

# Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização

Relationship between Quality of Work Life and Trust employee in the organization

- » Fabián Javier Marín RUEDA<sup>1</sup> (Universidade São Francisco)
- » Antonio Luiz Prado SERENINI (CEFET-MG e Universidade São Francisco)
- » Everson MEIRELES (Universidade Federal do Recôncavo da Bahia e Universidade São Francisco)

**Resumo** O presente estudo avaliou as relações entre os construtos qualidade de vida no trabalho e confiança na organização. Participaram da pesquisa 264 trabalhadores, os quais responderam dois instrumentos psicométricos: a Escala de Avaliação da Qualidade de vida no trabalho – Escala-QVT (Rueda, 2013) e a Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO (Oliveira & Tamayo, 2008). Os dados foram analisados por meio de análises fatoriais confirmatórias em modelagem por equação estrutural. Foram demonstradas evidências de validade convergente para o modelo de mensuração de ambos os instrumentos separadamente. As relações entre os dois construtos foram investigadas em um modelo de covariação entre os fatores dos dois instrumentos. As correlações *tetra* entre os fatores latentes de Escala-QVT e da ECEO indicaram forte associação entre os construtos, de modo que em alguns fatores da Escala-QVT e da ECEO os construtos avaliados são praticamente os mesmos.

Palavras-chave:

qualidade de vida no trabalho, confiança do trabalhador na organização, evidências de validade.

**Abstract** This study evaluates the relationships between the constructs quality of life at work and trust in the organization. The study included 264 workers, who answered two psychometric instruments: the Rating Scale of Quality of Life at Work – QWL-Scale (Rueda, 2013) and the Scale of Employee Confidence in the Organization – ECEO (Oliveira & Tamayo, 2008). Data was analyzed using confirmatory factor analysis in structural equation modeling. There was demonstrated evidence of convergent validity for the measurement model of both instruments separately. The relationships between the two constructs were investigated in a model of covariance between the factors of the two instruments. The correlations between latent factors of the QWL-Scale and the ECEO indicated a strong association between the constructs, such that, in some of the factors of the QWL-Scale and the ECEO, the constructs assessed are virtually the same.

Keywords:

quality of life at work, employee trust in the organization, validity evidence.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Rua Alexandre Rodrigues Barbosa, 45, Centro - CEP 13251-900 - Itatiba-SP. Telefone: (11) 4534-8034. E-mail: [fabian.rueda@saofrancisco.edu.br](mailto:fabian.rueda@saofrancisco.edu.br)

A globalização e a alta competitividade de mercado, ligadas, anteriormente, a fatores econômicos e tecnológicos, não podem mais ser consideradas suficientes para garantir uma posição sustentável por parte das organizações. Os recursos humanos passam a ocupar um lugar de destaque, tornando-se essencial na diferenciação estratégica no mercado. Nesse contexto, as políticas de gestão de recursos humanos passam a ter papel específico, contribuindo de forma significativa para o crescimento e o bem-estar dos colaboradores, agregando valores e competitividade às organizações (Horta, Demo, & Roue, 2012; Oliveira, 2004; Oliveira & Limongi-França, 2005; Silva & Alves, 2010).

Para Andrade e Veiga (2012) os trabalhadores passam a ter papel fundamental nos processos produtivos, gerando pressão para a excelência do desempenho e para o alcance de metas com resultados satisfatórios. A preocupação com o ser humano em seu ambiente de trabalho e a relação colaborador-organização têm sido temas constantes nos estudos e na gestão das empresas, gerando ações e programas que privilegiam a saúde e o bem-estar do trabalhador. Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a confiança do trabalhador nas organizações são fatores associados ao bem-estar dos indivíduos, no intuito de melhorar a produtividade e a competitividade no mercado. Nesse contexto, trabalhos que objetivam analisar as relações entre os fatores da qualidade de vida no trabalho e a confiança dos empregados nas organizações são importantes no sentido de melhor entender estes construtos no ambiente organizacional. Desse modo, este estudo tem como objetivo principal avaliar as relações entre os construtos QVT e confiança na organização. Para isso, inicialmente será avaliada a estrutura interna dos instrumentos de QVT e confiança, para, em seguida, investigar as relações entre os fatores dos instrumentos analisados, quais sejam, a Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho – Escala-QVT (Rueda, 2013) e a Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO (Oliveira & Tamayo, 2008).

A expressão QVT surgiu nas últimas décadas do século XX, associada ao termo bem-estar no trabalho, inicialmente vinculada à regulamentação da jornada de trabalho, ao descanso semanal, às indenizações por acidentes no trabalho e à segurança. Depois, agregou os cuidados com a ergonomia e, posteriormente, aos valores de bem-estar e a preocupação com as condições de vida no ambiente de trabalho (Andrade & Veiga, 2012; Oliveira & Limongi-França, 2005).

Para Ferreira, Ferreira, Antloga, & Bergamaschi, 2009 e Guimarães, 1998, os modelos de QVT podem ser divididos em dois momentos: um assistencialista e outro contra-hegemônico. No primeiro, prevalece a visão mais voltada para a saúde biológica, com destaque para o bem-estar físico e a ausência de doenças, objetivando compensar o desgaste dos trabalhadores na busca da produtividade. Na abordagem contra-hegemônica, o enfoque muda para a prevenção e a remoção dos aspectos que geram o mal-estar no trabalho, focalizando as dimensões da organização que melhoram as condições de trabalho e as relações socioprofissionais no sentido de criar condições favoráveis à qualidade de vida dos empregados. Nesse sentido, a produtividade passa a ser consequência e não objetivo central dos programas de QVT.

