



RAC - Revista de Administração

Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Horta, Priscila; Demo, Gisela; Roure, Patricia

Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 16, núm. 4, julio-agosto, 2012, pp. 566-585

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84022835005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional**

**Human Resource Management Policies, Confidence and Well-being: a Study in a Multinational Company**

**Priscila Horta \***

E-mail: [priscilah@gmail.com](mailto:priscilah@gmail.com)  
Universidade de Brasília - ADM/UnB  
Brasília, DF, Brasil.

**Gisela Demo**

E-mail: [giselademo@gmail.com](mailto:giselademo@gmail.com)  
University of California - Anderson School of Management/UCLA  
Los Angeles, CA, EUA.

**Patricia Roure**

E-mail: [patriciasroure@gmail.com](mailto:patriciasroure@gmail.com)  
Universidade de Brasília - ADM/UnB  
Brasília, DF, Brasil.

\* Endereço: Priscila Horta  
SQN 209, Bloco K, apto. 101, Asa Norte, Brasília/DF, 70854-110.

## Resumo

Os principais autores da área de Gestão de Pessoas (GP), como Legge (2006) e Wilkinson, Bacon, Redman e Snell (2010), concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. Considerando que as políticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar e fortalecer a confiança dos colaboradores nas organizações (Mariotti & Souza, 2009; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Turner, Huemann, & Keegan, 2008), esta pesquisa propôs-se a avaliar a relação existente entre essas variáveis segundo a percepção de 141 colaboradores de uma multinacional de tecnologia da informação. Foram feitas análises de regressão linear múltipla e foi utilizada modelagem por equações estruturais (SEM) por meio do método da máxima verossimilhança, de modo a testar os modelos propostos de relações entre as variáveis. Desta forma, foi possível identificar e confirmar a influência das políticas de GP na confiança do colaborador e no bem-estar no trabalho, assim como a influência da confiança nesse bem-estar. Esta pesquisa contribui para o avanço de estudos da área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional ao trazer uma relação entre um conjunto de variáveis ainda não explorado e, para a organização pesquisada, serve como um diagnóstico, subsidiando os gestores da empresa em suas tomadas de decisão no afã de melhorar o bem-estar de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** políticas de gestão de pessoas; confiança na organização; bem-estar no trabalho; regressão múltipla; modelagem por equações estruturais.

## Abstract

The main authors in the area of Human Resource Management (HRM), including Legge (2006) and Wilkinson, Bacon, Redman and Snell (2010), agree that people have an important and strategic role in organizations. Since HRM policies need to contribute to greater well-being and strengthen the confidence of employees in organizations (Mariotti & Souza, 2009; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Turner, Huemann, & Keegan, 2008), this study aimed to assess the relationship between these variables, as perceived by 141 employees in a multinational company in the field of information technology. Multiple linear regression analysis, structural equation modeling and maximum likelihood method were conducted to test the proposed models of relationships between the variables cited above. Thus, it was possible to identify and confirm the influence HRM policies have on both confidence in the organization and employee well-being at work, as well as the influence of confidence on well-being at work. This research contributes to the advancement of studies in the areas of Human Resources Management and Organizational Behavior by analyzing a previously unexplored relationship between a set of variables and also served as a diagnostic for the studied organization, assisting company managers in their decision-making in order to improve employee well-being.

**Key words:** human resource management policies; confidence in an organization; well-being at work; multiple regression; structural equation modeling.

## Introdução

Os principais autores da área de Gestão de Pessoas (GP), como Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009) e Wilkinson, Bacon, Redman e Snell (2010), concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. No momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia, não são mais consideradas suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, as pessoas passam a ser competências essenciais de diferenciação estratégica.

Nesse contexto, as políticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores nas organizações (Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, & Francischeto, 2011; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Rubino, Demo, & Traldi, 2011; Turner, Huemann, & Keegan, 2008). Ademais, considerando que as políticas de GP influenciam tanto as relações de confiança nas organizações (Gould-Williams, 2003; Mariotti & Souza, 2009; Tzafirir, 2005) quanto o bem-estar no trabalho (Gelade & Ivery, 2003; Rubino *et al.*, 2011), bem como o fato de que a confiança depositada pelo empregado na organização prediz seu bem-estar no trabalho (Araújo & Oliveira, 2008; Baptiste, 2008), esta pesquisa propôs-se a responder ao seguinte questionamento: existe relação entre políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar no trabalho a partir da percepção dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação?

Não foram encontrados, na literatura científica, estudos que tenham analisado as relações entre essas três variáveis e, nesse sentido, reside a principal justificativa deste trabalho ao investigar um conjunto de variáveis ainda não explorado na área do Comportamento Organizacional, abordando temas relativamente novos em tal contexto, mas importantes para a gestão empresarial, como a confiança e o bem-estar, contribuindo com a literatura ainda incipiente sobre esses temas.

Para consecução dos objetivos propostos, será enunciado, em primeira instância, o referencial teórico do trabalho, visitando os estudos sobre políticas de GP, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho. Em seguida, será apresentado o método, englobando os modelos de pesquisa, as caracterizações da própria pesquisa, da amostra e dos instrumentos utilizados e, por fim, os procedimentos de coleta e análise dos dados. Seguem os resultados engendrados e sua discussão que, por sua vez, fomentarão as conclusões do trabalho, mormente no que tange às suas contribuições e recomendações para estudos futuros.

## Referencial Teórico

### Políticas de gestão de pessoas

A GP, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se um fator estratégico. Portanto, as políticas de GP precisam ser modificadas para ajustar-se à estratégia empresarial e efetivamente valorizar os colaboradores (Demo, 2010). Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik e Thorpe (1991) afirmam que o panorama competitivo se altera constantemente, demandando novos modelos de competitividade que, por seu turno, exigem capacidades organizacionais que possibilitem às empresas atenderem melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Essas capacidades organizacionais derivam da redefinição e da redistribuição das práticas, funções e profissionais de GP. Resumindo as visões de autores como Guest (1987), Storey (1995) e Legge (2006), é possível observar que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, que sua gestão deve ser devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, precisa estar alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional.

A importância das políticas de GP para as organizações tem crescido nos últimos anos, o que pode ser constatado pelo aumento da produção acadêmica sobre o tema. Em âmbito internacional, alguns autores discutiram as vantagens competitivas advindas da GP. Beauvallet e Houy (2010) sustentam que os mecanismos chaves e as variáveis decisivas que justificariam as vantagens competitivas das empresas ditas enxutas, ou que praticam gerenciamento sem gorduras, estão diretamente relacionados à GP. Conforme Pfeffer (2010), a área de GP é fundamental no desenvolvimento de conceitos e práticas de sustentabilidade, o que se traduz em ganhos de competitividade.

Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006) realizaram uma meta-análise, constatando que as relações entre práticas de GP e resultados organizacionais são mais fortes em indústrias, comparativamente a empresas de serviços. Nesse contexto, outros estudos atestam que políticas e práticas de GP afetam favoravelmente a performances das organizações (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Menezes, Wood, & Gelade, 2010; Subramony, 2009). Guest e Conway (2011) confirmaram a associação entre a adoção de mais práticas de GP, maior efetividade organizacional e melhorias em uma série de indicadores de desempenho. Por outro lado, a efetividade e a aceitação das políticas de GP estão relacionadas aos valores e à cultura organizacional (Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2007).

Por fim, há um consenso de que as práticas de GP produzem desempenho organizacional superior quando são utilizadas em conjunto e de maneira integrada à estratégia de negócios (Ezzamel, Lilley, Wilkinson, & Willmott, 1996; Guest & Hoque, 1994). E isso também é válido para pequenas empresas. O estudo conduzido por Katou (2012) mostrou que as políticas de GP têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (faltas, volume de negócios, disputas) dos empregados.

Em relação ao termo política organizacional, esta pode ser definida como o estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos (Singar & Ramsden, 1972). As políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos. Servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos (Armstrong, 2009). Neste trabalho, optou-se por utilizar o termo política de GP na acepção de proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados. Dessa forma, as políticas de GP definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GP.

Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011) realizaram uma revisão da produção nacional sobre políticas de GP em periódicos no período compreendido entre 2000 e 2010. Foram considerados os periódicos científicos de nível superior (maior igual a Qualis B2) da área de Administração, resultando em 108 artigos. Os resultados engendrados apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas, não obstante destacou-se a premência de se realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas, embora estratégicas, ainda sejam bem pouco investigadas. Há lacunas na literatura também no que tange ao desenvolvimento e à validação de instrumentos, e à realização de ensaios teóricos. Em síntese, sugere-se relacionar as políticas e as práticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional, e combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Acerca da relação entre as políticas de gestão de pessoas e a confiança do empregado na organização, estudos têm encontrado relações positivas entre políticas de GP e confiança na organização (Gould-Williams, 2003; Mariotti & Souza, 2009; Tzafrir, 2005).

No que tange à relação entre políticas de GP e bem-estar no trabalho, há um consenso na literatura de que políticas e práticas de GP impactam positivamente o bem-estar no trabalho (Baptiste, 2008; Gelade & Ivery, 2003; Nishii *et al.*, 2008; Rubino *et al.*, 2011; Turner *et al.*, 2008).

## Confiança do empregado nas organizações

Ao buscar o significado de confiança, pode-se notar que é extremamente amplo e, por ser estudado em vários campos, apresenta enfoques distintos. Numa visão psicossocial, segundo Fisher e Novelli (2008), a confiança se manifesta como elemento moderador de relacionamentos na relação pessoa com pessoa e até em relações mais complexas, envolvendo, por exemplo, várias organizações. Chama-se essa confiança de relacional, por derivar de interações repetidas no tempo e no espaço, entre confiado e confiante.

Considerando a confiança no âmbito organizacional, Oliveira e Tamayo (2008) afirmam que:

Se no âmbito das relações interpessoais e íntimas, a confiança já se construía foco de interesse de estudiosos, no âmbito das organizações, tanto as mudanças sociais e econômicas quanto os avanços tecnológicos, provocaram modificações que estimularam a ampliação das investigações em torno do tema. Desse modo, conhecer como se estrutura uma relação de confiança no contexto organizacional passou a ser essencial, visto que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho (Oliveira & Tamayo, 2008, p. 99).

Esta afirmação traz, na sua íntegra, a importância de se analisar e entender como a confiança se encaixa no contexto organizacional. Assim, Oliveira e Tamayo (2008, p. 100) propõem a seguinte definição para confiança do empregado na organização: “é o conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira como profissionalmente” (Oliveira & Tamayo, 2008, p. 100). Utilizou-se essa acepção como parâmetro teórico da presente pesquisa.

Em tese, a confiança é tida como uma variável crítica que influencia a eficácia, a eficiência e o desempenho das organizações, principalmente nos setores marcados por alta competitividade. A flexibilidade e a velocidade exigem autonomia de funcionários nos mais diversos níveis organizacionais. Assim, os sistemas tradicionais e burocráticos de controle tornam-se ineficazes para lidar com a necessidade de colaboradores proativos e tomar decisões. Com isso, a confiança de líderes em seus subordinados adquire valor, pois favorece a agilidade e a eficácia em decisões e ações (Grey & Garsten, 2001; Spreitzer & Mishra, 1999). Ademais, a confiança mostrou-se forte preditora do desempenho organizacional (Gould-Williams, 2003; Tzafrir, 2005) e do bem-estar no trabalho (Baptiste, 2008).

Acerca da produção nacional dos últimos cinco anos, foram encontrados 8 estudos a respeito da confiança do empregado na organização. Pode-se notar que a maioria consistiu em estudos de natureza qualitativa, encontrando-se apenas um estudo de natureza quantitativa (Miguel & Brito, 2010) e um multimétodo (Zanini, Lusk, & Wolff, 2009). Sete estudos analisaram empresas privadas (Bastos & Santos, 2007; Bertolin, Santos, Lima, & Braga, 2008; Cunha & Melo, 2006; Fisher & Novelli, 2008; Mariotti & Souza, 2009; Miguel & Brito, 2010; Zanini, 2007) e apenas um se voltou para uma empresa pública (Grisci, Cigerza, Hofmeister, & Becker, 2006). Esse fato denota um possível viés de que as empresas públicas naturalmente constituem-se como ambientes de alta confiança, devido à estabilidade por elas oferecida aos seus colaboradores, diminuindo, assim, o interesse dos pesquisadores em estudar a confiança nesse contexto. O tema mais pesquisado girou em torno de análises sobre o impacto das mudanças ocorridas no mercado e, consequentemente, nas formas de gestão e na percepção de confiança por parte dos colaboradores.

Quanto à relação entre a confiança e o bem-estar no trabalho, a confiança depositada pelo empregado na organização influencia seu bem-estar no trabalho (Araújo & Oliveira, 2008; Baptiste, 2008).

## Bem-estar no trabalho

Paschoal e Tamayo (2008) ponderam que felicidade e bem-estar são termos que se misturam na literatura científica, geralmente considerados sinônimos. Além disso, Albuquerque e Tróccoli (2004) colocam que os pesquisadores tratam de bem-estar nas mais diversas nomenclaturas: felicidade, satisfação, estado de espírito, afeto positivo. Alguns autores consideram-no, ainda, uma avaliação subjetiva da qualidade de vida.

