



Construção e validação de uma escala de fatores associados à confiança inter-organizacional

Mónica Henriques¹, José Keating², Ana Veloso³, & Raquel Costa⁴

Copyright © 2020.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License 3.0 (CC BY-NC-ND).

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



Open Access

¹ Universidade do Minho.

E-mail: monicahenriques@bestgest.pt

² Universidade do Minho.

³ Universidade do Minho.

⁴ Universidade Europeia, Laureate International Universities.

Resumo

A mensuração da confiança inter-organizacional nas relações de outsourcing é fundamental, dado que é determinante para o sucesso da colaboração entre parceiros. No entanto, não existe até à data um instrumento adaptado ao contexto português que permita avaliar o grau de confiança de forma fidedigna. Objetivo: Construir e validar uma escala de mensuração dos fatores associados à confiança, nas relações de outsourcing estabelecidas na área da gestão de recursos humanos. Método: Participaram 175 gestores com pelo menos uma experiência de contratação, em outsourcing, de serviços de recursos humanos, através do preenchimento de um questionário online composto por 35 itens. Resultados: A análise de componentes principais mostra três fatores que explicam 76.32% da variância total da escala: (1) expectativas de desempenho – integrando aspetos da relação estabelecida, especificamente quanto à retidão nas negociações e na informação partilhada, forma de tratamento e justiça de preço, cumprimento do contrato, dos prazos, das tarefas e promessas, alinhamento com os objetivos e compreensão do negócio e cultura do cliente; (2) comunicação – focando a frequência, o timing e o padrão de reação da pessoa de contacto; e (3) ajustamento – agregando aspetos como a deteção, alerta, resolução de problemas, a capacidade de ajustamento face a circunstâncias imprevistas. O alfa de Cronbach de cada um dos fatores é superior a .90 e o da escala total é de .98. Conclusões: A escala desenvolvida mostrou-se válida e fidedigna em contexto português e poderá ser fundamental para uso nas organizações como forma de determinar a confiança inter-organizacional.

Palavras-chave

Confiança inter-organizacional, *outsourcing*, gestão de recursos humanos, expectativas de desempenho, comunicação, ajustamento.

Introdução

Embora estudada em campos de conhecimento diferenciados como a psicologia, sociologia, marketing ou comportamento organizacional, o foco da maioria dos trabalhos de investigação sobre confiança tem sido a análise ao nível individual e interpessoal. No contexto organizacional e inter-organizacional a confiança só recentemente “atraiu interesse, nomeadamente em literatura de canais de marketing (...) e em pesquisas nas áreas de organização e estratégia” (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998, p.142-143).

Por acréscimo, existem divergências sobre a definição do constructo, inter e intra disciplinas, como mostra o trabalho de revisão desenvolvido por Seppanem, Blomqvist, e Sundqvist (2007). Este trabalho dá conta das imprecisões quanto à identificação clara do nível de análise e sua elevada especificidade contextual, assumindo a complexidade do conceito e a aparente dificuldade em ser operacionalizado.

O conceito de confiança inter-organizacional toma enquadramento “na medida em que os membros de uma organização possuem uma orientação coletiva de confiança em relação a uma empresa parceira” (Zaheer et al., 1998, p. 143), e caracteriza-se, segundo a perspetiva destes autores, em torno de três componentes: a fiabilidade – expectativa de cumprimento das obrigações –, a previsibilidade – a expectativa de um modo previsível de atuação –, e a justiça – a expectativa de ação e negociação de forma justa quando a possibilidade de oportunismo está presente. Gulati e Nickerson (2008) evidenciam esta ideia de previsibilidade do comportamento, concretizando que “se a empresa parceira cumpre expectativas positivas, uma empresa em particular desenvolve maior confiança na parceria e essa confiança, por sua vez, atenua preocupações futuras sobre questões de oportunismo” (p.689). Mas muito embora o historial de colaboração entre os parceiros seja fundamental para o surgimento de confiança, não é condição suficiente. Para Mollering (2001), quando existe a possibilidade de uma ação oportunista que rompa com as expectativas positivas criadas, o processo deixa de ter por base questões objetivamente definidas e é construído e reconstruído continuamente no decurso da relação.

Defendendo que a ausência de comportamento oportunista é uma pré-condição da confiança, Sako (1997) categoriza três tipos de confiança, distinguindo a “contratual” (cumprimento dos acordos estabelecidos), da “confiança assente na competência” (conduta profissional e conhecimento técnico) e da “confiança de boa vontade” (compromisso com iniciativas para benefício mútuo, anulando vantagem desleal). Nooteboom (1996) diferencia a capacidade do parceiro em ter um desempenho conforme o acordado (esperado) da sua intenção em o fazer. A primeira referencia a confiança baseada nas capacidades (*competence trust*), enquanto o segundo tipo de confiança é baseado nas intenções (*goodwill trust*). E, de acordo com Gainey e Klass (2005), há que distinguir “*self-interest trust*” – focada na

mensurabilidade de custos e benefícios - de “*socially oriented trust*” - com relevância para os fatores sociais no decurso da relação.

