

ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS COMO PREDITORA DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL – VALIDAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Maria Eunice dos Santos - Companhia de Saneamento Ambiental de Brasília (CAESB)
Elaine Nolasco Ribeiro - Universidade de Brasília (UNB)

Submetido em: 05 de janeiro de 2023
Aceito em: 10 de abril de 2024

Resumo

O artigo teve como objetivo verificar a influência das políticas de Gestão de Pessoas (GP) na confiança do empregado de uma empresa pública. O desempenho do modelo foi estimado por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Foi utilizada uma base de dados primários com informações de 456 empregados de uma empresa pública. Os achados suportam a hipótese de que a percepção das políticas de GP contribui para explicar o nível de confiança dos empregados em sua organização, uma vez que todas as políticas de GP se relacionaram de forma significativa e positiva com, no mínimo, um fator da confiança. Este artigo possibilitou confirmar por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória (CFA) a estrutura da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) e da Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO). E, por meio da MEE, foi possível validar o modelo teórico em que GP é preditora da confiança do empregado na organização. Foi possível contribuir com pesquisas sobre comportamento organizacional, em especial pelo fato de a pesquisa ter sido realizada no setor público, posto que trabalhos sobre GP na administração pública têm se mostrado mais escassos do que os que abordam o setor privado da economia.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Confiança Organizacional; Modelagem de Equações Estruturais.

ANALYSIS OF PEOPLE MANAGEMENT AS PREDICTOR OF ORGANIZATIONAL TRUST IN A PUBLIC COMPANY – VALIDATION OF A THEORETICAL MODEL

Abstract

The article aimed to verify the influence of People Management (PM) policies on the trust of the employee of a public company. The performance of the model was estimated using Structural Equation Modeling (SEM). A primary database with information on 456 employees of a public company was used. The findings support the hypothesis that the perception of GP policies contributes to explain the level of confidence of employees in their organization, since all GP policies were significantly and positively related to at least one factor of trust. This article made it possible to confirm, through a Confirmatory Factor Analysis (CFA), the structure of the Perception Scale of People Management Policies (EPPGP) and the Employee Confidence in the Organization Scale (ECEO). And, through SEM, it was possible to validate the theoretical model in which GP is a predictor of employee confidence in the organization. It was possible to contribute to research on organizational behavior because the research was carried out in the public sector, since works on GP in public administration have been shown to be scarcer than those that address the sector private part of the economy.

Keywords: People Management; Organizational Trust; Structural Equation Modeling.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que somente contratos e controles formais não são suficientes para garantir a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, em especial a relação entre o empregado e a sua organização de trabalho (Oliveira; Tamayo, 2008), a confiança tem sido posta, tanto pela literatura científica quanto empresarial, como fator essencial para o comportamento e a sobrevivência organizacional no setor público e privado (Costa, 2000).

A confiança, definida como uma das bases da interação social (Reed, 2001), está presente na interação colaborador-organização. Nessa relação, cabe à organização os deveres legais, morais e financeiros com os colaboradores; em contrapartida, ela espera dos colaboradores dedicação, desempenho e comprometimento. Nessa expectativa de trocas e benefícios mútuos, firma-se o contrato psicológico do colaborador com a organização, que precisa ser considerado pela Gestão de Pessoas (GP) (Demo *et al.*, 2012).

Para Creed e Miles (1996), há relação clara entre a confiança, a estrutura organizacional e as filosofias de gestão. Assim, para que a confiança seja tida como diferencial competitivo, deve-se considerar estruturas, processos de gestão, políticas e práticas organizacionais para a construção de organizações baseadas em confiança (Shaw, 1997).

Entre as principais vantagens de relações baseadas na confiança, estão a menor necessidade de controle, a maior estabilidade no convívio e a cooperação espontânea entre os envolvidos. Esses benefícios têm justificado a necessidade de se conhecer os aspectos que contribuem para o surgimento da confiança nas organizações (Batista; Oliveira, 2012).

Considerando a importância da gestão de pessoas e da confiança organizacional para a qualidade das relações entre organizações e seus membros, este trabalho teve como objetivo identificar e descrever a influência das políticas de GP na confiança dos empregados de uma empresa pública do Distrito Federal (DF), por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Destaca-se que, pelo modelo de mensuração, foi possível confirmar a validade das duas escalas utilizadas: ECEO (Oliveira, 2004) e EPPGP (Demo, 2008).

O trabalho pode contribuir de forma incremental com os estudos na área do comportamento organizacional na administração pública, de modo a preencher uma lacuna nos estudos nacionais sobre o tema, evidenciada pelas autoras Demo, Fogaça e Costa (2018), que destacaram a prevalência das pesquisas brasileiras da área no setor privado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS DIMENSÕES DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

No enfoque da gestão estratégica, a área responsável pela GP nas organizações tem sido demandada a passar de uma função meramente administrativa para uma função que a coloca como parceira estratégica, preocupada em adicionar valor à organização (Leite; Leite; Albuquerque, 2012). Diferencia-se, assim, da tradicional área de administração de recursos humanos, que resume suas atividades a um conjunto de procedimentos que tem como objetivo o ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência, previamente definido pela empresa e que busca a previsibilidade e o controle, inviáveis em se tratando de pessoas, não diferenciando o recurso humano dos demais recursos disponíveis (Fischer, 1998).

Nessa perspectiva, as políticas de gestão estratégica de pessoas devem estar vinculadas ao planejamento estratégico da empresa, transformando seus objetivos em diretrizes que possam ser traduzidas em práticas organizacionais concretas, considerando que as políticas exprimem a filosofia da empresa com referência à captação de mão de obra (políticas de recrutamento e seleção), ao desenvolvimento (políticas de treinamento, desenvolvimento, carreiras e sucessões), à compensação (políticas de cargos e salários), à manutenção (políticas de benefícios e de higiene e segurança no trabalho) e às relações trabalhistas (políticas de relacionamento com os sindicatos e mecanismos representativos dos trabalhadores) (Fleury, 1996).

O trabalho que ora se desenvolve tem sua gênese no conceito de gestão estratégica de pessoas, entendendo políticas e práticas de GP na abordagem de Demo e Nunes (2012), em que as políticas são o referencial teórico e prático, guias de pensamento, que possibilitam a consecução dos objetivos e finalidades da organização, enquanto as práticas são as atividades componentes das políticas.

Seguindo essa lógica, reconhecer as práticas de GP de uma organização significa distinguir os mecanismos operacionais, administrativos e normativos pertinentes às características do ambiente organizacional que interferem na sua efetivação (Mello; Filho, 2010).

2.2 CONFIANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Uma análise conceitual da confiança, baseada na Teoria dos Sistemas de Luhmann, bem como em outras vertentes da teoria sociológica, argumenta que, dentro do mundo social real, deve haver mecanismos no trabalho que reduzam a incerteza e a complexidade e, portanto, permitam expectativas sobre o comportamento futuro de outros atores sociais. Nessa proposta de análise, a confiança é vista como um dos mecanismos de redução da incerteza, na medida em que permite suposições específicas (não arbitrárias) sobre o comportamento futuro de outros atores sociais (Bachmann, 2001).