Para seguir com uma abordagem no âmbito organizacional, é necessário antes entender o conceito de bem-estar de forma geral oriundo da Psicologia, já que este deu embasamento teórico aos pesquisadores focados no bem-estar no trabalho para desenvolverem seus estudos. De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o campo do bem-estar diz respeito ao estudo científico da felicidade. Podem-se destacar duas grandes correntes na área do bem-estar geral: a do bem-estar subjetivo (bem-estar hedônico) e a do bem-estar psicológico (bem-estar eudêmônico). A principal diferença entre elas reside na concepção de felicidade adotada. Siqueira e Padovam (2008) separaram o conceito em dois componentes: subjetivos, identificados por padrões de vida; e objetivos, relacionados ao estado psicológico dos indivíduos.

Paschoal e Tamayo (2008) argumentam que há bem-estar no trabalho quando uma pessoa passa pela experiência de expressividade pessoal e autorrealização; ao sentir satisfação com sua vida, haverá a prevalência dos afetos positivos sobre os negativos. Destarte, conceituam o bem-estar no trabalho como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance das metas de vida. Por conseguinte, são incluídos no conceito tanto aspectos afetivos, avaliados pelas emoções e humores, quanto cognitivos, representados pela realização, englobando as abordagens do bem-estar subjetivo e psicológico (Paschoal & Tamayo, 2008).

Já Siqueira e Padovam (2008) entendem o bem-estar no trabalho como uma combinação multidimensional, formada por três conceitos positivos: satisfação no trabalho, envolvimento com este e comprometimento organizacional afetivo. Uma das intenções dessa proposta, segundo Gomide e Hernandez (2005), é diferenciar o conceito de bem-estar no trabalho do de saúde ocupacional. Assim, para que se tenha elevado nível de bem-estar no trabalho, é preciso demonstrar satisfação, reconhecer-se envolvido com as tarefas e com o trabalho realizado, e manter uma interação que proporcione experiências positivas e prazerosas, mostrando comprometimento afetivo com a organização (Siqueira & Padovam, 2008).

Para os fins deste estudo, o bem-estar no trabalho foi concebido conforme o conceito abordado por Siqueira e Padovam (2008), que integra três componentes já citados: satisfação, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Esses três componentes, já consolidados no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, traduzem vínculos positivos com este (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo).

No que tange à produção nacional dos últimos cinco anos, foram encontrados 7 estudos a respeito do bem-estar. Pode-se identificar que a maioria foi de natureza quantitativa (cinco estudos), com destaque para a construção e a validação de dois instrumentos de pesquisa para medir o bem-estar no trabalho e o bem-estar pessoal nas organizações (Dessen & Paz, 2010; Paschoal & Tamayo, 2008), e para a adaptação de uma escala de bem-estar afetivo relacionado ao trabalho para a realidade brasileira (Gouveia, Fonsêca, Lins, Lima, & Gouveia, 2008). Houve apenas um ensaio teórico apresentando as duas abordagens tradicionais do bem-estar – subjetivo e psicológico – e introduzindo uma concepção teórica mais estruturada sobre bem-estar no ambiente de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Três estudos analisaram tanto empresas públicas quanto privadas (Dessen & Paz, 2010; Paiva & Borges, 2009; Paschoal & Tamayo, 2008); dois analisaram empresas privadas (Araújo

& Oliveira, 2008; Gouveia *et al.*, 2008); e apenas um focou o setor público (Ferreira & Seidl, 2009). O assunto mais tratado foi o bem-estar no ambiente de trabalho, com a explanação inicial do bem-estar de forma geral e a finalização com discussões a respeito desta variável no ambiente de trabalho.

## Método

### Modelo da pesquisa

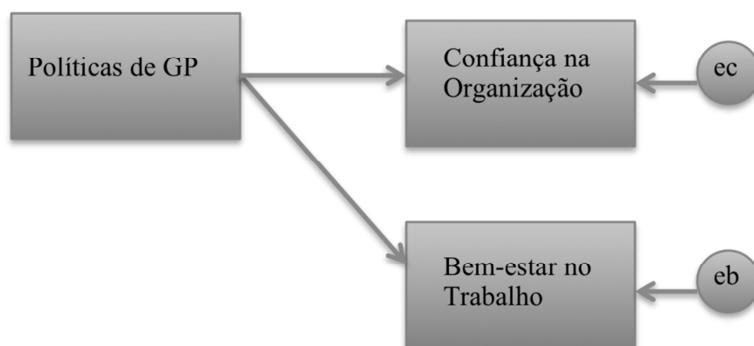
Para esta pesquisa foram desenvolvidos dois modelos, sendo um deles para análises de regressão múltipla linear, denominado modelo A, e o outro para a modelagem por equações estruturais, denominado modelo B.

O primeiro é subdividido em dois submodelos e adota como variáveis independentes a percepção das Políticas de GP e a Confiança do Empregado na Organização, e, como dependentes, o Bem-Estar no Trabalho e a Confiança do Empregado na Organização, conforme a Figura 1.



**Figura 1.** Modelo da Pesquisa A.

O segundo modelo considera a relação entre três variáveis, sendo uma delas, as Políticas de GP, classificada como exógena, e as outras duas, Confiança do Empregado na Organização e Bem-Estar no Trabalho, como endógenas. É unidirecional (recursivo), em que as políticas de GP predizem confiança e bem-estar, conforme a Figura 2.



**Figura 2.** Modelo da Pesquisa B.

## Caracterização da pesquisa, organização e amostra

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa quanto aos fins; pesquisa de campo, ou *survey*, quanto aos meios; quantitativa quanto à sua natureza; e transversal quanto ao seu horizonte temporal.

A empresa pesquisada é uma multinacional americana que atua no setor de Tecnologia da Informação (TI) e possui operações em todas as regiões brasileiras, com as atividades de Gestão de Pessoas centralizadas em São Paulo, que dita políticas e práticas padronizadas para todas as filiais. Foi classificada como a segunda marca mais valiosa no mundo, perdendo somente para a Coca-Cola, segundo o *ranking Best Global Brands*, realizado anualmente pela consultoria inglesa *Interbrand*, que teve sua última publicação em setembro de 2011 (Interbrand, 2011).