Na década de 1970, Walton (1973) propôs um modelo que enfatizou as necessidades e aspirações do ser humano e a responsabilidade social do trabalhador. Foram consideradas oito categorias conceituais relacionadas a fatores econômicos, políticos e sociais, que evidenciam os fatores de influência do QVT: a compensação justa e adequada; as condições de trabalho; as oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador; a oportunidade de crescimento contínuo; a integração social no ambiente de trabalho; o institucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social. Esses aspectos, quando inter-relacionados, proporcionam uma análise dos pontos positivos e negativos em relação à percepção do trabalhador sobre sua qualidade de vida no trabalho. O modelo apresentado é um dos mais citados na literatura científica brasileira e internacional, e pode ser considerado modelo científico da QVT. Para o autor, a QVT depende diretamente do equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de conciliar produtividade, qualidade de vida e bem-estar. Embora essa corrente teórica seja assumida nesta pesquisa, é importante destacar que, mais recentemente, um modelo bastante aceito também foi proposto por Sirgy, Efraty e Lee (2001), o qual avalia a QVT por meio de sete categorias, divididas em dois grandes grupos: superior (sociais, atualização, conhecimento, ética e estima) e inferior (saúde, segurança econômica e familiar).

A importância da QVT tem incentivado estudos para desenvolver instrumentos de avaliação, objetivando entender esse construto nos mais diversos contextos profissionais (Both, Nascimento, Lemos, Donega, & Ramos, 2006; Kimura & Carandina, 2007). Além de desenvolver instrumentos de avaliação, os estudos em relação à QVT têm buscado relacionar a percepção dos resultados pelas partes envolvidas no processo

empregado-organização e suas consequências nas organizações. Assim, Oliveira e Limongi-França (2005) realizaram uma pesquisa para verificar a percepção dos resultados dos programas de QVT sob o ponto de vista dos administradores e gestores das empresas sobre a produtividade. Em outra vertente, Kanikadan e Limongi-França (2007) e Both, Nascimento e Borgatto (2008) avaliaram a percepção da QVT sob o ponto de vista dos trabalhadores.

A relação empregado-empresa pode ser explicada pela influência de vários fatores que interferem na adaptação do indivíduo na organização, o que pode ser definida como condições que se mostram vitais para o funcionamento dos sistemas políticos, sociais e econômicos. Esse conjunto de condições atua no fortalecimento das relações do empregado com a empresa e é composto pelo autocontrole, empatia, equidade, veracidade e confiança (Silva & Alves, 2010).

As empresas, por meio da política de gestão de pessoas, têm o desafio de focalizar a melhoria das condições de vida dos trabalhadores, fomentando não só a qualidade de vida, mas também desenvolvendo outras dimensões, como a confiança do trabalhador na organização e sua valorização (Horta et al., 2012). Os autores sugerem que estudos relacionando a confiança dos trabalhadores na organização com outros comportamentos determinantes da qualidade de vida dos empregados e dos resultados nas organizações sejam realizados. Nesse sentido, relacionar a QVT com a confiança do empregado na organização ajudará no melhor entendimento dessa relação.

O conceito de confiança no trabalho tem sido analisado em várias áreas, como psicologia, administração, sociologia e antropologia, que procuram compreendê-lo como fator determinante para o bom funcionamento das relações sociais na medida em que permite maior estabilidade e reduz as incertezas dos colaboradores. Na literatura, verifica-se que o tema é analisado sob vários aspectos, como relações interpessoais e equipes de trabalho (Oliveira & Tamayo, 2008), unidades organizacionais (Ford, 2001) e entre organizações e seus colaboradores (Kramer, 1999; Tzafirir & Dolan, 2004).

A confiança do empregado nas organizações está relacionada de forma direta ao desempenho no trabalho, ao comportamento de solução de problemas, ao reconhecimento e sustentação das funções hierárquicas, aos comportamentos de responsabilidade, às negociações e ao comprometimento organizacional (Araujo & Oliveira, 2008; Lamsa & Pucetaité, 2006; Tzafirir & Dolan, 2004). Para Puusa e Tolvanen (2006), a confiança é fator chave para compreender a ligação entre a identificação do empregado com a organização e o fortalecimento do vínculo afetivo dos mesmos, os quais fortalecem os níveis de comprometimento organizacional. A confiança entre as partes gera um clima de segurança, proporcionando a sensação de bem-estar e criando maior comprometimento do empregado com a organização.

Silva e Alves (2010) defendem que o conceito de confiança está vinculado ao sentimento, crença ou expectativa quanto à lealdade do parceiro em relação às suas intenções, à integridade e a competência no relacionamento, incluindo a vulnerabilidade e a incerteza na relação, tanto de quem confia como do parceiro. No contexto específico do trabalho, o conceito de confiança do empregado na organização está baseado em normas compartilhadas e na expectativa de que a organização agirá de forma honesta, cooperativa e justa nas relações profissionais, sem a necessidade de monitoramento e controle das partes envolvidas.

Oliveira e Tamayo (2008) definem confiança do empregado na organização como um conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade de comunicação, poder econômico da organização e sua capacidade em reconhecer o desempenho do empregado, tanto profissional quanto financeiro. O empregado analisa, constantemente, a solidez econômica, os padrões morais e éticos, a capacidade de reconhecimento de seus esforços, de honrar compromissos e de obedecer às normas e as leis. A confiança na organização baseia-se na premissa de que as partes envolvidas cumpram seus papéis de forma apropriada ao bom funcionamento das relações, criando um ambiente de segurança mútua que contribui para a melhor qualidade de vida e maior produtividade. No âmbito organizacional, somente os contratos e os controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas nos processos produtivos, fazendo a confiança exercer forte influência na dinâmica das relações empresa-colaboradores.

A confiança do trabalhador na organização tem sido relacionada a vários fatores determinantes nas políticas de gestão de recursos humanos. Horta et al. (2012) pesquisaram a relação entre a confiança dos empregados na organização e o seu bem-estar, encontrando índices que apontam correlações positivas e significativas entre os dois construtos, com associações variando de moderada (maior que 0,3 e menor que 0,5) a forte (maior que 0,5), de acordo com os autores. Eles concluíram que a confiança está diretamente relacionada ao bem-estar,

pois cria condições de segurança e estabilidade nas relações empregado-empresa. Puusa e Tolvanen (2006) e Drumond (2007) realizaram estudos relacionando a confiança com os papéis de gerentes e gestores nas organizações, sendo verificado que o comportamento do líder é percebido como extensão da organização, interferindo diretamente na percepção dos empregados em relação aos níveis de confiança.

