

ANTECEDENTES DE BEM-ESTAR NO TRABALHO: CONFIANÇA E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

ÁUREA F. OLIVEIRA¹

 <https://orcid.org/0000-0001-5404-0540>

SINÉSIO GOMIDE JÚNIOR¹

 <https://orcid.org/0000-0003-0944-4380>

BÂNIA V. S. POLI²

 <https://orcid.org/0000-0003-4364-5194>

Para citar este artigo: Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–26. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105

Submissão: 31 maio 2019. **Aceite:** 11 set. 2019.

¹ Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia, MG, Brasil.

² Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (Esamc), Uberlândia, MG, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: Este estudo teve por objetivo investigar o impacto de políticas de gestão de pessoas e da confiança organizacional sobre o bem-estar no trabalho, definido aqui como a prevalência de emoções positivas no trabalho acrescida da percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida.

Originalidade/valor: De acordo com a hipótese que sustenta esta investigação, o contexto de trabalho se apresenta como lugar privilegiado de emoções e, fundamentalmente, de realização e construção da felicidade pessoal. A premissa de que o alcance da felicidade pessoal é possível no trabalho incentiva os profissionais de gestão de pessoas a identificar estratégias eficazes na promoção do bem-estar.

Design/metodologia/abordagem: A amostra foi composta por 212 trabalhadores de diversas organizações que responderam a instrumentos com evidência de validade e fidedignidade. O modelo foi testado pela modelagem de equações estruturais; e os coeficientes de fidedignidade das escalas, por meio do alfa de Cronbach.

Resultados: Os resultados apontaram que o ajustamento do modelo é apenas razoável, embora, em função dos índices de ajustamento, possa ser aceito. Os resultados são discutidos em termos das contribuições do estudo para a ampliação do conhecimento na área do comportamento organizacional e em suas implicações para ações gerenciais. Sugere-se, ainda, a realização de outros estudos que abranjam amostras mais amplas e de diferentes naturezas.

PALAVRAS-CHAVE

Políticas de gestão de pessoas. Confiança organizacional. Bem-estar no trabalho. Felicidade. Psicologia positiva.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, as pessoas constituem ativos intangíveis importantes para as organizações, sendo consideradas seu diferencial competitivo. Administrá-las tornou-se o maior desafio para os gestores que buscam criar valorização, satisfação e condições necessárias para o bom desempenho de seus empregados, identificando estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente laboral. Segundo Sinisammal, Belt, Härkönen, Möttönen e Väyrynen (2012), os benefícios do bem-estar no trabalho são extensíveis aos empregados, aos empregadores e à economia nacional. No caso das organizações, um nível apropriado de bem-estar aumentaria a qualidade e produtividade, além de afetar positivamente a redução de problemas de saúde que geram afastamento do trabalho.

Em uma perspectiva positiva, o vínculo que se forma entre o indivíduo e sua organização de trabalho é estabelecido por processos que geram qualidade de vida dos trabalhadores e experiências prazerosas e saudáveis (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Dessa forma, bem-estar no trabalho, concebido como a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que no seu trabalho expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida” (Paschoal, 2008, p. 23), constitui-se em uma perspectiva interessante e promissora de investigação, especialmente na identificação de variáveis capazes de influenciar essa experiência. Nesse contexto, surge a importância das práticas e políticas de gestão de pessoas e da confiança dos empregados na organização que os emprega.

Baseando-se na literatura que relaciona bem-estar no trabalho, percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança organizacional (Baptiste, 2008; Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Gomide, Silvestrin, & Oliveira, 2015; Horta, Demo, & Roure, 2012; Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017; Tzafirir, 2005; White & Bryson, 2013; Wood, Veldhoven, Croon, & Menezes, 2012), assim como em novas concepções teóricas a respeito de bem-estar no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008) e de confiança (Ianaguivara, 2011), este estudo pretende ampliar as investigações referentes ao tema. Propõe-se, portanto, identificar os preditores de bem-estar no trabalho, tendo como variáveis antecedentes a percepção de políticas de gestão de pessoas e a confiança do empregado na organização. Espera-se que este estudo contribua tanto para a produção acadêmica na área de gestão de pessoas (GP) quanto para os gestores, auxiliando-os no planejamento de estratégias que visem ao alcance dos objetivos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Bem-estar no trabalho

A retrospectiva histórica a respeito do estudo do bem-estar na psicologia indica que, na década de 1970, prevalecia o aspecto econômico, relacionando este conceito ao rendimento salarial. Ryan e Deci (2001) organizaram os estudos em torno das abordagens hedonista e eudaimônica. A primeira refere-se ao estado subjetivo de felicidade, denominado bem-estar subjetivo (BES), enquanto a segunda tem como foco o potencial humano – bem-estar psicológico. O BES refere-se à autoanálise das pessoas com relação às suas vidas, considerando-se as reações emocionais e os julgamentos sobre a satisfação com a vida em aspectos variados, como trabalho e casamento. O bem-estar psicológico refere-se ao funcionamento das potencialidades de uma pessoa e engloba as dimensões auto-aceitação, relacionamento positivo com os outros, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal (Ryff & Keyes, 1995; Ryff, 1989).

A perspectiva histórica mostra ainda as contribuições de Danna e Griffin (1999) e DeJoy e Wilson (2003) quando se referem ao bem-estar no trabalho. Para esses autores, o construto é parte do bem-estar individual que se expressa por meio de indicadores psicológicos e físicos, que agem de forma sinérgica e provocam consequências complexas para o indivíduo.