Compuseram a população da pesquisa os 270 colaboradores que atuam nas filiais de Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro da multinacional de TI, mas que estavam desenvolvendo projetos na filial de Brasília no período da coleta de dados, a saber, novembro de 2010 a janeiro de 2011. A amostra foi caracterizada como não probabilística por conveniência. A empresa exigiu que seu nome não fosse divulgado e que não houvesse informações sociodemográficas que pudessem identificar os respondentes. Foram distribuídos 169 questionários e retornaram 142, o que representa uma taxa de retorno de 84% e de 53% em relação à população total da empresa, composta por 270 pessoas. Não foi possível atingir todos os 270 colaboradores, porque alguns estavam instalados em empresas clientes e outros em férias.

Para se utilizar técnicas de análise multivariada, como regressão linear e equação estrutural, é importante selecionar uma amostra mínima que tenha poder estatístico maior que 0,80 (Cohen, 1992). Por meio do programa GPower 3.1, e considerando dentre as variáveis preditoras a que possuía maior número de fatores, no caso, confiança (cinco fatores), obteve-se a amostra mínima, com  $\alpha = 0,05$ , ES médio e 5 preditores, de 138 sujeitos. Segundo Kline (2011), para modelos simples, caso desta pesquisa, para utilizar o *Structural Equation Modeling – SEM* (Modelo de Equação Estrutural), a amostra média (entre 100 e 200 sujeitos) é o mínimo recomendado. Kline (2011) afirma que entre 10 a 20 sujeitos por parâmetro são suficientes para compor a amostra. Por conseguinte, como o modelo a ser testado possui 5 parâmetros, a amostra mínima recomendada deveria ter 100 sujeitos, de forma que os 142 questionários obtidos atendiam ao critério.

O processo de tratamento dos dados iniciou-se com a relação da análise de dados por meio da distribuição de frequências (média, desvio padrão, variância, mínimo e máximo), demonstrando assim a coerência dos dados. O tratamento em relação aos dados faltantes não se fez necessário, visto que todos os respondentes entregaram os questionários devidamente preenchidos. Em seguida, fez-se a análise de verificação de *outliers*, por meio da distância denominada *Mahalonobis*, conforme recomendado por Tabachnick e Fidell (2007). O resultado apontou 1 *outlier* que foi retirado da amostra. Após estes processos, a amostra final contou com 141 participantes.

## Instrumento de pesquisa

O instrumento de aplicação, tipo questionário, utilizado neste estudo, é composto por cinco escalas de mensuração, validadas científicamente e com bons parâmetros psicométricos: escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP), escala de confiança do empregado na organização (ECEO), escala de envolvimento com o trabalho (EET), escala de satisfação no trabalho (EST), e escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOA).

Para medir a percepção acerca das políticas de GP, foi utilizada a escala EPPGP, desenvolvida e validada por Demo (2008). Possui 19 itens, subdivididos em quatro fatores: envolvimento (8 itens e índice de confiabilidade  $\alpha = 0,88$ ), treinamento e desenvolvimento (T&D, 3 itens e  $\alpha = 0,72$ ), condições de trabalho (4 itens e  $\alpha = 0,77$ ) e recompensas (4 itens e  $\alpha = 0,78$ ). O total da variância explicada corresponde a 60,36%. A escala utilizada é tipo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (discordo

totalmente) e 5 (concordo totalmente), para demonstrar o quanto o respondente está de acordo com a afirmativa proposta.

Para avaliar a confiança do empregado na organização, foi utilizada a ECEO em sua versão reduzida, composta por 28 itens, desenvolvida e validada por Oliveira e Tamayo (2008). Possui cinco fatores: promoção e crescimento do empregado (5 itens e  $\alpha = 0,90$ ), solidez organizacional (5 itens e  $\alpha = 0,80$ ), normas relativas à demissão de empregados (6 itens e  $\alpha = 0,79$ ), reconhecimento financeiro organizacional (5 itens e  $\alpha = 0,83$ ) e padrões éticos (7 itens e  $\alpha = 0,88$ ). O total da variância explicada corresponde a 48,67%. A escala utilizada é tipo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), para demonstrar o quanto o respondente está de acordo com a afirmativa proposta. Por fim, para mensurar o bem-estar no trabalho, foram consideradas três escalas que, de acordo com Siqueira (2008), quais sejam:

- Escala de envolvimento com o trabalho: unidimensional, composta por 5 itens, elaborada e validada por Siqueira (2008). O índice de confiabilidade é de 0,78. A escala utilizada é tipo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), para demonstrar o quanto o respondente está de acordo com a afirmativa proposta;
- Escala de satisfação no trabalho: multidimensional, utilizada na versão reduzida composta por 15 itens, elaborada e validada por Siqueira (2008). Possui 5 fatores, a saber: satisfação com os colegas (3 itens e  $\alpha = 0,81$ ), satisfação com o salário (3 itens e  $\alpha = 0,90$ ), satisfação com a chefia (3 itens e  $\alpha = 0,84$ ), satisfação com a natureza do trabalho (3 itens e  $\alpha = 0,77$ ) e satisfação com as promoções (3 itens e  $\alpha = 0,81$ ). O total da variância explicada corresponde a 64,8%. A escala utilizada é tipo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), para demonstrar o quanto o respondente está de acordo com a afirmativa proposta;
- Escala de comprometimento organizacional afetivo: unidimensional, utilizada na sua versão reduzida, composta por 5 itens, desenvolvida e validada por Siqueira (2008). O índice de confiabilidade é de 0,93 e o total da variância explicada de 68,2%. A escala utilizada é tipo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (nada) e 5 (extremamente), para demonstrar a extensão do compromisso afetivo dos respondentes com a organização.

## Procedimento de coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação do instrumento no ambiente de trabalho da empresa estudada, pessoalmente ou via correio eletrônico do colaborador, conforme a opção deste. Foram feitas, num primeiro momento, análises estatísticas descritivas para identificar a percepção das políticas de gestão de pessoas, a confiança do empregado na organização e o bem-estar no trabalho. Em seguida, procedeu-se às análises de regressão para relacionar as variáveis da pesquisa com a pretensão de identificar o poder preditivo de cada variável independente de forma individual. O programa estatístico utilizado foi o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 19.0. Por fim, para verificar o ajuste do modelo de pesquisa B, foi utilizada a modelagem por equações estruturais, com a utilização do programa estatístico AMOS versão 16.0.

## Resultados

A Tabela 1 sintetiza as estatísticas descritivas e as correlações para todas as variáveis estudadas. Os resultados mostraram que as políticas de GP, de maneira geral, estão sendo bem percebidas pelos colaboradores da organização pesquisada. Eles também confiam na organização em que trabalham e seu bem-estar pode ser explicado pelo compromisso afetivo com a organização e a satisfação no trabalho, uma vez que eles não se mostraram envolvidos com este.