A listagem das dimensões em torno do constructo da confiança inclui propostas como a credibilidade, benevolência, confiabilidade, fiabilidade, integridade, honestidade, institucionalização, habituação, capacidade, dependência, responsabilidade, simpatia, julgamento, boa vontade, contratualidade, competência, justiça, reciprocidade, união, previsibilidade, abertura e franqueza (Seppanem et al., 2007). Apesar da maioria dos estudos assumir a multidimensionalidade do constructo, realça-se que o número e conteúdo das dimensões, bem como a tentativa de operacionalização, permanecem sem consenso (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Seppanem et al., 2007). A mensuração da confiança parece dificultada por vários fatores, para além da sua conceptualização pouco clara, nomeadamente pelos potenciais efeitos recíprocos com outros constructos (em simultâneo como causa e efeito destes), e pela sua especificidade cultural e contextual. Como sumariza Rousseau et al. (1998), “o impacto que as alterações organizativas contemporâneas têm na confiança, leva-nos a concluir que o contexto é crítico para a compreensão da confiança” (p.402), sendo que uma pesquisa desprovida da sua inserção contextual será “limitada na sua capacidade de representar o seu verdadeiro funcionamento” (p.402). Os instrumentos de mensuração a desenvolver deverão assim acautelar questões de particularidade do tipo de relacionamento.

A investigação em torno da confiança tende a centrar-se, contudo, nas “condições antecedentes que promovem a emergência da confiança, incluindo fatores psicológicos, sociais e organizacionais que influenciam as expectativas sobre a confiabilidade e a vontade de outros se comprometerem em comportamentos de confiança ao interagir com eles” (Kramer, 1999, p. 575). Trata-se portanto, de uma abordagem que privilegia a identificação de um conjunto diverso de fatores determinantes de relações de colaboração de maior ou menor confiança entre parceiros, tendo em consideração as experiências de colaboração passadas.

Outsourcing na gestão de recursos humanos

Referimo-nos ao *outsourcing* como a “ação de permitir que fornecedores externos desenvolvam uma atividade total de recursos humanos (como formação, processamento salarial, ...) para uma organização” (Lilly, Gray, & Virick, 2005, p.57). Trata-se, pois, de uma transferência de exercício de atividades, funções ou serviços, temporários e/ou especializados, a uma empresa terceira, cuja finalidade se centra em “alcançar uma vantagem operacional pré-definida” (Silva & Siluk, 2008, p.2), e que, numa condição mais estratégica, se assume potencialmente para otimizar recursos, focalizar em atividades centrais, inovar e abordar de forma especializada, “agregar valor, assim como também, transformar um negócio” (Silva & Siluk, 2008, p.1).

No cenário específico da gestão de recursos humanos (GRH), as atividades frequentemente envolvidas neste fenómeno vão desde a gestão administrativa aos serviços de medicina, higiene e segurança no trabalho, passando pelo recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento ou ainda pelas áreas da assessoria jurídica e implementação de sistemas informáticos. E, em síntese, o recurso ao *outsourcing* constitui uma oportunidade para os gestores racionalizarem custos, acederem a boas práticas e a serviços/sistemas de qualidade, focalizarem a sua atenção no essencial do negócio, minimizando preocupações e libertando recursos (de tempo, informáticos, humanos). “Outros, contudo, argumentam que o *outsourcing* expõe as empresas a comportamentos oportunistas por parte dos fornecedores, (...) e que o *outsourcing* criará ineficiências pelo facto dos fornecedores se encontrarem frequentemente não familiarizados com a estratégia e cultura dos seus clientes” (Klass, McClendon, & Gainey, 2002, p.125).

A literatura regista escassa pesquisa especificamente focada no *outsourcing* de funções de recursos humanos (ao contrário do que encontramos, como exemplo, nas áreas das tecnologias de informação, logística ou contabilidade), muito embora alguns estudos empíricos e resultados sejam relevantes aqui reportar. Klaas et al. (2002) evidenciaram o impacto de determinadas características organizacionais na decisão de *outsourcing* em recursos humanos (RH), como a especificidade das práticas a externalizar, o papel estratégico que a GRH assume e os resultados positivos já alcançados, a aposta na progressão interna dos recursos internos afetos à gestão de pessoas e o seu nível remuneratório e, por fim, o grau de incerteza percebido. Acrescentam ainda que o impacto destas características organizacionais difere consoante a tipologia de atividade de RH, sendo que os serviços de recrutamento e seleção se encontram significativamente relacionados com os quatro últimos fatores apontados (positivamente com o papel estratégico que a GRH assume e o nível remuneratório da equipa de RH; negativamente com a qualidade dos resultados já alcançados e a aposta na progressão interna); as atividades mais transacionais de RH (ex., processamento de salários) positivamente com o grau de incerteza e, por último, as atividades generalistas (ex., planeamento de recursos humanos e avaliação de desempenho) negativamente com a especificidade da prática e positivamente com o grau de incerteza ambiental. Na vertente dos resultados, por seu turno, a pesquisa de Klaas, Yang, Gainey, e McClendon (2005) sugere os ganhos de tempo e a satisfação com os resultados de RH, potencialmente aumentada se combinarmos a externalização de serviços transacionais com estratégicos.

Contextualmente, selecionando a prática de recrutamento e seleção, Ordanini e Silvestri (2008) desenham um modelo preditivo em torno das decisões do *outsourcing*, e colocam a motivação pela eficiência interligada às tarefas mais administrativas em redor desta prática, e a questão competitiva e de valor, às tarefas de foco mais estratégico.

Na área de formação e desenvolvimento, Gainey e Klass (2003) enumeram alguns fatores que influenciam a satisfação do cliente com o parceiro de formação e

desenvolvimento: a especificação contratual, qualidade da relação, especificamente a “sintonização” entre as suas partes e padrões de comunicação.