Araújo e Oliveira (2008) realizaram um estudo para verificar a relação entre a percepção dos valores organizacionais e a confiança do empregado na organização enquanto preditores do bem-estar dos trabalhadores. Os dados foram analisados por regressões múltiplas e verificou-se que a confiança do empregado na empresa foi o principal preditor do bem-estar dos trabalhadores.

Batista (2010) realizou um estudo correlacionando os fatores de percepção do suporte organizacional, do afeto positivo e negativo e da resiliência como fatores preditores da confiança do empregado na organização. Os resultados indicaram que o fator percepção do suporte organizacional estava relacionado às variáveis promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, reconhecimento financeiro e padrões éticos. Já os demais fatores não apresentaram relações diretas, sendo encontrada relação com os fatores éticos apenas quanto à resiliência.

Em outro estudo, Silva e Alves (2010) procuraram relacionar a confiança do trabalhador na organização com o perfil percebido pelos trabalhadores em relação ao sistema de gestão da empresa. Os resultados mostraram que há uma relação significativa entre o nível de confiança dos empregados na empresa e a percepção do seu sistema de gestão. Assim, quanto mais estruturada for a gestão da empresa em relação aos fatores de reconhecimento, participação e organização, melhor será a confiança dos empregados nela.

A partir dos estudos revisados, nota-se que a compreensão sobre os fatores qualidade de vida no trabalho e confiança do trabalhador na organização estão relacionados ao bem-estar dos empregados, indicando a possibilidade de haver uma relação significativa entre os dois construtos (Araújo & Oliveira, 2008; Batista, 2010), sendo esse o principal motivador para a realização desta pesquisa.

## MÉTODO

### Participantes

Participaram do estudo 264 trabalhadores, sendo 58,3% do sexo feminino, com idade entre 18 e 62 anos ( $M=30,87$ ,  $DP=8,97$ ). Quanto ao grau de escolaridade, verificou-se que 37,7% possuem até o ensino médio e 63,3% o ensino superior. Já em relação à área de atuação profissional, 25,8% pertence à área comercial, 4,9% a industrial, 48,1% atuam na prestação de serviços e 16,7 no terceiro setor, sendo que 4,5% não forneceram essa informação.

### Instrumentos

#### **Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT** (Rueda, 2013)

A Escala-QVT foi desenvolvida a partir da consideração dos estudos de Walton (1973) e é composta por 35 itens, respondida em escala *Likert* de 1 a 5, variando de discordo totalmente a concordo totalmente, respectivamente. A escala avalia a percepção da QVT com base em quatro fatores: “integração, respeito e autonomia”, “compensação justa e adequada”, “incentivo e suporte” e “possibilidade de lazer e convívio social”. Os coeficientes alfa de *Cronbach* para esses fatores variam entre 0,80 e 0,90, podendo ser considerados satisfatórios.

#### **Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO** (Oliveira & Tamayo, 2008).

A escala ECEO é constituída por 47 itens e tem como objetivo avaliar quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha. Os itens foram agrupados em cinco dimensões a serem avaliadas: “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional”, “normas relativas à demissão de empregados”, “reconhecimento financeiro organizacional” e “padrões éticos”. Os estudos de precisão apresentaram coeficientes alfa de *Cronbach* que variaram de 0,70 a 0,93, indicando consistência interna satisfatória.

#### **Procedimento de coleta de dados**

O projeto foi submetido e aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa e a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação das duas escalas, de forma individual e coletiva. A duração foi de aproximadamente 40 minutos, sendo primeiramente esclarecidos os objetivos e solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As empresas foram consultadas e autorizaram a coleta de dados com os trabalhadores.

## Análise de dados

Foram realizadas análises fatoriais confirmatórias para ambas as escalas. Optou-se pela confirmação da estrutura interna desses instrumentos por meio do teste confirmatório com parcelamento de itens (Bandalos, 2002; Hall, Snell, & Singer, 1999) em modelagem por equações estruturais (Kline, 2011). O uso desse procedimento tem sido apontado na literatura como uma estratégia metodológica útil em pesquisas cujo universo amostral é reduzido, podendo contribuir para aumentar a estabilidade dos parâmetros estimados nesses casos. Essa recomendação aplica-se nos casos em que o pesquisador dispõe de evidências prévias acerca da dimensionalidade do conjunto de itens que serão parcelados para a modelagem. Nesse sentido, foi mantida, na composição das parcelas, a especificidade dos itens em seus respectivos fatores, conforme as evidências de dimensionalidade das escalas apresentadas previamente para a ECEO (Oliveira & Tamayo, 2008) e para a Escala-QVT (Rueda, 2013). Além desse critério, os itens foram agrupados de modo que houvesse maior variabilidade de assimetria em cada parcela. Optou-se pelo parcelamento dos fatores em pelo menos três parcelas de itens, com pelo menos dois itens cada uma.

Após os procedimentos de parcelamento dos itens, os dados foram submetidos a análises exploratórias para adequação ao modelo linear geral (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Não foram observados casos omissos. Os casos extremos foram verificados por meio da análise da distância de Mahalanobis, tendo sido adotado o valor crítico de 54,052 ao nível de  $\alpha = 0,001$ . Dez observações foram diagnosticadas como atípicas, representando 3,78% da amostra total ( $N=264$ ). Por serem assistemáticas, essas observações foram mantidas na base de dados. Não foram observadas inadequações relativas à singularidade entre as parcelas de itens. Análises com o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* indicaram distribuição não normal para todas as parcelas de itens. Nesse sentido, para lidar com a falta de normalidade dessas variáveis, optou-se pela utilização de replicações *bootstrap* (Hair *et al.*, 2010) dos coeficientes estimados pelo método de estimação *Maximum Likelihood* (ML) com intervalo de confiança de 95%.