Para Creed e Miles (1996), há relação clara entre a estrutura organizacional, as filosofias de gestão e a confiança. Para esses autores, a confiança é tida como fator positivo em todas as formas organizacionais, sendo o seu nível de importância relativo, visto que diferentes formas e filosofias de gestão carregam diferentes níveis de confiança.

Nesse sentido, a filosofia de gestão de investimento humano, identificada a partir de 1990, período em que há introdução da visão estratégica no modelo de GP (Fischer, 2002), apresenta o nível mais alto de crucialidade da confiança, por ser uma filosofia que implica em correr riscos (Creed; Miles, 1996).

Para Zanini e Migueles (2014), os níveis de confiança dentro de uma organização podem ser indicadores do modelo de gestão de contratos de trabalho, posto que a confiança pode funcionar como um mecanismo implícito de coordenação e controle para tarefas organizacionais. Assim, promove-se a eficiência da relação contratual, dado que a confiança favorece a cooperação espontânea e reduz de forma considerável os custos de transação, pois dispensa o uso mais coercitivo de instrumentos formais de segurança, controle e monitoração – uso excessivo da autoridade, burocracias e tecnologias de monitoramento – e, em contrapartida, favorece tarefas organizacionais, como delegação e aceitação da autoridade formal, solução de conflitos e gestão do conhecimento.

Neste trabalho, adota-se o conceito de confiança do empregado na organização, definido por Oliveira (2004), que o tem como um conjunto de crenças interdependentes que integra a crença do empregado a respeito da organização no que se refere aos padrões éticos, à credibilidade da comunicação, ao poder econômico da organização e à capacidade de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente.

Resultados evidenciados em estudos empíricos demonstram que suporte organizacional (Batista; Oliveira, 2012), políticas de recompensas dos empregados (Horta; Demo; Roure, 2012), valores organizacionais (Oliveira; Souza, 2014; Silva; Oliveira, 2017), estilos de

liderança (Campos *et al.*, 2013), relação empregado-superior (Wong; Ngo; Wong, 2003) e práticas de RH (Gould-Willians, 2003) têm se apresentado como fatores que contribuem para a confiança organizacional.

Considerando que esses fatores refletem o posicionamento da organização referente ao tratamento de seus empregados, e, por fim, adotando as políticas e práticas de GP na “acepção de proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultado desejado” (Horta; Demo; Roure, 2012, p. 569), propõe-se, para fins deste estudo, a hipótese de que a percepção de políticas de GP por parte dos empregados contribui para a explicação da confiança deles em sua organização de trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo tem natureza quantitativa e é classificado como transversal, ou seja, os dados foram coletados em um mesmo ponto no tempo (Gujarati, 2000). Quanto aos fins, pode ser classificado como explicativo descritivo, por pretender verificar quais são os fatores que contribuem para a explicação de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e descrevendo as características de uma dada amostra (Vergara, 2009).

A amostra da pesquisa pode ser classificada como não probabilística por conveniência, visto que “envolve a seleção de indivíduos que estejam mais disponíveis para participar do estudo e que possam oferecer as informações necessárias” (Hair Jr. *et al.*, 2005, p. 247).

A coleta dos dados foi feita por método *survey*, no período de 13 de junho a 16 de julho de 2018, com o uso de questionário on-line, criado no *Google docs*. O link para acesso à pesquisa foi enviado para o *e-mail* institucional dos empregados, por meio da Assessoria de Comunicação da Companhia, e disponibilizado na intranet da empresa.

Foram coletados 485 questionários dentro de um universo de 2.361 empregados públicos. Após a análise preliminar dos dados, com exclusão dos questionários respondidos por empregados com menos de seis meses de casa, uma vez que este foi o tempo estabelecido para garantir que o respondente tivesse a percepção mínima das políticas e práticas da companhia, obteve-se o resultado de 456 questionários, garantido uma margem de segurança para a etapa de análise de dados.

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para verificar as políticas de GP, utilizou-se a EPPGP (Demo, 2008), com 19 itens, distribuídos nos fatores: Condições de Trabalho, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), Recompensas e Envolvimento, com índices de confiabilidade variando entre 0,72 e 0,88. Para verificar a confiança do empregado na organização, recorreu-se a ECEO (Oliveira, 2004), com 22 itens, distribuídos nos fatores: Padrões Éticos, Solidez Organizacional, Promoção do Crescimento do Empregado e Reconhecimento Financeiro Organizacional, com índices de confiabilidade variando entre 0,83 e 0,90. Ambas são escalas no modelo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Além das informações constantes das escalas, foram coletados dados pessoais e profissionais.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS

Realizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizando o pacote *Lavene* do *software* estatístico R. Inicialmente, analisaram-se os pressupostos da Análise Fatorial Confirmatória (CFA) sobre normalidades uni e multivariada e a presença de *outliers* uni e multivariados, por meio do *software* estatístico R, versão 3.5.1. Identificou-se, pela distância de *Mahalanobis*, a presença de *outliers*, mas não significativamente críticos, e a falta de normalidade uni e multivariada, pelos testes de *Shapiro-Wilk* e *Henze-Zirkler*, ambos ($p < 0,05$). Por esse motivo, utilizou-se o método de estimação *Diagonally Weighted Least Squares* ou Mínimos Quadrados Ponderados Robustos (WLSMV), pois esse apresenta robustez tanto na quebra de normalidade das distribuições quanto na presença de *outliers* (Muthén; Du Toit; Spistic, 1997). Além disso, não foi detectada a presença de variáveis com multicolinearidade, considerando que o valor máximo aceitável para o Fator de Inflação de Variância (FIV) é 5 (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Sobre a não exclusão dos *outliers*, ressalta-se que, devido ao tipo de preenchimento do questionário, não houve possibilidade de erro na coleta de dados que extrapolasse o intervalo (1 a 5) das escalas. Sendo assim, os valores, mesmos os mais distantes da média, referem-se às pontuações dadas pelos participantes. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), o pesquisador não deve eliminar casos inconsistentes com os demais, simplesmente por serem diferentes, ao menos que exista prova demonstrável de que não representam quaisquer observações na

população. Caso contrário, devem ser mantidos para garantir generalidade à população como um todo.