Num estudo com pequenas e médias empresas, Klaas et al. (2002) enumeraram seis fatores como relacionados positivamente com a confiança que os gestores depositam no seu parceiro de recursos humanos, a saber: especificação contratual, abrangência dos serviços prestados, congruência de valores, satisfação com o vendedor, padrões de comunicação e conhecimento específico da empresa. Na área da formação, um estudo de Gainey e Klass (2005) sugere os fatores da formação à medida, incerteza do programa, dependência ao parceiro, frequência e qualidade da comunicação e especificação contratual.

Analisando recentemente o *outsourcing* no sector das telecomunicações, Mahmud, Billah, e Chowshury (2012) concluem pela satisfação dos gestores na externalização de algumas funções de RH, em fatores como a qualidade do serviço, na criação de práticas uniformes ou na redução de custos, mas não apresentam avaliações favoráveis ao nível da gestão do relacionamento com o parceiro e da eficácia, em termos de gestão de capital humano.

Adquire daí importância a relação entre o tomador e o prestador de serviço, no alinhamento para o estabelecimento de um relacionamento de colaboração e compromisso. Estudos apresentados indicam que um dos fatores associados ao sucesso de alianças e parcerias é precisamente o da confiança (Gulati & Nickerson, 2008; Handfield & Bechtel, 2002; Johnston McCutcheon, Sturt, & Kerwood 2004).

A mensuração da confiança inter-organizacional nas relações de *outsourcing* é absolutamente fundamental, dado que este é um aspeto determinante para o sucesso da colaboração entre parceiros. No entanto, em Portugal, tanto quanto sabemos, não existe até à data um instrumento adaptado ao contexto português que permita avaliar o grau de confiança de forma fidedigna. No sentido de preencher esta lacuna, o objetivo do presente estudo é o da construção e de validação de uma escala de fatores associados à confiança no contexto específico das relações de *outsourcing* na área da gestão de recursos humanos.

Método

Participantes

A amostra é constituída por 175 profissionais com experiência na contratação de pelo menos um tipo de serviço na área da gestão de recursos humanos. Em média estes profissionais possuem 15.51 anos de trabalho ($DP = 9.89$; $Min = 1$; $Max = 55$). A idade dos participantes variou entre os 21 e os 74 anos ($M = 38.00$; $DP = 9.01$), sendo um pouco mais de metade do sexo feminino (59.4%, $n = 104$) e os restantes do sexo masculino (40.6%, $n = 71$). A maioria possui o grau académico de licenciado (66.9%, $n = 117$), uma parte significativa da amostra possui o mestrado ou doutoramento (22.3%, $n = 39$) e os restantes 10.8% ($n = 19$) possuem bacharelato, pós-graduação/MBA ou ensino secundário.

Uma grande parte dos participantes (30.9%, $n = 54$) desempenhava funções em empresas no setor do comércio, 18.9% ($n = 33$) na indústria, 15.4% ($n = 27$) nos serviços e 8.6% ($n = 15$) em novas tecnologias. Os restantes desempenhavam funções na área dos transportes (5.7%, $n = 10$), turismo (2.9%, $n = 5$), construção (4.0%, $n = 7$), atividades financeiras (2.3%, $n = 4$) ou outras (11.4%, $n = 20$). Cerca de metade da amostra trabalha em pequenas e médias empresas – com dimensão entre 11 e 250 trabalhadores (45.7%, $n = 80$), uma parte significativa trabalha em grandes empresas – com mais de 250 trabalhadores (42.3%, $n = 74$) e os restantes integram microempresas (12%, $n = 21$).

No que diz respeito ao tipo de serviço de outsourcing a que se recorreu, 36% ($n = 63$) focaram uma experiência de recrutamento e seleção, 19.4% ($n = 34$) de serviços de medicina, higiene e segurança no trabalho, 19.4% ($n = 34$) de formação, 7.4% ($n = 13$) de gestão administrativa, 6.3% ($n = 11$) de implementação e/ou desenvolvimento de sistemas informáticos de apoio às atividades de recursos humanos, 4.6% ($n = 8$) de assessoria jurídica, 2.3% ($n = 4$) de descrição de funções, 1.7% ($n = 3$) de avaliação de desempenho e/ou gestão de carreiras e 2.9% ($n = 5$) de outro tipo de serviços.

Instrumento

O questionário foi construído especificamente para este estudo e os seus 35 itens foram criados a partir da revisão da literatura e dos dados recolhidos de um estudo exploratório anterior. Os itens adaptados foram traduzidos pelos autores para a língua portuguesa, sendo posteriormente submetidos à apreciação de dois juízes familiarizados com o tema. Desta forma pretendeu-se verificar se, após a sua tradução, eles representavam adequadamente o que se pretendia medir. Neste processo identificaram-se alguns itens considerados confusos ou de difícil compreensão, os quais foram reelaborados. Os 35 itens finais foram introduzidos no questionário de forma aleatória, e não de acordo com a sua integração nos grupos conceptuais.

