332			

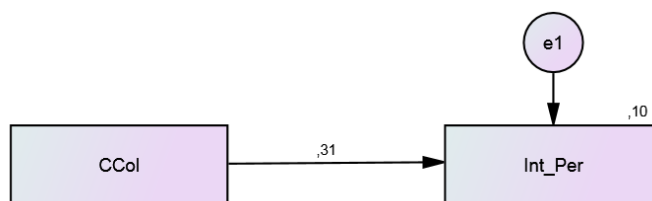
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CCol

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,379	,381			3,618	,000
CCol	,460	,077	,312		5,971	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CCol	,460	,077	5,980	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- CCol	,312

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,097

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1 df2	
1	,288 <sup>a</sup>	,083	1,52551	,083	29,845	,000	1 331	1,573

a. Predictors: (Constant), CC\_Benevolência

b. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	69,455	1	69,455	29,845	,000 <sup>b</sup>
Residual	770,299	331	2,327		
Total	839,755	332			

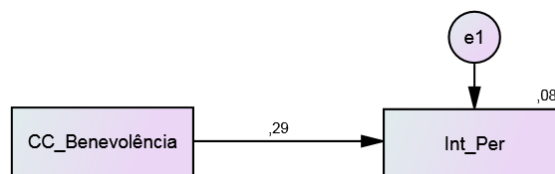
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CC\_Benevolência

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,995	,305		6,532	,000
CC_Benevolência	,359	,066	,288	5,463	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CC_Benevolência	,359	,066	5,471	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- CC_Benevolência	,288

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,083

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,273 <sup>a</sup>	,075	,072	1,53216	,075	26,719	1 331	,000	1,560

a. Predictors: (Constant), CC\_Integridade

b. Dependent Variable: Int\_Per

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	62,724	1	62,724	26,719	,000 <sup>b</sup>
Residual	777,031	331	2,348		
Total	839,755	332			

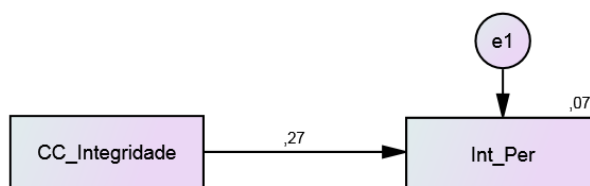
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CC\_Integridade

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,946	,331			5,882	,000
CC_Integridade	,346	,067	,273		5,169	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CC_Integridade	,346	,067	5,177	***	par_1

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Int_Per <--- CC_Integridade	,273

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Int_Per	,075

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,256 <sup>a</sup>	,065	,062	1,53993	,065	23,119	1 331	,000	1,593

a. Predictors: (Constant), CC\_Previsibilidade

b. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	54,823	1	54,823	23,119	,000 <sup>b</sup>
Residual	784,932	331	2,371		
Total	839,755	332			

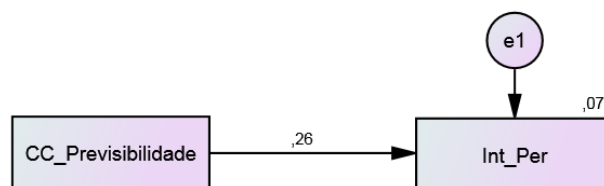
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CC\_Previsibilidade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,937	,356		5,441	,000
CC_Previsibilidade	,344	,072	,256	4,808	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CC_Previsibilidade	,344	,071	4,815	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- CC_Previsibilidade	,256

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,065

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,298 <sup>a</sup>	,089	1,52037	,089	32,290	1 331	,000	1,589

a. Predictors: (Constant), CC\_Competência

b. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	74,638	1	74,638	32,290	,000 <sup>b</sup>
Residual	765,116	331	2,312		
Total	839,755	332			

a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CC\_Competência

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,348	,405		3,328	,001
CC_Competência	,432	,076	,298	5,682	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CC_Competência	,432	,076	5,691	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- CC_Competência	,298