Tabela 1

**Média, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis do Estudo**

Fatores	Média	Desvio-padrão	Correlações											
			Políticas de GP			Confiança na Organização				Bem-Estar no Trabalho				
			Envolvimento	T&D	Condições de Trabalho	Recompensas	Promoção e Crescimento	Solidez Organizacional	Normas Relativas à demissão	Reconhecimento Financeiro	Padrões Éticos	Envolvimento com o Trabalho	Comprometimento Organizacional Afetivo	Satisfação No Trabalho
Envolvimento	3,99	0,64	1											
T&D	4,00	0,94	0,538**	1										
Condições	4,54	0,47	0,493**	0,346**	1									
Recompensas	3,79	0,94	0,658**	0,535**	0,456**	1								
Promoção e Crescimento	4,24	0,65	0,602**	0,534**	0,403**	0,699**	1							
Solidez Organizacional	4,74	0,39	0,308**	0,286**	0,166**	0,374**	0,377**	1						
Normas relativas à Demissão	3,61	0,62	0,469**	0,274**	0,359**	0,299**	0,359**	0,323**	1					
Reconhecimento Financeiro	3,35	0,90	0,669**	0,553**	0,476**	0,706**	0,632**	0,416**	0,358**	1				
Padrões Éticos	4,62	0,48	0,506**	0,446**	0,262**	0,548**	0,544**	0,515**	0,382**	0,459**	1			
Envolvimento com Trabalho	2,97	0,81	0,388**	0,262**	0,282**	0,355**	0,356**	0,173**	0,236**	0,370**	0,238**	1		
Comprometimento Afetivo	3,99	0,69	0,580**	0,489**	0,390**	0,579**	0,567**	0,390**	0,376**	0,606**	0,457**	0,487**		
Satisfação no Trabalho	3,73	0,67	0,648**	0,546**	0,383**	0,680**	0,646**	0,340**	0,329**	0,748**	0,499**	0,500**	0,764**	1

Nota. \*\*p<0,01

Quanto às correlações, todas foram significativas, positivas, e a maioria delas apresentou associação de moderada ( $>0,3$ ) a forte ( $>0,5$ ), segundo Cohen (1992). Entre todas as políticas de GP, a de recompensas apresentou as correlações mais fortes com os fatores de confiança organizacional e bem-estar no trabalho, seguida pela política de envolvimento. Dentre os fatores de confiança, o reconhecimento financeiro organizacional correlacionou-se mais fortemente com os fatores de bem-estar. Por conseguinte, como todas as correlações entre as variáveis foram significativas ( $p<0,01$ ), recomenda-se estimar relações de predição entre as variáveis por meio de regressões lineares (Field, 2009).

As seguintes suposições para regressão (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009) foram analisadas por meio de gráficos de resíduos, gráficos de probabilidade normal e testes estatísticos: linearidade do fenômeno, variância constante dos termos de erro (homocedasticidade), independência dos termos de erro e normalidade da distribuição dos termos de erro. Por fim, as análises de multicolinearidade, e singularidade não apresentaram problemas para a amostra pesquisada, ou seja, os valores de *tolerance* foram superiores a 0,1 e de *variance inflation factor* (VIF) inferiores a 10,0 (Myers, 1990).

A Tabela 2 sumariza os resultados das regressões múltiplas, tendo políticas de GP como variável independente e confiança como variável dependente; políticas de GP como variável independente e confiança na organização como variável dependente; e, por fim, confiança na organização como variável independente e bem-estar no trabalho como variável dependente.

Tabela 2

### Regressões Múltiplas: Resultados dos Modelos

VD	VI	R ( $R^2$ )	Variáveis	$\beta$	sig	Teste Estatístico
Confiança na Organização	Políticas de GP	0,816 (0,666)	Recompensas	0,389	0,000	F = 67,703; p = 0,000
			Envolvimento	0,331	0,000	
			T&D	0,172	0,006	
Bem-estar no Trabalho	Políticas de GP	0,697 (0,486)	Envolvimento	0,312	0,001	F = 32,121; p = 0,000
			Recompensas	0,311	0,000	
Bem-estar no Trabalho	Confiança na Organização	0,715 (0,512)	Reconhecimento Financeiro, Promoção e Crescimento	0,431 0,254	0,000 0,003	F = 28,272; p = 0,000

De acordo com Cohen (1992), na interpretação que se dá para a significância estatística do coeficiente de determinação de uma regressão ( $R^2$ ) no âmbito das ciências comportamentais, considera 2% como um pequeno efeito, 13% como médio efeito e, a partir de 26%, grande efeito. Constatou-se, assim, pelos resultados obtidos, que as políticas de GP são fortes preditoras tanto da confiança do colaborador na organização, explicando cerca de 66% do construto, quanto do bem-estar no trabalho, contribuindo com aproximadamente 48% para a explicação de sua variabilidade. A confiança na organização, por seu turno, também se revelou importante preditora do bem-estar no trabalho (51%).

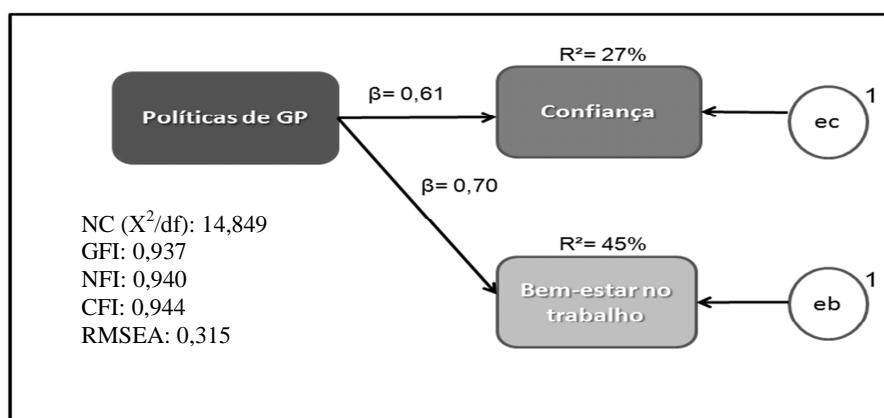
Por fim, no intuito de verificar o ajuste do modelo de pesquisa B englobando as três variáveis pesquisadas: políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho, foi utilizada a *Path Analysis*, por meio da modelagem por equações estruturais (SEM), utilizando-se a estimativa de máxima verossimilhança.

A vantagem do uso desta técnica em relação à regressão é a possibilidade de estimar relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas, ou seja, SEM é a única técnica multivariada que permite a

estimação simultânea de múltiplas equações. Em outras palavras, SEM possibilita o teste de modelos com mais de uma VD simultaneamente (Hair *et al.*, 2009). No caso da presente pesquisa, o modelo de pesquisa B engloba todas as relações propostas no modelo de pesquisa A, de forma que se pode entender o modelo A como exploratório e o B como confirmatório. Contudo, para se usar SEM, é necessário que haja evidências teóricas das relações a serem testadas no modelo estrutural (Hair *et al.*, 2009).