A avaliação da qualidade do ajuste da modelagem foi definida com base nas orientações de Hair *et al.* (2010), Kline (2011) e Garson (2012), quais sejam, *CFI*, *NFI* e *GFI* (valores  $> 0,90$  indicam ajuste); *RMSEA* e *SRMR* (valores próximos a zero indicam ajuste, sendo aceitáveis valores até 0,08). Adicionalmente, indicadores como o qui-quadrado normado ( $\chi^2/df$ ), o *AIC* e o *CAIC* foram utilizados para avaliar o melhor ajuste entre os modelos alternativos - valores menores nesses índices indicam o modelo melhor ajustado aos dados. Também, buscou-se calcular indicadores para avaliação da validade e confiabilidade da estrutura fatorial das escalas. São eles: Confiabilidade Composta - CC (valor  $\geq 0,70$  indica consistência interna satisfatória) e Variância Média Extraída - VME - valor  $> 0,50$  indica validade convergente de cada fator para a representação do construto latente; a raiz quadrada da VME, se superior à associação *theta* entre os fatores, indica a validade discriminante (Farrell, 2010).

Inicialmente foram especificados quatro modelos para o teste confirmatório da estrutura interna das escalas. O modelo 1 testou a adequação do parcelamento de itens para o modelo estrutural da ECEO, conforme relatado por Oliveira e Tamayo (2008), admitindo-se covariância entre os fatores latentes. O modelo 2 avaliou uma estrutura fatorial alternativa, especificando um fator geral para a escala. Os modelos 3 e 4 foram especificados da mesma forma que os modelos anteriores, mas considerando a estrutura fatorial para a Escala-QVT, conforme relatado por Rueda (2013). Em seguida, um quinto modelo foi especificado para avaliar a covariância entre os fatores latentes de QVT e de confiança. Por fim, um sexto modelo foi especificado de forma alternativa ao modelo 5, considerando um fator geral de segunda ordem para representar os fatores latentes de ambos os construtos.

## RESULTADOS

Na análise confirmatória da estrutura fatorial da ECEO (modelos 1 e 2), apenas o modelo 1, que admitiu covariância entre os fatores latentes, apresentou ajuste aceitável aos dados empíricos - o modelo 2 não convergiu. Os índices de ajuste foram os seguintes: *CFI* = 0,97; *GFI* = 0,92; *RMSEA* = 0,08 [IC: 0,06-0,09; *PCLOSE* = 0,001] e *SRMR*=0,05. Todas as parcelas de itens apresentaram cargas com valores significativos nos fatores latentes hipotetizados, replicando a estrutura encontrada por Oliveira e Tamayo (2008), conforme resultados apresentados na Tabela 1.

**TABELA 1.** Resultados da análise fatorial confirmatória da Escala de confiança.

Itens	Parcelas de itens	Fatores de confiança				
		1	2	3	4	5
11, 22, 45	CONFP1.1	0,96				
21, 37	CONFP1.3	0,88				
19, 33	CONFP1.2	0,87				
2, 17, 26, 32	CONFP2.1		0,93			
8, 24, 30, 38	CONFP2.3		0,89			
4, 18, 29, 34	CONFP2.2		0,90			
5, 28*	CONFP3.2			0,78		
12, 41	CONFP3.3			0,71		
1, 20	CONFP3.1			0,55		
15, 44	CONFP4.1				0,90	
31, 47	CONFP4.2				0,88	
40	CONFP4.3				0,78	
7, 13, 23, 35, 42	CONFP5.3					0,95
3, 9, 14, 25, 36, 43	CONFP5.1					0,93
6, 10, 16, 27, 39, 46	CONFP5.2					0,91
Confiabilidade Composta (CC)		0,93	0,93	0,72	0,89	0,95
Variância Média Extraída (VME)		0,82	0,82	0,47	0,73	0,87
√VME		0,91	0,91	0,69	0,85	0,93

Notas. Fatores de Confiança: 1. Promoção do crescimento do empregado; 2. Solidez organizacional; 3. Normas relativas à demissão de empregados; 4. Reconhecimento financeiro organizacional e 5. Padrões éticos. \*itens invertidos; \*\*Para manter sempre três parcelas para cada fator, essa parcela ficou representada por apenas um item.

As cargas fatoriais estimadas para as parcelas de itens em seus fatores latentes variaram de 0,55 a 0,96, tendo se mantido estáveis na análise *bootstrap* com intervalo de confiança de 95%. Os indicadores de confiabilidade composta variaram de 0,72 a 0,95, sugerindo consistência interna satisfatória. Por sua vez, a quantia geral de variância das parcelas de itens explicada pelos construtos latentes (VME) foi adequada para a maioria dos fatores, exceto para o fator 3, “Normas relativas à demissão de empregados”, no qual a VME foi de 0,47, valor ligeiramente inferior ao recomendado pela literatura (i.e. > 0,50). Do ponto de vista das correlações *theta* entre os fatores latentes da ECEO, os valores estimados são apresentados na Tabela 2.

**TABELA 2.** Correlação *theta* ( $\theta$ ) entre os fatores latentes da ECEO.

	PCONF1	PCONF2	PCONF3	PCONF4
PCONF2	0,75			
PCONF3	-0,75	-0,80		
PCONF4	0,94	0,63	-0,64	
PCONF5	0,87	0,84	-0,80	0,78

Nota. Fatores de Confiança: 1. Promoção do crescimento do empregado; 2. Solidez organizacional; 3. Normas relativas à demissão de empregados; 4. Reconhecimento financeiro organizacional e 5. Padrões éticos.

Conforme apresentado na Tabela 2, os valores estimados para as correlações *theta* entre os fatores de confiança assumiram valores positivos e de alta magnitude entre a maioria dos fatores. Foram observadas correlações negativas apenas entre o fator 3 e os demais. As implicações teóricas desses resultados são problematizadas mais adiante, na seção de discussão.