Ressalta-se que, na análise dos dados faltantes (*missing values*), foram eliminados, por meio do procedimento *listwise*, cinquenta (50) questionários que apresentaram, no mínimo, um dado ausente. Dessa maneira, a amostra final contou com 406 questionários, atendendo aos critérios estatísticos de Hair Jr. *et al.* (2009), que sugerem entre 10 e 20 sujeitos por variável, sendo que na presente pesquisa, a maior escala possui 22 variáveis, requerendo, portanto, entre 220 e 440 sujeitos, atendendo ao critério sugerido por Kline (2011), de 200 sujeitos para uma amostra típica. Para a verificação da percepção dos empregados quanto às políticas de GP e o nível de confiança na organização, utilizaram-se análises descritivas.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída, majoritariamente, por respondentes do sexo masculino (69%), refletindo o que ocorre na população da instituição, em que 75% dos empregados são do sexo masculino. Quanto à escolaridade, a amostra é constituída por níveis que vão além da educação básica, dado que 118 respondentes (29,1%) possuem nível superior completo e 192 (47%) possuem especialização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

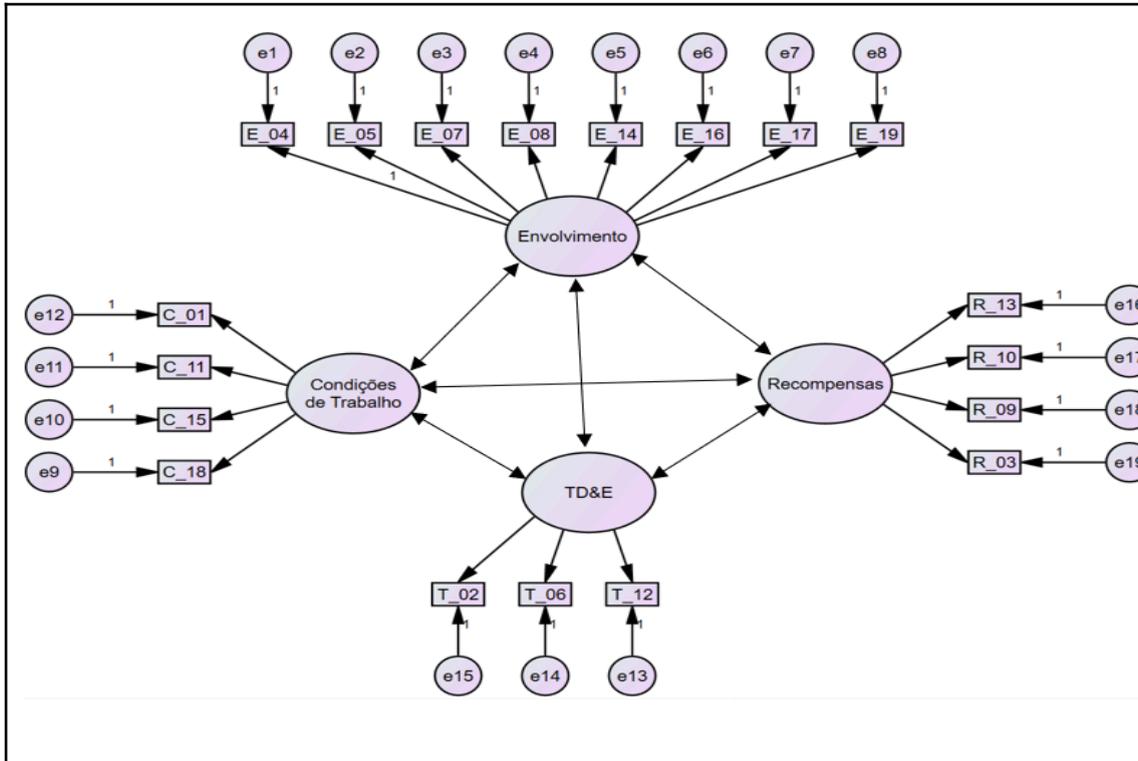
4.1 ANÁLISE DO AJUSTE DO MODELO DE MENSURAÇÃO – VALIDAÇÃO DAS ESCALAS

O processo de especificação de um modelo de mensuração deve ser orientado por elementos teóricos e evidências empíricas de pesquisas anteriores (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Neste estudo, a especificação do modelo segue a teoria que sustentou a elaboração e a validação das escalas utilizadas – a EPPGP (Demo, 2008) e a ECEO (Oliveira, 2004) – e as evidências empíricas advindas de trabalhos que utilizaram essas mesmas escalas (Demo, 2010; Demo; Martins; Roure, 2012; Batista; Oliveira, 2012; Roure, 2013; Horta; Demo; Oliveira; Souza, 2014).

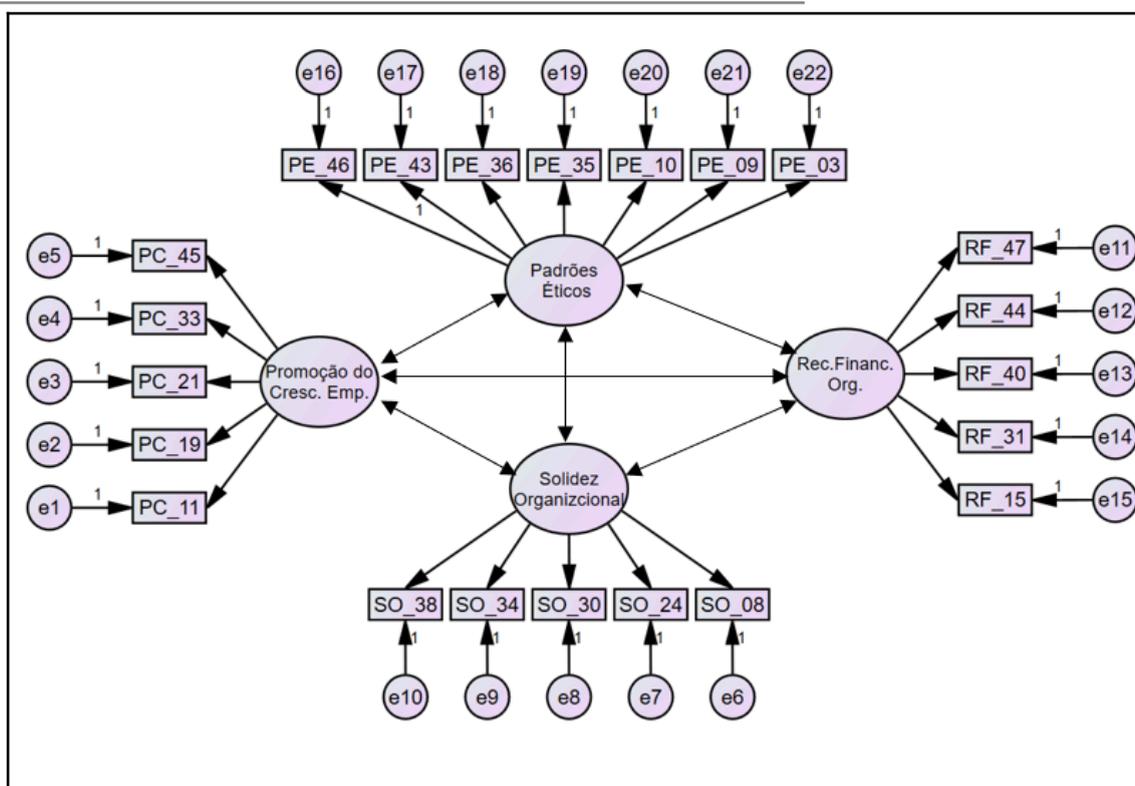
Os modelos de mensuração propostos para a EPPGP e ECEO são apresentados nas Figuras 1 e 2, respectivamente:

Figura 1: Modelo de mensuração da EPPGP.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Figura 2: Modelo de mensuração da ECEO.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Nas Figuras 1 e 2, as setas partindo dos construtos para os itens medidos são os caminhos que representam uma relação ou carga que deve existir com base na teoria de mensuração.