Segundo Kline (2011), a avaliação do ajuste global de um modelo à amostra pesquisada pode ser feita pelo teste de ajuste absoluto, usando a estatística de teste qui-quadrado normado NC (CMIN/DF), a estatística *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) ou a raiz do erro quadrático médio e o índice de qualidade de ajuste *Goodness-of-fit Index* (GFI). Os critérios de ajuste aproximado ou incremental são o índice de ajuste comparativo, *Comparative Fit Index* (CFI) e o índice de ajuste normado *Normed Fit Index* (NFI).

Valores apontados como ideais pelo autor são: NC inferior a 3 ou até 5, RMSEA inferior a 0,05 ou até 0,08, e valores acima de 0,9 para CFI, NFI e GFI. Os resultados estão apresentados na Figura 3. Os parâmetros de estimação gerados foram similares aos das regressões lineares realizadas, confirmando os resultados obtidos. O modelo mostrou um ajuste bom no que tange aos índices CFI, NFI e GFI, contudo os índices NC e RMSEA revelaram a necessidade de reespecificação do modelo em pesquisas futuras.



**Figura 3.** Resultado da *Path Analysis* para o Modelo Proposto.

## Discussão

Acerca das políticas de GP, o fator de maior média foi a política de condições de trabalho, enquanto o que apresentou menor média foi a política de recompensas. Nesse sentido, práticas de remuneração e incentivos precisam ser retrabalhadas de forma a garantir que a relação esforço-recompensa esteja clara entre todos os colaboradores a fim de evitar atitudes retaliativas, conforme recomendado por Gerhart (2010).

Quanto à confiança, percebe-se que os colaboradores concordam que a organização é reconhecida por estar bem posicionada e consolidada no mercado e que, além disso, consegue alcançar este patamar dentro dos padrões éticos. Isto é positivo na medida em que mostra coerência e preocupação da organização com sua imagem e seus valores. Entretanto, esta solidez organizacional parece não se refletir no reconhecimento financeiro almejado pelos colaboradores. Isto pode ser devido ao fato de alguns dos colaboradores não sentirem que seu desempenho seja devidamente remunerado em termos de compensação financeira.

Os resultados da regressão apontaram três políticas de GP como preditoras da confiança do empregado na organização: política de recompensas, política de envolvimento, e política de treinamento e desenvolvimento. As três políticas apresentaram um relacionamento positivo com a confiança na organização ( $\beta > 0$ ), indicando que, quanto mais os colaboradores percebem estas políticas, maior a confiança que depositam na organização.

Destacou-se, nesse sentido, a política de recompensas como melhor preditora de confiança do empregado na organização, corroborando a proposta de Mariotti e Souza (2009) quando sugeriram investigar os processos de formação de relações de confiança nas organizações, avaliando principalmente a influência das estratégias e políticas de GP no sentido de fortalecer a confiança dos colaboradores nas organizações em que trabalham.

De fato, o estudo de Grey e Garsten (2001) mostrou que a falta de reconhecimento financeiro e perspectiva profissional fragiliza sobremaneira a confiança na organização, ensejando especial atenção dos gestores organizacionais e reforçando a proposta de Dessler (2002) para realizar elaboração conjunta do sistema de recompensas com os funcionários.

Os resultados da pesquisa conduzida por Gould-Williams (2003) já confirmaram a hipótese de que políticas de GP são poderosas preditoras de confiança, e o estudo também mostrou que políticas de GP são importantes preditoras do desempenho organizacional. Na mesma linha, o estudo de Tzafrir (2005) mostrou a influência da confiança, mediada por políticas e práticas de GP, no desempenho organizacional. Assim, gestores de pessoas estão mais propensos a oferecer melhores práticas de GP em organizações em que a confiança é alta, e são essas organizações que apresentam desempenho superior.

Pode-se constatar que a maior parte do bem-estar dos colaboradores na organização pesquisada se dá devido ao fato de estarem comprometidos afetivamente com a organização ao se identificarem com seus objetivos e valores. Os resultados da regressão apontaram duas políticas de GP como preditoras do bem-estar no trabalho: política de envolvimento como principal preditora e política de recompensas, ambas com associação positiva.

Esses achados possuem evidência teórica e empírica. Dietz, Wilkinson e Redman (2010) afirmam que o bem-estar pode ser explicado em grande medida pelos esforços da organização em envolver seus funcionários. Por outro lado, Nishii, Lepak e Schneider (2008) asseveraram que políticas e práticas de GP devem ser desenhadas para aumentar o bem-estar no trabalho. Similarmente, Turner, Huemann e Keegan (2008) pontuam que a GP possui tradicionalmente dois papéis, um de apoio à gestão, provendo a organização com pessoas competentes para realizar os processos de trabalho, e outro de apoio aos funcionários, cuidando do bem-estar deles.

Gelade e Ivery (2003) encontraram correlações significativas entre práticas de GP, clima de trabalho e desempenho organizacional, enfatizando a contribuição de políticas de GP para o bem-estar dos empregados. O estudo de Baptiste (2008) mostrou que práticas de GP impactam significativamente o bem-estar no trabalho e o desempenho organizacional. Na mesma linha, estão os resultados obtidos por Rubino, Demo e Traldi (2011), enfatizando a influência de políticas de envolvimento e de recompensas para promover maior bem-estar no trabalho, assim como o papel preponderante da política de envolvimento nesse sentido.

Por outro lado, os funcionários mostraram não estar envolvidos com o trabalho, haja vista a média inferior ao ponto neutro da escala, denotando discordância. Fatores como falta de reconhecimento financeiro podem comprometer o seu envolvimento, conforme mostram as conclusões da pesquisa de Spreitzer e Mishra (1999). No que tange à satisfação no trabalho, os fatores que apresentaram maior média foram a satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho, enquanto os que apresentaram menor média foram a satisfação com as promoções e com o salário, mais uma vez reforçando os resultados obtidos para confiança e envolvimento com o trabalho.

Os resultados da pesquisa de Baptiste (2008) revelaram que uma gestão empresarial focada no desenvolvimento de confiança prediz o bem-estar no trabalho. Similarmente, Araújo e Oliveira (2008),

ao estudarem os melhores preditores de bem-estar no trabalho, tendo como antecedentes as variáveis percepção de valores organizacionais e confiança do empregado na organização, concluíram que essa confiança depositada pelo empregado apresentou maior capacidade de influenciar seu bem-estar no trabalho, especialmente na dimensão reconhecimento financeiro organizacional.