No teste confirmatório para a estrutura fatorial da Escala-QVT, o modelo que admitiu covariância entre os fatores latentes (modelo 3) apresentou melhores índices de ajuste ( $CFI = 0,96$ ;  $GFI = 0,92$ ;  $RMSEA = 0,08$  [IC: 0,07-0,10;  $PCLOSE = 0,001$ ] e  $SRMR = 0,03$ ;  $\chi^2/gl = 3,08$ ;  $AIC = 208,016$ ;  $CAIC = 345,295$ ) na comparação com o modelo alternativo que especificou um único fator para representar as parcelas de itens da Escala-QVT (índices de ajuste:  $CFI = 0,93$ ;  $GFI = 0,88$ ;  $RMSEA = 0,11$  [IC: 0,10-0,13;  $PCLOSE = 0,001$ ] e  $SRMR = 0,07$ ;

$\chi^2/df= 4,44$ ;  $AIC=277,885$ ;  $CAIC=406,012$ ). Nessa análise todas as parcelas de itens apresentaram cargas com valores significativos nos fatores latentes hipotetizados, replicando a estrutura encontrada por Rueda (2013). Os resultados são apresentados na Tabela 3.

**TABELA 3.** Resultados da análise fatorial confirmatória da Escala de QVT.

Itens	Parcelas de itens	Fatores de QVT			
		1	2	3	4
2, 24, 26, 30, 35	QVTP1.1	0,90			
1, 10, 15, 31, 34	QVTP1.3	0,88			
11, 16, 27, 28, 33	QVTP1.2	0,86			
9, 22	QVTP2.3		0,89		
6, 25	QVTP2.2		0,88		
14, 29	QVTP2.1		0,87		
5, 7, 12	QVTP3.1			0,90	
4, 8, 20	QVTP3.2			0,85	
3, 17	QVTP3.3			0,70	
19, 23	QVTP4.2				0,80
13, 32	QVTP4.1				0,79
18, 28	QVTP4.3				0,74
Confiabilidade Composta (CC)		0,91	0,91	0,86	0,82
Variância Média Extraída (VME)		0,77	0,77	0,60	0,67
$\sqrt{VME}$		0,88	0,88	0,78	0,82

*Nota.* Fatores de QVT relacionados a: 1. Integração, respeito e autonomia; 2. Compensação justa e adequada; 3. Incentivo e suporte e 4. Possibilidades de lazer e convívio social.

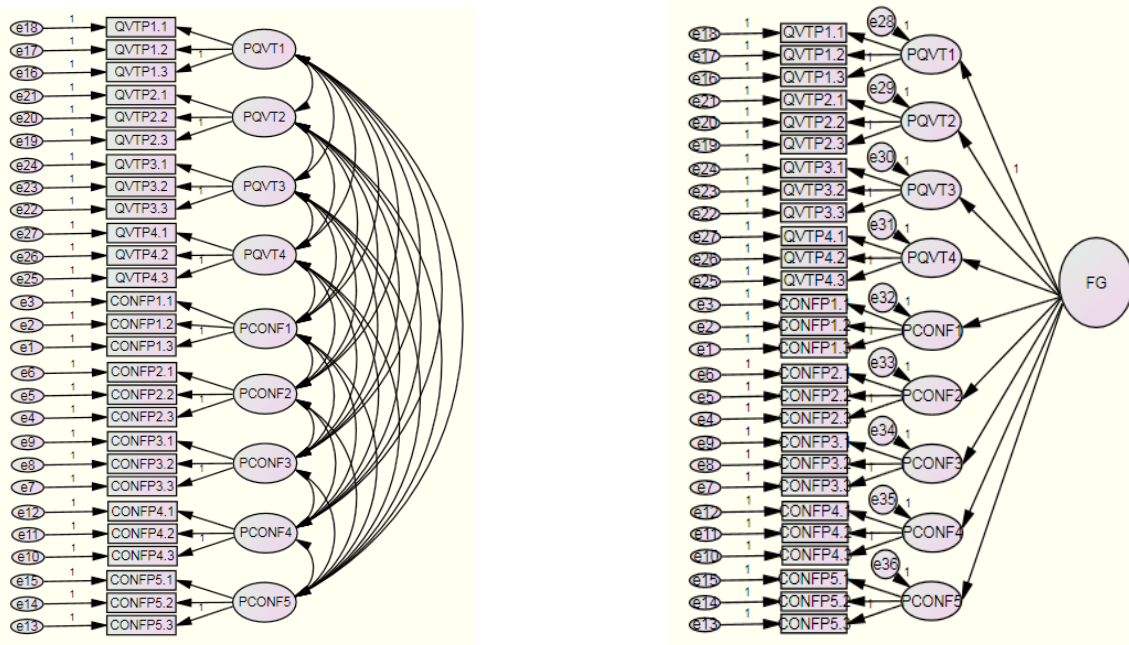
As cargas fatoriais estimadas para as parcelas de itens da Escala-QVT variaram de 0,70 a 0,90, sendo significativas e estáveis na análise *bootstrap*. Os indicadores de confiabilidade composta variaram de 0,82 a 0,91, sugerindo consistência satisfatória. A quantia geral de variância das parcelas de itens explicada pelos construtos latentes (VME) foi adequada para todos os fatores da escala ( $VME > 0,50$ ). As estimativas de correlação *theta* entre os fatores latentes da Escala-QVT demonstraram associação positiva e forte entre os fatores (Tabela 4).

**TABELA 4.** Correlação *theta* ( $\theta$ ) entre os fatores latentes da QVT.

	PQVT1	PQVT2	PQVT3
PQVT2	0,60		
PQVT3	0,67	0,80	
PQVT4	0,88	0,62	0,62

*Nota.* Fatores de QVT relacionados a: 1. Integração, respeito e autonomia; 2. Compensação justa e adequada; 3. Incentivo e suporte e 4. Possibilidades de lazer e convívio social.

Dando seguimento às análises, verificou-se a relação entre os construtos qualidade de vida e confiança. Foram especificados e testados o modelo 5, no qual foi testada a estrutura de covariância entre os fatores latentes dos dois construtos (Figura 1); e o modelo 6, no qual foi avaliada a estrutura de um fator geral de segunda ordem para representar os fatores latentes de ambos os construtos.



Modelo 5. Covariação entre os fatores latentes dos dois construtos

Modelo 6. Fator geral de segunda ordem para representar os fatores latentes dos dois construtos

FIGURA 1. Modelos especificados para avaliar a relação entre os fatores latentes das Escalas QVT e ECEO.