A escala de resposta é de tipo *Likert* em 7 pontos (1-discordo fortemente; 2-discordo; 3-discordo parcialmente; 4-nem discordo, nem concordo; 5-concordo parcialmente; 6-concordo; 7-concordo fortemente) e direcionam-se à avaliação de componentes conceptuais relacionadas com seis grandes grupos de temáticas: a) perceção de competência – saber e experiência do fornecedor, deteção, resolução de problemas e rotinas de acompanhamento; b) especificidades contratuais - características do contrato, sejam acordos formais ou informais; c) partilha de valores e objetivos - motivações do fornecedor, comprometimento, credibilidade, reputação, entendimento da cultura e do negócio do parceiro, partilha de valores; d) comportamento da pessoa de contacto – satisfação com a pessoa de contacto no fornecedor; e) comunicação – qualidade e frequência da comunicação e f) flexibilidade – adaptação às necessidades específicas da empresa cliente (Tabela 1).

Solicitou-se aos participantes que se focassem especificamente numa experiência de contratação (em *outsourcing*) de serviços de Recursos Humanos, sendo que 36% ($n = 63$) focaram uma experiência de recrutamento e seleção, 19.4% ($n = 34$) de serviços de medicina, higiene e segurança no trabalho, 19.4% ($n = 34$) de formação, 7.4% ($n = 13$) de gestão administrativa, 6.3% ($n = 11$) de implementação e/ou desenvolvimento de sistemas informáticos de apoio às atividades de recursos humanos, 4.6% ($n = 8$) de assessoria jurídica, 2.3% ($n = 4$) de descrição de funções, 1.7% ($n = 3$) de avaliação de desempenho e/ou gestão de carreiras e 2.9% ($n = 5$) de outro tipo de serviços

Tabela 1. Grupos conceptuais, itens e fontes.

Grupos Conceptuais	Número do Item / Descrição do Item	Fonte
Especificidades Contratuais	26. Este fornecedor cumpre o contrato (formal ou informal)	Item original
	2. Este fornecedor cumpre sempre os prazos acordados	Item original
	22. O preço do serviço deste fornecedor é justo	Item original
	1. Este fornecedor é correto nas suas negociações conosco	Adaptado de Zaheer et al. (1998)
	25. Não hesitamos em trabalhar com este fornecedor mesmo quando não está tudo definido em contrato	Adaptado de Zaheer et al. (1998)
	16. Com base na experiência passada, posso confiar que este fornecedor cumprirá as promessas que faz	Adaptado de Zaheer et al. (1998)
Partilha de valores e de objetivos	8. Este fornecedor não se aproveitará de algumas situações para lucrar à nossa custa	Adaptado de Zaheer et al. (1998)
	32. Este fornecedor está motivado com a relação de trabalho que tem conosco	Item original
	20. A relação com este fornecedor é credível	Item original
	3. Este fornecedor está alinhado com os nossos objetivos	Item original
	33. Este fornecedor compreende a nossa cultura	Item original
	27. Este fornecedor compreende o nosso negócio	Item original
	21. Este fornecedor partilha os nossos valores	Item original
	35. Este fornecedor tem boa reputação no mercado	Item original
Perceção de competência	15. Este fornecedor é capaz de cumprir as tarefas contratualizadas	Item original
	13. Este fornecedor é capaz de acrescentar valor à nossa empresa	Adaptado de Miyamoto e Rexha (2004)
	14. Este fornecedor desenvolve procedimentos e rotinas de feedback	Item original
	19. Este fornecedor alerta a nossa empresa assim que deteta potenciais problemas	Adaptado de Miyamoto e Rexha (2004)
	10. Este fornecedor deteta e tenta resolver os problemas que ocorrem	Item original

(continuação)

Grupos Conceptuais	Número do Item / Descrição do Item	Fonte
Comunicação	5. A nossa pessoa e este fornecedor comunicam com frequência	Adaptado de Gainey e Klass (2005)
	11. A nossa empresa considera de confiança a informação que este fornecedor partilha	Adaptado de Gainey e Klass (2005)
	18. A nossa empresa e este fornecedor dialogam frequentemente	Adaptado de Gainey e Klass (2005)
	23. A nossa empresa e este fornecedor trocam informação sempre que tal é necessário	Adaptado de Gainey e Klass (2005)
	28. Na nossa empresa acreditamos que a informação que recebemos do fornecedor está correta	Adaptado de Gainey e Klass (2005)
Pessoa de contacto	31. A pessoa que nos vendeu o serviço explicou o que necessitávamos de saber	Adaptado de Klass et al. (2002)
	29. Estou satisfeito com a forma como a pessoa que nos vendeu o serviço nos tratou	Adaptado de Klass et al. (2002)
	24. A minha pessoa de contacto no fornecedor sempre foi correta nas negociações comigo	Adaptado de Zaheer et al. (1998)
	12. Sei como reagirá a pessoa com quem contacto no fornecedor	Adaptado de Zaheer et al. (1998)
	6. A pessoa com quem eu contacto no fornecedor é de confiança	Adaptado de Zaheer et al. (1998)
	17. A minha pessoa de contacto no fornecedor cuidará dos meus interesses mesmo que lhe saia mais caro	Adaptado de Zaheer et al. (1998)
Flexibilidade	34. Este fornecedor é flexível na resposta a pedidos de mudança	Adaptado de Johnston et al. (2004)
	36. Face a uma situação inesperada, este fornecedor estaria disposto a renegociar em vez de nos mantermos fies aos termos originais do contrato.	Adaptado de Johnston et al. (2004)
	30. É esperado que este fornecedor modifique os seus acordos se algo inesperado acontecer	Adaptado de Johnston et al. (2004)
	4. Este fornecedor modifica o seu serviço de acordo com as nossas necessidades	Adaptado de Miyamoto e Rexha (2004)
	7. Este fornecedor é capaz de se ajustar quando surgem circunstâncias imprevistas	Adaptado de Aulakh et al. (1997)