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,089

g) Efeito da Confiança na Chefia e suas dimensões na Intenção de Permanência

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,498 <sup>a</sup>	,248	,245	1,38153	,248	108,980	1	331	,000

a. Predictors: (Constant), CChef

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	208,002	1	208,002	108,980	,000 <sup>b</sup>
Residual	631,753	331	1,909		
Total	839,755	332			

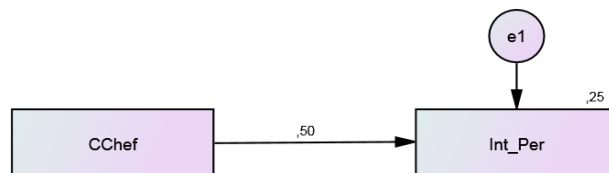
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CChef

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	,733	,285		2,572	,011
CChef	,622	,060	,498	10,439	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CChef	,622	,060	10,455	***	par_1

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Int_Per <--- CChef	,498

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Int_Per	,248

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1 df2	
1	,455 <sup>a</sup>	,207	1,41834	,207	86,436	,000	1 331	1,520

a. Predictors: (Constant), CChef\_Benevolência

b. Dependent Variable: Int\_Per

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	173,883	1	173,883	86,436	,000 <sup>b</sup>
Residual	665,871	331	2,012		
Total	839,755	332			

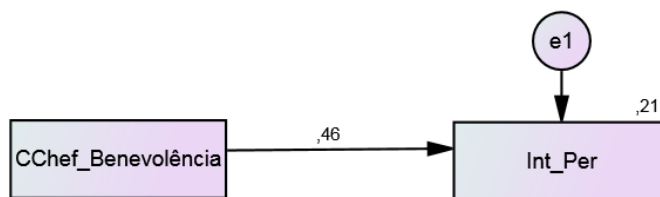
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CChef\_Benevolência

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,451	,244		5,946	,000
CChef_Benevolência	,490	,053	,455	9,297	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CChef_Benevolência	,490	,053	9,311	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- CChef_Benevolência	,455

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,207

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	Sig. F Change	
1	,488 <sup>a</sup>	,239	1,38984	,239	103,732	1 331	,000

a. Predictors: (Constant), CChef\_Integridade

b. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	200,375	1	200,375	103,732	,000 <sup>b</sup>
Residual	639,380	331	1,932		
Total	839,755	332			

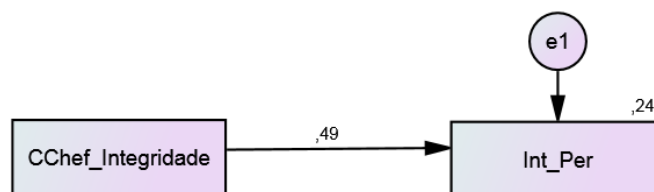
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CChef\_Integridade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,100	,257			4,281	,000
CChef_Integridade	,546	,054	,488		10,185	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CChef_Integridade	,546	,053	10,200	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- CChef_Integridade	,488

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,239

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,398 <sup>a</sup>	,159	,156	1,46111	,159	62,360	1 331	,000	1,514

a. Predictors: (Constant), CChef\_Previsibilidade

b. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	133,127	1	133,127	62,360	,000 <sup>b</sup>
Residual	706,628	331	2,135		
Total	839,755	332			

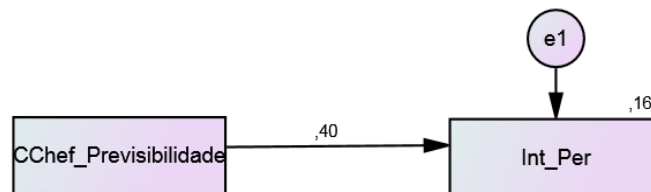
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CChef\_Previsibilidade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,244	,309		4,027	,000
CChef_Previsibilidade	,519	,066	,398	7,897	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CChef_Previsibilidade	,519	,066	7,909	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- CChef_Previsibilidade	,398

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,159

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,208	1,41556	,210	88,079	1 331	,000	1,537

a. Predictors: (Constant), CChef\_Competência

b. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	176,494	1	176,494	88,079	,000 <sup>b</sup>
	Residual	663,261	331	2,004		
	Total	839,755	332			