Para verificar a qualidade do ajuste do modelo, adotaram-se os parâmetros sugeridos por Kline (2011), $NC (\chi^2/DF) < 3,0$; $CFI \geq 0,90$; $RMSEA < 0,08$. Na Tabela 1, são apresentados os valores desses índices para a EPPGP e a ECEO:

Tabela 1: Índices de ajuste das análises confirmatórias da EPPGP e da ECEO.

Escala	χ^2	df	NC (χ^2/df)	CFI	RMSEA
EPPGP	380	146	2,6	0,933	0,063
ECEO	564	203	2,7	0,905	0,066

Fonte: Elaboração própria (2019).

Diante dos valores expostos na Tabela 1, verifica-se que o modelo de mensuração para as duas escalas apresentou evidências de bom ajuste. Em relação às cargas fatoriais, quando se testa um modelo de mensuração, são esperadas cargas relativamente altas, visto que a CFA pressupõe uma boa compreensão conceitual dos construtos e seus itens. Desse modo, as

cargas devem ser de pelo menos 0,5 e, idealmente, de 0,7 ou mais (Hair Jr. *et al.*, 2009). A seguir, cargas fatoriais da CFA para a EPPGP são apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2: Cargas fatoriais da análise fatorial confirmatória dos fatores da EPPGP.

	Condições de trabalho	TD&E	Recompensas	Envolvimento
GP_C_01	0,618	—	—	—
GP_C_11	0,790	—	—	—
GP_C_15	0,631	—	—	—
GP_C_18	0,602	—	—	—
GP_T_02	—	0,742	—	—
GP_T_06	—	0,415	—	—
GP_T_12	—	0,724	—	—
GP_R_03	—	—	0,697	—
GP_R_09	—	—	0,802	—
GP_R_10	—	—	0,714	—
GP_R_13	—	—	0,640	—
GP_E_04	—	—	—	0,737
GP_E_05	—	—	—	0,744
GP_E_07	—	—	—	0,795
	Condições de trabalho	TD&E	Recompensas	Envolvimento
GP_E_08	—	—	—	0,723
GP_E_14	—	—	—	0,759
GP_E_16	—	—	—	0,714
GP_E_17	—	—	—	0,621
GP_E_19	—	—	—	0,685

Fonte: Elaboração própria (2019).

Na Tabela 2, observa-se que onze dos dezenove itens da EPPGP apresentaram cargas acima de 0,7 e somente um item, referente ao construto TD&E, apresentou carga abaixo de 0,5. A seguir, na Tabela 3, apresentam-se as cargas para os fatores da ECEO:

Tabela 3: Cargas fatoriais da análise fatorial confirmatória dos fatores da ECEO.

	Padrões éticos	Solidez organizacional	Promoção do crescimento do empregado	Reconhecimento financeiro organizacional
C_PE_03	0,791	—	—	—
C_PE_09	0,840	—	—	—

C_PE_10	0,650	—	—	—
C_PE_35	0,751	—	—	—
C_PE_36	0,743	—	—	—
C_PE_43	0,753	—	—	—
C_PE_46	0,698	—	—	—
C_SO_08	—	0,803	—	—
C_SO_24	—	0,691	—	—
C_SO_30	—	0,712	—	—
C_SO_34	—	0,841	—	—
C_SO_38	—	0,604	—	—
C_PC_11	—	—	0,874	—
C_PC_19	—	—	0,742	—
C_PC_21	—	—	0,825	—
C_PC_33	—	—	0,853	—
C_PC_45	—	—	0,616	—
C_RF_15	—	—	—	0,611
C_RF_31	—	—	—	0,804
C_RF_40	—	—	—	0,739
C_RF_44	—	—	—	0,357
C_RF_47	—	—	—	0,609

Fonte: Elaboração própria (2019).

Observa-se, na Tabela 3, que, dos vinte e dois itens da ECEO, treze apresentaram cargas acima de 0,7; sete apresentaram cargas entre 0,6 e 0,7; e somente um apresentou carga abaixo de 0,5. Na Tabela 4, tem-se o índice de confiabilidade dos fatores nas escalas originais e na amostra da pesquisa:

Tabela 4: Índice de confiabilidade nas escalas originais e na amostra da pesquisa.

Fator	Número de itens	Escala ordinal Likert	Confiabilidade	
			Alfa de Cronbach na escala original	Alfa de Cronbach na amostra
1. Condições de trabalho	4	EPPGP	0,77	0,75
2. TD&E	3		0,72	0,64
3. Recompensas	4		0,78	0,81
4. Envolvimento	8		0,88	0,89
5. Padrões éticos	7	ECEO	0,88	0,89
6. Solidez organizacional	5		0,80	0,80

7. Promoção do crescimento do empregado	5	0,90	0,88
8. Reconhecimento financeiro organizacional	5	0,83	0,65

Fonte: Elaboração própria (2019).

Constata-se, na Tabela 4, que, de forma geral, os índices de confiabilidade apresentados na amostra são bastante próximos aos apresentados na escala original. Destaca-se que somente dois fatores tiveram o *alfa de cronbach* abaixo de 0,70, mas ainda acima de 0,60, indicando uma intensidade de associação moderada (Hair Jr. *et al.*, 2005). Com base nos resultados tanto das cargas fatoriais quanto dos índices de ajuste de modelo e dos índices de confiabilidade, consideram-se que ambas as escalas tiveram modelos de mensuração com bom ajuste, mostrando-se como um instrumento confiável para medidas do comportamento organizacional.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA: PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS

Considerando que tanto a EPPGP quanto a ECEO são mensuradas pela escala *Likert* de cinco (5) pontos, o cálculo do escore médio para as duas será um número entre um (1) e cinco (5). A interpretação dos dados obtidos indicou que valores situados entre 1 e 2,9 revelaram discordância, entre 3 e 3,9 tenderam a mostrar indiferença e valores entre 4 e 5 evidenciaram concordância (Oliveira; Tamayo, 2008). Verificou-se que, em geral, as políticas de GP não estão sendo percebidas pelos empregados de forma positiva, já que a média de todos os itens se concentrou abaixo de 3,9. Os fatores condições de trabalho e TD&E tiveram médias de 3,29 e 3,03, respectivamente, indicando a indiferença dos respondentes a essas políticas. Já os fatores recompensas e envolvimento tiveram média de 2,94 e 2,40, respectivamente, revelando discordância dos respondentes com as referidas políticas. Os resultados demonstraram que há espaço para melhoria das políticas de GP na empresa pesquisada.

Quanto à confiança dos empregados na organização, todos os itens tiveram médias abaixo de 3,9. Observa-se, ainda, que os fatores promoção e crescimento do empregado e reconhecimento financeiro organizacional ficaram com médias de 2,41 e 2,81, respectivamente, indicando discordância dos respondentes com os conteúdos avaliados. Os fatores padrões éticos e solidez organizacional obtiveram médias um pouco melhores, de 3,29

e 3,42, respectivamente, mas, ainda assim, indicando uma indiferença dos respondentes quanto a esses fatores. O menor escore foi apresentado pelo fator promoção do crescimento do empregado, o que pode ser reflexo da ausência de um plano de carreiras na empresa.