Procedimentos

Os dados foram recolhidos através do preenchimento de questionário *online* (*plataforma Google Forms*), de forma anónima e voluntária. Para a divulgação do questionário e acesso a profissionais que potencialmente já tivessem tido pelo menos uma experiência na contratação em *outsourcing* de um serviço de recursos humanos servimo-nos dos meios de comunicação *LinkedIn* e *Facebook* – via pedido individual ou divulgação em grupos relacionados com a gestão de recursos humanos –, bem como da divulgação pela Associação Portuguesa do Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) a todos os seus sócios. A recolha de dados

decorreu entre os meses de Junho a Dezembro de 2011. Todas as questões eram de resposta obrigatória, pelo que para que um questionário fosse submetido com sucesso, não poderia haver nenhuma questão por responder. A duração aproximada de preenchimento foi de cerca de 10 minutos. O número mínimo de participantes deste estudo foi calculado com o objetivo de gerar soluções fatoriais estáveis e confiáveis, sendo o número de observações de cinco vezes o número de variáveis (Pasquali, 2003; Hair et al., 1995).

Resultados

Análise de dados

O *software* estatístico utilizado para realizar a análise de dados foi o *IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versão 21)*. Recorreu-se à análise de componentes principais com rotação *oblimin* para reduzir os 35 itens que constituem o questionário de confiança em fatores, mantendo a maior informação original possível (Field, 2005). Esta análise considera a variância total dos dados e procura uma combinação linear entre as variáveis no sentido de encontrar a explicação máxima da variância através dessa combinação (Corrar, Paulo, & Dias Filho, 2007). A análise foi forçada a 4 fatores por se ter mostrado mais simples e clara do ponto de vista teórico do que as soluções alternativas. O teste de esfericidade de Bartlett mostra valores de $\chi^2_{(253)} = 4383.159$; $p < .001$, que indicam que existem correlações significativas e que os dados se adequam à realização da análise de componentes principais. O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que avalia a adequação da amostra (KMO = .96) é superior ao mínimo de .50 recomendado por Kaiser (1974).

A consistência interna foi avaliada através da correlação item-total, média da correlação inter-item e alfa de Cronbach. Nunnally e Bernstein (1994) sugerem que uma boa consistência interna é indicada quando o alfa de Cronbach é superior a .70 e a média da correlação inter-item excede .15. Field (2005) argumenta também que a correlação item-total deve ser superior a .30. Tomamos estes valores como referência na tomada de decisão para a estrutura final do questionário.

A análise descritiva dos itens que constituem os fatores foi efetuada, bem como a correlação com recurso ao coeficiente de correlação de Pearson para analisar a relação entre os fatores e a relação fatores-total.

Análise descritiva

A Tabela 2 apresenta a análise descritiva dos itens. A pontuação atribuída aos itens varia entre 1 e 7, com exceção dos itens 1 “Este fornecedor é correto nas suas negociações conosco”, 11 “A nossa empresa considera de confiança a informação que este fornecedor partilha” e 34 “Este fornecedor é flexível na resposta a pedidos de mudança”, que variam entre 2 e 7, pelo que não houve relatos de forte discórdia nestes itens. O item com média mais

elevada é o 33 “Este fornecedor compreende a nossa cultura” seguido do item 6 “A pessoa com quem eu contacto na empresa fornecedora é de confiança” e o item com média mais baixa é o 17 “A minha pessoa de contacto no fornecedor cuidará dos meus interesses mesmo que lhe saia mais caro” seguido do item 8 “Este fornecedor não se aproveitará de algumas situações para lucrar à nossa custa”, que é também o item com maior variabilidade em termos das respostas.