Segundo Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs (2004), o bem-estar ocupacional é um conceito multidimensional associado à avaliação positiva de características afetivas, motivacionais, comportamentais, cognitivas e psicossomáticas subjacentes ao contexto laboral. Sirgy (2006), por sua vez, afirma que o bem-estar no trabalho é um estado de satisfação, felicidade e bem-estar subjetivo, que se encontra intimamente associado à satisfação no trabalho. Masagão e Ferreira (2015), ao conceberem bem-estar laboral como satisfação no trabalho, identificaram relação positiva entre essa variável e justiça organizacional. Por seu turno, Schulte e Vainio (2010) o caracterizam como qualidade de vida no trabalho, ultrapassando o simples estado de saúde, por se constituir um reflexo da satisfação do empregado com seu trabalho e sua vida em geral.

Os conceitos de bem-estar apresentados indicam a existência de enfoques relativos à satisfação com a vida, aos aspectos físicos, mentais e emocionais da saúde do empregado, e à sua qualidade de vida no trabalho. Em síntese, os diferentes enfoques comportam concepções de aspectos cognitivos, afetivos, comportamentais e físicos (Ferreira, Souza, & Silva, 2012).

A diversidade conceitual do construto é explicitada por Paschoal et al. (2013, p. 385) quando afirmam que “há consenso sobre a importância do bem-estar para o indivíduo e a organização, mas não sobre sua definição”. O posicionamento desses autores é confirmado mediante a proposição de concepções de bem-estar no trabalho distintas, como em Paschoal e Tamayo (2008), Dessen e Paz (2010) e Siqueira e Padovam (2008).

Para Siqueira e Padovam (2008), bem-estar no trabalho é um construto psicológico multidimensional integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e a organização. Um empregado relataria elevado nível de bem-estar no trabalho quando se sentisse satisfeito com o trabalho que realiza, reconhecesse envolvimento com as tarefas e mantivesse um compromisso afetivo com sua organização de trabalho.

Dessen e Paz (2010), no que lhes concerne, definem bem-estar pessoal nas organizações como a satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos no desempenho de seu papel organizacional. Os aspectos cognitivos e afetivos contidos na definição seriam avaliados por meio de indicadores de bem-estar (valorização do trabalho, reconhecimento pessoal, autonomia, expectativa de crescimento, suporte ambiental, recursos financeiros e orgulho) circunscritos ao âmbito organizacional. As autoras relatam ainda a existência de dois polos: gratificação e desgosto. Uma pessoa pode se sentir gratificada em um aspecto, mas descontente com outro. Quando houver maior gratificação do que desgosto, estará caracterizado seu bem-estar no trabalho.

A partir das dimensões afetivas (afeto positivo, afeto negativo) e cognitivas (realização pessoal no trabalho), Paschoal e Tamayo (2008) definiram bem-estar no trabalho, conforme apresentado anteriormente. Os autores validaram a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), tendo como dimensões as emoções/humores e a percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. Essa escala foi validada nos Estados Unidos e os resultados mantiveram a estrutura identificada no Brasil, assim como os índices de fidedignidade (Demo & Paschoal, 2013). Considerando as premissas que fundamentaram a concepção de bem-estar no trabalho calcadas no hedonismo e eudaimonismo, que também se apoiam em dimensões afetivas e cognitivas, este estudo adotará essa perspectiva teórica. Além do mais, a EBET mostra evidências de validade e fidedignidade que tornam seu uso apropriado.

Tendo em vista a desarmonia conceitual e a variedade de medidas disponíveis sobre bem-estar no trabalho, Paschoal (2008) relata dificuldades em identificar os antecedentes desse construto, sendo sugeridas variáveis situacionais associadas ao contexto laboral e variáveis pessoais como valores, personalidade e preferências do empregado. Soraggi e Paschoal (2011)



reafirmam a presença de obstáculos quando relatam o uso das palavras felicidade, bem-estar e qualidade de vida como sinônimos. A literatura científica, para solucionar esse impasse, tem adotado termos como afeto e bem-estar nas investigações.

Dentre os estudos internacionais que buscaram compreender o fenômeno bem-estar no trabalho, Diez-Pinol, Dolan, Sierra e Cannings (2008) investigaram as relações entre variáveis pessoais, organizacionais e culturais. Os resultados mostraram que bem-estar no trabalho não está ligado a fatores pessoais, mas a fatores organizacionais relativos à percepção de cultura e congruência entre os valores da organização. Essa afirmação é respaldada pelo resultado do estudo de Gomide et al. (2015), realizado no Brasil, cuja premissa inicial era que variáveis pessoais e organizacionais seriam preditoras de bem-estar no trabalho. Contudo, o modelo proposto não se confirmou. A satisfação com os suportes organizacionais foi um antecedente consistente do bem-estar em ambientações corporativas, mas não dependia dos níveis de resiliência (variável pessoal). Ainda no que se refere ao papel dos aspectos individuais e à sua relação com o bem-estar no trabalho, Agapito, Polizzi e Siqueira (2015) constataram que a intenção de rotatividade é afetada pelo nível de bem-estar experimentado pelo empregado, enquanto a percepção de sucesso na carreira apresenta influência de menor monta.

Estudo realizado por Sinisammal et al. (2012) na Finlândia identificou aspectos que influenciam o bem-estar no trabalho por meio de entrevistas com pesquisadores, consultores e gerentes atuantes em organizações públicas e privadas. O conteúdo das entrevistas resultou em cinco categorias: empregado (necessidade de autorrealização, equilíbrio entre trabalho e vida privada, e promoção da saúde), trabalho (possibilidades de autodesenvolvimento e significado do trabalho), trabalho comunitário (companheirismo, trabalho em equipe, atitudes positivas em relação à diversidade e confiança mútua), gestão (práticas e regras claras, comunicação e transparência, e habilidades dos gestores) e fatores externos (questões macro como a economia local e global, leis e questões micro como família, amigos, relações pessoais e tempo de lazer).

