



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, ECONOMIA

E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - ADM

ANA CAROLINA MIYASAKI FERNANDES

**INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE UM
MODELO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
SERVIÇO PÚBLICO**

Brasília - DF

2019

ANA CAROLINA MIYASAKI FERNANDES

**INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE UM
MODELO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
SERVIÇO PÚBLICO**

Pesquisa em Administração apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof.^a Dra. Gisela Demo.

Brasília - DF

2019

ANA CAROLINA MIYASAKI FERNANDES

**INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE UM MODELO DE PRÁTICAS
DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna Ana Carolina Miyasaki Fernandes.

Aprovada em: _____/_____/_____

COMISSÃO JULGADORA:

Prof.^a Dra. Gisela Demo

Universidade de Brasília – PPGA/UNB

Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

Prof.^a Dra. Natasha Fogaça

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UNB)

Prof.^a Mestre Ana Carolina Costa

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UNB)

Brasília, 11 de dezembro de 2019

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Renata, à minha irmã, Ana Júlia, pelo constante incentivo, amor, amizade e carinho. Vocês são um exemplo para mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar sabedoria, força e saúde para superar as dificuldades e iluminar o meu caminho.

Agradeço à minha orientadora, Prof^ª. Gisela Demo, pelos ensinamentos, conselhos, atenção, empenho e cuidados despendidos nesse trabalho. Seu precioso companheirismo e extrema competência inspiram todas as pessoas ao seu redor. Sou muito grata por sempre me encorajar e incentivar a buscar novos aprendizados e desafios. Agradeço a Deus por tê-la colocado no meu caminho.

Agradeço à querida Ana Carolina Costa pelos ensinamento que me deu e pela preciosa ajuda durante a construção desse trabalho. O seu valioso esforço e constante auxílio foram essenciais para o alcance dos objetivos dessa pesquisa.

Agradeço às professoras Karla Coura e Natasha Fogaça pelas relevantes contribuições nesse trabalho.

Agradeço aos professores do Departamento de Administração por toda dedicação e esforço despendidos, que geraram efetivos aprendizados durante o curso.

RESUMO

A ideia de que pessoas são fundamentais em uma organização já é um consenso e as empresas, ao identificarem a relevância e o papel estratégico de seus recursos humanos, estão buscando cada vez mais adaptar e aprimorar práticas de Gestão de Pessoas (GP), alinhadas à estratégia organizacional, como forma de obter melhores resultados e promover maior bem-estar no ambiente de trabalho. No entanto, há uma lacuna na literatura no que tange a medidas de GP customizadas para o contexto do serviço público. Desse modo, esta pesquisa desenvolveu e buscou evidências de validade de uma Escala de Práticas de Gestão de Pessoas, denominada EPGP Pública, utilizando como lócus de estudo os servidores do Tribunal de Contas da União (TCU), situado em Brasília-DF. Além disso, esta pesquisa buscou identificar, a partir da escala validada, a percepção que os servidores do TCU possuem quanto às práticas de GP do órgão. Trata-se de um estudo de caráter descritivo e instrumental, de natureza multimétodo, que utilizou grupos focais e aplicação de questionários. Para análise dos dados, foram realizadas a Análise Fatorial Exploratória e a Análise Fatorial Confirmatória, por meio da Modelagem por Equações Estruturais. Os resultados desvelaram um modelo com 2 fatores para a EPGP Pública, que foram chamados de “Envolvimento” e “Condições de Trabalhos”, totalizando 19 itens, sendo 8 de “Envolvimento” e 11 de “Condições de Trabalho”, com bons índices de validade interna e confiabilidade, além de validade convergente e discriminante. A partir dos resultados obtidos, a EPGP Pública pode ser usada em modelos que testem as relações entre variáveis das áreas de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, além de servir como ferramenta diagnóstica para que gestores organizacionais identifiquem pontos críticos e implementem melhorias rumo a uma gestão com pessoas mais profícua e efetiva.

Palavras-chave: práticas de gestão de pessoas, serviço público, validação de escalas, envolvimento, condições de trabalho.

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Práticas de Recrutamento e Seleção..... | 21 |
| Tabela 2 – Práticas de Envolvimento..... | 22 |
| Tabela 3 – Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação | 23 |
| Tabela 4 – Práticas de Condições de Trabalho..... | 24 |
| Tabela 5 – Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências..... | 25 |
| Tabela 6 – Práticas de Remuneração e Recompensas..... | 26 |
| Tabela 7 – Itens Adicionados na Etapa da Análise de Juízes..... | 56 |
| Tabela 8 – Análise Paralela da EPGP Pública..... | 59 |
| Tabela 9 – Itens Psicométricos da EPGP Pública..... | 61 |
| Tabela 10 – Suporte Teórico dos Itens da EPGP Pública..... | 66 |
| Tabela 11 – Parâmetros Identificados Para o Modelo com Um e com Dois Fatores..... | 69 |
| Tabela 12 – Validade Discriminante da EPGP Pública..... | 72 |
| Tabela 13 – Média, Desvio-Padrão, Moda, Mínimo e Máximo dos Itens da EPGP Pública.. | 73 |
| Tabela 14 – Média, Desvio-Padrão, Moda, Mínimo e Máximo dos Fatores da EPGP Pública..... | 77 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Frequência da Idade dos Participantes (Estudo 1)..... | 47 |
| Figura 2 – Frequência da Formação Acadêmica dos Participantes (Estudo 1)..... | 47 |
| Figura 3 – Frequência do Sexo dos Participantes (Estudo 1) | 48 |
| Figura 4 – Frequência do Tempo de Serviço dos Participantes (Estudo 1) | 48 |
| Figura 5 – Frequência da Idade dos Participantes (Estudo 2) | 49 |
| Figura 6 – Frequência da Formação Acadêmica dos Participantes (Estudo 2) | 50 |
| Figura 7 – Frequência do Sexo dos Participantes (Estudo 2) | 50 |
| Figura 8 – Frequência do Tempo de Serviço dos Participantes (Estudo 2) | 51 |
| Figura 9 – <i>Scree Plot</i> da EPGP Pública..... | 58 |
| Figura 10 - Modelo de Análise Confirmatória da EPGP Pública..... | 70 |
| Figura 11 - Frequência relativa dos itens da EPGP Pública..... | 77 |

Lista de Abreviaturas e Siglas

| | |
|-------|---|
| GP | Gestão de Pessoas |
| GRH | Gestão de Recursos Humanos |
| EPGP | Escala de Práticas de Gestão de Pessoas |
| EPPGP | Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| RBV | Resource Based View |
| CT | Condições de Trabalho |
| RS | Recrutamento e Seleção |
| ADC | Avaliação de Desempenho e Competências |
| RH | Recursos Humanos |
| GEP | Gestão Estratégica de Pessoas |
| EPPRH | Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos |
| UnB | Universidade de Brasília |
| Segep | Secretaria de Gestão de Pessoas |
| SPSS | Statistical Package for Social Sciences |
| RR | Remuneração e Recompensa |
| TD&E | Treinamento, Desenvolvimento e Educação |
| ENV | Envolvimento |
| MÍN | Mínimo |
| MÁX | Máximo |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Contextualização | 10 |
| 1.2 Formulação do problema..... | 12 |
| 1.3 Objetivo geral..... | 12 |
| 1.4 Objetivos específicos | 12 |
| 1.5 Justificativa | 12 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1 WHAT DO SCIENTIFIC RESEARCH SAY ABOUT THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES? CURRENT ITINERARIES AND NEW POSSIBILITIES | 27 |
| 3. MÉTODO | 41 |
| 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa | 41 |
| 3.2 Caracterização da organização..... | 42 |
| 3.3 Caracterização da amostra e participantes da pesquisa | 44 |
| 3.3.1 Tratamento dos dados | 44 |
| 3.3.2 Caracterização da amostra..... | 45 |
| 3.4 Procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados | 51 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO | 55 |
| 4.1 Estudo qualitativo..... | 55 |
| 4.2 Estudo quantitativo..... | 57 |
| 4.2.1 Validação exploratória da EPGP Pública..... | 57 |
| 4.2.2 Validação confirmatória da EPGP Pública | 68 |
| 4.2.3 Percepção dos servidores do TCU quanto às práticas de GP | 72 |
| 5. CONCLUSÃO | 80 |
| 5.1 Síntese dos principais resultados | 80 |
| 5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais..... | 81 |
| 5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros..... | 82 |
| REFERÊNCIAS | 84 |
| APÊNDICES..... | 98 |
| APÊNDICE A – Formulário Utilizado na Análise de Juízes..... | 98 |
| APÊNDICE B - Formulário Utilizado na Análise Semântica | 106 |
| APÊNDICE C – Questionário Aplicado aos Servidores do TCU..... | 110 |
| APÊNDICE D – Versão Final da EPGP Pública e Composição dos Fatores | 121 |
| ANEXO – Organograma do Tribunal de Contas da União..... | 124 |

1. INTRODUÇÃO

Nesta introdução, serão apresentados os primeiros tópicos desta pesquisa, com o objetivo de expor uma visão geral de como será desenvolvido esse estudo. É formada pelos seguintes tópicos: (i) contextualização; (ii) formulação do problema; (iii) objetivo geral; (iv) objetivos específicos; e (v) justificativa da pesquisa.

1.1 Contextualização

As organizações, ao identificarem a relevância do papel das pessoas, estão buscando novas maneiras de inserir e melhorar as práticas de Gestão dos Recursos Humanos (GRH) ou Gestão de Pessoas (GP) em toda a organização, alinhadas à estratégia organizacional. De acordo com os principais autores da área de gestão de pessoas, como Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009) e Wilkison, Bacon, Redman e Snell (2010), os colaboradores assumem papel estratégico quando exercem seu trabalho alinhados à estratégia adotada pela organização. E, em um contexto no qual a tecnologia não garante a competitividade da empresa, as competências advindas das pessoas passam a ser o diferencial daquele órgão, o que está de acordo com a Teoria da Visão Baseada em Recursos proposta por Barney (1991) e que comporá o quadro conceitual do presente estudo (Demo, Martins, & Roure, 2013).

Considerando os recursos humanos como os responsáveis pela produção de conhecimento e consequente vantagem competitiva, as práticas da GRH podem ser utilizadas, pela instituição, para alcançar seus objetivos, já que essas práticas favorecem o comprometimento dos funcionários (Demo, Nunes, Mendes, Ferreira & Melo, 2011; Demo, 2010). Como resultado, há uma evidente melhora da qualidade, da lucratividade e da produtividade organizacional. (Guest, 1987; Schneider & Bowen, 1985; Ulrich, Halbhook, Meder, Stuchlik & Thorpe, 1991). Dessa forma, as práticas da gestão de recursos humanos são relevantes alicerces de uma organização, desde que esta saiba como aplicá-las e utilizá-las.

Segundo Majumder (2012) e Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015), há uma forte relação entre as práticas de gestão de pessoas e a satisfação dos colaboradores, em que esta gera, como consequência, um aumento na qualidade de trabalho, que pode ser percebida, também, pelos clientes.

Nesse contexto, para a inserção efetiva das práticas de recursos humanos, Armstrong (2009) afirma a necessidade da adequação das ideias da GRH para com os valores da empresa; o tipo de trabalho exercido nela; e o planejamento estratégico por ela planejado.

Conforme esse autor, as principais características da GP são: (i) possuir medidas estratégicas que gerem ênfase na integração entre indivíduos; (ii) ter foco no empreendimento; e (iii) considerar o capital humano como sendo um recurso valioso e essencial para a entidade.

Nessa perspectiva, fica evidenciada a importância de entender a relação entre as práticas da GRH e a estratégia organizacional, analisando as consequências dessa relação, tanto nas empresas privadas quanto públicas. Isso ficou demonstrado com Katou (2012), quando verificou que há mediação entre essas práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, sendo que o resultado dessa relação traz consequências positivas e/ou negativas que são demonstradas por meio de atitudes (comprometimento, satisfação e motivação) e comportamentos (faltas, rotatividade de colaboradores e disputas por trabalho) dos empregados (Conway, & Monks, 2008).

De acordo com as ideias apresentadas, pode-se dizer que, ao implementar as práticas da GRH, é necessário, para a organização e para os colaboradores, ter conhecimento dos resultados que essas práticas podem gerar na empresa. Conforme Horta, Demo e Roure (2012), essa busca pelo conhecimento dos resultados vem crescendo nos últimos anos. Isso significa, portanto, que a importância de ter e avaliar essas práticas de recursos humanos vem aumentando para as organizações.

Sabendo da importância de analisar tanto as práticas de GRH de uma organização quanto os resultados advindos delas, Demo (2008) desenvolveu e validou a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), sendo que esta, após ampliação e complementação, ajudou a validar a primeira versão da EPPRH (Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos) que continha 6 fatores e 40 itens (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2012). Posteriormente, essa mesma Escala foi validada nos Estados Unidos por Demo e Rozzett (2012), tendo apenas a modificação para 32 itens, mantendo os 6 fatores originais, quais sejam: (i) Recrutamento e Seleção (RS); (ii) Envolvimento (E); (iii) Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E); (iv) Condições de Trabalho (CT); (v) Avaliação de Desempenho baseada em Competências (ADC); e (vi) Remuneração e Recompensas (RR).

O presente estudo busca adaptar a EPPRH de Demo (2012) para a Gestão Pública, resultando na Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) Pública, haja vista a lacuna na literatura de medidas de práticas de gestão de pessoas customizadas para o serviço público (Demo, Fogaça, & Costa, 2018). Para tanto, as práticas da gestão de recursos humanos são entendidas como tarefas e ações organizacionais que tornam possível a operacionalização das políticas e estratégias de GRH, e estas são consideradas como as medidas adotadas pela

empresa em relação ao pessoal para possibilitar a consecução dos objetivos da empresa. Essas políticas funcionam como orientadores de ideias e ações para o setor de GP (Demo et al., 2011).

1.2 Formulação do problema

A partir da contextualização descrita e, considerando que há uma lacuna na literatura científica no sentido de desenvolver e validar uma Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) para o setor público, este estudo busca responder à seguinte questão: como mensurar os atributos de um modelo de avaliação de práticas de Recursos Humanos no serviço público (EPGP pública), a partir da experiência do Tribunal de Contas da União (TCU)?

1.3 Objetivo geral

Com base na relevância do tema para as organizações e para os colaboradores que nela estão inseridos, esta pesquisa teve o objetivo de identificar indícios de validade e confiabilidade da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) para a Gestão Pública, utilizando como lócus de pesquisa o Tribunal de Contas da União (TCU).

1.4 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- I. Desenvolver uma Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) com os servidores do Tribunal de Contas da União;
- II. Identificar indícios de validade e confiabilidade da EPGP;
- III. Identificar indícios de validade confirmatória da EPGP Pública, verificando sua confiabilidade, validade interna e de construto (convergente e divergente);
- IV. Identificar, a partir da escala desenvolvida, a percepção que os servidores do pesquisados possuem quanto às práticas de gestão de pessoas do órgão.

1.5 Justificativa

As pesquisas científicas buscam, primordialmente, preencher lacunas existentes nas pesquisas já realizadas e oferecer insumos para novas pesquisas e estudos.

Seguindo a linha de pesquisa que preenche a lacuna apontada por Huselid (1995), que era a falta de medidas em práticas de GP, o presente trabalho contribui academicamente ao

agregar valor ao tema. Sabendo que maioria das pesquisas sobre as práticas e políticas da GRH foram feitas no setor privado, esta pesquisa buscou preencher esse *gap* no setor público, por meio da adequação da EPPRH, de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014), ao contexto das instituições públicas. Pode ser considerada, portanto, uma pesquisa de caráter inovador no cenário da Administração Pública brasileira.

De forma específica, a presente pesquisa contribui na prática das organizações, e precisamente no TCU, auxilia no diagnóstico que a GRH vai ter em relação à percepção dos servidores quanto às práticas de GP inseridas no órgão. Com o resultado deste trabalho, a Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep) do TCU poderá saber quais práticas são mais ou menos percebidas pelos seus colaboradores efetivos, sendo que as práticas pouco percebidas constituem pontos críticos que necessitam de aperfeiçoamento por parte da gestão.

A escolha do TCU para realização da pesquisa se deu em virtude de dois aspectos: (i) a peculiaridade do contexto organizacional, por se tratar de um órgão público e pelo fato de que não foram encontradas pesquisas que relacionem a mensuração e validação de uma escala de práticas de gestão de pessoas em um contexto público da administração direta federal; e (ii) a facilidade de acesso aos servidores e aos dados da organização, devido ao vínculo existente entre o órgão e a pesquisadora.

Como contribuição social, pode-se esperar uma positiva influência na avaliação daqueles que usam o serviço desempenhado pelo TCU, na medida que o desempenho de seus servidores, influenciados pelas práticas de GRH inseridas no órgão, atinge as atividades dos servidores efetivos, como, por exemplo: podem se tornar mais motivados, e com isso, mais eficientes na execução das tarefas.

O presente estudo está dividido em: (i) introdução; (ii) referencial teórico, com o estado da arte; (iii) metodologia; (iv) resultados; e (v) conclusão.

A seguir, o referencial teórico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A área de gestão de pessoas está preocupada com todas as variáveis que englobam o contexto de como os indivíduos são empregados e geridos nas empresas (Armstrong, 2014). Este autor conceitua a GP como sendo uma abordagem estratégica, integrada e coerente para empregar, desenvolver e proporcionar o bem-estar das pessoas nas organizações. Conforme Bohlander e Snell (2009), a GP trata do processo de gerenciar talentos humanos com o objetivo de atingir as metas da instituição. Neste trabalho, conforme indica a literatura (Legge, 1995, 2006), os termos GP e RH (Recursos Humanos) podem ser utilizados como sinônimos.

Realizando um breve histórico da GP, confere-se que nos anos 1980 a pesquisa na área de RH no Brasil era escassa (Curado, Wood, & Lins, 1995; Dutra, 1987). Conforme esses autores, nessa época em questão, o RH era visto como uma ação primordialmente operacional, ou seja, não havia a ideia da relação entre GP e estratégia organizacional que se tem atualmente. De acordo com Lacombe e Tonelli (2001), as atividades que caracterizam o alinhamento estratégico de RH - como o recrutamento, seleção e treinamento - ainda eram pouco utilizadas nas organizações (Costa, Demo, & Paschoal, 2019).

Segundo Mathis e Jackson (2003), a GP consiste na habilidade de gerenciar recursos humanos, por meio de políticas e práticas, para adquirir e manter a vantagem competitiva. Desse modo, o capital humano constitui a competência essencial, *core competence*, das organizações. Essa competência essencial, segundo esses autores, consiste na capacidade que a organização tem para criar valor alto e se diferenciar de seus concorrentes. Na visão de Mascarenhas (2009), uma *core competence* possui três características: "é valiosa e versátil, podendo ser utilizada em uma ampla variedade de mercados; oferece reais benefícios aos consumidores; e é de difícil imitação" (Demo, p. 120, 2016).