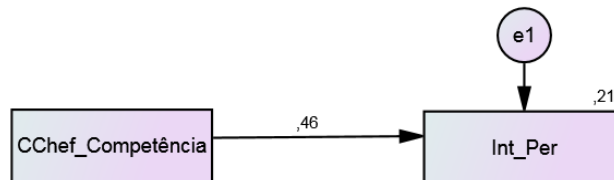
a. Dependent Variable: Int\_Per

b. Predictors: (Constant), CChef\_Competência

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1 (Constant)	1,225	,265		4,627	,000	
	CChef_Competência	,487	,052	,458	9,385	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_Per <--- CChef_Competência	,487	,052	9,399	***	par_1

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per <--- CChef_Competência	,458

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Int_Per	,210

1) Efeito de Mediação da Confiança na Organização

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,530 <sup>a</sup>	,280	,278	1,35109	,280	129,031	1	331	,000	
2	,531 <sup>b</sup>	,282	,278	1,35125	,002	,918	1	330	,339	1,561

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, COrg

c. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	235,537	1	235,537	129,031	,000 <sup>b</sup>
	Residual	604,218	331	1,825		
	Total	839,755	332			
2	Regression	237,214	2	118,607	64,959	,000 <sup>c</sup>
	Residual	602,541	330	1,826		
	Total	839,755	332			

a. Dependent Variable: Int\_Per

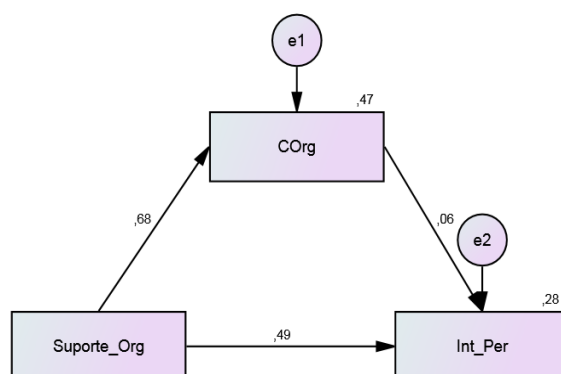
b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

c. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, COrg

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,938	,246			3,816	,000
	Suporte_Org	,633	,056	,530		11,359	,000
2	(Constant)	,748	,316			2,368	,018
	Suporte_Org	,583	,077	,488		7,618	,000
	COrg	,116	,121	,061		,958	,339

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COrg <--- Suporte_Org	,432	,025	17,131	***	par_1
Int_Per <--- COrg	,116	,121	,961	,336	par_2
Int_Per <--- Suporte_Org	,583	,076	7,641	***	par_3

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
COrg <--- Suporte_Org	,691
Int_Per <--- COrg	,061
Int_Per <--- Suporte_Org	,488

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
COrg	,469
Int_Per	,282

**Sobel test statistic:0.95720571**  
**One-tailed probability:0.16923172**  
**Two-tailed probability:0.33846343**

2) Efeito de Mediação da Confiança nos Colegas

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,530 <sup>a</sup>	,280	,278	1,35109	,280	129,031	1	331	,000	
2	,535 <sup>b</sup>	,286	,281	1,34810	,005	2,469	1	330	,117	1,584

- a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org
- b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CCol
- c. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

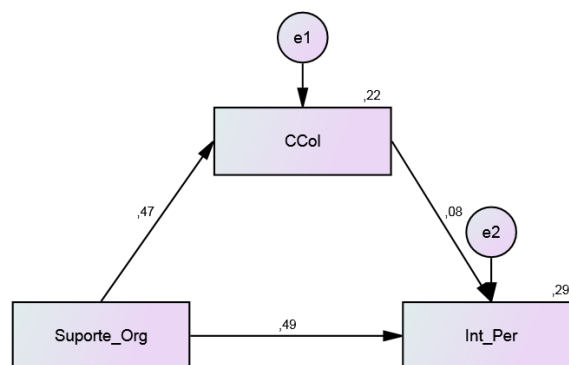
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	235,537	1	235,537	129,031	,000 <sup>b</sup>
Residual	604,218	331	1,825		
Total	839,755	332			
2 Regression	240,024	2	120,012	66,036	,000 <sup>c</sup>
Residual	599,731	330	1,817		
Total	839,755	332			