Um paralelo pode ser estabelecido entre a baixa percepção das políticas pelos empregados e a existência de um distanciamento entre o discurso idealizado de GP como estratégico e a prática organizacional, eminentemente operacional, conforme também observado em pesquisas na administração pública brasileira (Mello; Filho, 2010; Freitas; Jabbour, 2010; Moura; Souza, 2016).

Vale ressaltar que, no que concerne às orientações de políticas de GP para as instituições públicas, o Decreto n. 5.707/2006 (Brasil, 2006) e o Decreto n. 29.814/2008 (Distrito Federal, 2008) abarcam tão somente a administração pública direta, autárquica e fundacional, no âmbito federal e distrital, respectivamente, deixando um hiato para as empresas públicas em termos de orientação de gestão de pessoas.

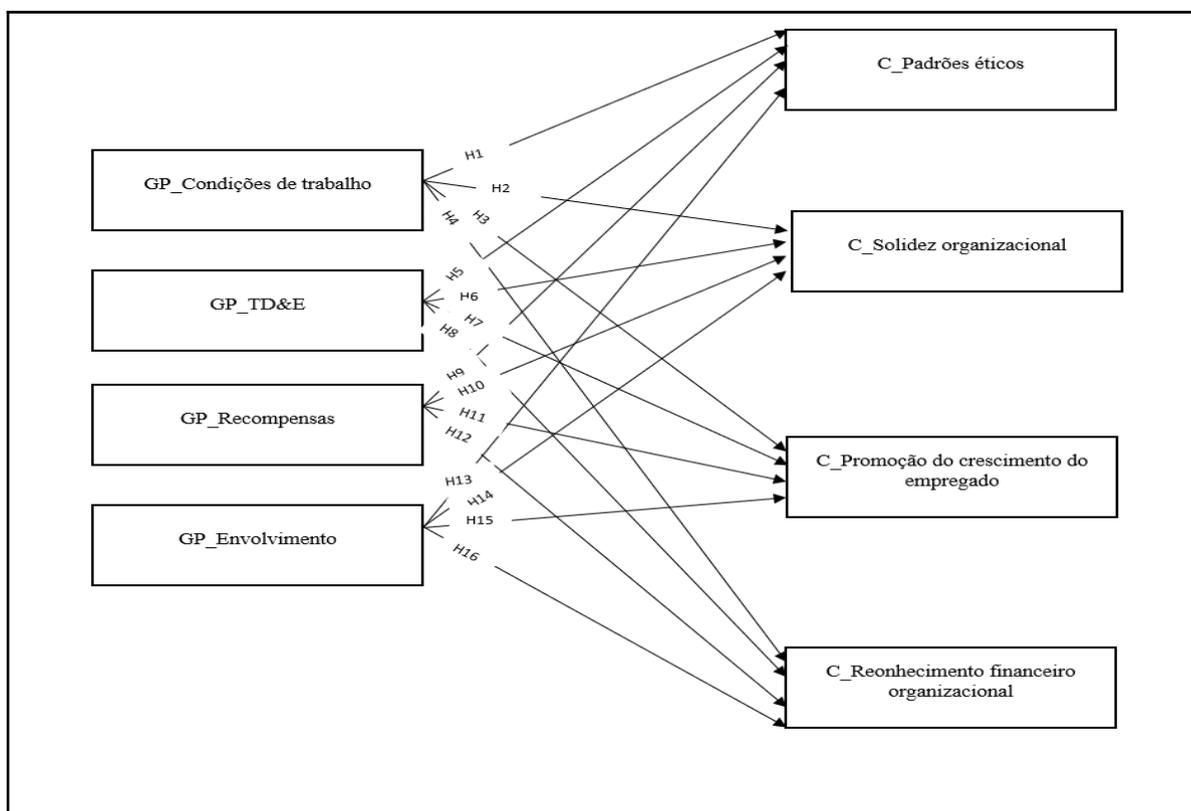
Destacam-se que as empresas públicas carregam determinada ambiguidade estrutural, levando à oscilação entre o comportamento empresarial, voltado para o lucro, e o comportamento de órgão de Estado, que busca conciliar interesses de diversos grupos sociais (Fleury, 1987). Essa ambiguidade, somada a uma falta de orientação quanto às políticas de GP, pode levar a uma maior fragilidade e vulnerabilidade da área de GP frente às oscilações de gestão.

Nota-se, ainda, que a relação entre a estrutura organizacional, as filosofias de gestão e a confiança relatada por Creed e Miles (1996), bem como as relações positivas entre políticas de GP e confiança na organização, observadas em pesquisa conduzida por Horta, Demo e Roure (2012), apresentam-se, neste estudo, em conformidade com a percepção dos empregados quanto às políticas e práticas de GP e quanto ao nível de confiança na organização (ambos apresentando discordância ou indiferença). Esse comportamento reforça o modelo proposto, em que políticas de GP contribuem para o favorecimento da confiança e, em contrapartida, a ausência de percepção de políticas de GP contribuem para o baixo nível de confiança na organização.

4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Na Figura 3, apresenta-se o modelo teórico, em que são ilustrados os construtos exógenos e endógenos e identificadas as hipóteses que serão testadas:

Figura 3: Modelo teórico simplificado.



Fonte: Elaboração própria (2019).

As setas partindo dos construtos exógenos ilustram a atuação das políticas de GP como variável independente preditora dos construtos endógenos, que são os fatores que constituem a confiança do empregado em sua organização. Nesse modelo, com base nos trabalhos apresentados na seção Estudos empíricos, acredita-se que as percepções favoráveis sobre as políticas de GP – condições de trabalho, TD&E, recompensas e envolvimento – contribuem para explicar o nível de confiança do empregado em sua organização de trabalho, em relação aos padrões éticos, à solidez organizacional, à promoção do crescimento do empregado e ao reconhecimento financeiro organizacional. A adequação do modelo estrutural foi verificada, observando-se as correlações entre os fatores e os índices de qualidade de ajuste (GOF) do modelo. A Tabela 5 apresenta a matriz de correlação entre os fatores:

Tabela 5: Matriz de correlação de *pearson* entre os fatores da EPPGP E DA ECEO.

	Condições de trabalho	TD &E	Recompensas	Envolvimento	Padrões éticos	Solidez organizacional	Promoção do crescimento do empregado	Reconhecimento financeiro organizacional
Condições de trabalho	-							
TD&E	.591**	-						
Recompensas	.620**	.644**	-					
Envolvimento	.719**	.682**	.737**	-				
Padrões éticos	.696**	.565**	.641**	.688**	-			
Solidez organizacional	.462**	.368**	.425**	.455**	.711**	-		
Promoção do crescimento do empregado	.641**	.681**	.744**	.789**	.691**	.493**	-	
Reconhecimento financeiro organizacional	.563**	.533**	.740**	.662**	.672**	.479**	.695**	-

Nota: ** = $p < 0,01$. Fonte: Elaboração própria (2019).