A ideia de que os recursos humanos de uma organização são recursos da firma que carregam a capacidade de sustentar vantagens competitivas está dentro dos quatro requisitos da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV – em inglês*), de Barney (1991). Assim, as ideias supracitadas estão de acordo com a visão baseada em recursos da firma apresentada por Barney (1991). Visão esta que defende que os indivíduos e as relações interpessoais entre eles constituem recursos valiosos na produção de conhecimento e alcance dos objetivos organizacionais. Estas premissas definem os pressupostos e fundamentos das práticas de GP.

De acordo com Barney (1991), são utilizadas, no contexto organizacional, práticas para gerenciar os recursos humanos de uma entidade, sendo que essas práticas, quando alinhadas à estratégia organizacional, auxiliam de forma expressiva o alcance das metas e objetivos da empresa, bem como agrega vantagem competitiva.

No final dos anos 1990, Fischer (1998) analisou como a mudança na visão de RH afetou as políticas e práticas de RH nas organizações brasileiras e relatou que estas práticas passaram a ser exercidas de forma mais estratégica nas empresas, criando um vínculo dependente entre a organização e as pessoas, reiterando empiricamente a visão proposta por Barney (1991).

Na visão de Vallandro e Trez (2013):

nem todos os recursos da firma carregam o potencial de sustentar vantagens competitivas. Para ter esse potencial, o recurso da firma deve ter quatro atributos: (1) ser valioso, no sentido que possa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente; (2) ser raro entre a competição atual e potencial da firma, isto é, que não seja implementado simultaneamente por um grande número de competidores; (3) ser imperfeitamente imitável; e (4) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis (substitutibilidade) (Vallandro & Trez, 2013, p. 83).

De acordo com Guest (1987), os fundamentos da GP envolvem: (i) integrar o capital humano à estratégia organizacional; (ii) buscar desenvolver o comprometimento dos colaboradores para com a empresa; (iii) possuir estruturas e funções organizacionais adequadas à flexibilidade e adaptabilidade; e (iv) ter requisitos de qualidade em relação às pessoas, ao desempenho e à imagem pública (Demo, 2016).

Por volta dos anos 1990, a ideia de ver a GP apenas como função operacional mudou. Houve, segundo Lawler III (1991, p. 12), uma "mudança organizacional de larga escala", que representou "uma transformação duradoura no caráter da organização que altera significativamente sua *performance*" (Fischer, 1998). Diversos autores assinalaram a evolução de função de pessoal para relações humanas, posteriormente para relações de trabalho, relações industriais e, a mais recente, é a identificação da função estratégica do RH (Legge, 1995).

Nesse contexto de mudança de visão da GP, Legge (1995) afirma que, além de buscar uma perspectiva diferenciada para tratar melhor os colaboradores, a gestão de pessoas se consolida como sendo uma atividade central da gestão estratégica organizacional, posto que os indivíduos passaram a ser consideradas pela alta gestão como o mais importante recurso organizacional a ser gerenciado, integrando-os na busca pelo alcance das metas da

organização. Em síntese, a GP representa a nova visão da administração de pessoas pelos principais gestores da organização (Legge, 1995). Desse modo, nascem novos papéis, desafios e perspectivas para a GP. As ideias de Legge (1995; 2006) somadas com as de Barney (1991) compõem o quadro conceitual deste estudo.

Corroborando as ideias de Legge (1995; 2006), Fischer (1998) destaca que os processos produtivos também sofreram impactos com o reconhecimento da devida importância aos recursos humanos. As organizações, portanto, reavaliaram também os processos envolvendo seus colaboradores. Assim, segundo este autor, algumas práticas passaram a ser adotadas com um direcionamento mais estratégico e viraram dependentes da inclusão das pessoas nas organizações, fato este que traçou um novo cenário a ser seguido pela atual GP.

De acordo com Armstrong (2014) e Bohlander e Snell (2009), pode-se concluir que a área de recursos humanos nas organizações assume um papel estratégico essencial, na medida em que as pessoas são as protagonistas para a execução dos serviços das organizações, bem como as produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. Segundo Ulrich et al. (1991), esta última decorre da redefinição e redistribuição de políticas, práticas, funções e profissionais de gestão de pessoas.

A partir da ideia de que a gestão do RH deve estar no nível estratégico da organização, Legge (1995; 2006) conceitua a gestão de pessoas estratégica (*Strategic Human Resource Management*, em inglês) como sendo a gestão dos relacionamentos com os colaboradores buscando contribuir o máximo possível com o alcance das metas e objetivos organizacionais. Esta autora ressalta dois pontos importantes: (i) considerar que a prática de RH (que é a maneira como uma política de GP é aplicada na organização) deve estar integrada no planejamento estratégico e deve ser usada como uma forma de evidenciar a cultura organizacional condizente com os interesses da entidade; e (ii) a GP constitui uma valiosa fonte de vantagem competitiva.

Na visão de Legge (2006), a GP, ao passo que impacta a *performance* organizacional, constitui uma nova perspectiva de gestão de pessoas mais estratégica, assumindo um alto grau de relevância para as organizações. Conforme esta autora, a gestão estratégica de GP (GEP) estuda como as relações de trabalho são gerenciadas pelas organizações com o objetivo de alcançar suas metas.

No contexto de sintonizar a GP ao alinhamento estratégico, Legge (1995) propõe, dentro da gestão de recursos humanos, que as teorias da GEP podem ser agrupadas em duas versões: a *hard* e a *soft*. A primeira - *hard* (dura ou conservadora) - tem como foco a questão

da integração das políticas, sistemas e atividades - ou práticas - da GRH com a estratégia organizacional, na qual essas práticas direcionam a GP para a consecução de objetivos estratégicos da organização. A versão *hard* dá ênfase nas questões qualitativas e calculativas da GRH, considerando os indivíduos como mais um recurso econômico da empresa: "Seria propriamente a *gestão de recursos humanos*" (Demo, 2016, p. 121).

Já a versão *soft* (macia ou moderna), segundo Legge (1995), além de buscar a integração entre a GRH e a estratégia organizacional, considera os indivíduos como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva na medida em que são recursos mais adaptáveis, comprometidos e de alta qualidade. Na versão *soft*, há a ideia de tratar os colaboradores por meio da comunicação, motivação e liderança. "Nesse caso, fala-se da gestão de *recursos humanos*" (Demo, p. 121, 2016). Essa visão *soft* lançou as bases para a formalização da GEP.

No contexto da GEP, Lacombe e Tonelli (2001) alegam que a visão da relação entre GP e estratégia organizacional amplia a quantidade de atividades que são necessárias para que haja um gerenciamento dos colaboradores. Segundo Demo, Martins e Roure (2013), quando antigas formas de vantagem competitiva não eram mais suficientes para garantir uma posição competitiva boa - como a tecnologia -, as pessoas passaram a assumir um papel estratégico e importante nas organizações, sendo utilizadas como um recurso organizacional que influencia consideravelmente a vantagem competitiva de uma empresa (Costa, Demo, & Paschoal, 2019).

Na visão de Mascarenhas e Kirschbaum (2008), essa nova visão da gestão de pessoas alinhada à estratégia organizacional deu abertura para novas ferramentas que valorizem o envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos funcionários ou colaboradores. Técnicas estas que são muito úteis para o RH de uma empresa (Demo, 2016). Nessa mesma linha de raciocínio, Armstrong (2014) salienta que a GP deve estar de acordo com os valores organizacionais, tendo como principais características: (i) ênfase na integração; (ii) foco no empreendimento e nos valores do negócio; (iii) tratamento do capital humano como recurso valioso da empresa. Demo (2012) conclui, então, que a gestão de recursos humanos deve ressaltar o bem-estar dos colaboradores, permitindo-lhes que sejam mais motivados e experimentem um sentimento de realização pessoal e profissional. Similar à essa ideia, Bohlander e Snell (2009) consideram que a GP constitui o processo de gerir recursos/talentos humanos com o objetivo de alcançar os objetivos e metas da organização (Demo et al., 2018).

Seguindo no contexto de alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional, encontra-se o termo "políticas de Recursos Humanos". De acordo com Morris e Snell (2010),

no contexto da GEP, as políticas e práticas de GP agem em conjunto para alcançar os objetivos da organização. Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), buscando diferenciar esses dois conceitos, concluem que: (i) a GEP coordenam a gestão da força de trabalho; (ii) as políticas direcionam as práticas para que estas sejam coerentes e sigam no mesmo caminho; e (iii) as práticas representam as ações de fato.

Neste trabalho, optou-se por utilizar o termo "práticas de gestão de pessoas" como sendo a maneira pela qual a organização consegue materializar as políticas de GP da empresa, com o objetivo de alinhar à literatura internacional, que utiliza o termo *Human Resources Management (HRM) practices*. Essas práticas vão agir na entidade com o intuito de atingir os resultados previstos no órgão, por meio da tradução e da operacionalização das políticas de RH.

Considerando que as políticas agem na organização por meio das práticas, Legge (2006) ressalta que é importante ter conhecimento dos resultados empíricos de recentes estudos científicos que estão relacionados às práticas de gestão de pessoas. Segundo Vakola, Soderquist e Pratascos (2007), no contexto da GEP, as práticas de RH fornecem técnicas para capturar e transmitir a visão estratégica e os objetivos da organização de forma clara, facilitando seu entendimento e sua execução pelos colaboradores.

De acordo com Lacombe e Chu (2008), uma parte considerável dos estudos sobre GP abordam este tema considerando que suas práticas podem influenciar o comportamento dos seus colaboradores, alinhando-os com a estratégia organizacional. Desse modo, pode-se perceber que houve, e ainda há, um crescimento da importância das práticas de GP para as empresas nos últimos anos. Isto pode ser concluído pelo aumento da produção acadêmica sobre o tema (Horta, Demo, & Roure, 2012).

Neste contexto, Uysal (2012) ao fazer um estudo e analisar as práticas de gestão de pessoas aplicadas nas organizações, identificou correlações positivas e significativas entre as práticas de treinamento, avaliação de desempenho e remuneração. Esse resultado, segundo a autora, é importante para compreender as inter-relações entre as práticas de GP e, dessa forma, “aumentar o efeito dos sistemas de RH nos resultados organizacionais relacionados aos funcionários” (Uysal, 2012, p. 90).

Nesta visão do RH como propulsor de resultados, Legge (2006) indicou uma possível direção futura para a GP estratégica: a ligação entre práticas de GP e performance organizacional. Seguindo essa orientação de Legge (2006), foram localizados variados estudos científicos que corroboram com a ideia de que as práticas de GP geram

consequências positivas ao desempenho organizacional (Boselie, Dietz, & Boone, 2005; Menezes, Wood, & Gelade, 2010; Subramony, 2009).

Sob a ótica de Guest e Conway (2011), há relação entre práticas de RH e aumento da efetividade organizacional, bem como há melhorias em uma série de indicadores de desempenho. Kim e Lee (2012), ao analisarem empresas de consultoria na Coreia do Sul, identificaram evidências de que as práticas de GP melhoram tanto as capacidades estratégicas quanto o desempenho organizacional. Essas ideias são corroboradas por Gomide e Tanabe (2012), na medida em que também identificaram uma correlação entre práticas de RH e efetividade organizacional.

O estudo de Adebisi e Oladipo (2015) buscou avaliar a relação entre a prática de recompensa e a produtividade dos colaboradores. Como conclusão, os autores atestaram que a produtividade aumenta quando a recompensa estiver ligada à performance, sendo esta prática uma estratégia-chave se usada corretamente pela gestão, devido ao fato de conseguir atrair, reter e transformar a força de trabalho em comprometimento. De acordo com Leite Leite, e Albuquerque (2013), as práticas de GP, especificamente as de atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores, contribuem significativamente para a organização. No estudo de Tayyaba et al. (2015) foram analisados os efeitos que as práticas de RH geram à organização. Estes autores concluem que há uma relação significativamente positiva entre as práticas de GP e o desempenho dos colaboradores.

Quanto à relação existente entre comprometimento organizacional e práticas da GEP, Scheible e Bastos (2006) concluem que, para os colaboradores, há de fato uma influência das práticas de RH no comprometimento organizacional dos indivíduos.

Seguindo no contexto das práticas de GP e suas consequências para a organização, Majumder (2012) identificou uma forte relação entre essas práticas e a satisfação dos colaboradores de bancos privados de Bangladesh. No mesmo contexto, Nannetti, Mesquita, e Teixeira (2015) corroboraram a ideia de Majumder (2012) bem como concluíram que a satisfação dos clientes aumenta a percepção de melhoria do serviço da organização. O estudo de Cantarello, Filippini e Nosella (2012) também identificou a relação entre satisfação dos funcionários e as práticas de GP.

Levando em consideração os resultados dos estudos científicos descritos, parece ser possível argumentar que um conjunto integral das práticas de gestão de pessoas, corretamente alinhadas à estratégia do organização, impactam de maneira relevante o desempenho organizacional, nos níveis: individual, em grupo e global (Armstrong, 2014; Buren,

Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011).

Considerando a relevância do tema da GEP e a decorrente necessidade de validar instrumentos científicos para avaliar a percepção que os colaboradores possuem quanto às práticas implementadas pela organização, Demo (2008) desenvolveu e validou um instrumento de medida para aferir a percepção que os colaboradores tinham em relação às práticas organizacionais. Após percorrido os procedimentos metodológicos, chegou-se a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), que possui 19 itens, distribuídos em quatro fatores ou subescalas (envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e recompensas).

A EPPGP de Demo (2008) foi a escala pioneira no Brasil no contexto de avaliar a percepção dos colaboradores em relação às práticas organizacionais de GP. Como recomendação, Demo (2008) sugeriu a aplicação da EPPGP em organizações de diferentes tipos e tamanhos, bem como a inserção do recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Anos depois, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) desenvolveram e validaram a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), que teve como resultado a versão atualizada da EPPGP. A EPPRH utilizou as quatro políticas apontadas na EPPGP e adicionou mais duas: recrutamento e seleção; e avaliação de desempenho e competências. Após o percurso metodológico, chegou-se a uma escala com 40 itens, agrupados em 6 subescalas. Em seguida, Demo e Rozzett (2012) realizaram a validação transcultural da EPPRH nos Estados Unidos, que diminuiu para 32 itens, mantendo as 6 dimensões. As versões completa (40 itens) e reduzida (32 itens) foram publicadas em português por Demo (2016).

Após a EPPRH houve a identificação de uma lacuna na literatura: não havia uma escala de práticas de recursos humanos específica para o setor público, e este trabalho busca preencher esse *gap* com a EPGP pública. Esta terá como base as mesmas 6 dimensões da EPPRH, quais sejam: (i) Recrutamento e Seleção (RS); (ii) Envolvimento (E); (iii) Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE); (iv) Condições de Trabalho (CT); (v) Avaliação de Desempenho baseada em Competências (ADC); e (vi) Remuneração e Recompensas (RR).

A seguir, serão apresentadas as seis dimensões das práticas de GP com os principais autores, pontos abordados na literatura (definição operacional) e a definição constitutiva. As dimensões e práticas consideradas neste trabalho tiveram como base, visando o alinhamento teórico com este trabalho: (i) estado da arte construído por Demo (2012); (ii) trabalhos de

Demo e colaboradores (2012; 2014) para desenvolver e validar a EPPRH; e (iv) trabalho de Demo (2016).

Serão apresentadas as definições constitutiva e operacional de cada dimensão. De acordo com Pasquali (1999), a definição constitutiva é aquela que geralmente aparece como definição de termos em dicionários e teorias, em que os conceitos são definidos em termos de outros conceitos. Conforme esse autor, a definição constitutiva é de extrema importância para a construção de instrumentos de medida.

Já a definição operacional deve ser a mais abrangente possível, ou seja, a variável deve ser definida em termos de operações concretas e comportamentos físicos por meio dos quais se expressa e se traduz (Pasquali, 1999). Em outras palavras, a definição operacional específica e elenca os tipos/categorias de comportamento que o construto pode apresentar. Quanto melhor e mais completa for essa especificação, maior será a garantia de que o instrumento de medida resultante será válido (Pasquali, 2010)

As Tabelas 1 a 6 a seguir sintetizam as práticas selecionadas, com seus principais autores, principais pontos abordados na literatura (definição operacional) e definição constitutiva.

Tabela 1

Práticas de Recrutamento e Seleção

| | |
|---|---|
| Definição constitutiva | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização. |
| Principais pontos abordados na literatura | <p>Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores;</p> <p>Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização;</p> <p>Atividades estratégicas para a organização;</p> <p>Devem estar alinhadas às outras políticas;</p> <p>Informações a respeito das etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos;</p> |

| | |
|---------|---|
| | <p>Utilização de vários instrumentos de seleção;</p> <p>Testes devem ser desenvolvidos e validados pelas organizações;</p> <p>Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas a serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo;</p> <p>Os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados;</p> <p>Imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados.</p> |
| Autores | Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Orliczky (2007); Schmitt e Kim (2007); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Lievens e Chapman (2010). |

Fonte: adaptado de Demo et al. (2014) e Demo (2016).

Tabela 2

Práticas de Envolvimento

| | |
|---|---|
| Definição constitutiva | <p>Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.</p> |
| Principais pontos abordados na literatura | <p>Impacta na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos;</p> <p>Contribui para a efetividade organizacional;</p> <p>Possibilita o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo desigualdades dentro da organização;</p> <p>Adaptação dos colaboradores aos seus cargos;</p> <p>Coerência entre discurso e prática gerencial;</p> <p>Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar;</p> <p>Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas;</p> |

| | |
|---------|--|
| | <p>Integração dos colaboradores;</p> <p>Estímulo à participação e comunicação constantes;</p> <p>Autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões;</p> <p>Reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos;</p> <p>Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos;</p> <p>Existência de canais de comunicação interna.</p> |
| Autores | <p>Ulrich et al. (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Bohlander e Snell (2009); Dietz, Wilkinson e Redman (2010).</p> |

Fonte: adaptado de Demo et al. (2014) e Demo (2016).

Tabela 3

Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

| | |
|---|--|
| Definição constitutiva | <p>Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.</p> |
| Principais pontos abordados na literatura | <p>Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho;</p> <p>Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo;</p> <p>Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla tornando o colaborador capaz de aprender;</p> <p>Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural;</p> <p>Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento;</p> <p>Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções;</p> <p>Investimento em desenvolvimento e educação;</p> |

| | |
|---------|--|
| | <p>Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência;</p> <p>Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).</p> |
| Autores | Goldstein (1996); Sisson (1994); Dutra (2001); Dessler (2002); Borges, Andrade, Abbad, Mourão (2006); Winterton (2007); Bohlander e Snell (2009). |

Fonte: adaptado de Demo et al. (2014) e Demo (2016).

Tabela 4

Práticas de Condições de Trabalho

| | |
|---|---|
| Definição constitutiva | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. |
| Principais pontos abordados na literatura | <p>Proteção e cuidados dos colaboradores;</p> <p>Deve ser escrita e divulgada aos colaboradores;</p> <p>Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho;</p> <p>Ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bem-estar físico, psíquico e mental dos indivíduos;</p> <p>Não exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, no intuito de diminuir riscos de lesão à saúde integral dos colaboradores;</p> <p>Medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos;</p> <p>Higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia;</p> <p>Oferta de benefícios básicos e complementares;</p> <p>Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde;</p> <p>Ergonomia;</p> <p>Preocupação com a segurança;</p> |

| | |
|---------|--|
| | <p>Plano flexível de benefícios (plano cafeteria);</p> <p>Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções;</p> <p>Facilidades e conveniência no local de trabalho.</p> |
| Autores | Sisson (1994); Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010). |

Fonte: adaptado de Demo et al. (2014) e Demo (2016).