- a. Dependent Variable: Int\_Per
- b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org
- c. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CCol

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	,938	,246		3,816	,000
Suporte_Org	,633	,056	,530	11,359	,000
2 (Constant)	,543	,351		1,547	,123
Suporte_Org	,587	,063	,491	9,335	,000
CCol	,122	,078	,083	1,571	,117

a. Dependent Variable: Int\_Per



#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CCol <--- Suporte_Org	,378	,039	9,615	***	par_1
Int_Per <--- CCol	,122	,077	1,576	,115	par_2
Int_Per <--- Suporte_Org	,587	,063	9,363	***	par_3

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CCol <--- Suporte_Org	,467
Int_Per <--- CCol	,083
Int_Per <--- Suporte_Org	,491

#### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CCol	,218
Int_Per	,286

**Sobel test statistic:1.56366055**  
**One-tailed probability:0.05894865**  
**Two-tailed probability:0.11789731**

### 3) Efeito de Mediação da Confiança na Chefia e suas dimensões

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,530 <sup>a</sup>	,280	,278	1,35109	,280	129,031	1	331	,000	
2	,569 <sup>b</sup>	,324	,320	1,31166	,043	21,195	1	330	,000	1,561

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef

c. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	235,537	1	235,537	129,031	,000 <sup>b</sup>
	Residual	604,218	331	1,825		
	Total	839,755	332			
2	Regression	272,002	2	136,001	79,049	,000 <sup>c</sup>
	Residual	567,753	330	1,720		
	Total	839,755	332			

a. Dependent Variable: Int\_Per

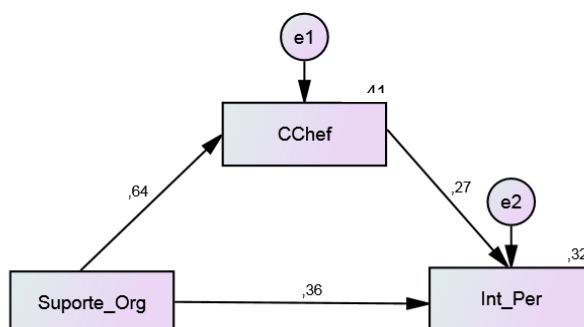
b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

c. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,938	,246		3,816	,000
	Suporte_Org	,633	,056	,530	11,359	,000
2	(Constant)	,246	,282		,871	,385
	Suporte_Org	,428	,070	,358	6,099	,000
	CChef	,338	,073	,270	4,604	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	Z	P	Label
CChef <--- Suporte_Org	,608	,041	15,023	***	par_1
Int_Per <--- CChef	,338	,073	4,618	***	par_2
Int_Per <--- Suporte_Org	,428	,070	6,118	***	par_3

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef <--- Suporte_Org	,636
Int_Per <--- CChef	,270
Int_Per <--- Suporte_Org	,358

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef	,411
Int_Per	,324

Sobel test statistic:4.41971311

One-tailed probability:0.00000494

Two-tailed probability:0.00000988

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1	df2	Durbin-Watson
1	,530 <sup>a</sup>	,280	,278	1,35109	,280	129,031	1	331	,000	
2	,551 <sup>b</sup>	,303	,299	1,33139	,023	10,864	1	330	,001	1,573