Tabela 2. *Análise descritiva dos itens.*

Item	M(DP)	Mínimo	Máximo
1. Este fornecedor é correto nas suas negociações connosco	5.64(1.08)	2.00	7.00
2. Este fornecedor cumpre sempre os prazos acordados	5.16(1.40)	1.00	7.00
3. Este fornecedor está alinhado com os nossos objetivos	5.25(1.34)	1.00	7.00
4. Este fornecedor modifica o seu serviço de acordo com as nossas necessidades	5.33(1.35)	1.00	7.00
5. A nossa empresa e este fornecedor comunicam com frequência	5.50(1.21)	1.00	7.00
6. A pessoa com quem eu contacto na empresa fornecedora é de confiança	5.73(1.17)	1.00	7.00
7. Este fornecedor é capaz de se ajustar quando surgem circunstâncias imprevistas	5.29(1.38)	1.00	7.00
8. Este fornecedor não se aproveitará de algumas situações para lucrar à nossa custa	4.97(1.59)	1.00	7.00
9. Este fornecedor é de confiança	5.57(1.25)	1.00	7.00
10. Este fornecedor deteta e tenta resolver os problemas que ocorrem	5.19(1.35)	1.00	7.00
11. A nossa empresa considera de confiança a informação que este fornecedor partilha	5.51(1.08)	2.00	7.00
12. Sei como reagir a pessoa com quem eu contacto no fornecedor	5.25(1.14)	1.00	7.00
13. Este fornecedor é capaz de acrescentar valor à nossa empresa	5.35(1.22)	1.00	7.00
14. Este fornecedor desenvolve procedimentos e rotinas de feedback	5.01(1.39)	1.00	7.00
15. Este fornecedor é capaz de cumprir as tarefas contextualizadas	5.63(1.22)	1.00	7.00
16. Com base na experiência passada, posso confiar que este fornecedor cumprirá as promessas que faz	5.45(1.30)	1.00	7.00
17. A minha pessoa de contacto no fornecedor cuidará dos meus interesses mesmo que lhe saia mais caro	4.74(1.38)	1.00	7.00
18. A nossa empresa e este fornecedor dialogam frequentemente	5.35(1.25)	1.00	7.00
19. Este fornecedor alerta a nossa empresa assim que deteta potenciais problemas	5.19(1.41)	1.00	7.00
20. A relação com este fornecedor é credível	5.59(1.18)	1.00	7.00
21. Este fornecedor partilha os nossos valores	4.99(1.37)	1.00	7.00
22. O preço do serviço deste fornecedor é justo	5.04(1.36)	1.00	7.00
23. A nossa empresa e este fornecedor trocam informação sempre que tal é necessário	5.59(1.20)	1.00	7.00
24. A minha pessoa de contacto no fornecedor sempre foi correta nas negociações comigo	5.66(1.16)	1.00	7.00
25. Não hesitamos em trabalhar com este fornecedor mesmo quando não está tudo definido em contrato	5.11(1.45)	1.00	7.00

<i>(continuação)</i>			
Item	M(DP)	Mínimo	Máximo
26. Este fornecedor cumpre plenamente o contrato (formal ou informal)	5.40(1.36)	1.00	7.00
27. Este fornecedor compreende o nosso negócio	5.22(1.43)	1.00	7.00
28. Na nossa empresa acreditamos que a informação que recebemos do fornecedor está correta	5.52(1.18)	1.00	7.00
29. Estou satisfeito com a forma como a pessoa que nos vendeu o serviço nos tratou	5.54(1.24)	1.00	7.00
30. É esperado que este fornecedor modifique os seus acordos se algo inesperado acontecer	5.09(1.36)	1.00	7.00
31. A pessoa que nos vendeu o serviço explicou tudo o que necessitávamos de saber	5.36(1.27)	1.00	7.00
32. Este fornecedor está motivado com a relação de trabalho que tem connosco	5.36(1.18)	1.00	7.00
33. Este fornecedor compreende a nossa cultura	5.78(1.36)	1.00	7.00
34. Este fornecedor é flexível na resposta a pedidos de mudança	5.26(1.26)	2.00	7.00
35. Este fornecedor tem boa reputação no mercado	5.15(1.40)	1.00	7.00
36. Face a uma situação inesperada, este fornecedor estaria disposto a renegociar em vez de nos mantermos fiéis aos termos originais do contrato	5.63(1.17)	1.00	7.00

Análise de componentes principais e consistência interna

A primeira análise de componentes principais foi efetuada com os 35 itens que constituem o questionário. No entanto, 10 itens (4, 6, 13, 17, 20, 21, 25, 32, 34, 36) apresentaram uma carga fatorial inferior a .45, valor mínimo recomendado por Tabachnick e Fidell (1996). Foram por esta razão excluídos esses itens.

Por outro lado, Worthington e Whittaker (2006) recomendam que se devem excluir os itens com peso fatorial cruzado que apresente uma diferença inferior a .15 relativamente ao item com maior peso fatorial. Por este critério foi excluído o item 31 do questionário. Assim, surgem 24 itens organizados em 4 fatores. No entanto, após exclusão dos itens, um dos fatores é constituído por apenas 1 item, o que faz com que seja um fator extremamente instável (Tabachnick & Fidell, 1996). Assim sendo o item 8 ("Este fornecedor não se aproveitará de algumas situações para lucrar à nossa custa") foi também excluído do questionário. No final, foram considerados elegíveis 23 itens organizados em 3 fatores. Pasquali (1998) defende que um constructo constituído por 20 itens com boas cargas fatoriais tem potencial para ser estável e estar bem representado. A solução de 3 fatores explica 76.32% da variância total. Soluções fatoriais que explicam 60% da variância dos dados são consideradas muito satisfatórias (Hair et al., 1998). A percentagem de variância explicada por cada fator é de 67.39% para o primeiro – a que denominamos “expectativas de desempenho”, 5.08% para o segundo – que designamos de “comunicação” e 3.85% para o terceiro – que apelidamos de “ajustamento”.

Tabela 3. Análise de componentes principais e consistência interna de cada fator.