Os índices de ajuste encontrados para o modelo 5 (Figura 1) foram os seguintes: *CFI* = 0,96; *GFI* = 0,86; *RMSEA* = 0,06 [IC: 0,06-0,07; *PCLOSE* = 0,002] e *SRMR* = 0,04;  $\chi^2/gf$  = 2,05; *AIC*=769,379; *CAIC*=1.181,215. Para o modelo 6 (Figura 1) foram encontrados os seguintes índices de ajuste: *CFI* = 0,91; *GFI* = 0,76; *RMSEA* = 0,09 [IC: 0,08-0,09; *PCLOSE* = 0,001] e *SRMR* = 0,07;  $\chi^2/gf$  = 3,03; *AIC*=1078,551; *CAIC*=1.366,835. Tomados em conjunto, pode-se dizer que o modelo de covariação entre os construtos (modelo 5) apresentou ajuste mais satisfatório e parcimonioso na comparação com os resultados do modelo 6. A magnitude das cargas fatoriais estimadas para as parcelas de itens em seus respectivos fatores latentes se mantiveram significativas e estáveis no modelo de covariação entre os construtos, reproduzindo os valores encontrados quando a estrutura das escalas foi avaliada separadamente (modelo 1 para a ECEO; modelo 3 para a Escala-QVT).

As correlações *theta* entre os fatores latentes das duas escalas assumiram valores com magnitudes moderadas a fortes, do mesmo modo que as estimativas de covariância para as quais foram observados valores significativos ( $p < 0,001$ ), com associações positivas, em sua maioria, de magnitude moderada a forte. Valores negativos foram observados apenas para o fator 3 da ECEO e os fatores da Escala-QVT, conforme os resultados apresentados na Tabela 5.

TABELA 5. Correlação *theta* ( $\theta$ ) e covariância entre os fatores latentes das escalas QVT e ECEO.

Fatores da qualidade de vida no trabalho	Fatores de Confiança				
	Promoção do crescimento do empregado	Solidez organizacional	Normas relativas à demissão de empregados	Reconhecimento financeiro organizacional	Padrões éticos
Integração respeito e autonomia	0,73 (0,63)	0,76 (0,55)	-0,82 (-0,45)	0,62 (0,50)	0,84 (0,55)
Compensação justa e adequada	0,84 (1,12)	0,58 (0,66)	-0,69 (-0,58)	0,90 (1,13)	0,70 (0,70)
Possibilidades de lazer e convívio social	0,67 (0,56)	0,70 (0,50)	-0,74 (-0,40)	0,58 (0,46)	0,75 (0,48)
Incentivo e suporte	0,88 (0,74)	0,71 (0,48)	-0,71 (-0,36)	0,88 (0,66)	0,75 (0,45)

Nota. Valores entre parêntese representam as estimativas de covariância, significativas ao nível de  $p < 0,001$ .



Ao analisar os dados da Tabela 5 verificou-se que as correlações ( $\theta$ ) entre os fatores da Escala-QVT e da ECEO apresentaram índices entre moderados e altos em todos os fatores latentes dos dois construtos (Dancey & Reidy, 2006). As implicações desses resultados são discutidas a seguir.

## DISCUSSÃO

Tomados em conjunto, os índices de ajuste encontrados nos testes confirmatórios da estrutura interna da ECEO (Oliveira & Tamayo, 2008) e da Escala-QVT (Rueda, 2013) nos modelos que assumiram a covariação entre os fatores latentes de cada escala (modelos 1 e 3) foram considerados aceitáveis e satisfatórios. Esse resultado parece indicar que a estrutura fatorial de cinco fatores para a ECEO e de quatro fatores para a QVT foi replicada de forma adequada.

Do ponto de vista das correlações ( $\theta$ ) entre os construtos latentes de confiança, a única correlação negativa foi observada entre o fator 3 “Normas relativas à demissão de empregados” e os demais fatores da ECEO, corroborando os achados de Oliveira e Tamayo (2008). Por sua vez, para a Escala-QVT foram encontradas apenas correlações ( $\theta$ ) positivas entre os fatores de qualidade de vida, achados que também corroboram os estudos de Rueda (2013).

Ao observar os indicadores de variância média extraída (VME), que podem ser considerados como evidências de validade convergente e discriminante para as parcelas de itens que representam os fatores de cada escala separadamente (Farrell, 2010), foram encontrados, em sua maioria, valores acima do recomendado pela literatura. Os valores de VME para a ECEO estiveram entre 0,47 a 0,87, sugerindo evidência de validade convergente entre as parcelas de itens para a mensuração dos fatores latentes do construto confiança. Por sua vez, as raízes quadradas da VME assumiram valores de 0,69 a 0,93 (Tabela 1), superiores à maioria das correlações ( $\theta$ ) encontradas entre os fatores (Tabela 2). Esse dado sugere evidências de validade discriminante entre os fatores da ECEO, exceto para os fatores 1 e 4, “Promoção do crescimento do empregado” e “Reconhecimento financeiro organizacional” respectivamente, cuja correlação *theta* (0,94) foi maior que a raiz quadrada de VME de ambos os fatores (0,91 e 0,85, respectivamente), e para os fatores 3 e 5, “Normas relativas à demissão de empregados” e “Padrões éticos”, cuja correlação *theta* (0,84) também foi maior que a raiz quadrada da VME para esses fatores (0,69 e 0,93, respectivamente).

Resultados semelhantes foram observados para a Escala-QVT. Conforme apresentado na Tabela 3, os valores de VME variaram de 0,60 a 0,77, sugerindo evidências de validade convergente às parcelas de itens na avaliação dos fatores latentes de qualidade de vida. As estimativas de correlação *theta* entre os fatores latentes da Escala-QVT demonstraram associação positiva e forte entre os mesmos.

Do ponto de vista das evidências de validade discriminante, as raízes quadradas da VME assumiram valores de 0,78 a 0,88 (Tabela 3), superiores à maioria das correlações ( $\theta$ ) encontradas entre os fatores (Tabela 4). Esse dado sugere evidências de validade discriminante entre os fatores da QVT, exceto para o fator 4 – “Possibilidades de lazer e convívio social” em relação ao fator 1 – “Integração, respeito e autonomia”, cuja correlação *theta* (0,88) foi maior que a raiz quadrada de VME para o fator 4 (0,82); e para o fator 3 “Incentivo e suporte” em relação ao fator 2 “Compensação justa e adequada”, cuja correlação *theta* (0,80) foi maior que a raiz quadrada de VME para o fator 3 (0,78).