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef\_Benevolência

c. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	235,537	1	235,537	129,031	,000 <sup>b</sup>
Residual	604,218	331	1,825		
Total	839,755	332			
2 Regression	254,794	2	127,397	71,870	,000 <sup>c</sup>
Residual	584,961	330	1,773		
Total	839,755	332			

a. Dependent Variable: Int\_Per

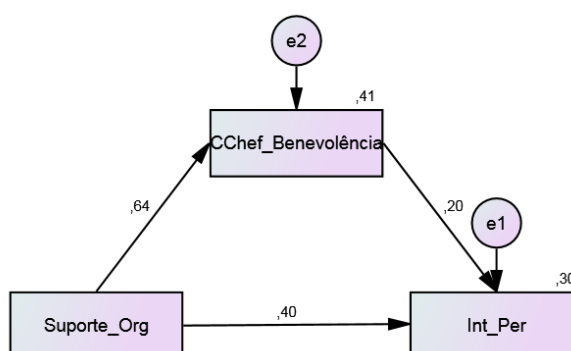
b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

c. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef\_Benevolência

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	,938	,246		3,816	,000
Suporte_Org	,633	,056	,530	11,359	,000
2 (Constant)	,641	,258		2,478	,014
Suporte_Org	,483	,071	,404	6,756	,000
CChef_Benevolência	,212	,064	,197	3,296	,001

a. Dependent Variable: Int\_Per



#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef_Benevolência	<--- Suporte_Org	,711	,047	15,151	***	par_1
Int_Per	<--- CChef_Benevolência	,212	,064	3,306	***	par_2
Int_Per	<--- Suporte_Org	,483	,071	6,777	***	par_3

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CChef_Benevolência <--- Suporte_Org	,639
Int_Per <--- CChef_Benevolência	,197
Int_Per <--- Suporte_Org	,404

#### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CChef_Benevolência	,409
Int_Per	,303

**Sobel test statistic: 3.23583278**  
**One-tailed probability: 0.00060644**  
**Two-tailed probability: 0.00121288**

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,530 <sup>a</sup>	,280	,278	1,35109	,280	129,031	1	331	,000	
2	,565 <sup>b</sup>	,320	,316	1,31577	,039	19,004	1	330	,000	1,545

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef\_Integridade

c. Dependent Variable: Int\_Per

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	235,537	1	235,537	129,031	,000 <sup>b</sup>
	Residual	604,218	331	1,825		
	Total	839,755	332			
2	Regression	268,438	2	134,219	77,527	,000 <sup>c</sup>
	Residual	571,317	330	1,731		
	Total	839,755	332			

a. Dependent Variable: Int\_Per

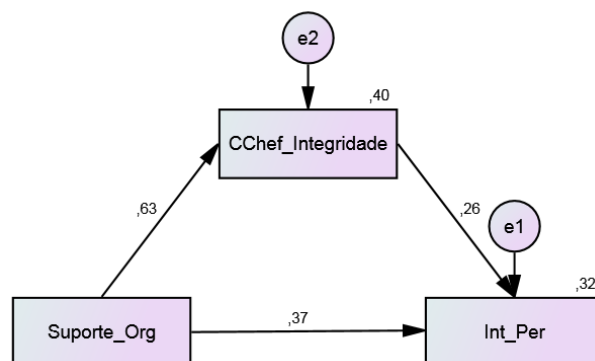
b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

c. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef\_Integridade

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	,938	,246		3,816	,000
	Suporte_Org	,633	,530	11,359	,000
2 (Constant)	,443	,265		1,672	,095
	Suporte_Org	,440	,368	6,270	,000
	CChef_Integridade	,286	,256	4,359	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef_Integridade	<--- Suporte_Org	,678	,045	14,899	***	par_1
Int_Per	<--- CChef_Integridade	,286	,065	4,373	***	par_2
Int_Per	<--- Suporte_Org	,440	,070	6,289	***	par_3

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Integridade <--- Suporte_Org	,633
Int_Per <--- CChef_Integridade	,256
Int_Per <--- Suporte_Org	,368

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Integridade	,401
Int_Per	,320

**Sobel test statistic:4.22358114**  
**One-tailed probability:0.00001202**  
**Two-tailed probability:0.00002405**

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,530 <sup>a</sup>	,280	,278	1,35109	,280	129,031	1	331	,000	
2	,551 <sup>b</sup>	,304	,300	1,33098	,023	11,075	1	330	,001	1,555