Tabela 5

Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências

| | |
|--|---|
| <i>Definição constitutiva</i> | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. |
| <i>Principais pontos abordados na literatura</i> | <p>Apresentação de <i>feedbacks</i> aos colaboradores, com relação às metas atingidas e resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos;</p> <p>Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito;</p> <p>Observar o desempenho, interpretando resultados;</p> <p>Tomar decisões, a partir da avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas;</p> <p>Realizações periódicas;</p> <p>Desmistificar o caráter punitivo da avaliação;</p> <p>Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário;</p> <p>Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.</p> |

| | |
|----------------|--|
| <i>Autores</i> | Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009). |
|----------------|--|

Fonte: adaptado de Demo et al. (2014) e Demo (2016).

Tabela 6

Práticas de Remuneração e Recompensas

| | |
|--|---|
| <i>Definição constitutiva</i> | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. |
| <i>Principais pontos abordados na literatura</i> | <p>Principais decisões: como pagar e quanto pagar;</p> <p>Deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos;</p> <p>Dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho;</p> <p>Necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP;</p> <p>Remuneração compatível com a formação;</p> <p>Remuneração compatível com as oferecidas no mercado;</p> <p>Existência de incentivos como prêmios e promoções;</p> <p>Plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos;</p> <p>Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas;</p> <p>Remuneração condicionada aos resultados.</p> |
| <i>Autores</i> | Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Martins (2008); Bohlander e Snell (2009); Gerhart (2010). |

Fonte: adaptado de Demo et al. (2014) e Demo (2016).

Por fim, buscando verificar o panorama da produção científica internacional recente de alto impacto relativa às práticas de gestão de pessoas, foi desenvolvido o artigo *What Do Scientific Research Say About the Effectiveness of Human Resource Management*

Practices? Current Itineraries and New Possibilities por Demo, Costa, Coura, Miyasaki e Fogaça (2019), na língua inglesa, aprovado no XXII Semead. Este artigo comporá o estado da arte da presente pesquisa.

2.1 WHAT DO SCIENTIFIC RESEARCH SAY ABOUT THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES? CURRENT ITINERARIES AND NEW POSSIBILITIES

1. INTRODUCTION

The idea of people in organizations as protagonists in the production of knowledge and organizational effectiveness, acting as drivers of results such as competitiveness, efficiency, quality, productivity, among others, is already consensual among the main authors of Human Resources and Organizational Behavior. This time, the Human Resources Management (HRM) area must take precedence over the greater personal and professional fulfillment of the employees, since the well-being of people should be the main agenda of organizations (Demo, 2016).

In this perspective, the strategic management of people is the rethinking of policies, practices and activities of Human Resources Management (HRM), taking into account the contextual variables and the multiple actors involved, so as to assume an internal cohesion to the function of HRM, as well as a strategic integration with the objectives of the organization, to obtain more effective results (Boxall, 1996; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Also, in the strategic vision of Human Resources Management, HRM practices are fundamental in achieving organizational objectives (Legge, 2006).

Considering the strategic nature of HRM practices for organizations, we focus on the following research question: how to describe the scenario of the current scientific publications on HRM practices in organizations in order to trace the itineraries of international production and discover new research possibilities?

Thus, the main objective of our study is to carry out a systematic and bibliometric review of the international high-impact scientific production to map the recent state of the art in the theme, in order to highlight both the current research itineraries and the literature gaps that launch new research possibilities.

2. THEORETICAL BACKGROUND

Changes in the political-economic environment, coupled with the continuous pursuit of employees for a better quality of life, led organizations to adapt to new contexts, innovating to gain space in future markets and investing mainly in human capital (Deadrick & Stone, 2014; Reginaldo, Tartari, & Lira, 2016). Thus, HRM evolved from a Personnel Department to a human relations function, later to work relations, industrial relations, and, more recently, to the strategic function of HRM (Deadrick & Stone, 2014).

Thus, the HRM underwent a re-signification that can be illustrated when the conservative version (hard) of human resources management, which focuses on quantitative and calculative aspects, understanding people as any other economic resource (Armstrong, 2014), has given rise to the modern version (soft), which understands people as valuable organizational heritage and source of competitive advantage (Legge, 1995), constituting the most important organizational resource to be managed.

This proposal is in accordance with the Resource Based View presented by Barney (1991), the conceptual framework of our study, which argues that people and their interactions are valuable resources in the production of knowledge and attainment of organizational objectives. These assumptions define the fundamentals of HRM practices, so that, rather than a differentiated perspective of better treatment of people, Legge's (2006) modern HRM brings with it new roles, challenges and perspectives, laying the foundations for the so-called Strategic Human Resource Management.

Strategic Human Resource Management, in turn, can be understood as rethinking HRM strategies, policies and practices, integrated with organizational objectives, in order to leverage results at the individual, group and organizational levels, taking into account environmental and the multiple actors involved (Boxall, 1996; Buren et al., 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall et al., 2011).

In this context, Martín-Alcázar, Romero-Fernández and Sánchez-Gardey (2005) indicate that HRM strategies define the guidelines that serve as the north for workforce management, while policies seek to coordinate practices for consistency and follow in the same direction. Finally, the practices are at the end of the operation, assuming the lowest level among the three, and represent the actions themselves, being the main protagonists in achieving results (Legge, 2006).

In fact, several studies have evidenced positive relationships between HRM practices and other variables of organizational behavior, such as commitment, productivity,

profitability and quality (Guest, 1987; Schneider & Bowen, 1985; Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik, & Thorpe, 1991), organizational performance (Boselie, Dietz, & Boone, 2005; Menezes, Wood, & Gelade, 2010; Subramony, 2009), organizational effectiveness (Guest & Conway, 2011), satisfaction, motivation, turnover and absences from work (Katou, 2012), stress reduction and improved health (Bono, Glomb, Shen, Kim, & Koch, 2013).

In addition, studies have shown that HRM practices influence both trust relationships in organizations (Gould-williams, 2003; Horta, Demo, & Roure, 2012; Tzafrir, 2005) as well-being (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Turner, Huemann, & Keegan, 2008) and resilience at work (Costa, Demo, & Paschoal, 2019), while they are influenced by organizational values (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017), personal values and perception of organizational justice (Demo, 2010).

It is pertinent to remember that the strategic role of HRM practices applies not only in the private sphere, leveraging competitiveness and results as profitability, but also the public context, which has citizens as a clients and society as a whole, both yield results in terms of effectiveness, no matter how measured (accountability, productivity, service, speed, etc.).

Therefore, these empirical studies confirm the strategic relevance of HRM practices as propellers of different attitudes, behaviors and organizational results, which encouraged us to go a step further and identify the new paths that scientific research in the theme have gone through, as well as the new possibilities of research by which we can venture.

3. METHODOLOGICAL COURSE

Considering the objective of mapping the recent state of the art of scientific production in HRM practices, through the identification of the research itineraries that have shed light on the gaps in the literature and, subsequently, new research possibilities, a descriptive study was carried out, who chose as method the systematic review of the literature, with bibliometric analyzes.

Bibliometry is a quantitative and statistical technique that seeks to measure production indexes or research patterns, as well as to monitor the development and dissemination of scientific knowledge of some subject (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). In addition, this technique points to the behavior and development of an area of

knowledge, while it identifies theoretical and empirical gaps in scientific production (Araújo & Alvarenga, 2011), therefore relevant to the attempts of this paper.

In order to achieve the systematic review of the literature, we take as a basis the protocol proposed by Cronin, Ryan and Coughlan (2008), formed by the following steps: (a) formulation of the research question; (b) set of inclusion and exclusion criteria; (c) quality of the literature; (d) assessment of relevance and; (e) assessment of eligibility.

Item (a) refers to the research problem already mentioned in the introduction, which is: how to describe the scenario of current scientific publications on HRM practices in organizations in order to trace the itineraries of international production and unveil new possibilities for research?

Thus, to obtain the item (b) of the protocol, was made a survey of the scientific publications in HRM practices, in the month of July, 2019, in the Web of Science (WoS) database, because it is considered one of the most embracing (dating from 1990) and, mainly, to gather the main international journals of high impact (Chadegani et al., 2013). We searched for the keyword "HRM practices" in titles, abstracts, keywords author or keywords plus, totaling 1,237 publications. The results were filtered for the documentary type "paper" and the results were delimited for the last five years, that is, from 2015 to 2019, depicting the recent state of the art of the construct. Next, we selected the following knowledge area filters, namely: "business economics"; "psychology"; and "public administration", since they are the areas related to the object of this study. Thus, step "b" was completed, and from this search, 407 articles returned.

Then, the journals were filtered through the quality criterion (step "c"). We considered only the journals indexed by the Journal Citation Report (JCR), with the purpose of identifying the papers published in journals with high impact factor, which brings more quality to the results of the research. After this screening, the number of articles totaled 279. The impact factor of 2018 was considered because the 2019 index was not published until the close of this study.

Subsequently, the relevance analysis (step "d") of each of the 279 articles was carried out, checking whether the title, abstract or keywords were relevant or not to the context of HRM practices. This step removed 96 papers, resulting in 183 papers.

Finally, in the eligibility assessment (step "e"), the resulting 183 articles were analyzed in full, verifying whether they were eligible or not. From this stage, 121 articles

were produced, which compose the corpus of the present work. Figure 1 presents the diagram of the steps of the systematic review of the literature, inspired by the protocol of Cronin et al. (2008).

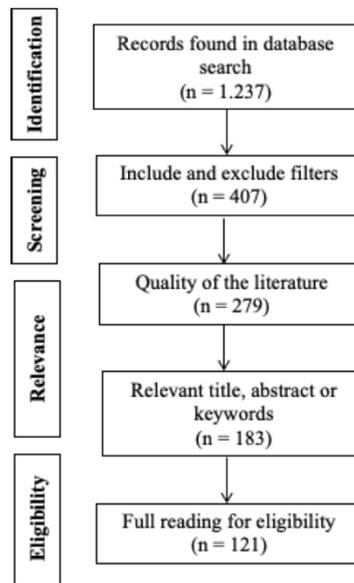


Figure 1: Search strategy flow diagram Source: elaborated by the authors, 2019.

In order to present the results, bibliometric analyzes were performed using software *VOSviewer 1.6.10*, *Microsoft Excel*, and the web page *Word it Out* for the construction of the word cloud. Using *VOSviewer* makes it possible to group articles in clusters. This grouping of classes assumes that the words are divided into groups of articles with similar research focus, so that a word does not incorporate different classes (Kronberger & Wagner, 2002). In addition, the analysis of data was complemented by the assumptions of Bardin (2016) when, in the context of the content analysis, there is the discussion about the association or analysis of the relations, seeking to identify, besides the frequency with which the words appear in full of the article, the relationship between these elements. The analyzes carried out allowed the development of an agenda for further studies.

4. ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS

With the objective of analyzing the demographic profile of the scientific production concerning HRM practices, which demonstrates the evolution of the number of publications per year, it is verified, according to Figure 2, that 23% of articles were published in the last year and a half (from 2018 to July 2019, time of data collection in the Web of Science), which may suggest that the production of the area, given its strategic nature, continues to gain the

attention of the researchers. The timid production in 2019 may be influenced by the fact that the analysis was only done halfway through the year (July).

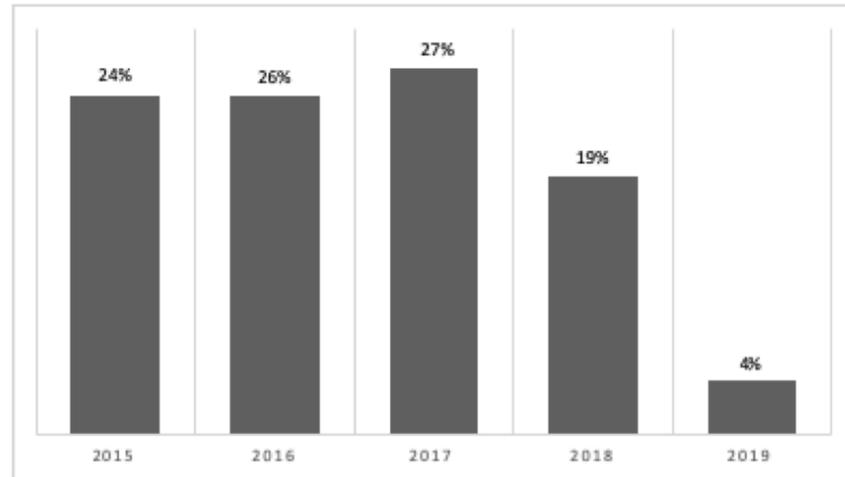


Figure 2. Number of publications per year

Source: elaborated by the authors, 2019.

In addition, most of the articles surveyed are theoretical-empirical, accounting for 93% of the total, while only 7% are theoretical essays. Regarding the nature of the research, it was verified that the majority is quantitative (62%); followed by those of a qualitative nature (21%); multi-method (10%); and do not apply (7%), since they are theoretical essays.

In relation to the countries that have published the most, England stands out with 69% of the publications; followed by the United States, represented at 12%; Netherlands with 6%; Brazil, Australia and Germany tied with 3% each. The rest published 1% each. Regarding the sector of the economy, 64% surveyed the private sector; 4% public; 1% the third sector; 7% conducted a joint study in the public and private sectors; 4% encompassed all three: private, public and third sector; 12% did not report; and 8% do not apply, because they are theoretical essays or bibliometric revisions.

As for the most published journals, the International Journal of Human Resource Management predominated, with 16% of publications, followed by: Personnel Review (11%); Human Resource Management Journal (7%); Employee Relations (6%); Human Resource Management (6%); International Journal of Manpower (4%); and Asia Pacific Journal of Human Resources (3%). In relation to the authors, the most productive were Chris Brewster (University of Reading, United Kingdom), with 6 publications; Timothy Bartram (La Trobe University, Australia) with 5 publications; and Tanya Bondarouk (University of Twente, Netherlands) with 4 publications.

In addition, the registry of the list of references in a scientific work reflects the process of constructing the knowledge of the researcher and also presents the dialogue established by him with his peers (Grácio, 2016). Therefore, according to the author, when citing a reference, the researcher reveals which theoretical and methodological references make up the development of his/her work. In this way, in order to map thematic, theoretical and/or methodological proximity between authors, articles, periodicals, countries or other units of analysis, Mashakova (1981) points out that there are two main methods of relational analysis of citations, namely: bibliographic coupling analysis and co-citation analysis.

In order to carry out such analyzes of the 121 articles resulting from our review, we used the *VOSviewer software*, which elaborates a bibliographic mapping through the identification of groups of associated publications (Eck & Waltman, 2017). In this sense, in order to investigate how the topic is found in the literature, a bibliographic coupling study was carried out, in the effort to measure the relationship between two articles, based on the number of common references cited by these articles (Grácio, 2016). Thus, the intensity of the coupling of two articles depends on the amount of references they have in common and the larger the number of references in common, the greater the binding force between them (Egghe & Rousseau, 2002), whether theoretical or methodological approach (Kessler, 1965).

Figure 3 shows the 41 articles with the greatest total binding force among them, subdivided into 4 clusters. To illustrate some examples, the studies of Aklamanu, Degbey and Tarba (2016), Cafferkey and Dundon (2015) and Saridakis, Lai and Cooper (2017) are the ones with the highest intensity of bibliographic coupling with the other articles, when evaluated in pairs.

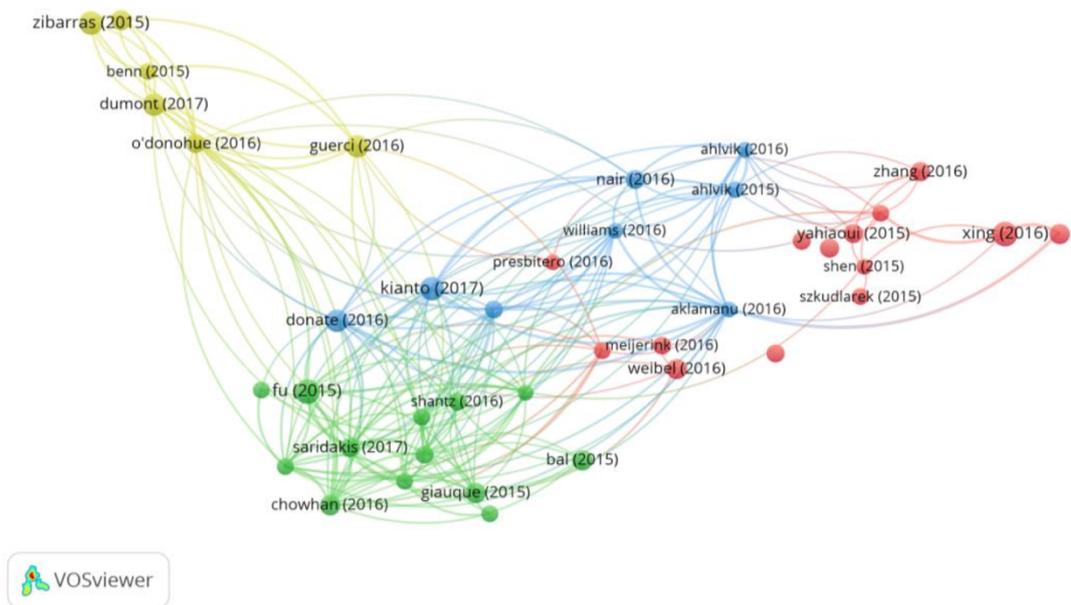


Figure 3. Bibliographic coupling

Source: elaborated by the authors with *VOSviewer*, 2019.

The green cluster has assembled articles that pertain to how HRM practices influence both employee and organizational performance. In this perspective, Shantz, Arevshatian, Alfes and Bailey (2016), when studying the relationship between HRM practices and employee performance, found that practices that seek to improve employee performance, when applied, intensify the sense of involvement them to the organization. The study by Saridakis et al. (2017), when investigating how HRM practice influences performance, concluded that there is a positive relationship between these two variables. In addition, Chowhan (2016) infers that HRM practices, in addition to improving employee performance, also contribute significantly to the performance of the company as a whole.

The blue cluster, on the other hand, analyzes how HRM practices influence the positive results of organizational innovations, both internal and external, such as transferring the company to a new country or in the process of buying/merging organizations. In relation to internal innovations, Donate, Peña and Pablo (2016) concluded that HRM practices allow the employee to acquire skills to deal with new changes in work. In addition, Aklamanu et al. (2016) pointed out that HRM practices constitute one of the reasons for successful mergers and acquisitions, while directly influencing employees' ability to work as a team and share organizational knowledge critical to success of innovations.

The red cluster is composed of studies that investigate the application and effects of HRM practices in different countries: China and Africa (Xing, Liu, Tarba, & Cooper, 2016),

France and Tunisia (Yahiaoui, 2015), European countries in general (Weibel et al., 2015), and the Netherlands (Meijerink, Bondarouk, & Lepak, 2016). There is also the study of Shen et al. (2015), that researched in 11 countries how people management influences successful careers. The authors concluded that HRM practices are great positive influencers, especially those involving Involvement; Training, Development and Education; and Working Conditions.