	1	2	3	Com	CM	CIT	α IE
Expectativas de Desempenho ($\alpha=.97$)							
1. Este fornecedor é correto nas suas negociações connosco	.933	.056	-.170	.727	.656	.784	.970
2. Este fornecedor cumpre sempre os prazos acordados	.956	-.245	.083	.782	.713	.802	.970
3. Este fornecedor está alinhado com os nossos objetivos	.554	-.009	.372	.732	.709	.814	.970
11. A nossa empresa considera de confiança a informação que este fornecedor partilha	.583	.183	.214	.775	.773	.854	.969
15. Este fornecedor é capaz de cumprir as tarefas contratualizadas	.827	-.030	.109	.792	.810	.859	.969
16. Com base na experiência passada, posso confiar que este fornecedor cumprirá as promessas que faz	.820	.104	.043	.847	.850	.901	.968
22. O preço do serviço deste fornecedor é justo	.796	.133	-.120	.642	.606	.746	.971
24. A minha pessoa de contacto no fornecedor sempre foi correto nas negociações comigo	.584	.300	.068	.733	.752	.817	.970
26. Este fornecedor cumpre plenamente o contrato (formal ou informal)	.766	.030	.161	.642	.826	.890	.968
29. Estou satisfeito com a forma como a pessoa que nos vendeu o serviço nos tratou	.638	.119	.222	.798	.799	.861	.969
27. Este fornecedor compreende o nosso negócio	.563	.184	.241	.781	.828	.878	.968
28. Na nossa empresa acreditamos que a informação que recebemos do fornecedor está correta	.604	.189	.210	.812	.796	.873	.968
33. Este fornecedor compreende a nossa cultura	.574	.156	.244	.768	.777	.855	.969
Comunicação ($\alpha=.91$)							
5. A nossa empresa e este fornecedor comunicam com frequência	.102	.913	-.133	.827	.655	.787	.879
12. Sei como reagirá a pessoa com quem eu contacto no fornecedor	.074	.611	.241	.678	.534	.725	.900
18. A nossa empresa e este fornecedor dialogam frequentemente	-.077	.873	.168	.853	.731	.847	.857
23. A nossa empresa e este fornecedor trocam informação sempre que tal é necessário	.227	.646	.130	.802	.638	.796	.876
Ajustamento ($\alpha=.97$)							
7. Este fornecedor é capaz de se ajustar quando surgem circunstâncias imprevistas	.291	.100	.561	.743	.698	.812	.906
10. Este fornecedor deteta e tenta resolver os problemas que ocorrem	.172	.078	.712	.798	.732	.839	.903
14. Este fornecedor desenvolve procedimentos e rotinas de feedback	.178	.154	.599	.702	.636	.773	.911
19. Este fornecedor alerta a nossa empresa assim que deteta potenciais problemas	-.015	.177	.766	.746	.657	.785	.910
30. É esperado que este fornecedor modifique os seus acordos se algo inesperado acontecer	-.005	-.070	.864	.679	.534	.696	.921

Nota: Com = Comunalidades; CM = Correlação Múltipla; CIT = Correlação Item-Total; α IE = Alfa de Cronbach, se o item for eliminado.

A análise de consistência interna mostra que todos os fatores apresentam valores de alfa de Cronbach considerados muito bons, todos os itens apresentam boa correlação com o total ($> .30$) e uma correlação múltipla superior a $.15$. Verifica-se também que o alfa de Cronbach dos fatores não se elevaria significativamente com a exclusão dos itens que os compõem. Apenas a exclusão do item 22 elevaria o alfa de Cronbach do fator Expectativas de Desempenho de $.970$ para $.971$ e a exclusão do item 30 elevaria o alfa de Cronbach do fator Ajustamento de $.920$ para $.921$, o que não representa uma mudança significativa.

A Tabela 3 mostra os fatores extraídos, pesos fatoriais, comunalidades, correlações médias inter-item, correlação item-total, alfa de Cronbach dos fatores e alfa de Cronbach se o item for eliminado. O alfa de Cronbach da escala total é de $.98$. É possível observar que a consistência interna dos todos os fatores apresenta valores considerados bons (Pasquali, 2003).

A Tabela 4 exibe as análises descritivas de cada um dos fatores e a Tabela 5, por sua vez, apresenta as correlações entre os fatores, e entre os fatores e o total. O fator com média mais elevada é o da Comunicação, enquanto o fator com maior variabilidade é o das Expectativas de desempenho. Os fatores estão significativamente correlacionados entre si e com a escala total.

Tabela 4. Estatística descritiva das sub-escalas.

	<i>M(DP)</i>	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Expectativas de desempenho	5.39(2.00)	1.55	6.99	-1.070	1.374
Ajustamento	5.15(1.18)	1.38	7.00	-0.858	0.810
Comunicação	5.43(1.07)	1.91	7.00	-0.846	0.786

Tabela 5. Correlações entre as sub-escalas e entre as sub-escalas e a escala total.

	Expectativas de desempenho	Ajustamento	Comunicação
Expectativas de desempenho	-	-	-
Ajustamento	.856**	-	-
Comunicação	.750**	.736**	-
Escala Total	.937**	.945**	.875**

Nota: ** $p < .001$

Item de controlo

O trabalho de construção de uma escala implica diferentes abordagens, nomeadamente o uso de itens de controlo, no caso aconselhável dada a medida de questões complexas como a confiança, devido ao risco de deseabilidade social (Blois, 1999). Desta forma,

correlacionaram-se os valores da escala total com um item geral de avaliação da confiança – Item 9: “Este fornecedor é de confiança”. O teste de correlação Spearman revela associações significativas do item de controlo quer com cada uma das sub-escalas, quer para a escala total (Tabela 6).

Tabela 6. Correlações entre as sub-escalas, escala total e item de controlo.

	Expectativas de desempenho	Ajustamento	Comunicação	Escala Total
Este fornecedor é de confiança	.863**	.769**	.688**	.836**

Nota.** $p < .001$

Discussão

Este artigo propõe a elaboração de uma escala de fatores associados à confiança inter-organizacional, no contexto do *outsourcing* em Recursos Humanos. Com base numa análise fatorial exploratória, os resultados sugerem uma estrutura multi-fatorial, com índices de validade satisfatórios e, em conjunto, explicando mais de dois terços da variância total.