Os resultados encontrados para o modelo que avaliou a relação entre os fatores latentes de ambos os instrumentos (conforme modelo 5, Figura 1) demonstraram ajuste satisfatório para a estrutura de covariação entre os dois construtos. Entre os índices de ajuste, apenas o GFI mostrou-se ligeiramente inferior ao recomendado pela literatura, provavelmente em função da falta de normalidade multivariada. Considerando que os parâmetros foram estimados por análises de *bootstrapping*, dificilmente a ausência de normalidade multivariada ou mesmo o tamanho da amostra tenha enviesado esses resultados (Garson, 2012; Hair et al., 2010). Nesse sentido, considerando as cargas fatoriais estimadas, bem como os índices de adequação desse modelo fatorial integrado, pode-se dizer que a hipótese da existência de relações significativas entre os construtos confiança e qualidade de vida foi corroborada pelo presente estudo. As implicações das correlações encontradas (Tabela 5), bem como as evidências de validade convergente-discriminante entre os dois construtos, são discutidas a seguir.

Ao analisar os resultados apresentados na Tabela 5 pode-se verificar que a maioria dos fatores de confiança do trabalhador na organização está diretamente relacionada às dimensões de percepção de QVT, apresentando correlações altas e moderadas entre todos os fatores. Esses resultados corroboram os estudos de Araújo e

Oliveira (2008), que encontraram altas correlações entre confiança na organização e o bem-estar no trabalho percebido pelos empregados, construto intimamente ligado à percepção da qualidade de vida. De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004), a confiança e o engajamento com o trabalho são apontados como os principais vínculos afetivos do empregado com suas atividades profissionais. Desse modo, indivíduos que conseguem identificar no trabalho um meio para se realizar, crescer e satisfazer suas necessidades mais complexas como seres humanos, tenderiam a ter maior sensação de autorrealização e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

O grau de associação entre os construtos confiança e QVT é tão alto e significativo que, para alguns fatores da ECEO e da Escala-QVT, o construto avaliado parece ser o mesmo. O fator 1 da ECEO, “Promoção do crescimento do empregado”, por exemplo, apresentou correlação alta em relação aos fatores da Escala-QVT relacionados a “Incentivo e suporte” ( $r = 0,88$ ) e a “Compensação justa e adequada” ( $r = 0,84$ ). A correlação alta entre esses três fatores pode ser justificada teoricamente em função de que essas variáveis estão vinculadas à promoção e ao crescimento do empregado na organização. A confiança e o incentivo ao crescimento pessoal por meio de propostas e alternativas reais pela organização induz o engajamento do trabalhador na organização. Nesse sentido, estar engajado no trabalho beneficia o trabalhador na medida em que aumenta seu sentido de valor, tornando-o mais confiante e seguro no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista da validade discriminante entre esses fatores, observou-se que a correlação ( $\theta$ ) entre o fator 1 da ECEO e o fator 4 da Escala-QVT foi superior às raízes médias de variância extraída para esses fatores (Tabelas 1 e 3). Isso indica que, para esses fatores, há evidências contrárias à capacidade discriminativa desses instrumentos para avaliar os referidos construtos.

Quanto ao fator 4 da ECEO, “Reconhecimento financeiro organizacional”, observou-se alta correlação *theta* em relação a dois fatores da Escala-QVT, “Compensação justa e adequada” (correlação de 0,90) e “Incentivo e suporte” (correlação de 0,88). Essas correlações foram superiores às raízes médias de variância extraída para esses fatores (Tabelas 1 e 3), indicando evidências contrárias à capacidade discriminativa desses instrumentos para avaliar os construtos relacionados aos fatores supracitados. Nesse sentido, parece que apoio, incentivo, suporte e compensação são percebidos pelos empregados como forma de reconhecimento financeiro e profissional pela organização.

A falta de evidência de validade discriminante entre os dois construtos aferidos pelos instrumentos foi ainda mais acentuada para o fator “Normas relativas à demissão do empregado” da ECEO. Esse fator apresentou correlações ( $\theta$ ) negativas com todos os fatores da Escala-QVT, sendo superiores as raízes de VME em relação a todos os fatores de QVT. Esse resultado indica que a confiança nas normas e processos de demissão dos empregados atua de forma contrária às percepções de qualidade de vida dos trabalhadores. Pode-se dizer, então, que a percepção de fatores como segurança, estabilidade e manutenção do emprego leva a percepção de melhor qualidade de vida pelo empregado (Araújo & Oliveira, 2008).

Acerca do fator 5 da ECEO, “Padrões éticos”, observa-se que se refere a princípios como honestidade, transparência, respeito e responsabilidade da organização, tendo apresentado correlações altas em relação ao fator “Integração, respeito e autonomia” da Escala-QVT ( $r = 0,84$ ), pois os empregados percebem que os itens deste fator estão ligados ao comportamento ético das organizações. Os profissionais, quando confiam nos padrões éticos da empresa, sentem-se mais seguros para trabalhar, levando à melhor QVT.