No Brasil, no âmbito das organizações públicas, Baptiste (2008) investigou a relação entre lazer e bem-estar no trabalho (composto por oito fatores). No contexto organizacional, a criação de condições propícias para lazer associa bem-estar ao tempo de regime de trabalho, à gestão do estresse, às estratégias de comunicação, às estratégias de remuneração, ao desenvolvimento de gestão, ao trabalho em equipe, ao relacionamento com os *stakeholders*, ao esclarecimento e à redução das iniciativas de mudança.





Ainda no Brasil, estudo indica que o clima social nas organizações afeta o bem-estar no trabalho (Rocha & Porto, 2012); percepções de suporte organizacional e de suporte social têm impacto direto no bem-estar no trabalho (Paschoal, Torres, & Porto, 2010). Por sua vez, Couto e Paschoal (2012) investigaram o impacto de atividades com foco na saúde do trabalhador sobre o bem-estar no trabalho e relataram que a participação em atividades que visam à saúde do empregado teve influência significativa no afeto negativo. Mais recentemente, Sampaio, Gomide e Oliveira (2019) investigaram o impacto das percepções de políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP), quando mediadas por percepções de justiça nas organizações, nos relatos de bem-estar no trabalho de 83 psicólogos, servidores públicos municipais de uma cidade da região do Triângulo Mineiro. Os resultados mostraram a prevalência de PPGP na explicação de bem-estar, em detrimento da percepção de justiça organizacional. Assim, há indicativos de que a percepção de uma proposta articulada da organização para criar vínculos afetivos, de forma a contribuir para o bem-estar de seus trabalhadores em termos de reconhecimento, comunicação livre e participação nas tomadas de decisão, promove relatos positivos de bem-estar dos trabalhadores.

Em consonância com a tendência identificada na literatura por Paschoal et al. (2013), este estudo teve por objetivo investigar o impacto de políticas de gestão de pessoas e da confiança do empregado na organização sobre o bem-estar no trabalho, definido aqui como a prevalência de emoções positivas no trabalho acrescida da percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida.

2.2 Políticas de gestão de pessoas

A GP tem sofrido transformações nos últimos anos por causa da globalização dos negócios, do desenvolvimento tecnológico e do intenso movimento por qualidade e produtividade. Entretanto, as pessoas diferem no modo como se comportam, decidem, trabalham, executam e melhoram suas atividades. Essa variação depende, em parte, de políticas e diretrizes das organizações relacionadas ao gerenciamento de pessoas (Ribeiro, 2005, p. 4). Dessa forma, a GP apresenta sua contribuição, conceitual e prática, quando se propõe a ajudar o indivíduo a ter uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável (França, 2008).

Para Coda, César, Bido e Louffat (2009), propostas estratégicas de GP devem englobar a análise de fatores como cultura organizacional, alinha-





mento entre as competências organizacionais e humanas, e comprometimento dos funcionários. É recomendável agregar a esses fatores políticas de GP, pois são capazes de contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores, desencadeando maior realização pessoal e profissional. Ademais, contribuem para maior efetividade e competitividade organizacionais (Demo, 2010, 2016; Demo, Nunes, Ferreira, Melo, & Oliveira, 2011).

As dimensões das PPGP identificadas por Demo em 2008 (envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e compensação e recompensas) resultaram no desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de GP implementadas nas organizações, sendo, posteriormente, ampliada por Demo et al. (2011) ao acrescentarem as políticas de recrutamento e seleção, e avaliação de desempenho e competências. Em 2012, o mesmo instrumento foi validado nos Estados Unidos mantendo a estrutura com seis fatores e bons índices de ajustamento (Demo & Rozzet, 2012).

A proposição conceitual e o instrumento de pesquisa desenvolvidos por Demo et al. (2011) serão utilizados neste estudo na investigação da variável percepção de política de gestão de pessoas para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de GP.

2.3 Confiança na organização

A confiança é um tema que tem despertado a atenção de pesquisadores ao longo das últimas três décadas (Özyilmaz, 2010). Esse interesse tem se manifestado em várias áreas do conhecimento, como ciência política, antropologia, sociologia, psicologia e economia. O estudo da confiança pode ter diferentes focos, como confiança no supervisor, nos colegas e nas organizações (Whitener, 1997). Este estudo tem como foco a confiança do empregado na sua organização de trabalho.

No campo do conhecimento das organizações, Fulmer e Gelfand (2012) afirmam que o estudo da confiança tem crescido nos últimos anos. A ampliação das investigações pode ser atribuída aos benefícios da confiança para as organizações e ao reconhecimento de sua importância na vida econômica e social. Kramer (1999) a considera uma forma de capital social no ambiente organizacional e relaciona seus efeitos construtivos, como a redução dos custos transacionais dentro das organizações, o aumento da sociabilidade espontânea entre os empregados e a facilitação de formas adequadas de deferência, às autoridades organizacionais. Confiança nas organizações



parece mostrar-se como uma condição indispensável ao bem-estar dos colaboradores, além de proporcionar vantagem competitiva.

A literatura indica haver dissenso em relação à definição de confiança, conforme consta na Figura 2.3.1, que apresenta alguns dos conceitos dessa variável extraídos dos estudos de Andersen (2005) e Hernandez e Santos (2010).

(Figura 2.3.1)

DEFINIÇÕES DE CONFIANÇA NA LITERATURA INTERNACIONAL

Autores	Definições
Rotter (1971)	Confiança é uma expectativa generalizada realizada por qualquer indivíduo ou grupo sobre a palavra, promessa verbal ou declaração por escrito de outro indivíduo ou grupo.
Sabel (1993)	Confiança mútua de que nenhuma parte no relacionamento irá explorar a vulnerabilidade do outro.
Mayer, Davis e Schoorman (1995)	Confiança é a disposição de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte em função da expectativa de que o outro irá executar uma ação de particular importância para o “confiante”, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar do outro.
Hosmer (1995)	Confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou empresa de comportamentos eticamente justificáveis por outra pessoa, grupo ou empresa em uma diligência conjunta ou troca econômica.
Bhattacharjee (2002)	Confiança é a expectativa de resultados positivos ou não negativos que se podem receber com base na ação esperada de uma outra parte, em uma interação caracterizada pela incerteza, ou seja, confiança está relacionada a bons resultados.
Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998)	Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseando-se em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro.