Verifica-se, na Tabela 5, que todas as correlações foram positivas, significativas ao nível $p < 0,01$ e com força de associação entre moderada, $\pm 0,41 - \pm 0,70$, e alta, $\pm 0,71 - \pm 0,90$, (Hair Jr. *et al.*, 2005). Para a verificação do ajuste do modelo, utilizaram-se as mesmas medidas GOF, sugeridas por Kline (2011), apresentadas no modelo de mensuração. A seguir, na Tabela 6, são apresentados os valores desses índices para o modelo estrutural:

Tabela 6: Índices de ajuste do modelo estrutural.

χ^2	df	NC (χ^2/df)	CFI	RMSEA
----------	----	--------------------	-----	-------

1369	751	1,8	0,919	0,045
------	-----	-----	-------	-------

Fonte: Elaboração própria (2019).

Diante dos valores expostos na Tabela 6, nota-se que o modelo estrutural apresentou evidências de bom ajuste.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: PREDITORES SIGNIFICATIVOS

Na Tabela 7, são mostrados os coeficientes de regressão e, na Figura 4, são disponibilizados os preditores de GP significativos ($\rho < 0,05$) para a confiança do empregado na organização. Na sequência, são discutidos os resultados do modelo teórico.

Tabela 7: Coeficientes de regressão.

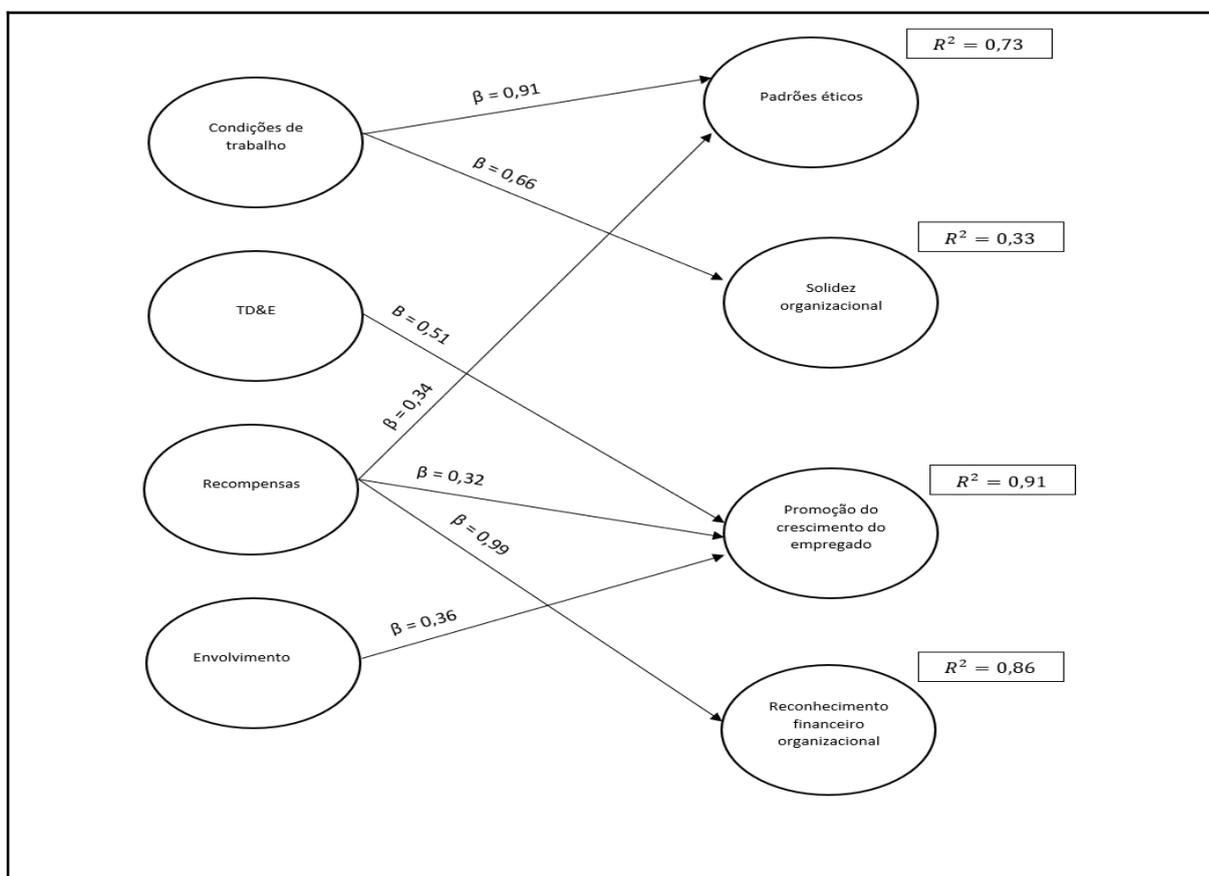
Efeito	Coeficiente de regressão	ρ	LI	LS	Erro padrão
C em PE	0,913	< 0.001	0,47	1,36	0,23
T em PE	-0,044	0,80	-0,38	0,29	0,17
R em PE	0,344	0,03	0,04	0,65	0,16
E em PE	-0,027	0,90	-0,42	0,37	0,20
C em SO	0,660	0,01	0,16	1,16	0,26
T em SO	-0,076	0,72	-0,50	0,34	0,21
R em SO	0,263	0,20	-0,14	0,67	0,21
E em SO	-0,016	0,95	-0,49	0,46	0,24
C em PC	-0,119	0,48	-0,45	0,21	0,17
T em PC	0,514	< 0.001	0,17	0,86	0,18
R em PC	0,327	0,01	0,07	0,59	0,13
E em PC	0,362	0,03	0,04	0,68	0,16
C em RF	0,113	0,51	-0,22	0,45	0,17
Efeito	Coeficiente de regressão	ρ	LI	LS	Erro padrão
T em RF	-0,25	0,14	-0,58	0,08	0,17
R em RF	0,993	< 0.001	0,66	1,33	0,17
E em RF	0,007	0,97	-0,33	0,34	0,17

PE - R ²	0,731
SO - R ²	0,338
PC - R ²	0,868
RF - R ²	0,918

Nota: Coeficientes de regressão, limites inferior (LI) e superior (LS) do intervalo de confiança (IC) de 95%, nível de significância (ρ) e erro padrão dos efeitos dos fatores de gestão de pessoas nos fatores de confiança organizacional.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Figura 4: Preditores dos fatores de confiança na organização.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Conforme resultados apresentados na Tabela 7 e Figura 4, a política de GP de recompensas apresentou-se como melhor preditora, visto que contribuiu para a explicação de três fatores da confiança do empregado na organização: padrões éticos, reconhecimento financeiro organizacional e promoção do crescimento do empregado. Esse destaque da política de GP de recompensas, como preditora da confiança do empregado na organização,

corroborar o estudo conduzido por Horta, Demo e Roure (2012), que também apontou essa política como melhor preditora da confiança do empregado na organização. Em seus estudos, esses autores ainda identificaram que as contribuições da política de GP de recompensas também podem ser vistas para as demais medidas do comportamento organizacional, tais como: comprometimento calculativo e normativo e a satisfação no trabalho com salário e promoções (Demo; Martins; Roure, 2013).