De forma geral, os resultados encontrados no presente estudo estão alinhados aos estudos de Baptiste (2008) e de Horta et al. (2012) na medida em que demonstraram alto grau de associação entre a percepção de confiança do empregado na organização como percepção de bem-estar – entendido como entendimento da qualidade de vida no trabalho conforme gera estabilidade emocional e engajamento do empregado em relação à organização. Para esses autores, as políticas de remuneração e reconhecimento adequadas, o envolvimento e o incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional criam condições para uma maior confiança do empregado na organização, o que levará a melhor percepção de bem-estar e da QVT, com impacto significativo no desempenho organizacional (Tzafrir, 2005).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou avaliar a relação entre os construtos confiança e percepção da qualidade de vida no trabalho. Primeiramente, buscou-se demonstrar evidências de validade com base na estrutura interna para dois instrumentos de avaliação desses construtos – ECEO para avaliação da confiança e Escala-QVT para a avaliação da qualidade de vida no trabalho. Do ponto de vista da validade convergente, os indicadores de parcela

de itens se mostraram adequados para a representação dos fatores latentes para ambas as escalas. Já do ponto de vista da validade discriminante, observou-se que entre os fatores de confiança relacionados à “Promoção do crescimento do empregado” e ao “Reconhecimento financeiro e organizacional”, bem como entre os fatores relacionados à “Normas relativas à demissão de empregados” e “Padrões Éticos” não há evidências de que os empregados os percebam de forma distinta. A mesma indiferenciação conceitual foi encontrada entre os fatores da Escala-QVT relacionados a “Integração, respeito e suporte” e “Possibilidade de lazer e convívio social”, e também entre os fatores relacionados à “Compensação justa e adequada” e “Incentivo e suporte”. Nesse sentido, se analisados do ponto de vista interno, parece que uma estrutura fatorial de segunda ordem poderia ser mais adequada para representar os construtos confiança e qualidade de vida separadamente.

Quando analisadas as relações entre ambos, observou-se que o grau de associação entre confiança e QVT é tão forte e significativo que em alguns fatores da ECEO e da Escala-QVT os construtos avaliados são praticamente os mesmos, por exemplo: “Promoção do crescimento do empregado” (ECEO) e “Possibilidades de lazer e convívio social” (Escala-QVT); “Reconhecimento financeiro organizacional” (ECEO) e “Compensação Justa e adequada” e “Incentivo e suporte” (Escala-QVT); e “Normas relativas à demissão de empregados” (ECEO) e todos os fatores da Escala-QVT. Nesse último caso, observou-se que as normas relativas à demissão geram insegurança e frustração nos empregados, prejudicando a percepção da qualidade de vida e a confiança na organização.

À guisa de uma conclusão, pode-se dizer que os resultados apresentados e discutidos sugerem certa indiferenciação entre os construtos confiança e qualidade de vida no trabalho, conforme avaliados pelos instrumentos utilizados no presente estudo. Esses resultados possuem implicações teóricas importantes que merecem ser mais bem investigadas em futuros estudos que incluam amostras diferentes e ampliadas.

Por fim, este estudo também apresentou limitações. A primeira se refere à possibilidade de se obter uma amostra ainda maior, com uma distribuição mais homogênea entre as áreas de atuação, e com a inclusão de outros Estados do Brasil. Ainda, outras medidas de QVT, como a mais recentemente proposta por Sirgy et al., (2001), podem ser utilizadas na verificação da relação com a confiança do empregado na organização. Também, futuros estudos poderão aprofundar a relação existente entre confiança e QVT, uma vez que, embora esta pesquisa tenha mostrado que os construtos são muito semelhantes, possivelmente a confiança seja mais um dos elementos que podem caracterizar a QVT. Espera-se que este trabalho possa ter lançado algum avanço no estudo desses construtos, considerando a importância do trabalho e suas consequências na vida do ser humano.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, P. P., & Veiga, H. M. S. (2012). Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: Validação da escala e análise qualitativa. *Psicologia Ciência e Profissão*, 32(2), 304-319.
- Araujo, P. M., & Oliveira, A. F. (2008). Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2(1), 1-26.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9, 78-102.
- Batista, R. L. (2010) *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- 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.
- Both, J., Nascimento, J. V., & Borgatto, A. F. (2008). Percepção da qualidade de vida no trabalho e perfil do estilo de vida dos docentes de Educação Física do estado de Santa Catarina. *Revista de Educação Física da UEM*, 19(3), 377-389.
- Both, J., Nascimento, J. V., Lemos, C. A. F., Donega, A. L., & Ramos, M. H. K. P. (2006). Qualidade de vida no trabalho percebida por professores de Educação Física. *Revista Brasileira de Cineantropometria Desempenho Humano*, 8(2), 45-52.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para Psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Drumond, V. S. (2007). *Confiança e Liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning.
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: a comment on Bove, Pervan, Beatty and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324-327.

- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração*, 4(2), 147-157.
- Ford, D. (2001). Trust and Knowledge management: the seeds of success. Queen's KBE Centre for Knowledge – Based Enterprises. Retirado de <<http://business.queensu.ca/centre/monieson/index.php>>.
- Garson, D. G. (2012). *Structural Equation Modeling*. Blue Book Series: Statistical associates Publishing.
- Guimarães, V. N. (1998). Qualidade de vida no trabalho e introdução de inovações tecnológicas: estudo comparativo da indústria mecânica de Santa Catarina. *Revista de Ciências da Administração*, 44(2), 147-157.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education International.
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Singer F. M. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2, 233–256.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Kanikadan, A. Y. S., & Limongi-França, A.C. (2007). A qualidade de vida n trabalho dos professores de Inglês. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(25), 59-80.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of Structural Equation Modeling*. 3<sup>th</sup> Edition. The Guilford Press: New York, London.
- Kimura, M., & Carandina, D. M. (2007). Desenvolvimento e validação de uma versão reduzida do instrumento para avaliação da qualidade de vida no trabalho de enfermeiros em hospitais. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43, 1044-1054.
- Kramer, M. R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging, perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lamsa, A. M., & Pucetaité, R. (2006). Development of organizational trust among employee from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130-139.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In: M. M. M. Siqueira (Orgs.), *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 97-110). Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira, P. M., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE-Eletrônica*, 4, 12-28.
- Puusa, A., & Tolvanen, V. (2006). Organizational identity and trust. *Eletronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, 11(2), 29-33.
- Rueda, F. J. M. (2013). *Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho – Escala-QVT*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Silva, R. R., & Alves, F. D. (2010, setembro). A relação entre a confiança do empregado na organização e o sistema organizacional predominante estudo de caso de uma prestadora de serviço. *Anais do VIII SEMEAD - Seminários de Administração*. São Paulo, SP, Brasil.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Tzafir, S.S., & Dolan, S. L. (2004). Trust Me: a scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, 2(2), 115-131.
- Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.