Fonte: Adaptada de Andersen (2005) e Hernandez e Santos (2010).

A análise das definições apresentadas indica dois aspectos: um de conotação positiva que se relaciona à expectativa, reciprocidade e confiabilidade de que o outro irá cumprir o determinado; e o outro aspecto de conotação negativa, a de vulnerabilidade, ou seja, de que a confiança está relacionada à percepção de correr riscos. Em relação ao último aspecto, Kramer (1999) afirma que a confiança envolve um estado de percepção de risco e vulnerabilidade, derivado de incertezas individuais a respeito dos motivos, das intenções



e das ações dos outros de quem a pessoa depende, sendo, portanto, um estado psicológico que inclui componentes afetivos e motivacionais.

Uma das razões alegadas normalmente para a dificuldade de conceituar confiança, conforme destaca Hernandez e Santos (2010), é o fato de que o tema tem sido objeto de interesse em várias disciplinas (psicologia, sociologia, ciências políticas, economia, antropologia e história), cada uma abordando o conceito conforme sua perspectiva. Essa diversidade de abordagens leva a variações nas definições do construto, refletindo, dessa forma, os paradigmas da disciplina de interesse do pesquisador.

Para Rousseau et al. (1998), a confiança pode ser estudada como variável independente (geradora da cooperação e de negociações de sucesso), dependente (resultado tanto de formas de gestão como de características da parte confiada, como competência e habilidade) e variável moderadora, estando presente em estudos de comportamento interpessoal em organizações e relações sociais. Este estudo centra-se na confiança do empregado na organização como variável independente capaz de afetar a vivência de bem-estar no trabalho. Para avaliá-la, utilizou-se o Inventário de Confiança do Empregado na Organização – ICEO (Inaguivara, 2011) composto pelos fatores componentes éticos, competência organizacional e oportunismo. Esse construto é definido como

[...] conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez econômica; portanto, o conceito de confiança do empregado na organização assenta-se em crenças em relação a padrões éticos, competência e oportunismo limitado (Inaguivara, 2011, p. 79).

O presente estudo pretende ampliar o conhecimento relativo ao bem-estar no contexto laboral e propõe a investigação do impacto de variáveis organizacionais sobre os aspectos hedônicos (afeto positivo e afeto negativo) e eudaimônicos (realização) do bem-estar no trabalho. As variáveis de interesse são a percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança do empregado na organização, que consistem em variáveis organizacionais e individuais.

Tal hipótese é sustentada pela ideia de que o contexto de trabalho se apresenta como lugar privilegiado de emoções e, fundamentalmente, de realização e construção da felicidade pessoal. A premissa de que o alcance da felicidade pessoal é possível no trabalho incentiva os profissionais de GP a identificar estratégias eficazes na promoção do bem-estar (Paschoal et al., 2010).



O modelo de investigação proposto considera que a percepção de políticas de gestão de pessoas e a confiança do empregado na organização se constituem em variáveis explicativas do bem-estar no trabalho. Assim, este estudo tem por objetivo testar um modelo hipotético no qual o bem-estar no trabalho é explicado por percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança do empregado na organização.

3. MÉTODO

3.1 Participantes

A amostra de conveniência foi composta por 212 trabalhadores formalmente empregados, dos quais 71,9% correspondem ao gênero feminino, com idade variando de 18 a 59 anos e com média de 28 anos (DP = 8,66), e tempo médio de trabalho de três anos (DP = 3,67). O grau de instrução variou de ensino médio incompleto a pós-graduação, porém com predomínio de curso superior incompleto (35,5%). A maioria dos participantes atua em organizações privadas (82,4%).

3.2 Instrumentos

Os seguintes instrumentos foram utilizados na coleta de dados:

- *Escala de Bem-Estar no Trabalho* (Paschoal & Tamayo, 2008): composta pelos fatores “afetos positivos” (nove itens; $\alpha = 0,93$; exemplo de item – alegre) e “afetos negativos” (12 itens; $\alpha = 0,91$; exemplo de item – frustrado) e “realização/expressividade” (nove itens; $\alpha = 0,88$; exemplo de item – “Desenvolvo habilidades que considero importantes”). A escala Likert de resposta varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).
- *Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas – EPPGP* (Demo et al., 2011): composta pelas políticas “recrutamento e seleção” (seis itens; $\alpha = 0,84$; exemplo de item – “Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais”), “envolvimento” (12 itens; $\alpha = 0,93$; exemplo de item – “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas”), “treinamento, desenvolvimento e educação” (seis itens; $\alpha = 0,88$; exemplo de item – “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu

crescimento pessoal e profissional de forma ampla”), “condições de trabalho” (seis itens; $\alpha = 0,84$; exemplo de item – “As instalações e as condições físicas [iluminação, ventilação, ruído e temperatura] do local onde eu trabalho são ergonômicas [adequadas e confortáveis]”), “avaliação de desempenho e competências” (cinco itens; $\alpha = 0,86$; exemplo de item – “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário”) e “compensação e recompensas” (cinco itens; $\alpha = 0,81$; exemplo de item – “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados”). A escala de resposta Likert varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

- *Inventário de Confiança do Empregado na Organização* (Ianaguivara, 2011): composto por três fatores: “componentes éticos” (23 itens; $\alpha = 0,96$; exemplo de item – “Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários”), “competência organizacional” (14 itens; $\alpha = 0,92$; exemplo de item – “Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação”) e “oportunismo” (cinco itens; $\alpha = 0,84$; exemplo item – “É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários”). Os itens são avaliados em uma escala de concordância de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

3.3 Procedimento de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados, foi utilizado um caderno contendo as orientações gerais e específicas sobre o preenchimento de cada um dos três instrumentos aplicados, bem como uma folha com os dados sociodemográficos. Os trabalhadores que aceitaram participar do estudo receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que foi apresentado em duas vias: uma destinada ao participante e outra para arquivo dos pesquisadores.