Finally, the yellow cluster collected studies that relate the HRM practices in the organization and the behavior of employees towards the environment, seeking to identify how these two factors are interrelated. The publications categorized in this cluster analyze two different contexts, namely, organization and environment, so they are further away from other clusters, which analyze HRM practices and their internal influences on organizations. This distancing can be shown by Figure 3, which reveals the yellow cluster furthest from the green, blue, and red clusters.

Then, the analysis of co-citation presents the relationship between two articles in relation to the number of publications in which they are cited concomitantly (Grácio, 2016). Thus, the scientific community defines the proximity and interlocution of two documents insofar as it establishes connections in the process of formation of new knowledge (Grácio, 2016), thus identifying influential and fundamental articles in the scientific community (Small, 1973). The results demonstrate the studies of Huselid (1995), Delery and Doty (1996), Jiang, Lepak, Hu and Baer (2012), Barney (1991) and Bowen and Ostroff (2004) as those with the highest co-citations.

The network of co-authoring by country, in turn, allows to identify the interaction between the authors of different territories (Grácio, 2016). From the results generated by *VOSviewer*, authors from England, Australia, China, the United States and Canada have a greater partnership in the publication of articles.

Additionally, we analyzed the most frequent keywords in the 121 articles surveyed, through the elaboration of a cloud of words, generated in the *Word It Out* platform and illustrated by Figure 4. Of the 447 keywords, we selected only those that were cited at least 3 times, resulting in 26 words.



Figure 4. Word cloud

Source: elaborated by the authors with *Word It Out* software, 2019.

The word cloud seeks to identify the frequency with which words appear in articles by means of the lexicographic visualization of the words contained in the textual corpus examined. It is worth mentioning that the font size of the word reveals whether it was quoted many (large font) or few (small font). Thus, still in Figure 4, the word that appears most is "Human Resource Management", followed by the words: "HRM practices"; "HRM"; and "human resource management practices", which was expected, considering our subject of study.

Notably, the cloud allows us to unveil the associations that researches have sought to establish between HRM practices and even HRM, in general, with several constructs of organizational behavior. Some of these relations with a recurrent history in the field research such as "firm or organizational performance", job satisfaction, training, social capital, human capital, employee turnover and innovation (Boselie et al., 2005; Guest & Conway, 2011; Kim & Lee, 2012; Menezes et al., 2010; Subramony, 2009), others seeking to frame HRM practices in strategic and globalized contexts, such as strategic HRM, HRM international, multinational corporations and emerging markets. Also, it caught our attention, the association of HRM Practices with different assumptions and methodological nuances, such as qualitative and mixed methodologies, rehearsing a challenge to the hegemony of quantitative studies in research on the subject.

Such associations address the routes that research has undertaken to extend the study of the phenomenon to various parts of the world (such as China, for example), in a constant trend of internationalization, ratifying the strategic nature of the implementation of HRM practices and its subsequent impact on important results at the individual, group and organizational levels, as we have already emphasized in the theoretical framework. We also called attention to the effort that has been engendered by researchers to approach HRM practices under different methodological possibilities, favoring multi-method approaches.

5. RESEARCH AGENDA: WHERE ARE WE GOING?

With the objective of analyzing the specific content of the five articles on HRM practices most cited (top five in the theme) to consolidate the recent state of the art in the subject studied and, in particular, to draw up an agenda of future researches based on the agendas proposed by these five studies, we resorted to the Web of Science citation report. Thus, Table 1 lists the 5 articles that received the most quotations in the review period, listed in descending order.

Table 1 Profile of the five most cited articles

| <i>Article</i> | <i>Number of citations</i> | <i>Authors</i> | <i>Journal</i> | <i>Year</i> | <i>Impact factor</i> |
|---|----------------------------|---|---|-------------|----------------------|
| <i>Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa: Chinese managers' HRM practices</i> | 29 | <i>Xing, YJ; Liu, YP; Tarba, SY; Cooper, CL</i> | <i>INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW</i> | 2016 | 3.639 |
| <i>Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation</i> | 29 | <i>Kianto, A; Saenz, J; Aramburu, N</i> | <i>JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH</i> | 2017 | 4.028 |
| <i>HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey</i> | 25 | <i>Zibarras, LD; Coan, P</i> | <i>INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</i> | 2015 | 3.150 |

| | | | | | |
|---|----|---|---|------|-------|
| <i>HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities</i> | 23 | <i>Donate, MJ; Peña, I; de Pablo, JDS</i> | <i>INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</i> | 2015 | 3.150 |
| <i>Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies</i> | 15 | <i>Saridakis, G; Lai, YQ; Cooper, CL</i> | <i>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW</i> | 2017 | 3.685 |

Source: elaborated by the authors, 2019.

The first study, by Xing et al. (2016), addresses the interorganizational relationship between Chinese enterprises and local unions, investigating the HRM practices of Chinese managers in the management of African employees. In this study, it appears that the practices affect the behavior of local employees, notoriously in the commitment to the organization and their work attitude. In view of this, it becomes imminent the need for further studies, according to the authors, to explore organizational cultural influences in HRM practices. Thus, it is recommended that future research be conducted in emerging market multinationals, because, according to the study, the subject is still untouched, although the wealth of opportunities.

The work of Kianto, Sáenz and Aramburu (2017) proposes a conceptual model in which an explicitly knowledge-based HRM practices system impacts the intellectual capital of a company, producing greater innovation performance. Through an empirical study with Spanish companies, the results showed that intellectual capital positively mediates the relationship between HRM practices based on knowledge and innovation performance, and illustrates the essential role of human capital in this relationship. In this sense, the article suggests the expansion of the research model for alternative contexts and also the exploration of new strategic contingencies related to industry. Therefore, a fruitful path for future research could be the application of the proposed model in other organizational environments, as well as to extend the explanation of the relationships tested using qualitative methods.

Zibarras and Coan (2015) investigated the HRM practices used to promote pro-environmental behavior in UK organizations. Overall, the results pointed out that managers

are the "guardians" of environmental performance and that the most prevalent practices incorporate employee involvement. In order to obtain long-term competitive advantage, the authors suggest new studies that seek to relate the practices of HRM with the development of capacities that allow the change to reach goals related to sustainability and the environment. In addition, one can conjecture as an agenda the challenges faced in the implementation of HRM practices in view of the specific role that managers play, relating HRM practices to leadership styles and other variables of organizational culture.

In the fourth article, we analyze the effect of systems of HRM practices on innovation capacities in a Spanish company (Donate et al., 2016). As a result, personal HRM practices positively influence human capital, while collaborative practices influence social capital, which in turn affects innovation capabilities. The authors suggest for future studies to address the relationship of practices with leadership styles and cultural values, in unison with what we proposed in the previous paragraph.

Finally, in the fifth study, Saridakis et al. (2017) attempted to estimate the effect size of the relationship between high-performance HRM practices and company performance measures based on longitudinal studies. The researchers' findings provide support for the already consensual claim in the academic literature that high-performance HRM practices positively affect company performance. Thus, the authors propose as a research opportunity the possibility of advancing to research models that examine the causal link between HRM practices. Moreover, the findings of this study reinforce the pertinence and necessity of conducting longitudinal studies, still extremely poor in the scientific literature, which allow to follow the trends and challenges of the implementation of HRM practices in a continuous and updated basis.

Although proposing new research possibilities, based on the agendas of the five most cited articles, present the main theoretical contributions of our study, we would like to highlight the relevance of the development of multi-method studies. Such studies seek the so-called triangulation as a way of better approaching and understanding research objects. By combining methods and quantitative techniques that deal with the measurement of a phenomenon, the qualitative approaches, with hermeneutical epistemological assumptions, advance in their interpretation, revealing important nuances that the numbers, by themselves, do not show.

In spite of the database used, Web of Science, concentrate the largest number of high-impact multidisciplinary journals (Chadegani et al., 2013), the production of the theme has

not been exhausted and lies the main limitation of our review. Thus, if the desire is to map the production of the theme to its completeness, it is suggested to carry out a broader research that includes other databases, such as Scopus, and includes working papers, such as those presented at congresses and seminars, as well as books, theses and dissertations.

6. CONCLUSION

By tracing research itineraries into HRM practices, presenting the state of the art of scientific production in high impact journals and revealing new possibilities for further studies, we have achieved the objective of this review.

As theoretical contributions, we hope that the results so far collected contribute to the creation of new lines and research agendas in the theme, arising from the gaps outlined. In addition, students and researchers can identify centers of excellence and reference readings to develop their research, establishing partnerships. With respect to the managerial implications, the trajectories of research traced can inspire managers to bring the results of the empirical researches listed here to the organizational practice, recommending an increasingly participatory and effective human resource management.

Finally, our study advances by pointing out the trends in research on the subject, indicating new paths of research that can still be covered, as well as the different theoretical frameworks and methodological possibilities that will enable a new look at HRM practices in organization.

Em seguida, há a descrição do percurso metodológico da presente pesquisa.

3. MÉTODO

Nesta seção, é descrito o percurso metodológico utilizado para a realização deste trabalho. De acordo com Fachim (2010, p. 27), o método “é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo”. Faz-se necessário destacar que a metodologia aplicada nesta pesquisa é coerente com o problema de estudo formulado, com seus objetivos (geral e específicos) e com a contextualização apresentada na fundamentação teórica.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus meios e quanto aos seus fins (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). No que se refere aos seus fins, o presente estudo tem caráter descritivo em relação ao objetivo específico IV, identificar, a partir da escala desenvolvida, a percepção que os servidores do TCU pesquisados possuem quanto às práticas de Gestão de Pessoas do órgão. Essa característica pode ser explicada pelo fato de que a pesquisa se baseou em observações, registros e análises de variáveis, com o objetivo de identificar e descrever os principais aspectos das práticas de Recursos Humanos nos órgãos públicos, mais especificamente no Tribunal de Contas da União (TCU).

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal, de acordo com Gil (1999), descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Segundo Selltitz, Wrightsman e Cook (1965), esse tipo de pesquisa busca descrever em detalhes um fenômeno ou situação. Ainda quanto aos fins, esta pesquisa apresentou caráter instrumental de acordo com os objetivos específicos I e II (Desenvolver uma Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) com os servidores do Tribunal de Contas da União; e Identificar indícios de validade e confiabilidade da EPGP), o que se mostra coerente com o intuito de identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de pesquisa por meio de Análise Fatorial Exploratória (Drenth, 1984).

Quanto aos meios empregados, esta pesquisa pode ser entendida como uma pesquisa de campo, visto que foi realizada no meio habitual dos sujeitos, isto é, no ambiente de trabalho dos servidores do TCU. A pesquisa utilizou o método de levantamento de dados (*survey*), que trata da obtenção de dados primários de uma amostra de indivíduos, para conhecimento de suas características, ações ou opiniões, com a finalidade de obter as conclusões relativas aos dados coletados mediante análise quantitativa dos dados (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005).

A presente pesquisa possui, portanto, natureza qualitativa e quantitativa. Na visão de Godoy (1995), a primeira busca levantar em base dados informações descritivas para entender os eventos, verificar a percepção dos sujeitos envolvidos, e não se preocupa com a enumeração das ações estudadas. Nesse sentido, o desenvolvimento da EPGP teve como uma etapa a análise de juízes, feitas por meio de grupos focais, com servidores de GP do TCU e da Universidade de Brasília (UnB). Como segunda etapa, houve a análise semântica com servidores públicos, caracterizando a natureza qualitativa desta pesquisa.

Já o caráter quantitativo desta pesquisa consiste na análise dos dados obtidos após aplicação de questionários aos servidores. Esses dados são analisados estatisticamente, mensurando, em números, a percepção observada pelos servidores. Esse caráter está em acordo com Richardson (1999), o qual afirma que o método quantitativo pode garantir maior segurança nos resultados e possibilitar melhor compreensão da correlação existente entre as variáveis e outros fatores que influenciem o fenômeno.

Em relação ao horizonte temporal, esta pesquisa possui caráter transversal, já que a coleta de dados foi realizada em um único intervalo de tempo, entre junho e setembro de 2019 (Malhotra, 2012).

3.2 Caracterização da organização

O Tribunal de Contas da União consiste em um órgão público de extração constitucional, e é considerado, segundo doutrinadores, um órgão independente e autônomo, que auxilia o Congresso Nacional no exercício do controle externo. Desse modo, é responsável por julgar as contas dos gestores da administração pública e demais responsáveis por quantias, bens e valores federais. É de sua alçada, ainda, analisar as contas de pessoas físicas que, de algum modo, tenham provocado prejuízo ao erário.

Este órgão público foi criado em 7 de novembro de 1890, por meio do Decreto nº 966-A, e institucionalizado pela Constituição Brasileira de 1891. Sua competência atual está prevista no artigo 71 da Constituição Federal de 1988. É composto por 9 ministros, sendo que 6 são indicados pelo Congresso Nacional, um pelo Presidente da República e dois pelo Ministério Público, que atua junto ao Tribunal. O organograma desse órgão pode ser visualizado no Anexo.

Ressaltando o contexto de Recursos Humanos, o TCU possui o Código de Ética dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Resolução-TCU nº 226, de 27 de maio de 2009 - alterada pela Resolução-TCU nº 238, de 3 de novembro de 2010), com o objetivo de formalizar padrões de conduta e comportamento dos servidores.

De acordo com o artigo 3º deste Código de Ética dos Servidores do Tribunal de Contas da União:

Art. 3º São princípios e valores fundamentais a serem observados pelos servidores do Tribunal de Contas da União no exercício do seu cargo ou função:

I – o interesse público, a preservação e a defesa do patrimônio público;

II – a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a transparência;

III – a honestidade, a dignidade, o respeito e o decoro;

IV – a qualidade, a eficiência e a equidade dos serviços públicos;

V – a integridade;

VI – a independência, a objetividade e a imparcialidade;

VII – a neutralidade político-partidária, religiosa e ideológica;

VIII – o sigilo profissional;

IX – a competência; e

X – o desenvolvimento profissional.

Parágrafo único. Os atos, comportamentos e atitudes dos servidores incluirão sempre uma avaliação de natureza ética, de modo a harmonizar as práticas pessoais com os valores institucionais.

Segundo o art. 4º desse mesmo código citado, é direito de todo servidor deste órgão:

I – trabalhar em ambiente adequado, que preserve sua integridade física, moral, mental e psicológica e o equilíbrio entre a vida profissional e familiar;

II – *ser tratado com equidade nos sistemas de avaliação e reconhecimento de desempenho individual, remuneração, promoção e transferência, bem como ter acesso às informações a eles inerentes;*

III – participar das atividades de capacitação e treinamento necessárias ao seu desenvolvimento profissional;

IV – estabelecer interlocução livre com colegas e superiores, podendo expor ideias, pensamentos e opiniões, inclusive para discutir aspecto controverso em instrução processual... (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). *[grifo nosso]*

Dentro do órgão, há a Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep), que é subdividida em três diretorias, quais sejam: Diretoria de Gestão Estratégica de Pessoas (DIESP); Diretoria de Pagamento de Pessoal (DIPAG); Diretoria de Legislação de Pessoal (DILPE). O TCU possui atualmente cerca de 2.700 servidores ativos.

A Segep possui, dentre outras, as seguintes atribuições: (i) coordenação de ações relativas à valorização do servidor; (ii) estímulo ao reconhecimento dos servidores; (iii) instituição de políticas e práticas de recursos humanos, como o Programa Reconhe-Ser e o prêmio Reconhe-Ser.

O Programa Reconhe-Ser teve início em 2009, com o objetivo de reconhecer os excelentes trabalhos de servidores do próprio TCU, onde há um prêmio final, o Prêmio Reconhe-Ser. Neste programa, os servidores inscrevem trabalhos realizados nos doze meses anteriores ao período de inscrição e apresentam suas ideias. No ano de 2018, havia as

seguintes categorias: “Trabalhos de Destaque”, “Trabalhos Inovadores” e “Ideias Inovadoras”, que se dividem em 2 subcategorias: “Controle Externo” e “Governança e Gestão”. Há um edital interno que apresenta os critérios de avaliação, e no final, há um evento público onde são apresentados os trabalhos e as ideias premiadas.

Segundo a cartilha que apresenta o Prêmio Reconhe-Ser de 2018:

O Prêmio Reconhe-Ser concretiza o reconhecimento e a valorização do espírito inovador e realizador dos servidores do TCU. Através do reconhecimento público, da troca de experiências, do fomento às boas práticas de gestão, e da proposição de ideias inovadoras, cria-se um ambiente propício para trabalhos de alta qualidade, servidores motivados e o cumprimento da função do Tribunal perante toda a Administração Pública e à sociedade.

O reconhecimento é um valor muito presente no TCU, além de ser um dos princípios da política de gestão de pessoas da Casa. A valorização do trabalho bem realizado gera motivação, direcionamento, oportunidade de aprendizado e reforça a cultura de excelência do Tribunal de Contas da União (Prêmio Reconhe-Ser, 2018, p.5).

3.3 Caracterização da amostra e participantes da pesquisa

3.3.1 Tratamento dos dados

A quantidade de questionários respondidos após a aplicação online da EPGP Pública foi de 394 sujeitos. Antes de caracterizar a amostra da parte quantitativa, é importante ressaltar que os dados oriundos da aplicação dos questionários foram migrados ao programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) iniciando, portanto, a etapa de tratamento de dados quantitativos, que compreendeu a análise de distribuição de frequência, dados faltantes (*missing values*) e casos extremos (*outliers*).

Ademais, foram verificadas as suposições para análise multivariada (linearidade, homocedasticidade e normalidade) sendo utilizados, para isso, gráficos de resíduos e gráficos de probabilidade normal, multicolinearidade/singularidade, via regressão linear, de acordo com recomendações de Field (2009), além da normalidade multivariada, que foi verificada no *software* Amos, o qual é vinculado ao SPSS (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Para a análise dos *missing values* (ou dados faltantes), foi utilizado o procedimento *listwise* que, segundo Tabachick e Fidell (2013), trata da eliminação de questionários que tiveram pelo menos um item em branco. Neste estudo, foram encontrados 21 *missing values*, que foram eliminados, totalizando 373 questionários.

Em seguida, foi realizada a análise quanto à presença de *outliers*. Os *outliers* são valores encontrados que diferem consideravelmente da média dos dados. Conforme

recomendações de Tabachnick e Fidell (2013) para esta etapa, foi utilizado o método Mahalanobis. De acordo com a tabela do qui-quadrado (χ^2), com índice de significância $p < 0,001$ e considerando os 31 itens da versão de aplicação online aos servidores do TCU, obteve-se o valor $\chi^2 = 61,098$. Desse modo, foram eliminados 29 *outliers*. Assim, conseguiu-se uma amostra final de 344 sujeitos.

Posteriormente, foram realizadas as análises de multicolinearidade e de singularidade. Não foi localizado nenhum desvio, já que os valores de tolerância foram maiores que 0,1 e a *Variance Inflation Factor* (VIF) foi inferior a 5,0 (Hair et al., 2009).