Os resultados da regressão realizada na presente pesquisa também indicaram o reconhecimento financeiro organizacional como principal preditor da confiança do empregado na organização. O outro preditor foi promoção e crescimento do empregado, ambos associados positivamente ao bem-estar.

Em suma, respondendo à problemática apresentada neste estudo – se existe relação entre políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho –, a resposta é afirmativa, já que foi possível verificar forte relação de predição entre as variáveis. Além disso, são as políticas de GP, especialmente envolvimento e recompensas, capazes de explicar grande parte da confiança do empregado na organização e do bem-estar no trabalho. Já a confiança do empregado na organização, especialmente com reconhecimento financeiro organizacional, foi importante preditora desse bem-estar.

Por conseguinte, deriva dessas análises e dos estudos realizados anteriormente a ideia de que os gestores organizacionais devem focar seus esforços nas políticas de envolvimento e recompensas para incrementar tanto a confiança na organização quanto o bem-estar no trabalho, bem como no fator reconhecimento financeiro organizacional, para se obter um maior bem-estar. Em outras palavras, as recompensas recebidas pelos colaboradores que, por seu turno, traduzem-se no fortalecimento da confiança no reconhecimento financeiro, parecem ser preponderantes no afã de se promover um maior bem-estar organizacional e possivelmente, maior desempenho.

Tais resultados foram confirmados pela modelagem por equações estruturais realizada, apesar de o modelo ter apresentado um ajuste pobre no que tange aos índices NC e RMSEA. Não obstante, segundo Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), os pesquisadores não devem confiar em apenas uma medida de ajuste de um modelo, uma vez que índices como o NC, a despeito de ser o índice de ajuste absoluto mais fundamental, são muito sensíveis ao tamanho da amostra e à complexidade do modelo testado. Ou seja, no caso do modelo simples com pequena amostra da presente pesquisa, o NC pode fracassar na avaliação de ajuste.

O RMSEA, por sua vez, representa melhor o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação, sendo um índice mais adequado para uso em estratégias de modelos confirmatórios (não-exploratórios), à medida que amostras se tornam maiores (perto de 500).

Destarte, índices como GFI tentam produzir estatísticas de ajuste menos sensíveis ao tamanho amostral, e índices tais quais CFI e NFI, são mais insensíveis à complexidade/simplicidade do modelo, estando entre os mais usados. Além disso, são, possivelmente, mais recomendados para o modelo testado neste estudo, considerando o tamanho pequeno da amostra e a simplicidade do mesmo. Hair *et al.* (2009) lembram que a estimação de máxima verossimilhança fornece resultados válidos com amostras pequenas como 100 sujeitos, não obstante o tamanho recomendado seja entre 150 e 400. Amostras muito pequenas podem produzir resultados inválidos e maiores que 400 aumentam as chances de ajuste ruim, uma vez que o método fica mais sensível.

Por conseguinte, reespecificações do modelo em estudos futuros são bem-vindas, tanto para testar a relação entre confiança e bem-estar, como para melhorar os índices que não foram satisfatórios. O valor alto do NC pode indicar que as variáveis que compõem os fatores políticas de GP, confiança e bem-estar não foram bem especificadas, afetando a confiabilidade dos indicadores utilizados. Destarte, Hair *et al.* (2009) recomendam a estimação do modelo de mensuração antes do modelo estrutural.

A finalidade principal do modelo de mensuração é verificar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos ou fatores são significativos, e se realmente medem aquilo que se esperava que medissem. Em outras palavras, o modelo de mensuração verifica a validade do construto,

permitindo avaliar, em primeira instância, se cada construto tem confiabilidade satisfatória para, a partir daí, serem estimadas as relações causais (modelo estrutural) em etapas posteriores de teste do modelo (Hair *et al.*, 2009).

Nesse sentido, Byrne (2009) afirma que, com o objetivo de verificar se os itens operacionais utilizados como indicadores dos construtos atingiram níveis aceitáveis de confiabilidade e de validade lógica, de estrutura interna e nomológica, análises fatoriais confirmatórias são indicadas para testar o modelo de mensuração.

Por fim, foi confirmada a forte predição das políticas de gestão de pessoas na confiança e no bem-estar no trabalho. Mesmo apresentando valores diferentes nas duas análises, ambas resultaram em um  $R^2$  maior que 26%, o que demonstra significativa relação entre as variáveis analisadas, de acordo com Cohen (1992). A relação entre a variável confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho não pôde ser verificada no modelo testado com equações estruturais, pois, nesta situação, o modelo ficou saturado (*unidentified*), não conseguindo ser rodado no *software* Amos.

Vale destacar que, segundo Hair *et al.* (2009), a modelagem por equações estruturais por si só não pode estabelecer causalidade, especialmente em pesquisas que usam dados transversais, mas sim fornecer alguma evidência necessária como, por exemplo, covariação, sequência, covariância legítima e suporte teórico para embasar uma inferência causal.

## Considerações Finais

O presente estudo alcançou seu objetivo precípua ao mostrar relações positivas entre políticas de GP, confiança na organização e bem-estar no trabalho. Políticas de GP influenciam tanto a confiança quanto o bem-estar que, por sua vez, também é influenciado pela confiança.

Não foram encontrados na literatura científica estudos que tenham analisado as relações entre essas três variáveis e, neste sentido, reside a principal contribuição deste trabalho, ao investigar um conjunto de variáveis ainda não explorado. Além disso, aborda temas relativamente novos no contexto organizacional, mas importantes para a gestão empresarial, como a confiança e o bem-estar, contribuindo com a literatura ainda incipiente nesses temas.

Nesse contexto, o presente trabalho tem o potencial de apresentar-se como um passo seminal na proposição e na averiguação de novas relações entre variáveis contribuindo, mesmo que de forma embrionária, para as pesquisas sobre Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Para a organização pesquisada, pode ser visto como um diagnóstico em que os gestores organizacionais poderão compreender com mais profundidade e abrangência as inter-relações entre esses fenômenos, e como eles se relacionam de sorte a fortalecer a confiança dos empregados nas organizações e aprimorar seu bem-estar no trabalho.

Não obstante o estudo tenha alcançado os objetivos propostos, há limitações que precisam ser destacadas no afã de engendrar uma agenda de pesquisas futuras. Pesquisas que usam dados transversais podem comprometer a generalização dos resultados. Portanto, é altamente recomendável que estudos futuros utilizem dados longitudinais ou mesmo amostras de outras organizações com naturezas diferentes, como organizações públicas e do terceiro setor. Além disso, apresentar empresas operando em outros setores da indústria, uma vez que características do ramo de atuação, no caso tecnologia na presente pesquisa, podem determinar alguns comportamentos no ambiente de trabalho.