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef\_Previsibilidade

c. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	235,537	1	235,537	129,031	,000 <sup>b</sup>
Residual	604,218	331	1,825		
Total	839,755	332			
2 Regression	255,157	2	127,578	72,017	,000 <sup>c</sup>
Residual	584,598	330	1,772		
Total	839,755	332			

a. Dependent Variable: Int\_Per

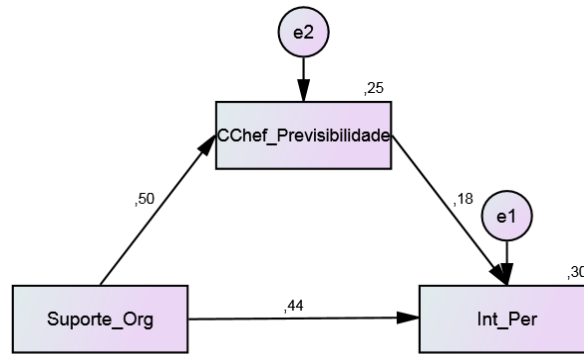
b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

c. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef\_Previsibilidade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	,938	,246		3,816	,000
Suporte_Org	,633	,056	,530	11,359	,000
2 (Constant)	,338	,302		1,120	,263
Suporte_Org	,527	,064	,441	8,300	,000
CChef_Previsibilidade	,231	,069	,177	3,328	,001

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef_Previsibilidade	<--- Suporte_Org	,460	,044	10,582	***	par_1
Int_Per	<--- CChef_Previsibilidade	,231	,069	3,338	***	par_2
Int_Per	<--- Suporte_Org	,527	,063	8,325	***	par_3

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
CChef_Previsibilidade	<--- Suporte_Org	,502
Int_Per	<--- CChef_Previsibilidade	,177
Int_Per	<--- Suporte_Org	,441

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Previsibilidade	,252
Int_Per	,304

**Sobel test statistic:3.18834040**  
**One-tailed probability:0.00071546**  
**Two-tailed probability:0.00143092**

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,530 <sup>a</sup>	,280	,278	1,35109	,280	129,031	1	331	,000	
2	,568 <sup>b</sup>	,323	,319	1,31262	,042	20,683	1	330	,000	1,574

a. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef\_Competência

c. Dependent Variable: Int\_Per

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	235,537	1	235,537	129,031	,000 <sup>b</sup>
	Residual	604,218	331	1,825		
	Total	839,755	332			
2	Regression	271,173	2	135,587	78,693	,000 <sup>c</sup>
	Residual	568,582	330	1,723		
	Total	839,755	332			

a. Dependent Variable: Int\_Per

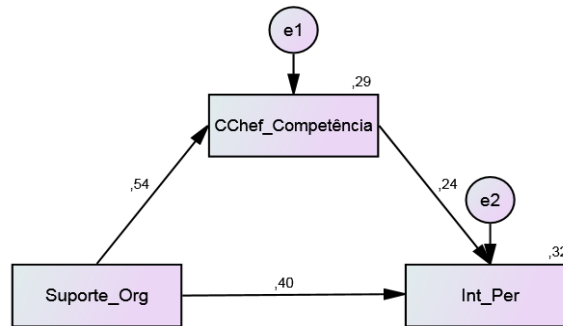
b. Predictors: (Constant), Suporte\_Org

c. Predictors: (Constant), Suporte\_Org, CChef\_Competência

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	,938		3,816	,000	
	Suporte_Org	,633	,056	,530	11,359	,000
2	(Constant)	,332		1,216	,225	
	Suporte_Org	,476	,064	,398	7,413	,000
	CChef_Competência	,259	,057	,244	4,548	,000

a. Dependent Variable: Int\_Per



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CChef_Competência	<--- Suporte_Org	,606	,052	11,619	***	par_1
Int_Per	<--- CChef_Competência	,259	,057	4,562	***	par_2
Int_Per	<--- Suporte_Org	,476	,064	7,435	***	par_3

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
CChef_Competência	<--- Suporte_Org	,538
Int_Per	<--- CChef_Competência	,244
Int_Per	<--- Suporte_Org	,398

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CChef_Competência	,289
Int_Per	,323

**Sobel test statistic:4.23344775**  
**One-tailed probability:0.00001151**  
**Two-tailed probability:0.00002301**