Por fim, conforme estabelecido por Hair et al. (2009) e Field (2009), procedeu-se a análise dos pressupostos para a utilização da análise multivariada. Foram gerados, portanto, gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos, com o objetivo de averiguar normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados. Todos os pressupostos foram confirmados.

A amostra final foi composta, portanto, por 344 sujeitos que estão de acordo com os critérios estatísticos supracitados. Em seguida, esta amostra final de 344 foi dividida aleatoriamente em duas amostras diferentes: (i) Estudo 1, referente à AFE, composta por 344 sujeitos, contemplando o objetivo específico II; e (ii) Estudo 2, relativa à AFC, composta 240 sujeitos, considerando o objetivo específico III. Ressalta-se que, para o Estudo 2 (AFC via modelagem por equações estruturais) foi analisada a normalidade multivariada no *software Amos*, a qual também não apresentou problema (Marôco, 2010). Além disso, para a consecução do objetivo específico IV, foi considerada a amostra total de 344 sujeitos.

Ressalta-se que, segundo Tabachnick e Fidell (2012), o tamanho da amostra para a AFE deve contemplar pelo menos 300 indivíduos e sugere, como regra, entre 5 e 10 sujeitos por item do questionário. Para a amostra da AFC, Hair et al. (2005), Byrne (2009) e Kline (2011) indicam entre 10 e 20 sujeitos por item. Desse modo, ambas as amostras utilizadas, Estudo 1 (AFE) e Estudo 2 (AFC) estão de acordo com as recomendações da literatura.

3.3.2 Caracterização da amostra

A primeira parte deste estudo corresponde à etapa qualitativa da pesquisa e possibilitará alcançar o objetivo específico I "Desenvolver uma Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) Pública com os servidores do Tribunal de Contas da União".

Para o desenvolvimento da EPGP Pública, foram realizadas as análises de juízes e semântica, ambas de acordo com os princípios de Pasquali (2010). Para a análise de juízes, foram realizados dois grupos focais em junho de 2019, um grupo com seis gestores da FUB e outro grupo com quatro servidores do TCU, totalizando 10 especialistas no assunto. Estes juízes analisaram a pertinência ou não dos itens da primeira versão da EPGP. Ressalta-se que esses itens são provenientes da pesquisa de Demo et al. (2012) e o questionário possuía, ao todo, 41 itens. O grupo focal, segundo Gondim (2003) e Ressel, Beck, Gualda, Hoffmann, Silva e Sehnem (2008), permite realizar a coleta de dados, por meio da interação dos integrantes do grupo, possibilitando a compreensão de percepções, pontos de vista e crenças, e como essas perspectivas se associam.

Com a versão de itens provenientes da análise de juízes, foi realizada a análise semântica, que busca avaliar a clareza dos itens e solucionar dúvidas que possam surgir no momento de aplicação da escala. A amostra da análise semântica foi composta por 37 servidores públicos de diferentes órgãos.

Para a parte quantitativa (objetivos específicos II, III e IV), a população-alvo foi os servidores públicos do TCU. A caracterização dos participantes considerou idade, gênero, escolaridade e há quanto tempo é servidor do TCU. A amostra se caracteriza como não probabilística por conveniência, já que considera a escolha de elementos mais disponíveis e que possam proporcionar as informações essenciais (Hair et al., 2005).

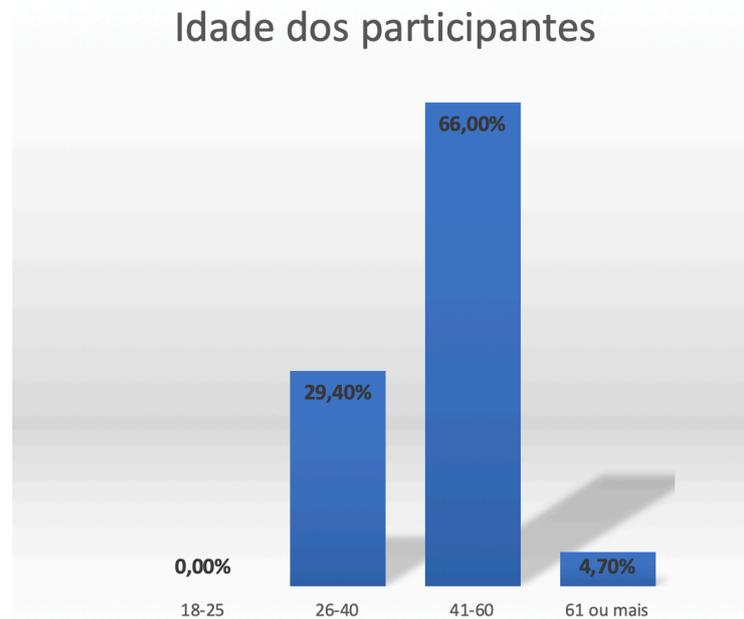
Em relação ao tamanho da amostra utilizada no estudo quantitativo, Tabachnick e Fidell (2012) afirmam que uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) deve abranger no mínimo 300 indivíduos. Eles sugerem, adicionalmente, como regra, entre 5 e 10 respondentes por item do questionário. Para a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), Hair et al. (2005), Byrne (2009) e Kline (2011) sugerem entre 10 e 20 indivíduos por item. Desse modo, a amostra de 344 sujeitos para a AFE (Estudo 1) e 240 sujeitos para a AFC (Estudo 2) estão de acordo com as recomendações.

As amostras foram caracterizadas em termos de idade, escolaridade, gênero e o tempo de trabalho no TCU como servidor público. A caracterização das amostras será apresentada de forma separada, tendo em vista que elas são diferentes.

Quanto à idade dos sujeitos do Estudo 1 (AFE), 29,4% possuem de 26 a 40 anos; 66% possuem de 41 a 60 anos; e 4,7% possuem 61 anos ou mais. A Figura 1 demonstra esses resultados.

Figura 1

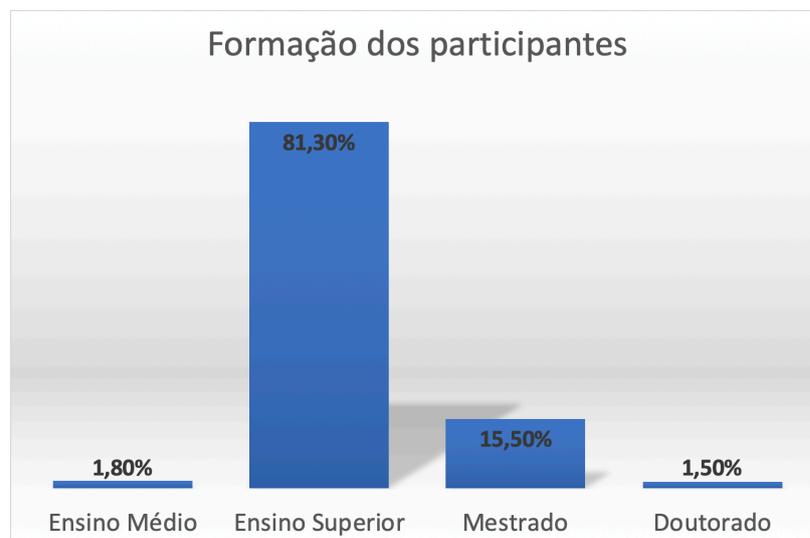
Frequência da Idade dos Participantes (Estudo 1).



Quanto à formação acadêmica dos participantes do Estudo 1, 1,8% dos participantes possuem ensino médio completo; 81,3% possuem ensino superior completo; 15,1% possuem Mestrado; e 1,5% possuem Doutorado, conforme Figura 2.

Figura 2

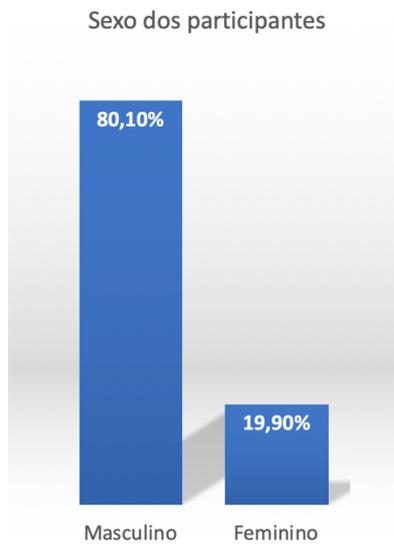
Frequência da Formação Acadêmica dos Participantes (Estudo 1)



Em relação ao sexo dos respondentes deste Estudo, 80,1% dos indivíduos são do sexo masculino e 19,9% do sexo feminino (figura 3).

Figura 3

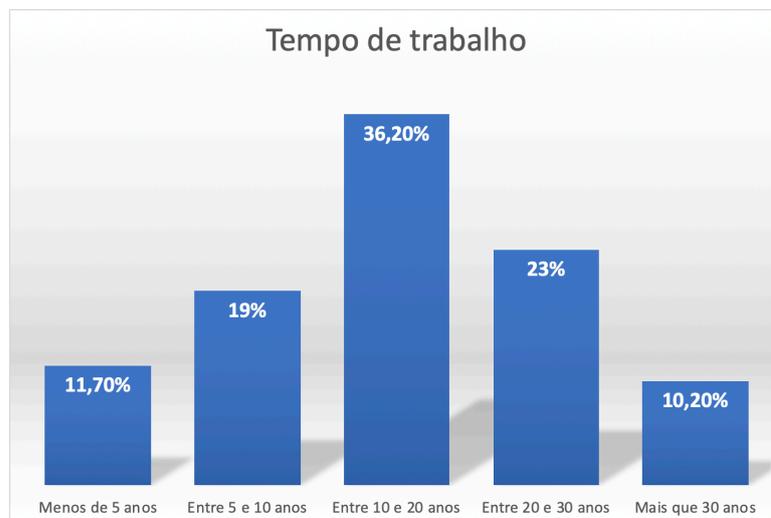
Frequência do Sexo dos Participantes (Estudo 1)



Por fim, perguntou-se há quanto tempo cada participante trabalha no TCU como servidor público e constatou-se que 11,7% trabalha há menos de 5 anos; 19% entre 5 e 10 anos; 36,2% entre 10 e 20 anos; 23% entre 20 e 30 anos; e 10,20% há mais de 30 anos (figura 4).

Figura 4

Frequência do Tempo de Serviço dos Participantes (Estudo 1)



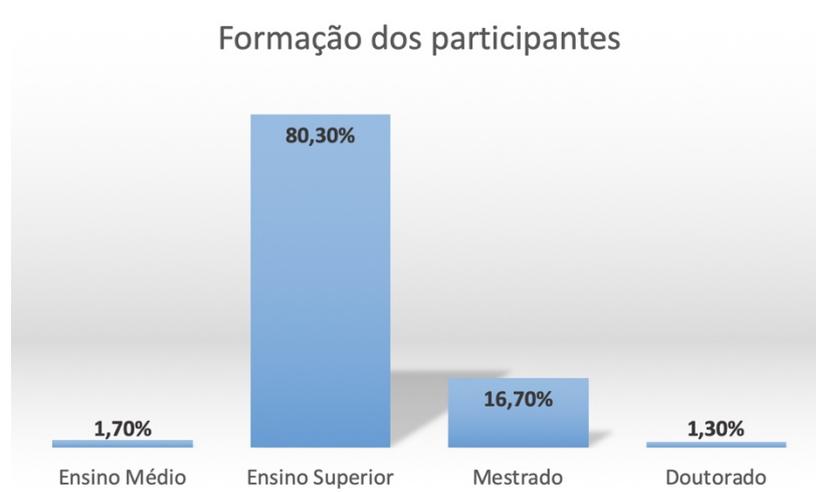
Em relação à idade dos sujeitos do Estudo 2 (AFC), 29,2% possuem de 26 a 40 anos; 66,7% possuem de 41 a 60 anos; e 4,2% possuem 61 anos ou mais. A Figura 5 demonstra esses resultados.

Figura 5

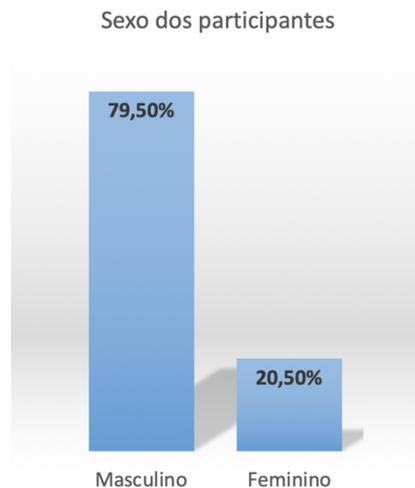
Frequência da Idade dos Participantes (Estudo 2)



Quanto à formação acadêmica dos participantes do Estudo 2, 1,7% dos participantes possuem ensino médio completo; 80,3% possuem ensino superior completo; 16,7% possuem Mestrado; e 1,3% possuem Doutorado, conforme Figura 6.

Figura 6*Frequência da Formação Acadêmica dos Participantes (Estudo 2)*

Em relação ao sexo dos respondentes deste Estudo, 79,5% dos indivíduos são do sexo masculino e 20,5% do sexo feminino (Figura 7).

Figura 7*Frequência do Sexo dos Participantes (Estudo 2)*

Por fim, perguntou-se há quanto tempo cada participante trabalha no TCU como servidor público e constatou-se que 12,6% trabalha há menos de 5 anos; 19,2% entre 5 e 10 anos; 35,1% entre 10 e 20 anos; 23,4% entre 20 e 30 anos; e 9,6% há mais de 30 anos (Figura 8).

Figura 8

Frequência do Tempo de Serviço dos Participantes (Estudo 2)



3.4 Procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados

Na parte do estudo qualitativo, que busca satisfazer o objetivo específico I de desenvolvimento da EPGP Pública, foi realizada a adaptação da EPPRH já validada por Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012), para avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GP aplicadas na organização, utilizando a análise de juízes e análise semântica (Pasquali, 2010). A compilação dos itens da EPPRH de Demo et al. (2012) constituiu a versão inicial da EPGP Pública (Apêndice A), a qual foi submetida primeiramente à análise de juízes.

A análise de juízes, conforme Pasquali (2010) e Kerlinger e Lee (2008), trata da avaliação por um grupo de especialistas no assunto abordado com o intuito de validar se os itens são pertinentes às práticas de GP em uma instituição pública. Participaram desta etapa 10 juízes, sendo 6 da Universidade de Brasília e 4 do Tribunal de Contas da União. Esta quantidade de especialistas está adequada, segundo Pasquali (2010) e Kerlinger e Lee (2008), o qual determina que uma análise de juízes deve ser composta ao menos, por 6 especialistas.

Neste estudo, além de verificarem a pertinência dos itens, os juízes também foram desafiados a alocar, se possível fosse, cada item sob uma das seis práticas, ou seja, colocar o item em uma das seguintes opções: Remuneração e Recompensa, Condições de Trabalho, Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Envolvimento; Avaliação de Desempenho e Competências; e Recrutamento e Seleção. Caso o especialista achasse que um item se encaixava em uma ou mais dimensões, ele deveria colocar "1" para a opção que fosse mais adequada, "2" para a opção menos adequada que a primeira, e assim sucessivamente.

A técnica de grupo focal foi utilizada para a realização da análise de juízes. O grupo focal, como uma técnica de coleta de dados, segundo Fogaça e Coelho Jr. (2015), já está autenticado no percurso de uma pesquisa qualitativa. O grupo focal possibilita a coleta de dados por meio da interação e debate dos integrantes, o que permite compreender melhor os pontos de vista, as percepções e as crenças dos participantes, bem como entender como essas perspectivas se vinculam (Gondim, 2003; Ressel, Beck, Gualda, Hoffmann, Silva, & Sehnem, 2008). De acordo com as visões de Cooper e Schindler (2016), o grupo focal tem o intuito de guiar os participantes na troca de ideias, sentimentos e experiências realizando ao mesmo tempo a verificação quanto à pertinência ou não dos itens a um tópico específico, nesse caso, as práticas de GP em órgãos públicos. Ressalta-se que o resultado da análise de juízes pode configurar a reformulação, a retirada de itens ou, ainda, a sugestão de novos itens para a EPGP. Nesta análise, segundo Pasquali (2010) e Kerlinger e Lee (2008), deve ser respeitada a concordância mínima de 80% entre os juízes como o critério de decisão quanto à pertinência/exclusão/inclusão/reformulação de um determinado item aos objetivos da escala.

A partir da versão resultante da análise de juízes, seguiu-se para a análise semântica, que tem como intuito verificar se a redação dos itens da escala está clara, bem como apresentar dúvidas que poderiam aparecer no momento da aplicação do questionário. Isso evita, conforme Pasquali (2010) e Kerlinger e Lee (2008), a falta de entendimento dos participantes no momento em que estiverem respondendo ao instrumento de pesquisa. É possível verificar, portanto, redundâncias, similaridades de itens, adaptações no texto como tempo verbal, estrutura das frases, ou qualquer adaptação necessária para que os respondentes não tenham dúvidas. Para a realização desta análise foram convidados 40 servidores públicos.

O estudo quantitativo viabilizará o alcance dos objetivos específicos II, III e IV. A versão de aplicação da EPGP Pública foi disponibilizada na versão *online*, na plataforma *Google Docs*, enviada a todos os servidores públicos do TCU via e-mail institucional. Ressalta-se as vantagens da coleta *online*, quais sejam: (i) flexibilidade; (ii) economia de tempo; (iii) baixo custo; entre outras (Gonçalves, 2008; Malhotra, 2006).

Como próximo passo, foram examinados indícios de validade e confiabilidade da EPGP Pública, por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), via modelagem por equações estruturais, satisfazendo os objetivos específicos II e III. A Análise Fatorial Exploratória tem o objetivo de identificar e mostrar correlações entre os itens, agrupando os fatores, sendo uma técnica exploratória, conforme

Hair et al. (2009), utilizada para validar instrumentos de pesquisa. Será verificada, também, a confiabilidade, precisão e consistência interna da escala (índice *alfa de Cronbach*), seguindo os critérios propostos por Nunnally e Bernstein (1994), além de ser realizada a verificação da qualidade ou validade dos itens que a compõem, conforme critérios indicados por Comnrey e Lee (2013), bem como o total de variância explicada do construto "percepção das práticas de gestão de pessoas" para que a EPGP Pública possa ser utilizada como um instrumento de pesquisa válido e confiável em estudos diagnósticos e relacionais.

Para o objetivo específico III, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória, por meio do *software* estatístico Amos, via modelagem por equações estruturais, utilizando o método da máxima verossimilhança, que, segundo Hair et al. (2009), é o método mais robusto a violações de normalidade. De acordo com Kline (2011) e Hair et al. (2009), a modelagem por equações estruturais representa uma técnica que analisa a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, juntando a regressão múltipla linear com uma ou mais variáveis dependentes à AFC. Uma modelagem de equações estruturais pode se caracterizar por dois elementos básicos, quais sejam: (i) o modelo estrutural, que representa uma hipótese que relaciona variáveis preditoras com variáveis critérios, e (ii) o modelo de mensuração, que possibilita confirmar as estruturas de uma escala de medida. Neste estudo, será utilizado o modelo de mensuração, que permite comprovar o ajuste do modelo exploratório obtido na Análise Fatorial Exploratória, e que consiste na realização da validação confirmatória do modelo exploratório da EPGP Pública.