A pesquisa também foi conduzida em uma única organização, portanto, fatores relacionados à cultura organizacional podem ter produzido vieses de interpretação dos itens das escalas utilizadas. Ademais, mesmo que as políticas de GP da empresa estudada sejam padronizadas em todo o território nacional, seria interessante investigar outras filiais considerando que fatores culturais locais podem produzir resultados diferentes.

O tamanho amostral reduzido evidenciou a fragilidade do modelo, pois alguns índices de ajuste mostraram-se insatisfatórios, o que enseja reespecificações e novos testes em estudos futuros. Ademais, sugere-se testar o modelo de mensuração usando análises fatoriais confirmatórias para verificar a validade das medidas utilizadas no modelo da presente pesquisa. Nesse sentido, há na literatura outras medidas validadas para avaliar o bem-estar, como, por exemplo, a de Paschoal e Tamayo (2008), que pode ser usada no teste das relações do modelo em questão.

Variáveis como o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho também podem ser integradas ao modelo, já que foi comprovada sua influência no bem-estar (Traldi & Demo, no prelo). Ainda, indicadores de desempenho organizacional podem ser incorporados ao modelo uma vez que há evidência empírica de relações entre políticas de GP, confiança e desempenho (Gould-Williams, 2003; Tzafrir, 2005).

Tais recomendações não pretendem ser conclusivas ou limitantes, mas traduzem-se num convite para realização constante de pesquisas no intuito de construir um arcabouço teórico consistente para promover o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre políticas de GP, confiança e bem-estar nas organizações brasileiras.

**Artigo recebido em 03.11.2011. Aprovado em 16.05.2012.**

## Referências

- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164. doi: 10.1590/S0102-37722004000200008
- Araújo, P., & Oliveira, A. (2008). Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2(1), 1-26.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11a ed.). London: Kogan Page.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309. doi: 10.1108/00251740810854168
- Bastos, A. V., & Santos, M. V. (2007). Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 27-39. doi: 10.1590/S0034-75902007000300003
- Beauvallet, G., & Houy, T. (2010). Research on HRM and lean management: a literature survey. *The International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(1), 14-33. doi: 10.1504/IJHRDM.2010.029444
- Bertolin, R., Santos, A., Lima, J., & Braga, M. (2008). Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 59-81. doi: 10.1590/S1415-65552008000100004
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Comunalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Orgs.), *The oxford handbook of human resource management* (pp.1-16). New York: Oxford University Press.

- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2a ed.). New York: Routledge.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. doi: 10.1037/0033-2909.112.1.155
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Cunha, C., & Melo, M. (2006). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. *RAE-eletrônica*, 5(2). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a09.pdf>. doi: 10.1590/S1676-56482006000200009
- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77-101. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a05v9n6.pdf>. doi: 10.1590/S1678-69712008000600005
- Demo, G. (2010). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>. doi: 10.1590/S1678-69712011000500002
- Dessen, M., & Paz, M. (2010). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409-418. doi: 10.1590/S1413-73722010000200020
- Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dietz, G., Wilkinson, A., & Redman, T. (2010). Involvement and participation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 245-268). London: Sage.
- Ezzamel, M., Lilley, S., Wilkinson, A., & Willmott, H. (1996). Practices and practicalities in human resource management. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 63-80. doi: 10.1111/j.1748-8583.1996.tb00397.x
- Ferreira, M., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 245-254. doi: 10.1590/S0102-37722009000200013
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3a ed.). Sage: London.
- Fisher, R., & Novelli, J. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 67-77. doi: 10.1590/S0034-75902008000200006
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x
- Gerhart, B. (2010). Compensation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 210-230). London: Sage.

- Gomide, S., Jr., & Hernandez, J. D. (2005). Bem-estar no trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, 9(1), 24-36.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54. doi: 10.1080/09585190210158501
- Gouveia, V., Fonsêca, P., Lins, S., Lima, A., & Gouveia, R. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 464-473. doi: 10.1590/S0102-79722008000300015
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229-250. doi: 10.1177/0170840601222003
- Grisci, C., Cigerza, G., Hofmeister, P., & Becker, J. (2006). Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. *Revista de Administração de Empresas*, 46(1), 27-39. doi: 10.1590/S0034-75902006000100004
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. doi: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x
- Guest, D., & Hoque, K. (1994). Yes, personnel does make a difference. *Personnel Management*, 26(11), 40-43.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702. doi: 10.1080/09585192.2011.565657
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Interbrand. (2011). *Best Global Brands*. Recuperado de <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156. doi: 10.1108/01409171211195161
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3a ed.). New York: The Guilford Press.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 220-241). New York: Oxford University Press.
- Mariotti, D. F., & Souza, Y. S. (2009, setembro). Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28(6), 455-471. doi: 10.1016/j.jom.2010.01.002
- Miguel, P. L. S., & Brito, L. A. L. (2010). Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. *RAE – Eletrônica*, 9(2). Recuperado de [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482010000200006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482010000200006.pdf). doi: 10.1590/S1676-56482010000200006

- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications* (2a ed.). Boston, MA: Duxbury.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “Why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão* (pp. 97-110). Porto Alegre: Artmed Bookman.
- Paiva, C., & Borges, L. (2009). O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. *Psicologia em Estudo*, 14(1), 57-66. doi: 10.1590/S1413-73722009000100008
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: the human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. doi: 10.5465/AMP.2010.50304415
- Rubino, T., Demo, G., & Traldi, M. T. F. (2011, abril). As políticas de gestão de pessoas influenciam o bem-estar no trabalho? *Anais do Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, Florianópolis, SC, Brasil, 2.
- Singar, E. J., & Ramsden, J. (1972). *Human Resources: obtaining results from people at work*. UK: McGraw-Hill Book Company.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 139-143). Porto Alegre: Artmed Bookman.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. doi: 10.1590/S0102-37722008000200010
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control. Trust and its substitutes’ effects on managers’ involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187. doi: 10.1177/1059601199242003
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. (2007). The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.04.003
- Storey, J. (1995). *New perspectives in human resource management*. London: Routledge.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resources Management*, 48(5), 745-768. doi: 10.1002/hrm.20315
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5a ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (no prelo). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração* (Previsão de publicação em – maio-agosto/2012).

- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.05.005
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622. doi: 10.1080/09585190500239135
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. *Human resource planning*, 14(2), 89-103.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). *The sage handbook of human resource management*. London: Sage Publications.
- Zanini, M. T. (2007). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Zanini, M. T., Lusk, E., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 72-91. doi: 10.1590/S1415-65552009000100006