Na sequência, as condições de trabalho estabeleceram-se como preditora de padrões éticos e solidez organizacional. A política de GP de condições de trabalho também se apresentou como preditora da efetividade organizacional – metas de produção (Tanabe, 2011), que se refere à forma como a organização é percebida como bem-sucedida, destacando-se entre outras do mesmo ramo, cumprindo as metas de produção, adequando-se às demandas do ambiente externo e produzindo com a qualidade esperada (Fernandes *et al.*, 2007). Verifica-se que a efetividade organizacional – metas de produção – compartilha conteúdo com a solidez organizacional.

TD&E e envolvimento contribuíram para a explicação de promoção de crescimento do empregado. Destaca-se que, no estudo conduzido por Horta, Demo e Roure (2012), a política de envolvimento também se apresentou como preditora da confiança do empregado na organização e do bem-estar no trabalho. No entanto, não é possível saber para quais fatores essa política mais contribui, pois, as regressões foram estimadas para a confiança como variável unidimensional, não como fatores. Ressalta-se que, em outros trabalhos, a política de envolvimento contribuiu para elevar o nível de efetividade organizacional (Gomide Jr.; Tanabe, 2012; Gomide *et al.*, 2021), de comprometimento afetivo e de satisfação no trabalho (Demo; Martins; Roure, 2013), de identidade organizacional (Resende, 2017) e de resiliência no trabalho (Costa; Demo; Paschoal, 2019).

Apesar de todas as hipóteses não terem sido confirmadas (somente sete das dezesseis), os resultados revelam que a percepção das políticas de GP por parte dos empregados contribui para explicar o nível de confiança deles em sua organização de trabalho, uma vez que todos os fatores de GP se relacionaram, de forma significativa e positiva, com, no mínimo, um fator da confiança, corroborando os resultados dos estudos de Gould-Williams (2003), em que a variável práticas de RH teve efeito preditor particularmente forte sobre a percepção da confiança organizacional; de Horta, Demo e Roure (2012), que confirmaram a influência das políticas de GP na confiança do empregado na organização; e de Tzafrir *et al.* (2004), que

demonstraram a importância do papel do RH na elaboração de políticas e procedimentos que propiciem um ambiente de alta confiança.

Destaca-se a importância de investir em políticas e ações que propiciem confiança organizacional, uma vez que essa teve atuação positiva e significativa sobre o comprometimento e identificação dos empregados com a empresa, nos estudos de Boff, Rakowski Savariz, Maria BEUREN (2021).

4.5 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DAS ESCALAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Considerando o número reduzido de estudos similares a este que analisa o setor público, quando comparado ao quantitativo daqueles focados no setor privado, considera-se oportuna uma reflexão da aplicabilidade das escalas EPPGP e ECEO na administração pública.

A ECEO mostrou ter boa adequação, o que pode ser observado pelos índices GOF, pelas cargas fatoriais da CFA e pelo índice de confiabilidade na amostra, se comparado com o índice da escala original, exceto para o fator reconhecimento financeiro organizacional, que apresentou índice inferior ao da escala original, possivelmente ocasionado pela baixa carga fatorial (0,357) da variável observável “aumentar salário é uma forma de reconhecimento da empresa”. Essa baixa carga pode estar relacionada aos problemas de interpretação na afirmativa, uma vez que servidores públicos podem relacionar o aumento de salário, na administração pública, mais a viés político e/ou a lutas sindicais do que a uma prática de reconhecimento da administração. Para esclarecer esse ponto, são necessárias mais pesquisas que enfoquem a administração pública.

A EPPGP também se revelou adequada, apresentando índices GOF e índices de confiabilidade na amostra bem próximos da escala original. No entanto, o fator TD&E apresentou índice um pouco inferior ao da escala original. Observa-se que esse fator é composto somente por três variáveis observáveis, sendo que uma delas apresentou carga fatorial baixa, de 0,415 (vide Tabela 6). A respeito desse comportamento, é possível levantar a hipótese da necessidade de construção de mais variáveis observáveis, para possibilitar maior investigação sobre a temática e para atender à recomendação de Hair Jr. *et al.* (2009), quanto

ao uso de pelo menos quatro indicadores por fator para os modelos de mensuração. Outra possibilidade seria reduzir o número de variáveis do fator envolvimento, que apresenta o maior quantitativo, buscando um equilíbrio no número de variáveis por fator, pois, enquanto os demais fatores têm entre três e quatro variáveis para mensuração, esse tem oito.

Outra sugestão é a elaboração de um fator específico, para verificar a percepção dos empregados quanto à comunicação entre eles e a alta direção, dada a sua importância nas organizações (Zanini; Miguelles, 2014), e quanto à acessibilidade, confiabilidade e transparência da informação, uma vez que a percepção da comunicação apresenta uma relação significativa e positiva com a confiança pessoal no líder (Zanini; Conceição; Miguelles, 2018). Cabe ressaltar que a EPPGP já contempla afirmativas sobre comunicação, a saber: “a empresa preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minhas atividades” e “a empresa possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação”. A elaboração do novo fator, porém, possivelmente acarretaria a migração de alguns itens, trazendo uma nova estrutura para a EPPGP. Para melhor compreensão da adequação tanto do fator envolvimento quanto de um possível fator comunicação à realidade do serviço público, são necessárias mais pesquisas que, se possível, abordem análises quantitativas e qualitativas.

Um último destaque, mas não menos importante, refere-se à prática comum, na administração pública, de contratar empresas para aplicação e elaboração de relatórios sobre medidas do comportamento organizacional, em especial clima e cultura. O que se observa é que, em geral, esses contratos não preveem a transferência dos instrumentos e metodologias de medidas para a organização contratante, o que acarreta a utilização de novas metodologias e novos instrumentos a cada novo contrato, impossibilitando um acompanhamento do fenômeno ao longo do tempo.

Diante do exposto, recomenda-se que a administração pública se esforce para elaborar e aprimorar instrumentos de medidas próprios que possibilitem comparativos longitudinais. A existência de um instrumento base viabiliza a contraposição de experiências de instituições públicas por segmento e esfera, ampliando a capacidade de interpretação do comportamento organizacional e, conseqüentemente, promovendo orientações para a tomada de decisão quanto às políticas e práticas de GP.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo alcançou seu objetivo principal, ao mostrar a adequação do modelo teórico, em que políticas de GP são testadas como antecedentes da confiança do empregado em sua organização de trabalho, no caso, em uma empresa pública. Por meio da MEE, verificou-se que todos os fatores de GP se relacionaram, de forma significativa e positiva, com, no mínimo, um fator da confiança.

Destaca-se que, com este trabalho, foi possível confirmar também, por meio da CFA, a estrutura fatorial das escalas EPPGP e ECEO, demonstrando que as análises pautadas pelos fatores sugeridos nas escalas originais são adequadas.