Posteriormente, a confiabilidade da versão obtida após a AFC da EPGP Pública foi analisada pelo *Jöreskog's rho* (ρ), que é, segundo Chin (1998), uma medida de confiabilidade mais recomendada do que o *alfa de Cronbach* para análise confirmatória, na medida em que se usa como referência as cargas fatoriais e não as correlações observadas entre as variáveis.

Em seguida, a validade de construto da EPGP Pública também foi testada por meio de validade convergente e da validade discriminante. De acordo com Hair et al. (2009), a validade de um construto retrata o quanto que um conjunto de itens medidos reflete o construto teórico que esses itens devem medir. A validade convergente refere-se ao grau de concordância entre duas ou mais medidas de um mesmo construto, no qual as intercorrelações dos itens devem ser pelo menos moderadas, ou seja, acima de 0,3 (Cohen, 1992; Hair et al., 2009; Kline, 2011). Dessa maneira, um dos indícios de validade convergente utilizados é o de confiabilidade do fator (Hair et al., 2009). Um outro indicador de convergência acordado pela literatura é o relacionado às cargas fatoriais, que devem ser

superiores a 0,5, conforme Hair et al. (2009), além da variância extraída dos fatores, a qual deve se aproximar de 0,5 (Hair et al., 2009).

Já a validade discriminante, segundo Hair et al. (2009), aponta o grau em que as medidas de fatores conceitualmente diferentes divergem. Desse modo, apenas se a EPGP apresentar estrutura multifatorial este teste de validade poderá ser conduzido. De acordo com Hair et al. (2009), observa-se evidências de validade discriminante quando o valor da variância extraída estimada de cada fator é maior que o valor do quadrado da correlação entre eles, conforme o critério de Fornell-Larcker, que diz que um construto latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro construto.

Para a execução do objetivo específico IV - identificar, a partir da escala desenvolvida, a percepção que os servidores do TCU pesquisados possuem quanto às práticas de gestão de pessoas do órgão - foi utilizada estatística descritiva, com médias, desvios-padrão e distribuição de frequências.

A seguir, o capítulo de resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão mostrados os resultados, de acordo com os objetivos propostos, das etapas qualitativa e quantitativa da pesquisa, além de suas consecutivas discussões. No que diz respeito à etapa qualitativa, serão exibidos os resultados das análises de juízes e semânticas realizadas, com vistas a desenvolver a EPGP Pública. Em relação à etapa quantitativa, serão apresentados os resultados referentes aos indícios de validade e confiabilidade da EPGP Pública, à condução da validação confirmatória da EPGP Pública, verificando sua confiabilidade, validade interna e de construto (convergente e divergente) e, por fim, à identificação da percepção que os servidores do TCU possuem no que tange ao seu relacionamento para com o órgão.

4.1 Estudo qualitativo

Para a execução do primeiro objetivo específico “Desenvolver uma Escala de Práticas de Recursos Humanos (EPGP) Pública com os servidores do Tribunal de Contas da União”, foram realizadas as análises de juízes e semântica para avaliar os 44 itens inicialmente propostos, a partir dos modelos de Demo et al. (2012, 2014), para mensuração da percepção que os servidores possuem quanto às práticas de GP realizadas pelo órgão.

O formulário para a análise de juízes (Apêndice A) foi respondido por seis gestores do Decanato de Gestão de Pessoas da Fundação Universidade de Brasília (FUB) e com quatro servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União (TCU), totalizando 10 especialistas no assunto. Os juízes verificaram a pertinência dos 44 itens iniciais e deram novas sugestões.

Após analisar o formulário dos dez juízes, quatorze itens foram excluídos, quatro tiveram sua redação alterada e cinco itens novos foram adicionados - vide tabela 7 -, de acordo com as sugestões propostas pelos gestores especialistas.

Tabela 7*Itens Adicionados na Etapa da Análise de Juizes*

| Itens | |
|-------|--|
| 1 | Na organização onde trabalho recebo <i>feedbacks</i> informais para melhoria do meu desempenho. |
| 2 | A organização onde trabalho oferece materiais e tecnologia (<i>hardware e software</i>) adequados ao desenvolvimento eficaz da minha função. |
| 3 | As práticas de gestão de pessoas da organização onde trabalho me motivam a dar o melhor de mim. |
| 4 | Sinto orgulho de trabalhar nesta organização. |
| 5 | Os servidores da organização onde trabalho são prestativos. |

Dentre os itens excluídos, estão os itens que compõem os fatores de Recrutamento e Seleção, e Remuneração e Recompensas, pois esses itens, no cenário público, são definidos e engessados pelas legislações vigentes. O departamento de gestão de pessoas não poderá, portanto, alterar o que já está definido na legislação. Ao final, totalizaram-se 35 itens, de 4 fatores (Condições de Trabalho, Envolvimento, Avaliação de Desempenho e Competências e Treinamento, Desenvolvimento e Educação), os quais compuseram o formulário para análise semântica (Apêndice B).

Em seguida, foi realizada a análise semântica, com o intuito de verificar a inteligibilidade do instrumento, ou seja, se a redação dos itens estava clara ou não (Kerlinger & Lee, 2008). Os formulários foram aplicados de forma presencial e *online* para 40 servidores públicos e obteve-se um retorno de 37. Este público foi escolhido pelo fato de que a pesquisa também seria aplicada a servidores públicos, porém de órgãos/entidades diferentes. Nesta etapa, foram excluídos 4 itens e 7 itens tiveram a sua redação modificada. Ressalta-se que em todas as alterações, tanto na análise de juizes quanto na semântica, o nível de concordância dos especialistas aos itens foi de 80% foi respeitado, atendendo aos critérios de Pasquali (2010) e Kerlinger e Lee (2008).

Por fim, o produto final do estudo qualitativo foi a versão de aplicação da EPGP Pública (Apêndice C), com 31 itens, de onde partiu-se para o estudo quantitativo.

4.2 Estudo quantitativo

Esta parte apresentará resultados da etapa quantitativa da pesquisa, conforme cada objetivo específico definido.

4.2.1 Validação exploratória da EPGP Pública

Para a execução do segundo objetivo específico, identificar indícios de validade e confiabilidade da EPGP Pública, procedeu-se à validação psicométrica da escala proposta, por meio da análise dos componentes principais, seguida da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Hair et al., 2009; Field, 2009).

Com o objetivo de verificar a fatorabilidade da amostra, foi realizada a análise dos componentes principais. A análise da matriz de correlação em relação ao índice de adequação da amostra proposto por Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obteve-se o índice de 0,95. Esse resultado é considerado pela literatura como “maravilhoso”. Conforme Kaiser (1974), quanto mais próximo de 1 o valor do KMO, maior a comunalidade dos itens e melhor a fatorabilidade da matriz.

Em seguida, partiu-se para a definição da quantidade de fatores da EPGP Pública, sendo considerados os seguintes critérios: (i) *eigenvalues*; (ii) gráfico *scree plot*; e (iii) a análise paralela (Field, 2009). O método *eigenvalues* maiores que 1,0 indicou cinco fatores, e a variância total explicada, maior que 3%, indicou cinco fatores. Entretanto, o *scree plot* indicou dois fatores, e a análise paralela também indicou dois fatores.

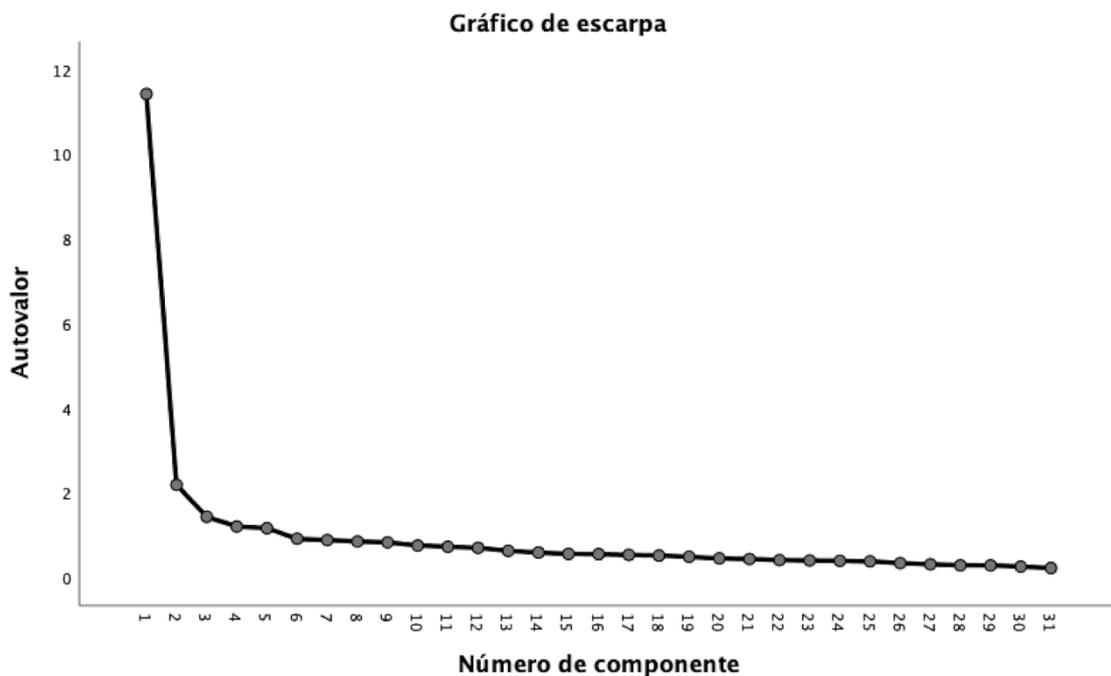
O método *eigenvalues* > 1 , ou critério de Kaiser-Guttman, é o mais utilizado na literatura. Entretanto, apesar de sua simplicidade, objetividade e amplo uso desse critério, há forte entendimento na literatura de que seus resultados são imprecisos, incertos (Costello & Osbourne, 2005; Floyd & Widaman; 1995; Patil, Singh, Mishra, & Donovan, 2008; Reise, Waller, & Comrey, 2000). O estudo de Costello e Osbourne (2005) indicou que o critério de *eigenvalues* > 1 superestimou em 36% dos casos o número de fatores retidos. De acordo com Laher (2010) e Ledesma e Valero-Mora (2007), o critério de Kaiser-Guttman 1 tende a superestimar o número de fatores a ser retido devido ao erro amostral. Este critério, portanto, não é recomendado para ser utilizado como método de retenção fatorial (Patil et al., 2008; Velicer, Eaton, & Fava, 2000).

O teste do *scree plot*, ou teste de Cattell (Cattell, 1966), refere-se à observação do gráfico dos *eigenvalues* (que apresenta o número de dimensões - eixo x - e seus *eigenvalues* correspondentes - eixo y). Por meio da análise do *scree plot*, é possível identificar quais fatores apresentam maiores *eigenvalues*, sendo, desse modo, responsáveis por uma maior

variância explicada. O objetivo deste teste é localizar o ponto onde os *eigenvalues* apresentam uma tendência decrescente linear (Reise et al., 2000), ou seja, quando a inclinação deixa de ser acentuada para tornar-se quase horizontal (Pasquali, 2012). Neste estudo, o *scree plot* sugeriu dois fatores, observando-se o ponto de inflexão, de acordo com a Figura 9.

Figura 9

Scree Plot da EPGP Pública



A análise paralela é um critério pouco utilizado no Brasil, porém está sendo cada vez mais consolidado na literatura internacional (Laros, 2004). Em um primeiro momento, o método da análise paralela foi desenvolvido para ser utilizado como critério de retenção de componentes, no entanto, ao passar dos anos, está sendo adaptado para o uso no contexto das análises fatoriais exploratórias (Crawford et al., 2010; Velicer et al., 2000), e é apontado como o procedimento mais adequado para indicar o número de fatores a serem retidos (Glorfeld, 1995; Lorenzo-Seva, Timmerman, & Kiers, 2011; Patil et al., 2008). Segundo Velicer et al. (2000) uma vantagem das análises paralelas é que esta técnica é minimamente afetada pelo tamanho da amostra ou pelas cargas fatoriais dos itens.

Para realizar a análise paralela, foi utilizado o *software RanEigen* (Enzmann, 1997). De acordo com Reise, Waller e Comrey (2000), no momento em que o valor do *eigenvalue*

dos dados aleatórios é superior ao dos dados empíricos, não é mais pertinente reter esse fator. Os dados obtidos estão apresentados na Tabela 8, e sugeriu a utilização de dois fatores.

Tabela 8

Análise Paralela da EPGP Pública

| Eigenvalue | Estimado (aleatório) | Empírico |
|------------|-------------------------|----------|
| 1 | 1,613 | 11,423 |
| 2 | 1,533 | 2,186 |
| 3 | 1,464 | 1,431 |
| 4 | 1,410 | 1,199 |
| 5 | 1,361 | 1,160 |

Considerando que a técnica da análise paralela é precisa em 92% dos casos conforme Horn (1965) e Laros (2004), o *scree plot* em 57% dos casos e critério de *eigenvalues* é 22%, ficou determinada a utilização de dois fatores para a EPGP Pública. Em seguida, teve início a análise fatorial exploratória, ou análise dos eixos principais, com rotação oblíqua *Promax*, visto que, segundo Pasquali (2012), os estudos comportamentais pressupõem uma correlação entre as variáveis, e as rotações oblíquas, conforme Field (2009), possui a vantagem de ser um método mais rápido e conceitualmente mais simples para amostras maiores, que é o caso deste estudo. Como carga fatorial mínima aceitável, foi determinado o valor de 0,40.

É importante ressaltar que a carga fatorial de um item indica sua correlação com o fator em discussão. Utiliza-se como referência para avaliar a qualidade ou sua validade interna a classificação proposta por Comrey e Lee (2013), quais sejam: (i) desprezíveis (carga menor que 0,3); (ii) pobres (carga igual ou maior a 0,32 e até 0,44); (iii) razoáveis (carga igual ou maior a 0,45 e até 0,54); (iv) boas (carga igual ou maior a 0,55 e até 0,62); (v) muito

boas (carga igual ou maior a 0,63 e até 0,70); e (vi) excelentes (carga igual ou maior que 0,71).

Com o valor mínimo aceitável de 0,40 para a carga fatorial dos itens, chegou-se à aceitação de 20 itens, sendo 11 do fator chamado Condições de Trabalho e 9 do fator Envolvimento.

De acordo com os itens do fator 1, propôs-se o nome de "Condições de Trabalho" é o conjunto de práticas de gestão de pessoas que visam prover recursos, ações de capacitação, boas condições físicas e bem-estar social aos servidores. Já o fator "Envolvimento" denominou-se como um conjunto de práticas de gestão de pessoas que buscam motivar, envolver e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores. Esses conceitos estão coerentes com as definições de Envolvimento e Condições de Trabalho da EPPRH original, porém mais abrangentes, uma vez que a prática de Condições de Trabalho foca não apenas nas condições físicas, mas também nas condições psicológicas e de bem-estar dos funcionários. A prática de Envolvimento, por seu turno, agrega itens relativos a avaliação de desempenho e ao desenvolvimento dos servidores.

Ao final da análise fatorial exploratória, portanto, a EPGP Pública apresentou dois fatores, um com 11 itens e o outro com 9 itens. Por fim, obteve-se 7 itens “excelentes”, 4 “muito bons”, 6 “bons” e 3 “razoáveis”.

Em seguida, procedeu-se à análise de confiabilidade dos itens resultando em um *alfa de Cronbach* de 0,89 para o fator "Envolvimento", e 0,87 para o fator "Condições de Trabalho". De acordo com Cortina (1993), o *alfa de Cronbach* é um bom índice de confiabilidade, precisão ou consistência interna de uma escala. Segundo Nunnally e Berstein (1994) os resultados do alfa acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80 muito confiáveis. Os alfas dos fatores da EPGP pública são, desse modo, classificados como muito confiáveis.

O coeficiente *alfa de Cronbach* analisado anteriormente foi descrito em 1951 por Lee J. Cronbach (Cronbach, 1951), sendo um índice que calcula a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (Streiner, 2003). Uma outra maneira de analisar esse alfa é por meio da conceituação de que este índice é a medida de quanto algum construto, conceito ou fator medido está presente em cada item da escala. Frequentemente, segundo Rogers, Shmiti e Mullins (2002), um conjunto de itens que trata de um fator comum revela um valor elevado do *alfa de Cronbach* (α).

Os índices psicométricos da EPGP Pública estão descritos na Tabela 9.

Tabela 9*Itens Psicométricos da EPGP Pública*

| Item | Redação | ENV | CT | Qualidade |
|------|---|-----|----|-----------|
| 4 | As práticas de gestão de pessoas da organização onde trabalho motivam os servidores a darem o seu melhor. | ,92 | | Excelente |
| 1 | Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes. | ,85 | | Excelente |
| 7 | Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores. | ,82 | | Excelente |
| 5 | Na organização onde trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes. | ,75 | | Excelente |
| 17 | A organização onde trabalho procura conhecer as expectativas profissionais dos servidores. | ,71 | | Excelente |
| 9 | Na organização onde trabalho, os gestores/chefes acompanham a adaptação dos servidores no início do exercício de cargos e funções. | ,69 | | Muito boa |
| 3 | Na organização onde trabalho, os servidores recebem <i>feedbacks</i> informais sobre seu desempenho. | ,67 | | Muito boa |
| 8 | A organização onde trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão. | ,65 | | Muito boa |
| 10 | A organização onde trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de | ,48 | | Razoável |

| | | | |
|----|---|-----|-----------|
| | línguas, aperfeiçoamento, educação continuada, etc). | | |
| 13 | A organização onde trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (exemplo: horário flexível, ginástica laboral, etc.). | ,85 | Excelente |
| 28 | A organização onde trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.). | ,73 | Excelente |
| 31 | A organização onde trabalho se preocupa o bem-estar dos servidores. | ,68 | Muito boa |
| 27 | A organização onde trabalho oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, etc.). | ,58 | Boa |
| 22 | A organização onde trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá, etc.). | ,58 | Boa |
| 23 | A organização onde trabalho trata seus servidores com respeito. | ,58 | Boa |
| 2 | A organização onde trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções. | ,55 | Boa |
| 14 | As instalações e as condições físicas do local onde trabalho (ex: iluminação, ventilação, ruído e temperatura) são adequadas. | ,55 | Boa |
| 30 | A organização onde trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades (ex: | ,55 | Boa |

| | | | |
|----|--|------|----------|
| | capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.). | | |
| 18 | Na organização onde trabalho, as ações de capacitação/treinamento são avaliadas pelos treinandos. | ,52 | Razoável |
| 29 | Na organização onde trabalho, os servidores possuem as informações necessárias para a execução das atividades. | ,50 | Razoável |
| | <i>Alfa de Cronbach (α)</i> | 0,89 | 0,87 |
| | Número de itens | 9 | 11 |
| | Variância total explicada | | 43,9% |

Em seguida, prosseguiu-se no sentido de verificar a validade de conteúdo dos itens que compõem os fatores identificados "Condições de Trabalho" e "Envolvimento", para ratificar o amparo teórico de cada item da EPGP Pública. Apesar dos itens da escala serem originários de modelos já validados anteriormente, os quais já passaram por validações prévias, optou-se por conduzir nova análise teórica, haja vista que alguns dos itens sofreram alterações, novos foram incluídos e a estrutura fatorial obtida foi diferente para o contexto do serviço público.