As análises estatísticas foram realizadas com o programa SPSS, versão 20. As análises exploratórias revelaram dados omissos abaixo de 5%, sendo, pois, substituídos pela média dos dados (Tabachnick & Fidell, 2019).

Os índices de simetria e curtose foram analisados, e os resultados indicaram ausência de distribuição normal em vários itens. Entretanto, os valores de assimetria permaneceram dentro de parâmetros aceitáveis, entre 1,0 e 2,0, de acordo com Miles e Shevlin (2001).

A multicolinearidade, por sua vez, não afetou as variáveis do estudo. As correlações entre todas as variáveis do estudo permaneceram dentro dos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2019), ou seja, com $r < 0,90$.

Posteriormente, calculou-se o alfa de Cronbach para verificar a consistência das medidas para a amostra do estudo. Com a finalidade de definir o melhor ajuste para o modelo, foi utilizado o pacote estatístico *Analysis of Moment Structures* (AMOS), versão 20.

4. RESULTADOS

O resultado da confiabilidade das escalas para a amostra do estudo foi satisfatório, pois alcançou valores de alfa superiores a 0,70, o que é considerado por Nunnally (1975) como ponto de corte para uma medida precisa. Os valores dos alfas variaram de 0,76 (políticas de condições de trabalho) a 0,96 (confiança nos componentes éticos), com predomínio de valores acima de 0,80 (Figura 4.1).

(Figura 4.1)

ÍNDICES DE FIDEDIGNIDADE OBTIDOS PARA OS FATORES DOS INSTRUMENTOS

Instrumento	Fatores	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (Demo et al., 2011)	Recrutamento e seleção	6	0,87
	Envolvimento	12	0,91
	Condições de trabalho	6	0,76
	Avaliação de desempenho e competências	5	0,90
	Compensação e recompensas	5	0,84
	Treinamento, desenvolvimento e educação	5	0,90
Inventário de Confiança do Empregado na Organização (Ilanaguivara, 2011)	Componentes éticos	23	0,96
	Competência organizacional	14	0,90
	Oportunismo	5	0,81
Escala de Bem-Estar no Trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008)	Afeto positivo	9	0,94
	Afeto negativo	12	0,92
	Realização	9	0,90

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para verificação da adequação do modelo, foi realizada a modelagem de equações estruturais, que consiste numa técnica de modelação cuja finalidade é examinar a validade de teorias que propõem relações hipotéticas entre distintas variáveis (Marôco, 2014). O ajustamento global do modelo foi baseado na verificação dos índices qui-quadrado (χ^2), *goodness of fit index* (GFI), *comparative fit index* (CFI), *standardized root meansquare residual* (SRMR) e *root mean square error of approximation* (RMSEA). Os resultados estão sumarizados na Figura 4.2.

(Figura 4.2)

ÍNDICES DE AJUSTAMENTO DO MODELO

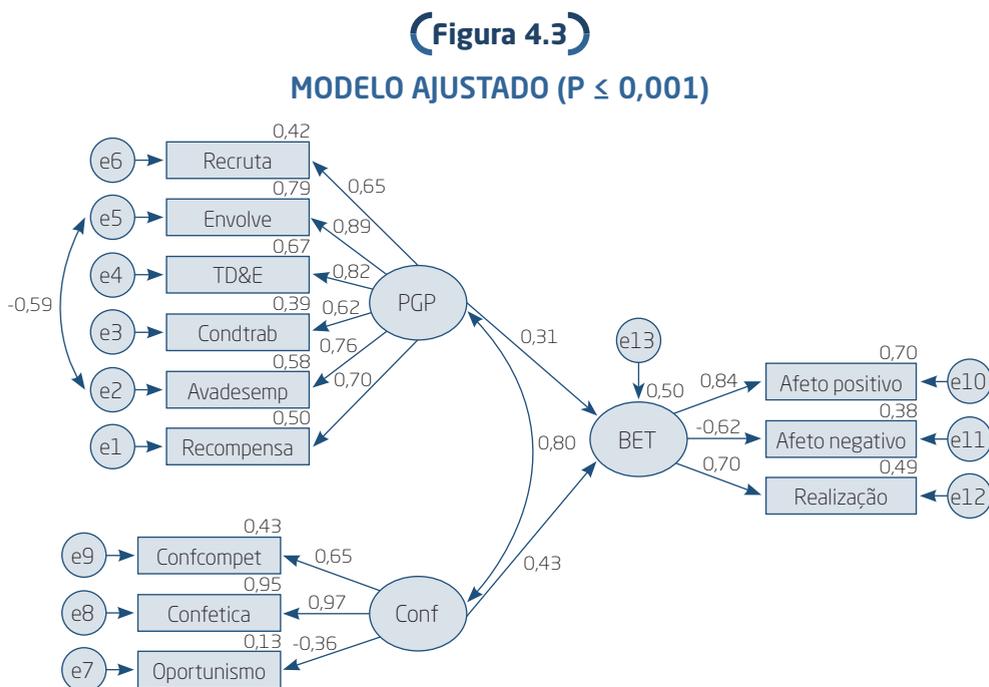
Índice de ajustamento	Valor obtido	Valor de referência
Qui-quadrado	194,57**	Quanto menor, melhor; $p > 0,05$
GFI	0,858 *	[0,8; 0,9] ajustamento sofrível
CFI	0,888*	< 0,8 – ajustamento mau
RMSEA	0,118*	> 0,10 – ajustamento inaceitável
SRMR	0,081*	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Marôco (2014).