Uma vez que as escalas são adequadas, pode-se utilizar dos resultados das percepções dos empregados para o planejamento das políticas e práticas de gestão de pessoas. O modelo estrutural ainda permite trabalhar a confiança na organização por meio de investimento na dimensão de gestão de pessoas que se mostrou como melhor preditora. Ter um direcionamento para os investimentos é crucial para a administração pública.

Quanto às limitações, essas se referem à dificuldade de generalização dos resultados encontrados, uma vez que esses dizem respeito aos participantes da amostra analisada, todos provenientes de uma mesma organização e ao momento da coleta de dados (estudo transversal), sendo possível viés de interpretação dos itens das escalas, devido à influência da cultura organizacional. Deve-se considerar também que, mesmo para a organização em questão, os resultados devem ser vistos com parcimônia, em razão do trabalho ter sido realizado com amostra de conveniência.

Apesar das limitações, entende-se que foi possível contribuir com estudos sobre comportamento organizacional, em especial pelo fato de a pesquisa ter sido realizada no setor público, posto que trabalhos sobre GP na administração pública têm se mostrado mais escassos do que os que abordam o setor privado da economia.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que possam avaliar a efetividade das políticas de GP e seus efeitos, como a elevação do nível de confiança organizacional, em médio e longo prazo. Ainda, sugere-se inserir variáveis, como capital psicológico, que possam mediar ou moderar as relações entre GP e confiança organizacional.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001. Disponível em: <http://www.findarticles.com>. Acesso em: 10 fev. 2018.

BATISTA, R. L.; OLIVEIRA, A. F. Antecedentes de confiança do empregado na organização. **Estudos de Psicologia**, v. 17, n. 2, p. 247-254, 2012.

BOFF, M. L.; RAKOWSKI SAVARIZ, C.; MARIA BEUREN, I. Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2021. Disponível em: <https://repec.emnuvens.com.br/repec/article/view/2698>. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRASIL. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: Brasília, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 16 abr. 2020.

CAMPOS, H. L.; ARAUJO, E. M.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409, set./dez. 2013. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2358>. Acesso em: 20 ago. 2020.

COSTA, A. C. A. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. *In*: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. cap. 3, p. 284-305.

COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidências de validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 70-85, jan./mar. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v21n1/pt_1983-0807-rbgn-21-01-00070.pdf. Acesso em: 24 set. 2020.

CREED, W. E. D.; MILES, R. E. Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. *In*: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Ed.) **Trust in organizations**: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 16-38.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a05v9n6.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2020.

DEMO, G. Produção nacional na primeira década do milênio, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. In: DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012. p. 33-48.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-250.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10489/politicas-de-gestao-de-pessoas--comprometimento-organizacional-e-satisfacao-no-trabalho-na-livraria-cultura/i/pt-br>. Acesso em: 13 jul. 2020.

DEMO, G.; NUNES, I. Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012. p. 33-48.

DEMO, G.; NUNES, I.; FOGAÇA, N.; BARCELOS, B.; ROURE, P. Gestão de pessoas. In: DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012. p. 3-32.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n. 29.814, de 10 de dezembro de 2008. Institui a política de gestão de pessoas da administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Distrito Federal**: Brasília, DF, 11 dez. 2008. p. 3-7. Disponível em: <http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=29814&txtAno=2008&txtTipo=6&txtParte=>. Acesso em: 12 nov. 2020.

FERNANDES, M. N.; BARALE, R. F.; SANTOS, T. R. C.; COSTA, T. P. A.; GOMIDE JR., S. Percepção da efetividade organizacional: construção e validação de uma medida do construto. **Revista Psicologia: organização e trabalho**, Brasília, v. 7, n. 2, p. 115-132, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/1925/5419>. Acesso em: 13 jul. 2020.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares. 1998. 389 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em:

https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/publico/tese_Andre_Fischer.pdf. Acesso em: 12 mar. 2020.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. 19. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, M. T. L. A questão das relações de trabalho na estatal. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, p. 3-11, set./out. 1987. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18954/a-questao-das-relacoes-de-trabalho-na-estatal/i/pt-br>. Acesso em: 15 out. 2020.

FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações do trabalho. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 113-127.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? Estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163-188, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p163/17407>. Acesso em: 11 nov. 2020.

GOMIDE, A. A.; MACHADO, R. A.; ALBUQUERQUE, P. M. Capacidade estatal e desempenho na percepção dos burocratas brasileiros: desenvolvimento e validação de um modelo de equações estruturais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. especial, p. 689–704, nov. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200159>. Acesso em: 15 mar. 2024.

GOMIDE JR., S.; TANABE, T. R. Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. *In*: DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 175-195.

GOULD-WILLIAMS, J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 1, p. 28-54, fev. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>. Acesso em: 13 ago. 2020.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 2000.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v16n4/v16n4a05.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3 ed. New York: Guilford Press, 2011.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8626/gestao-do-comportamento-organizacional-e-gestao-de-pessoas--um-estudo-observacional/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2020.

MELLO, M. L. B. C.; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/04.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2020.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046/784>. Acesso em: 17 jul. 2020.

MUTHÉN, B. O.; DU TOIT, S. H. C.; SPISTIC, D. **Robust inference using weighted least squares and quadratic estimating equations in latent variable modeling with categorical and continuous outcomes**. 1997. Disponível em: https://www.statmodel.com/download/Article_075.pdf. Acesso em: 10 ago. 2018.

OLIVEIRA, A. F. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. 2004. (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de Brasília, DF, 2004.

OLIVEIRA, A. F.; SOUZA, M. A. **Confiança do empregado na organização**: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. *Psicologia: organizações e trabalho*, v. 14, n. 2, p. 204-217, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n2/v14n2a07.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2020.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 98-109.

REED, M. I. Organization, trust and control: a realist analysis. **Organizations studies**, v. 22, n. 2, p. 201-228, 2001. Disponível em: <https://www.findarticles.com>. Acesso em: 10 fev. 2018.

RESENDE, R. G. **Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na formação da identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32154>. Acesso em: 17 set. 2020.

SHAW, R. B. **Trust in the balance**: building successful organizations on results, integrity, and concern. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

TANABE, T. R. **O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional**. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2011. Disponível em: http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Dissertacao_014_TatianaRibeiroTanabe.pdf. Acesso em: 18 nov. 2020.

TZAFRIR, S. S.; HAREL, T. L. G.; BARUCH, Y.; DOLAN, S. The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. **Personnel Review**, v. 33, n. 6, p. 628-647, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483480410561529>. Acesso em: 16 out. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WONG, Y. T.; NGO, H.; WONG, C. S. Antecedents and outcomes employees' trust in chinese joint ventures. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 20, p. 481-499, 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1026391009543>. Acesso em: 18 nov. 2020.

ZANINI, M. T. F.; CONCEIÇÃO, M. N.; MIGUELES, C. P. Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, p. 451-468, maio/jun. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v52n3/1982-3134-rap-52-03-451.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista Administração**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 45-58, jan./fev./mar. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n1/a05v49n1.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2020.