Iniciando a análise com o item 4, o mais representativo do construto, já que apresenta a maior carga fatorial (0,92), pode-se verificar que este discute se as práticas de GP do órgão geram motivação nos servidores, aspecto relevante para a gestão de pessoas (Ulrich, 2001), haja vista a ideia de que as práticas de gestão de pessoas devem, prioritariamente, envolver os funcionários para com a organização, motivando-os a realizar seu trabalho. Argumentos sobre o efeito das práticas de GP nos funcionários também são destacados por Sisson (1994) e Dessler (2002).

Os itens 1, 5, 7, 8, 9, 10 e 17 estão de acordo com a ideia de que uma organização que busca incentivar a força, o desempenho e a motivação de seus funcionários, precisa levar em consideração especial o planejamento e a implementação das práticas de Envolvimento, buscando: (i) investir no desenvolvimento dos colaboradores, possibilitando um maior

crescimento profissional deles; (ii) incentivar a comunicação entre os colaboradores e chefes, buscando conhecer as expectativas profissionais dos servidores; (iii) realizar avaliações de desempenho para facilitar a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos colaboradores ; (iv) preservar um clima de compreensão e confiança entre colegas e chefes; (v) conceder autonomia aos colaboradores na realização de tarefas e tomadas de decisões; (vi) assegurar a coerência entre o discurso e a prática dos gestores; (vii) acompanhar os colaboradores na adaptação de novos cargos e funções; entre outros (Bohlander & Snell, 2009; Dessler, 2002; Dietz, Wilkinson, & Redman, 2010; Muckinsky, 2004; Siqueira, 2008; Sisson, 1994; Ulrich et al., 1991; Mathis e Jackson, 2003; Jorgensen, 2003).

Essas ideias apresentadas também englobam os itens: 23 (A organização onde trabalho trata seus servidores com respeito) e 29 (Na organização onde trabalho, os servidores possuem as informações necessárias para a execução das atividades). Adicionando que, segundo os argumentos de Sisson (1994), deve haver um alto grau de comunicação em todos os sentidos hierárquicos, incentivando novas ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores.

As ideias de Missel (2012) justificam a teoria do item 3 (Na organização onde trabalho, os servidores recebem *feedbacks* informais sobre seu desempenho), ao passo que conceitua o *feedback* como uma troca de observações e informações entre o gestor e o colaborador sobre o desempenho no trabalho. Desse modo, o gestor encoraja seu funcionário a ter um melhor desempenho nas suas atividades. O *feedback* é, portanto, uma ferramenta importante para a GP (Missel, 2012).

Conforme Mathis e Jackson (2003), uma organização que provê boas condições de trabalho realiza as seguintes práticas: (i) proporciona benefícios básicos, como um plano de saúde; (ii) adota procedimentos de segurança; (iii) possui ações e programas de prevenção de doenças e acidentes; (iv) propicia estruturas e materiais de uso ergonômicos; (v) motivam ações que visam o bem-estar dos funcionários; (vi) provê qualidade de vida para os servidores, como o horário flexível; (vii) possui espaços de convivência e/ou serviços de conveniência; entre outros. Esses argumentos, somados com Loudoun e Johnstone (2010), Ulrich (2001); Mathis e Jackson (2003), Muckinsky (2004); Siqueira (2008), Sisson (1994); Osborn, Hunt, & Schermerhorn (1998); Dessler (2002) justificam os itens 13, 14, 22, 27, 28 e 31.

Ainda sobre o item 31 (A organização onde trabalho se preocupa o bem-estar dos servidores), Paschoal e Tamayo (2008) conceituam bem-estar no trabalho como a predominância de emoções positivas que o funcionário expressa no ambiente de trabalho, além da percepção deles quanto ao seu desenvolvimento e alcance de metas. Dessa maneira, o bem-estar no trabalho trata tanto de aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização). Conforme Ryan e Deci (2000), a autonomia e a presença de relacionamentos positivos são dois exemplos de necessidades psicológicas básicas que, quando satisfeitas, levam ao bem-estar.

O item 30 (A organização onde trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.), está em acordo com Dutra (2001), ao sugerir que a evolução de um indivíduo, no âmbito organizacional, é resultado da sua competência de realizar trabalhos e assumir responsabilidades mais complexas, agregando maior valor à empresa. Conforme Dutra (2001), essas condutas direcionam à integração das práticas de GP entre si e entre a estratégia da organização.

O item 2 (A organização onde trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, *software* e *hardware*) adequada ao desempenho das funções) está em conformidade com as ideias de Haines (1999) e Greengard (1999), que verificam a relação entre implementação de tecnologia adequada no ambiente de trabalho e o aumento do conhecimento, produtividade, desempenho e competências. Evidências sugerem que, segundo esses autores, os colaboradores de uma organização são mais eficientes quando trabalham com a tecnologia adequada.

Por fim, o item 18 (A organização onde trabalho, as ações de capacitação/treinamento são avaliadas pelos treinandos) está em conformidade com as ideias de Goldstein (1996) e de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), ratificando a importância tanto de possuir ações de capacitação e treinamentos quanto de avaliar esses programas que, por meio da formação sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades, resultam em um aperfeiçoamento do desempenho dos colaboradores no trabalho (Goldstein, 1996).

A Tabela 10 mostra o resumo do suporte teórico para os itens da EPGP Pública. Ressalta-se que os itens 2, 3 e 4 tiveram origem na parte qualitativa deste estudo, os quais também possuem suporte teórico na literatura revisada. Dessa forma, fica atestada a validade de conteúdo da EPGP Pública (Hair et al., 2009).

Tabela 10*Suporte Teórico dos Itens da EPGP Pública*

| Item | Fator | Redação | Suporte Teórico |
|------|-------|--|--|
| 4 | E | As práticas de gestão de pessoas da organização onde trabalho motivam os servidores a darem o seu melhor. | Estudo qualitativo/Ulrich et al. (1991); Sisson (1994); Dessler (2002) |
| 1 | E | Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes. | Bohlander and Snell (2009) |
| 7 | E | Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores. | Dessler (2002); Mathis and Jackson (2003); Bohlander and Snell (2009) |
| 5 | E | Na organização onde trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes. | Bohlander and Snell (2009) |
| 17 | E | A organização onde trabalho procura conhecer as expectativas profissionais dos servidores. | Ulrich et al. (1991); Jorgensen, 2003 |
| 9 | E | Na organização onde trabalho, os gestores/chefes acompanham a adaptação dos servidores no início do exercício de cargos e funções. | Bohlander and Snell (2009) |
| 3 | E | Na organização onde trabalho, os servidores recebem <i>feedbacks</i> informais sobre seu desempenho. | Estudo qualitativo/Missel (2012) |
| 8 | E | A organização onde trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão. | Dietz, Wilkinson, & Redman (2010) |
| 10 | E | A organização onde trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex: patrocínio total ou | Sisson (1994); Dessler (2002) |

| | | | |
|----|----|---|--|
| | | parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada, etc). | |
| 13 | CT | A organização onde trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (exemplo: horário flexível, ginástica laboral, etc.). | Loudoun e Johnstone (2010) |
| 28 | CT | A organização onde trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.). | Ulrich (2001); Mathis and Jackson (2003) |
| 31 | CT | A organização onde trabalho se preocupa o bem-estar dos servidores. | Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Paschoal e Tamayo (2008; Ryan e Deci (2000) |
| 27 | CT | A organização onde trabalho oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, etc.). | Sisson (1994); Osborn et al. (1998); Dessler (2002); Mathis and Jackson (2003) |
| 22 | CT | A organização onde trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá, etc.). | Loudoun and Johnstone (2010) |
| 23 | CT | A organização onde trabalho trata seus servidores com respeito. | Muckinsky (2004); Siqueira (2008) |
| 2 | CT | A organização onde trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções. | Estudo qualitativo/Haines (1999); Greengard, 1999 |

| | | | |
|----|----|---|---|
| 14 | CT | As instalações e as condições físicas do local onde trabalho (ex: iluminação, ventilação, ruído e temperatura) são adequadas. | Ulrich (2001); Mathis and Jackson (2003) |
| 30 | CT | A organização onde trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.). | Dutra (2001) |
| 18 | CT | Na organização onde trabalho, as ações de capacitação/treinamento são avaliadas pelos treinandos. | Goldstein (1996); Borges- Andrade et al. (2006) |
| 29 | CT | Na organização onde trabalho, os servidores possuem as informações necessárias para a execução das atividades. | Sisson (1994) |

4.2.2 Validação confirmatória da EPGP Pública

Com vistas a alcançar o objetivo específico III, identificar indícios de validade confirmatória da EPGP, verificando sua confiabilidade, validade interna e de construto (convergente e divergente), realizou-se a AFC por meio da modelagem por equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM -, em inglês), método de estimação da máxima verossimilhança, utilizando o *software Amos* que é vinculado ao SPSS. Este método foi utilizado pois, segundo Hair et al. (2009), é o método de estimação mais utilizado em SEM, por ser mais robusto às violações de normalidade e também porque é para ser utilizado em diferentes tamanhos de amostras (Hair et al., 2009).

Com o intuito de verificar o ajuste de um modelo SEM, são utilizados índices, sendo necessário que o pesquisador use pelo menos um índice incremental e um absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados. Um modelo que mostra o valor χ^2 normado (NC, ou CMIN/df, no qual CMIN é a estatística do χ^2 e DF são os graus de liberdade do modelo), CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e

RMSEA (raiz do erro médio quadrático de aproximação) possuirá dados suficientes para que, conforme Hair et al. (2009), um pesquisador dê prosseguimento à sua avaliação.

A análise do ajuste global de um modelo à amostra investigada pode ser, portanto, direcionada por meio de um indicador de ajuste absoluto, que utiliza a estatística de χ^2 (NC) e a estatística RMSEA, sendo que esta também se caracteriza como um índice de má qualidade do ajuste (valores maiores indicam ajustes pobres), e que retrata melhor em que medida um modelo se ajusta não só à uma população, como também à uma amostra utilizada para estimação (Kline, 2011). O pesquisador do estudo deve usar, também, um indicador de ajuste incremental, como o CFI, que é um dos índices mais utilizados, visto que possui a característica de ser mais insensível à complexidade dos modelos (Hair et al., 2009).

Neste contexto, segundo Kline (2011), os valores recomendados para um modelo estrutural ou de mensuração devem ser: (i) para NC (CMIN/DF) o valor deve estar entre 2,0 e 3,0 e, no máximo, até 5,0; (ii) para CFI os iguais ou superiores a 0,90; e (iii) para RMSEA os valores devem ser inferiores a 0,06 ou até 0,08.

Com o objetivo de verificar as dimensões da EPGP Pública, foram testados tanto o modelo de um fator quanto o modelo de dois fatores, o que está de acordo com as recomendações de parcimônia de Byrne (2009). Quando comparados os dois resultados, verifica-se que o modelo unifatorial exibiu índices piores que o modelo de dois fatores, conforme Tabela 11.

Tabela 11

Parâmetros Identificados Para o Modelo com Um e com Dois Fatores

| Índices de ajuste da análise confirmatória da EPGP Pública | | | |
|--|--------------------------|----------|--------------|
| Parâmetros | Referência (Kline, 2011) | Um fator | Dois fatores |
| NC (χ^2 /DF) | < 3,0 | 3,29 | 1,70 |
| CFI | \geq 0,90 | 0,81 | 0,95 |
| RMSEA | <0,08 | 0,09 | 0,05 |

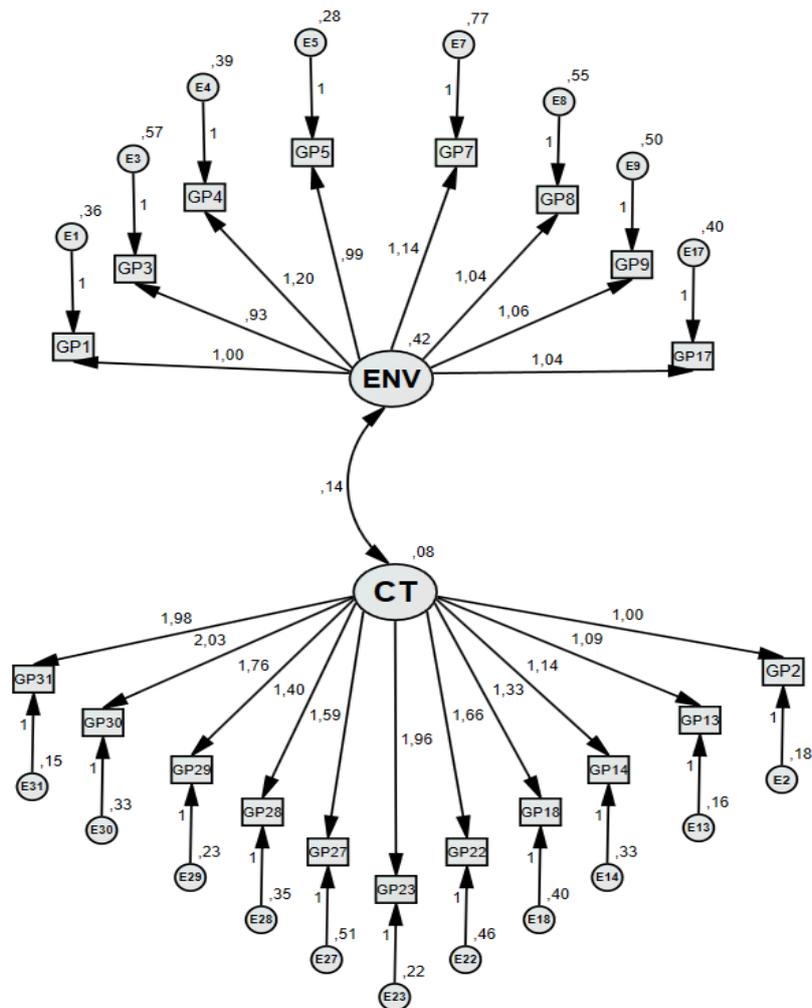
Esses dados confirmam, portanto, que a estrutura de dois fatores apresentou um ajuste melhor, visto que todos os valores estão de acordo com as recomendações de Kline (2011).

Em seguida, verificou-se as cargas fatoriais dos 20 itens da validação confirmatória e apenas o item 10, "A organização onde trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional", ficou com a carga fatorial inferior a 0,5. Dessa maneira, decidiu-se por retirar esse item do modelo (Hair et al., 2009).

A Figura 10 mostra o modelo final de mensuração da EPGP Pública oriundo da AFC, com os respectivos parâmetros.

Figura 10

Modelo de Análise Confirmatória da EPGP Pública



Nota: $\chi^2(240)=257,23$; $NC=1,70$; $CFI=0,95$; $RMSEA=0,05$; $SRMR=0,06$.

Após essa etapa, procedeu-se à verificação das confiabilidades dos dois fatores pelo *rho de Jöreskog* (ρ). O fator “Envolvimento” obteve $\rho=0,89$; e o fator “Condições de Trabalho” obteve $\rho=0,88$. Esses valores são considerados bastante satisfatórios, conforme Chin (1998), que sugere que o índice *rho de Jöreskog* (ρ) deve ser superior a 0,7. Ressalta-se que o ρ é uma medida de confiabilidade mais precisa e recomendada que o *alfa de Cronbach* nas situações de modelagens por equações estruturais, considerando que o *rho de Jöreskog* (ρ) tem como referência as cargas fatoriais, e não as correlações observadas entre as variáveis (Chin, 1998).

Em seguida, foi testada a validade de construto da EPGP Pública abrangendo a validade convergente e a validade discriminante. De acordo com Hair et al. (2009), a validade de um construto verifica o quanto que um grupo de itens medidos representa o construto teórico que esses itens devem medir, sendo avaliada por meio da validade convergente e discriminante.

A primeira validade testada, a convergente, relaciona-se ao grau de concordância entre duas ou mais medidas de um mesmo construto, sendo que essas intercorrelações dos itens devem ser pelo menos moderadas, ou seja, acima de 0,3 (Cohen, 1992; Hair et al., 2009; Kline, 2011). Desse modo, um dos indícios de validade convergente usados é o de confiabilidade do fator (Hair et al., 2009), que no caso da EPGP Pública, para ambos os fatores, foi acima de 0,8, indicando, portanto, consistência interna e confiabilidade. Um outro indicador de validade convergente acordado pela literatura é o relativo às cargas fatoriais, que precisam ser superiores a 0,5. Pode-se afirmar que a EPGP Pública atendeu a esse critério em todos os itens. O único item que possuía carga menor que 0,5, o item 10, foi desconsiderado na Análise Fatorial Confirmatória. Em relação à variância extraída, Hair et al. (2009) recomendam que seus valores sejam próximos de 0,5. A variância extraída do fator “Envolvimento” foi 0,5 e a do fator “Condições de Trabalho” foi 0,4. É possível afirmar, portanto, que a EPGP Pública possui validade convergente, mas há a necessidade de futuras melhorias, por meio de mudanças na escala, para melhorar a variância extraída do fator “Condições de Trabalho”.

Já a validade discriminante refere-se até que ponto uma medida não se correlaciona com outras medidas das quais se pressupõem que deve divergir (Sánchez, 1999). A validade discriminante revela-se quando o valor da variância extraída estimada de cada fator supera o quadrado da correlação entre eles (valores abaixo da diagonal), segundo o critério Fornell-

Larcker (Hair et al., 2009), para o qual um construto latente deve explicar a medida de seus itens melhor que outro construto (Tabela 12).

Tabela 12

Validade Discriminante da EPGP Pública

| Fator | Envolvimento | Condições de Trabalho |
|-----------------------|------------------|-----------------------|
| Envolvimento | 0,5 ^a | - |
| Condições de Trabalho | 0,02 | 0,41 ^a |

Nota: ^a Variância Extraída.

Dessa forma, é possível afirmar que a EPGP Pública possui validade interna, confiabilidade, validade de conteúdo/teórica e validade de construto podendo ser utilizada como diagnóstico científico da percepção de servidores públicos quanto às práticas de gestão de pessoas implementadas por suas organizações de trabalho.

4.2.3 Percepção dos servidores do TCU quanto às práticas de GP

Com o intuito de alcançar o objetivo específico IV, identificar, a partir da escala desenvolvida, a percepção que os servidores do TCU pesquisados possuem quanto às práticas de gestão de pessoas do órgão, procedeu-se à análise das respostas dos itens pelos participantes. Ressalta-se que percepção, segundo Berkeley (2010), é a única realidade em que se pode estar certo, ao passo que só é possível verificar, analisar e compreender fenômenos a partir da percepção que se tem deles. O termo percepção tem origens filosóficas e pode ser compreendido como um resumo de diferentes sensações, a partir da racionalidade (Young & Bruce, 2011; Oliveira & Mourão-Júnior, 2013).