Considerando os índices de ajustes obtidos e os valores de referência propostos por Marôco (2014), o modelo se configura como frágil, especialmente por tratar-se de análise confirmatória. De forma geral, a literatura indica que valores de RMSEA entre 0,05 e 0,08 são aceitáveis (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999; Hu & Bentler, 1999). Para Kline (2005) e Hu e Bentler (1999), valores de SRMR abaixo de 0,10 são satisfatórios, de maneira que a amostra apresentou valor igual a 0,081, atendendo ao critério. Por sua vez, os valores de GFI e CFI estão abaixo de 0,90, sendo considerados bons aqueles acima de 0,90 (Kline, 2005; Carvalho & Chima, 2014; Marôco, 2014). A melhoria dos índices descritos na Figura 4.2 se deu mediante a correlação entre os termos de erro dos fatores políticas de envolvimento e de avaliação de desempenho e compensação recompensa (erros e5 e e2). O cálculo do modelo com ajustes mostrou pequenas diferenças no conjunto dos indicadores de ajuste. De toda forma, alguns índices podem ser considerados medianos.

Os índices indicam o ajuste limitado do modelo aos dados amostrais, sugerindo que este deveria ser especificado diferentemente. Ainda, a correlação entre esses erros não melhorou de forma substancial o ajuste do modelo. Isso indica que este deve ser aprimorado, inclusive com aumento da amostra em futuros estudos. O diagrama do modelo ajustado encontra-se na Figura 4.3.



Recruta = recrutamento e seleção; envolve = envolvimento; TD&E = treinamento, desenvolvimento e educação; condtrab = condições de trabalho; avadesemp = avaliação de desempenho e habilidades; recompensa = compensação e recompensas; confcompet = confiança na competência organizacional; confetica = componentes éticos da confiança; PGP = políticas de gestão de pessoal; conf = confiança; BET = bem-estar no trabalho.

Fonte: Elaborada pelos autores

Todavia, o resultado final deste estudo é congruente com os estudos nacionais e internacionais que encontraram correlações significativas entre bem-estar no trabalho, percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança na organização (Baptiste, 2008; Horta et al., 2012; Innocentil, Pilati, & Peluso, 2011). Além disso, este trabalho corrobora com as informações contidas na literatura que apontam para o peso explicativo das variáveis percepção de políticas de envolvimento e confiança nos padrões éticos e competência organizacional em predizer bem-estar no trabalho.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo investigar o impacto de políticas de GP e da confiança do empregado na organização sobre o bem-estar no trabalho, haja vista que o ambiente de trabalho é o local onde os indivíduos passam a maior parte de seu tempo. O resultado do teste do modelo alcançou o seu objetivo ao mostrar relações entre as variáveis componentes do modelo.

No tocante às operações concretas de políticas de envolvimento, encontram-se identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, realização de eventos para integrar os colaboradores, reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e *feedback* positivo, estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas, consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (Demo, 2008).

Assim, o funcionário experimenta emoções positivas no trabalho (alegria, ânimo, disposição, contentamento, felicidade, empolgação, entusiasmo, tranquilidade e orgulho), expressa seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida quando percebe que a organização se preocupa em envolvê-lo efetivamente em seu funcionamento e estabelece um vínculo de confiança calcado na conduta ética e na competência organizacional. Segundo Richter e Näswall (2019), a confiança organizacional se constitui em uma característica típica da relação saudável entre empregado e empregador, sendo relacionada ao bem-estar do trabalhador.

Cummings e Bromiley (1996), ao relatarem sua concepção de confiança, referem-se à crença individual – ou comum entre um grupo de pessoas – de que outro indivíduo ou grupo: 1. faz esforço de boa-fé para que possa se comportar de acordo com o compromisso firmado explícita ou implicitamente, 2. é honesto em quaisquer negociações que precedam o compromisso e 3. não toma vantagem excessiva de outro quando a oportunidade ocorrer. Essa concepção explica a importância dos padrões éticos na vivência de afetos positivos e a realização no trabalho por parte dos empregados. Contribui ainda a crença na competência organizacional, ou seja, na capacidade da organização de superar crises, inovar, demonstrar sua solidez, capacidade técnica e perspectiva de futuro. Por sua vez, o oportunismo, que implica obter vantagens sobre as pessoas, tem, quando possível, o poder de gerar desconfiança. Quando isso ocorre, a vivência de afetos negativos é

facilitada (preocupação, irritabilidade, depressão, tédio, chateações, impaciência, ansiedade, frustrações, nervosismo e tensões).

A adoção de princípios éticos, tais como honestidade, igualdade, benevolência, lealdade, transparência da empresa ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito, deve ser alvo das organizações. Importantes também são as PPGP, que revelam a integridade e benevolência da organização para evitar insegurança no trabalho. Portanto, a confiabilidade da organização, percebida pelo empregado, pode afetar o bem-estar dele no trabalho (Richter & Näswall, 2019).

Richter e Näswall (2019) associam a perda da confiança a comportamentos futuros imprevisíveis do empregador e ao nível baixo de bem-estar no trabalho. Há um mecanismo subjacente que indica a quebra do contrato psicológico e ausência de reciprocidade. Desse modo, a confiança pode ser entendida como um mecanismo de manutenção das relações sociais em vários âmbitos, inclusive no mundo do trabalho.