Os resultados da análise fatorial indicam uma medida composta pelas dimensões (1) **expectativas do desempenho** – integrando aspetos da relação formal ou informalmente estabelecida, especificamente quanto à retidão nas negociações e na informação partilhada, forma de tratamento e justiça de preço ao cumprimento do contrato, dos prazos, das tarefas e promessas, ao alinhamento com os objetivos, compreensão do negócio e cultura do cliente, (2) **comunicação** – focando a frequência, o *timing* e o padrão de reação da pessoa de contacto e (3) **ajustamento** – agregando aspetos como a deteção, alerta, resolução de problemas, a capacidade de modificação de acordos e de adequação face a circunstâncias imprevistas e a reputação no mercado.

Assim, pode-se concluir que há uma expectativa positiva de que os profissionais contratados consigam dar cumprimento ao contratualizado, atrelado à estratégia e à cultura do cliente, socorrendo-se de padrões éticos e de comunicação adequados e destacando-se pela sua capacidade de modificarem o comportamento ou ajustando o serviço em função das circunstâncias.

Os resultados obtidos sustentam evidências de validade da escala total e subescalas, contudo estudos adicionais com procedimentos de análise confirmatória serão pertinentes. Com o objetivo de identificar qual a combinação de variáveis que melhor determina a confiança inter-organizacional, procedimentos de análises de regressão serão também desejáveis, avançando assim para um modelo preditivo da variável confiança a partir das três subescalas aqui identificadas. Em termos de investigações futuras será ainda interessante

considerar características mais específicas em termos de segmentação da amostra (como a tipologia do serviço, a estrutura e papel estratégico do departamento de recursos humanos da empresa cliente, a dependência ao fornecedor, entre outras). Especificações deste tipo serão uma mais-valia na procura de uma mais exaustiva compreensão do fenómeno.

Referências

- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahya, A. (1997). Trust and Performance in Cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. In P. Beamish & J. Killing (Eds.), *Cooperative strategies* (pp.163-196). California: The New Lexington Press.
- Corrar, L., Paulo, E., & Dias Filho, J. (2007). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), 207-229.
- Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2005). Outsourcing relationships between firms and their training providers: The role of trust. *Human Resource Development*, 16(1), 7-25.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis* (3rd ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Handfield, R. B., & Bechtel C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 367-382.
- Johnston, D., McCutcheon, D., Sturt, F.I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22, 23-38.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Klaas, B. S., McClendon, J., & Gainey, T. W. (2002). Trust and the role of professional employer organizations: Managing HR in small and medium enterprises. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), 31-48.
- Klaas, B. S., Yang, H., Gainey, T., & McClendon, J. A. (2005). HR in the small business enterprise: Assessing the impact of PEO utilization. *Human Resource Management*, 44(4), 433-448.

- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology, 50*, 569-598.
- Lilly, J. D., Gray, D. A., & Virick, M. (2005). Outsourcing the human resource function: Environmental and organizational characteristics that affect HR performance. *Journal of Business Strategies, 22*(1), 55-73.
- Mahmud, K., Billah, M. M., & Chowdhury, S. (2012). Human resource outsourcing: A study on telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management, 7*(10), 74-84.
- Miyamoto, T., & Rexha, N. (2004). Determinants of three facets of customer trust – A marketing model of Japanese buyer-supplier relationship. *Journal of Business Research, 57*, 312-319.
- Mollering, G. (2005). The trust-control duality: An integrative perspective on positive expectations of others. *International Sociology, 20*(3), 283-305.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies, 17*(6), 985-1010.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(2), 372-391.
- Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica, 25*(5), 206-213.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy Management Review, 23*(3), 393-404.
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance?. In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations* (pp.242-268). Oxford: Oxford University Press.
- Seppanen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust – A critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management, 36*, 249-265.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist, 34*(6), 806-838.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science, 9*(2), 141-159.

Building and validating a scale to measure factors affecting inter-organizational trust

Scale to measure factors of inter-organizational trust

Abstract

The measurement of inter-organizational trust in outsourcing relationships is fundamental, since it is determinant for the success of partners' collaboration. However, to date there is no instrument adapted to the Portuguese context that allows a reliable assessment of the degree of trust. Objective: To construct and validate a scale of measurement associated with trust in the relations of human resources outsourcing. Method: 175 managers with at least one experience of hiring outsourcing, completed an online 35 items survey. Results: The main component analysis shows three factors explain 76.32% of the total variance of the scale: (1) performance expectations – integrating aspects of the relationship established, specifically regarding the rightness in negotiations and shared information, treatment and price, contract fulfillment, deadlines, tasks and promises, alignment with the objectives and understanding of the customer's business and culture; (2) communication – focusing on the frequency, timing and reaction pattern of the contact person; and (3) adjustment – adding aspects such as detection, alert, problem solving, and the ability to adjust in face of unforeseen circumstances. Cronbach's alpha of each factor is greater than .90 and the full scale is .98. Conclusions: The scale developed proved to be valid and reliable in the Portuguese context and could be fundamental for organizations as a way of determining inter-organizational trust.

Keywords: Inter-organizational trust, outsourcing, human resource management, performance expectations, communication, adjustment.

Received: 19.01.2018

Revision received: 21.06.2018

Accepted: 21.06.2019