A psicologia positiva tem como foco os aspectos saudáveis dos indivíduos, privilegiando a compreensão dos mecanismos que levam à saúde, em detrimento da doença (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Nesse contexto, este trabalho se apoia nessa perspectiva, pois centra-se nas práticas e políticas que criam oportunidades de crescimento e engajamento do funcionário no ambiente de trabalho. Por conseguinte, práticas e políticas caracterizadas dessa forma influenciam as percepções e avaliações de vivências positivas e de felicidade, ou seja, de bem-estar no trabalho. Este estudo apresenta uma contribuição importante para a área do comportamento organizacional, pois investigou a relação entre construtos pouco explorada. O estudo de Horta et al. (2012) considerou o conceito de bem-estar no trabalho composto por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo), definido por Siqueira e Padovam (2008). Por esse motivo, outras investigações dessa variável mostram-se necessárias a fim de testar esse modelo em outros contextos, visando aprofundar o conhecimento das políticas de gestão de pessoas, confiança e do bem-estar no trabalho e suas interações com outras variáveis (Horta et al., 2012). Esses estudos poderiam abranger a concepção teórica de bem-estar proposta de Paschoal e Tamayo (2008) que contém elementos hedônicos e eudaimônicos, retratados por meio de afetos e cognições.

Presentemente, quando se trata da necessidade de retenção de talentos, em um ambiente caracterizado por competição, pressão para alcance de metas e dificuldade de manutenção do vínculo empregatício, a probabilidade



da prevalência de afetos negativos (preocupação, irritabilidade, depressão, tédio, chateações, impaciência, ansiedade e outros) é grande.

De um lado, o profissional que busca ser valorizado, reconhecido e feliz no trabalho; de outro, a organização que deseja ter profissionais mais comprometidos e competentes. Trata-se de uma relação de troca social baseada na confiança e boa-fé formada entre as partes dessa relação – empregado e empregador. As práticas de gestão, se efetivamente praticadas e percebidas pelos empregados (notadamente as relativas ao envolvimento), seriam elementos fundamentais na experiência de bem-estar no trabalho.

Acredita-se, desse modo, que as constatações e contribuições deste trabalho possam ser utilizadas pelas organizações na GP e na implementação de políticas de envolvimento. Tais políticas, quando percebidas pelos colaboradores como justas e coerentes para toda a equipe, poderão propiciar a presença de colaboradores com elevado nível de bem-estar, o que poderá reduzir a rotatividade de pessoal e melhorar a produtividade.

Os resultados deste estudo incentivam os gestores a incluir no planejamento estratégico mecanismo para a promoção do bem-estar no trabalho, a partir de mudanças nas PPGP. No modelo contemporâneo de GP, nota-se que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e na retenção dos talentos. Toma-se como referência o papel essencial do colaborador no processo de consecução de metas e tomada de decisões, em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais (Demo, 2010). A contribuição das PPGP e da confiança do empregado na organização se constitui em instrumento útil no gerenciamento de pessoas.

Entre as limitações deste trabalho, consta o fato de tratar-se de um estudo com corte transversal. Além disso, os resultados não podem ser generalizados por tratar-se de uma amostra de conveniência específica de uma região do país. Sugere-se a ampliação da amostra, visto que a modelagem de equações estruturais é sensível ao tamanho da amostra, apesar de 200 casos serem considerados aceitáveis. Além disso, seria necessário testar o modelo proposto em outras amostras. Com esse procedimento, seria possível verificar se os índices de ajustes se manteriam ou seriam melhorados.

Para futuras pesquisas que busquem ampliar o conhecimento sobre as variáveis capazes de impactar o bem-estar no trabalho, recomenda-se a realização de estudos longitudinais. Acrescenta-se ainda a inclusão de características como porte das organizações e áreas de negócios distintas, pois essas características poderiam afetar a percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. Essa possibilidade baseia-se na premissa de que tais organizações possuem particularidades em relação às políticas de GP e mecanismos geradores de confiança. Desse modo, é imprescindível realizar



estudos em contextos específicos e verificar aspectos que poderiam impactar a vivência do bem-estar no trabalho por parte dos empregados.

ANTECEDENTS OF WELL-BEING AT WORK: TRUST AND PEOPLE MANAGEMENT POLICIES

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to investigate the impact of people management policies and organization trust on well-being at work, the latter being defined as the predominance of positive emotions at work and the individual's perception that at work he can express and develop his potential and, therefore, he progresses to achieving his life's goals.

Originality/value: The hypothesis underlying this research is that the work context presents itself as a privileged place for emotions and, fundamentally, for the realization and construction of personal happiness. The premise that the attainment of personal happiness is possible at work encourages people-management professionals to identify effective strategies for promoting well-being.

Design/methodology/approach: The sample consisted of 212 workers from various organizations who answered to instruments with evidence of validity and reliability. The model was tested by structural equation modeling and the reliability coefficients of the scales tested using Cronbach's alpha.

Findings: The results showed that the adjustment of the model is only reasonable, although, depending on the adjustment indices, it can be accepted. The results are discussed in terms of the contributions of the study to the expansion of knowledge in the area of organizational behavior and its implications for managerial actions. It is also suggested to carry out other studies covering larger samples and different natures.

KEYWORDS

People management policies. Organizational trust. Well-being at work. Happiness. Positive psychology.

REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi, A., Filho, & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71–93. doi:10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: A study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392–404. doi:10.1111/j.1467-8608.2005.00420.x
- 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
- Bhattacharjee, A. (2002). Individual trust in online firms: Scale development and initial test. *Journal of Management Systems*, 19(1), 211–241.
- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068–3092. doi:10.1080/09585192.2018.1443958
- Carvalho, J. D., & Chima, F. O. (2014). Applications of structural equation modeling in social sciences research. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(1), 6–11. Recuperado de http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_4_No_1_January_2014/2.pdf
- Coda, R., César, A. M. R. V. C., Bido, D. S., & Louffat, E. (2009). Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. *Brazilian Administration Review*, 6(1), 15–33. doi:10.1590/S1807-76922009000100003
- Couto, P. R., & Paschoal, T. (2012). Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. *Psicologia Argumento*, 30(70), 585–593. doi:10.7213/psicol.argum.6145
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Thousand Oaks: Sage.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Healthy and wellbeing in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. doi:10.1177/014920639902500305
- DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337–341. doi:10.4278/0890-1171-17.5.337

- 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. doi:10.1590/S1678-69712008000600005
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55–81. doi:10.1590/S1678-69712010000500004
- Demo, G. (2016). Políticas e práticas de gestão de pessoas: Possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In H. Mendonça, M. C. Ferreira, & E. R. Neiva (Orgs.). *Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e prática* (pp. 117–148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., Nunes, I., Ferreira, L. A., Melo, B. B., & Oliveira, K. R. (2011, outubro). Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP): Validação fatorial exploratória. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 31.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2013, setembro). Well being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the United States comprising affective and cognitive components. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Demo, G., & Rozzet, K. (2012). Human resource management policies and practices (HRMPP): Scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41–66.
- Dessen, C., & Paz, M. G. T. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto das configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549–556. doi:10.1590/S0102-37722010000300018
- Diez-Pinol, M., Dolan, S. L., Sierra, V., & Cannings, K. (2008). Personal and organizational determinants of well-being at work: The case of Swedish physicians. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(6), 598–610. doi:10.1108/09526860810900754
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. doi:10.1037/1082-989X.4.3.272.
- Ferreira, M. C., Souza, M. A., & Silva, C. A. (2012). Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: Principais tendências e perspectivas teóricas. In M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.). *Saúde e bem-estar no trabalho: Dimensões individuais e culturais* (pp. 79–104). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- França, A. C. L. (2008). *Práticas de recursos humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.



- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. doi:10.1177/0149206312439327
- Gomide, S., Junior, Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, A. F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 19–29. doi:10.17652/rpot/2015.1.349
- Hernandez, J. M. C., & Santos, C. C. (2010). Development-based trust: Proposing and validating a new trust measurement model for buyer-seller relationships. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 172–197. doi:10.1590/S1807-76922010000200005
- Horn, J. E. van, Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. doi:10.1348/0963179041752718
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: Estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566–585. doi:10.1590/S1415-65552012000400005
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. doi:10.2307/258851
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. doi:10.1080/10705519909540118
- Ianaguivara, C. M. G. A. (2011). *Confiança do empregado na organização: Construção e validação de instrumento de medida* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil).
- Innocentil, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303–317. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review Psychology*, 50(1), 569–598. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.569
- Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

- Masagão, V. C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: Um estudo com trabalhadores do varejo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 8–18. doi:10.17652/rpot/2015.1.327
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2a ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: Cafilesa.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. doi:10.2307/258792
- Miles, J. N. V., & Shevlin, M. E. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. London: Sage.
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory – 25 years ago and now. *Educational Research*, 4(10), 7–21. doi:10.3102/0013189X004010007
- Özyilmaz, Y. D. A. (2010). Vertical trust in organizations: A review of empirical studies over the last decade. *Journal of Social Sciences Institute*, 7(13), 1–28.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho* (Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil).
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L., Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: Cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. *Human Resources, Business Ethics & Governance*, 2(ed. esp.), 383–395.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22. doi:10.1590/S1415-65552012000200006
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. doi:10.1590/S1415-65552010000700005
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 95–108. doi:10.1016/j.rpto.2017.02.005
- Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, 33(1), 22–40. doi:10.1080/02678373.2018.1461709



- Rocha, F., Sobrinho, & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: Um estudo sobre suas relações com clima social, *coping* e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 253–270. doi:10.1590/S1415-65552012000200006
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443–452. doi:10.1037/h0031464
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. doi:10.5465/AMR.1998.926617
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review Psychology*, 52(1), 141–166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. doi:10.1037/0022-3514.69.4.719
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133–1170. doi:10.1177/001872679304600907
- Sampaio, T. A., Gomide, S., & Oliveira, A. F. (2019). Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional. *Revista Laborativa*, 8(1), 26–43. Recuperado de <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422–429. doi:10.2307/40967878
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Sinisammal, J., Belt, P., Härkönen, J., Möttönen, M., & Väyrynen, S. (2012). Managing well-being at work during 2010s – Expert viewpoints. *Open Journal of Safety Science and Technology*, 2(1), 25–31. doi:10.4236/ojsst.2012.21004
- 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.

- Sirgy, M. J. (2006). Developing a conceptual framework of Employee Well-being (EWB) by applying goal concepts and findings from personality-social psychology. *Applied Research in Quality of Life*, 1(1), 7–38. doi:10.1007/s11482-006-9000-4
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(2), 614–632. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812011000200016&lng=pt&tlng=pt
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7. ed.). Boston: Pearson.
- Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622. doi:10.1080/09585190500239135
- White, M., & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66(3), 385–406. doi:10.1177/0018726712465096
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 384–404. doi:10.1016/S1053-4822(97)90026-7
- Wood, S., Veldhoven, M. van, Croon, M., & Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419–445. doi:10.1177/0018726711432476

NOTAS DOS AUTORES

Áurea F. Oliveira, doutora pelo Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB); **Sinéio Gomide Júnior**, doutor pelo Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB); **Bânia V. S. Poli**, mestre pelo Instituto de Psicologia Federal, Universidade Federal de Uberlândia (UFU)).

Áurea F. Oliveira é agora professora associada IV do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Sinéio Gomide Júnior é agora professor titular do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Bânia V. S. Poli é agora professora da Faculdade de Administração da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (Esamc).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Áurea F. Oliveira, Avenida Pará, 1720, Bloco 2C, Umuarama, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil, CEP 38405-240.

E-mail: aurea.oliveira@ufu.br



CORPO EDITORIAL

Editoras-chefes
Janette Brunstein
Silvia Marcia Russi de Domênico

Editora Associada
Mary Sandra Carlotto

Suporte Técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial
Jéssica Dametta

Estagiária Editorial
Paula Di Sessa Vavlis

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Studio Ayres

Diagramação
Emap

Projeto Gráfico
Libro