Os itens da EPGP Pública foram avaliados conforme a escala de Likert de 1 a 5, em que 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente, sendo 3 o ponto neutro. A Tabela 13 apresenta a média, moda, desvio-padrão e os valores mínimo (mín) e máximo (máx) encontrados para cada um dos 19 itens finais da EPGP Pública, em ordem decrescente de média.

Tabela 13*Média, Desvio- Padrão, Moda, Mínimo e Máximo dos Itens da EPGP Pública*

| Fator | Item | Redação | Média | Desvio- padrão | Moda | Mín | Máx |
|-------|------|---|-------|-------------------|------|-----|-----|
| CT | 2 | A organização onde trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções. | 4,71 | ,51 | 5 | 2 | 5 |
| CT | 13 | A organização onde trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (exemplo: horário flexível, ginástica laboral, etc.). | 4,71 | ,51 | 5 | 3 | 5 |
| CT | 14 | As instalações e as condições físicas do local onde trabalho (ex: iluminação, ventilação, ruído e temperatura) são adequadas. | 4,60 | ,67 | 5 | 2 | 5 |
| CT | 28 | A organização onde trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.). | 4,49 | ,70 | 5 | 2 | 5 |

| | | | | | | | |
|----|----|--|------|-----|---|---|---|
| CT | 18 | Na organização onde trabalho, as ações de capacitação/treinamento são avaliadas pelos treinandos. | 4,49 | ,73 | 5 | 2 | 5 |
| CT | 23 | A organização onde trabalho trata seus servidores com respeito. | 4,43 | ,73 | 5 | 1 | 5 |
| CT | 27 | A organização onde trabalho oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, etc.). | 4,36 | ,86 | 5 | 1 | 5 |
| CT | 22 | A organização onde trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá, etc.). | 4,35 | ,82 | 5 | 1 | 5 |
| CT | 31 | A organização onde trabalho se preocupa o bem-estar dos servidores. | 4,29 | ,68 | 4 | 2 | 5 |
| CT | 29 | Na organização onde trabalho, os servidores possuem as informações necessárias para a execução das atividades. | 4,21 | ,67 | 4 | 1 | 5 |
| CT | 30 | A organização onde trabalho auxilia os servidores a | 4,10 | ,82 | 4 | 2 | 5 |

desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.).

| | | | | | | | |
|---|---|---|------|-----|---|---|---|
| E | 5 | Na organização onde trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes. | 3,89 | ,82 | 4 | 1 | 5 |
| E | 3 | Na organização onde trabalho, os servidores recebem <i>feedbacks</i> informais sobre seu desempenho. | 3,59 | ,99 | 4 | 1 | 5 |
| E | 1 | Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes. | 3,57 | ,90 | 4 | 1 | 5 |
| E | 4 | As práticas de gestão de pessoas da organização onde trabalho motivam os servidores a darem o seu melhor. | 3,48 | ,98 | 4 | 1 | 5 |
| E | 9 | Na organização onde trabalho, os gestores/chefes acompanham a adaptação dos servidores no início do | 3,43 | ,99 | 4 | 1 | 5 |

exercício de cargos e funções.

| | | | | | | | |
|---|----|--|------|------|---|---|---|
| E | 8 | A organização onde trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão. | 3,36 | ,99 | 4 | 1 | 5 |
| E | 17 | A organização onde trabalho procura conhecer as expectativas profissionais dos servidores. | 3,27 | ,94 | 3 | 1 | 5 |
| E | 7 | Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores. | 2,92 | 1,14 | 3 | 1 | 5 |

Com relação aos dois fatores da EPGP Pública, a Tabela 14 apresenta o resultado da média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo dos fatores "Envolvimento" e "Condições de Trabalho", em ordem decrescente de média.

Tabela 14

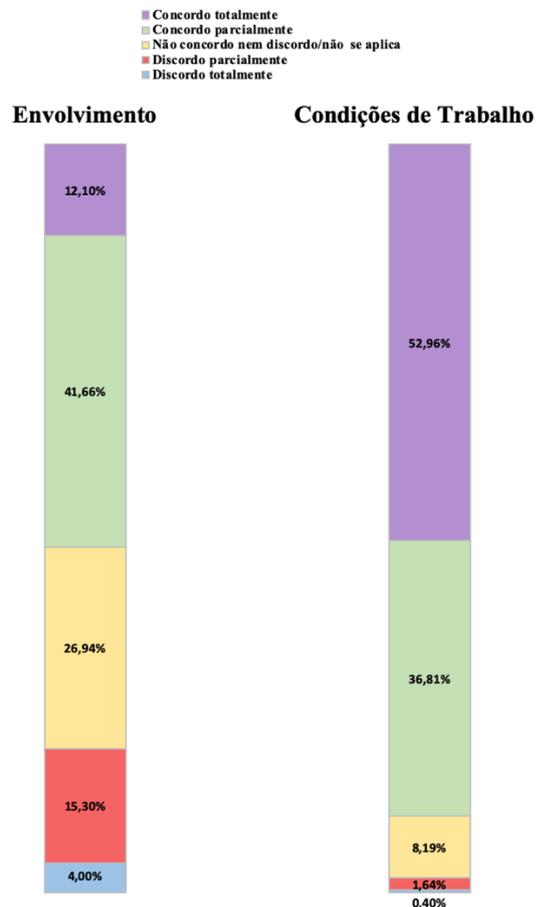
Média, Desvio-Padrão, Moda, Mínimo e Máximo dos Fatores da EPGP Pública

| Itens | Fator | Média | Desvio- Padrão | Moda | Mínimo | Máximo |
|-------|-----------------------|-------|-------------------|------|--------|--------|
| 11 | Condições de Trabalho | 4,40 | 0,74 | 5 | 1 | 5 |
| 8 | Envolvimento | 3,42 | 1,01 | 4 | 1 | 5 |

Analisando a estatística descritiva dos dados, em termos percentuais, a distribuição da frequência relativa aos dois fatores da EPGP Pública pode ser analisada por meio da Figura 11. Os valores variam de 1 a 5, no qual 1 significa discordo totalmente; 2 discordo; 3 não concordo nem discordo/não se aplica; 4 concordo; e 5 concordo totalmente.

Figura 11

Frequência relativa dos itens da EPGP Pública



Sabendo que uma percepção, para ser considerada positiva, precisa ser igual ou maior que 3 (não concordo nem discordo/não se aplica), pode-se concluir que ambos os fatores, de maneira geral, são percebidos positivamente pelos servidores do TCU. O fator "Condições de Trabalho" é mais percebido pelos respondentes que o fator "Envolvimento". O primeiro recebeu 52,96% das respostas como "concordo totalmente", enquanto que o outro fator recebeu apenas 12,10% das respostas como "concordo totalmente".

Os itens 2, 13, 14, 28, 18, 23, 27 e 22, todos do fator "Condições de Trabalho" obtiveram moda 5. Os três com as melhores médias foram: o item 2 - a organização onde trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, *software* e *hardware*) adequada ao desempenho das funções -, o item 13 - a organização onde trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (exemplo: horário flexível, ginástica laboral, etc.) -, e o item 14 - as instalações e as condições físicas do local onde trabalho (ex: iluminação, ventilação, ruído e temperatura) são adequadas.

As menores modas foram dos itens 17 - A organização onde trabalho procura conhecer as expectativas profissionais dos servidores -, e 7 - Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores - que obtiveram moda 3. Ressalta-se que a partir de 3 é considerado que há uma percepção positiva.

Mesmo sabendo que acima de 3 é considerada como percepção positiva, deve-se priorizar também os itens 5, 3, 1, 4, 9, 8 e 17 que obtiveram média por volta de 3 e moda 4 ou 3. Todos esses itens são do fator "Envolvimento". Pode-se dizer, portanto, que é necessária uma verificação de medidas que podem ser tomadas para melhorar a percepção que os servidores do TCU têm em relação às práticas de "Envolvimento", lembrando que as práticas desse fator buscam motivar, envolver e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Apenas um item teve sua média abaixo de 3, que foi o item 7 "Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores", com a média 2,92, desvio-padrão 1,14 e moda 3. Esse seria o item menos percebido pelos respondentes desta pesquisa, ou seja, o ponto crítico. Considerando a redação deste item, pode-se ressaltar a necessidade de aprimorar o plano de desenvolvimento dos funcionários públicos do órgão.

Essas análises podem indicar que o Tribunal de Contas da União proporciona aos seus servidores boas práticas de Gestão de Pessoas e estas são percebidas positivamente por eles, especialmente as práticas de “Condições de Trabalho”. Uma sugestão seria explorar mais o fator "Envolvimento", que foi menos percebido pelos colaboradores.

A seguir, o capítulo de conclusão do estudo, que resume os principais resultados, principais contribuições acadêmicas e gerenciais, e sinaliza limitações e recomendações para próximos estudos.

5. CONCLUSÃO

O estudo realizado possibilitou o cumprimento do objetivo geral, bem como dos objetivos específicos, além de levantar aspectos relevantes das práticas de gestão de pessoas na literatura tanto nacional quanto internacional.

Desse modo, esta parte busca apresentar um resumo dos resultados deste estudo, contribuições acadêmicas e gerenciais, sugestões para futuras pesquisas e limitações.

5.1 Síntese dos principais resultados

O objetivo geral deste estudo foi "identificar indícios de validade e confiabilidade da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) Pública para a Gestão Pública. Os resultados apresentados mostraram bons índices de validade interna, teórica, de construto e de confiabilidade, tanto convergente quanto divergente, e de confiabilidade (*alfa de Cronbach*).

Para o cumprimento do objetivo específico I "desenvolver uma Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) Pública com os servidores do Tribunal de Contas da União", além de possuir a EPPRH de Demo et al. (2012) como modelo, foi realizado um estudo qualitativo, abrangendo a literatura consolidada, a análise de juízes e a análise semântica. Como resultado final desta etapa, delimitou-se 31 itens para a aplicação da EPGP Pública aos servidores do TCU (público-alvo do estudo).

O objetivo específico II, identificar indícios de validade e confiabilidade da EPGP Pública, foi alcançado por meio da Análise Fatorial Exploratória realizada. Por meio das análises de *eigenvalues*, *scree plot* e paralela, foram delimitados dois fatores da EPGP Pública, quais sejam: (i) Envolvimento, com 11 itens; e (ii) Condições de trabalho, com 9 itens. A EPGP Pública, após a consecução do objetivo específico II, apresentou 20 itens. O *alfa de Cronbach*, medida que verifica a confiabilidade do fator, foi de 0,89 para o fator Envolvimento e 0,87 para Condições de Trabalho. Segundo Nunnally e Berstein (1994) os resultados do alfa acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80 muito confiáveis.

Para a consecução do objetivo específico III "identificar indícios de validade confirmatória da EPGP Pública, verificando sua confiabilidade, validade interna e de construto (convergente e divergente)", foram realizadas a análise fatorial confirmatória, seguida pela verificação da confiabilidade dos dois fatores pelo *rho de Jöreskog* (ρ), e, por

fim, a análise de validade de construto da EPGP Pública por meio da validade convergente e da validade divergente (ou discriminante). A estrutura final da EPGP Pública contou com 19 itens, distribuídos em dois fatores. O fator "Envolvimento" ficou com 8 itens ($\alpha = 0,89$) e o fator "Condições de Trabalho" ficou com 11 itens ($\alpha = 0,87$). Ao todo foram 7 itens "excelentes", 4 "muito bons", 6 "bons" e 2 "razoáveis", de acordo com a classificação de Comrey e Lee (2013). A variância total explicada foi de 43,9%.

Em relação ao objetivo específico IV "identificar, a partir da escala desenvolvida, a percepção que os servidores do TCU pesquisados possuem quanto às práticas de gestão de pessoas do órgão", foi realizada uma análise das respostas dos servidores apresentando a média, moda, desvio-padrão e valores máximo e mínimos de cada item e de cada fator. Ambos fatores apresentaram resultados satisfatórios, acima de 3, demonstrando que os servidores do TCU possuem uma percepção positiva em relação às práticas de gestão de pessoas no órgão, porém, considerando que o valor máximo da escala é 5, muitas ações de melhoria podem ser implementadas pelo órgão.

Considerando os resultados apresentados pode-se afirmar, portanto, que o objetivo geral deste estudo foi alcançado, resultando em uma escala validada de 19 itens divididos em dois fatores, "Envolvimento" e "Condições de Trabalho", a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) Pública no âmbito do serviço público (Apêndice D).

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

No que se refere às contribuições acadêmicas, este estudo pretendeu preencher uma lacuna em relação às práticas de GP que era de não possuir uma escala customizada dessas práticas para o setor público. Além disso, neste estudo foram explorados métodos estatísticos avançados para a validação de medidas, quais sejam: a Análise Fatorial Exploratória e a Análise Fatorial Confirmatória por meio da modelagem por equações estruturais, o que promoveu maior validade e confiabilidade à escala. Segundo Hair et al. (2009), técnicas multivariadas em uma pesquisa têm como um dos principais objetivos a expansão da habilidade explanatória do pesquisador e a eficiência estatística, configurando uma contribuição metodológica.

Ademais, a elaboração e a validação da EPGP Pública, que apresentou bons índices psicométricos, e pode ser usada como ferramenta diagnóstica para auxiliar os gestores públicos nas tomadas de decisão concernentes a efetividade das práticas de GP. Outrossim,

a EPGP Pública pode ser usada em futuros estudos relacionais para avaliar a relação das práticas de GP com outras variáveis do comportamento organizacional, como por exemplo bem-estar no trabalho, resiliência no trabalho, dentre outros.

Em relação às implicações gerenciais específicas para o TCU, esta pesquisa expôs um diagnóstico para os gestores da organização, já que constatou a percepção das práticas de GP dos servidores do órgão público estudado e identificou áreas que sinalizam oportunidades de melhoria para os servidores tanto em relação ao fator “Envolvimento” quanto ao fator “Condições de Trabalho”.

Por fim, esta pesquisa teve como *locus* o âmbito público, o qual agrega pelo seu caráter inovador, haja vista a dominância de estudos relacionados às práticas de gestão de pessoas na área privada.

5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros

Com relação às limitações e recomendações para futuras pesquisas, esta pesquisa consistiu em uma primeira tentativa de validar uma escala de percepção de práticas de gestão de pessoas para o setor público, de modo que os resultados são mais indicativos que conclusivos, ensejando novas validações para confirmar a estrutura por ora obtida e prover indícios de validade externa e generalização.

Uma limitação existente está no fato de este estudo ter sido coletado em único momento da realidade, ou seja, possuir caráter transversal. Recomenda-se que pesquisas futuras utilizem dados e informações longitudinais para que a EPGP Pública possa ser atualizada em uma base constante e contínua. A aplicação da EPGP Pública em outros órgãos/entidades, das três esferas de poder, legislativa, executiva e judiciária, também é importante para verificar sua adequação em diferentes contextos públicos.

Ademais, sugere-se a realização de novas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias no intuito de incrementar os índices de ajuste obtidos, além de verificar validade externa para a EPGP Pública, e melhorar a variância extraída do fator “Condições de Trabalho”, haja vista que ficou um pouco abaixo de 0,50, índice considerado ideal para a literatura.

Nosso desejo é que esse estudo auxilie a disseminação das análises fatoriais exploratória e, principalmente, confirmatória como importantes técnicas de mensuração e diagnóstico na área de GP. Afinal, medidas operacionalmente válidas e confiáveis são fundamentais para a construção de um conhecimento científico que possa efetivamente ser

aplicado na realidade organizacional de forma que os gestores promovam uma proficua gestão “de” e “com” pessoas.

REFERÊNCIAS

- Adebisi, S. A., & Oladipo, A. O. (2015). Reward System as strategy for improving employees' productivity in Nigeria. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 56-84.
- Aklamanu, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2016). The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2790-2822.
- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 16(31), 51-70.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11st ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13rd ed.). London: Kogan Page.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (70a ed.). Lisboa: Almedina.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berkeley, G. (2010). *Obras filosóficas*. São Paulo: Editora UNESP.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos* (14a ed.). São Paulo: Cengage.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601-1627.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boone, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. Human resource management: Scope, analysis and significance. In: Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Eds) *The Oxford Handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007.
- Buren, H. J. Van, III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.
- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resources management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resources Management*, 13(18), 3906-3924.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426.
- Cattell, R. B. (1966). *The scree test for the number of factors*. *Multivariate Behavioral Research*, 1(1), 245-276.
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research. Methodology for business and management*. (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). A first course in factor analysis. Nova York: Psychology Press.
- Conway, E. and Monks, K. (2008), "HR practices and commitment to change: an employee-level analysis", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 72-89.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em administração, 7.
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70-85.
- Costello, A. B. & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Crawford, A. V., Green, S. B., Levy, R., Lo, W., Scott, L., Svetina, D. et al. (2010). Evaluation of parallel analysis methods for determining the number of factors. *Educational and Psychological Measurement*, 70(6), 885-901.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of test*. Psychometrika.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77-101.
- Demo, G. (2010). *Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3a. ed.). São Paulo: Atlas.

- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Demo, G. (2012). *Políticas de gestão de pessoas em organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas.
- Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In Mendonça, H., Ferreira, M. C., & Neiva, E. R. (Eds.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (pp. 117-148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2012). Human Resource Management Policies and Practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41-66.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263.
- Demo, G., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, 5.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.
- Demo, G., Martins, P. R., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In Siqueira, M. M. M. (Org.), *Novas Medidas do Comportamento*

- Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 240-245). Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G., Nunes, I., Mendes, N. M. D., Ferreira, L. A., & Melo, B. B. (2011). Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. *Revista Organizações em Contexto (Online)*, 7(14), 57-84.
- Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dietz, G., Wilkinson, A., & Redman, T. (2010). Involvement and participation. In Wilkinson, A., Bacon, N., Redman T., & Snell, S. (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 245-268). London: Sage.
- Donate, M. J., Peña, I., & Pablo, J. D. de S. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Eck, N. J., Van, & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053-1070.
- Egghe, L., & Rousseau, R. (2002). Co-citation, bibliographic coupling and a characterization of lattice citation networks. *Scientometrics*, 55(3), 349-361.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21 (3), p. 232.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Floyd, F. J. & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286-299.
- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. A. (2015). A hipótese 'trabalhador feliz, produtivo': o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 13(4), 759-775.
- Fonseca, J. J. S. (2002) *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Glorfeld, L. W. (1995). An improvement on Horn's parallel analysis methodology for selecting the correct number of factors to retain. *Educational and Psychological Measurement*, 55(3), 377-393.

- Goldstein, I. L. (1996). Training in work organizations. In Dunnette, M., & Hough L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 507-619). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Gomide, S., Jr., & Tanabe, T. R. (2012). *Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional*. In Demo, G. (Org.). Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 175-195.
- Gonçalves, D. I. F. (2008). Pesquisas de marketing pela internet: as percepções sob a ótica dos entrevistados. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), 70-88.
- Gondim, S. M. G. (2003). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia: Cadernos de Psicologia e Educação*, 12 (24), pp. 149-161.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Grácio, M. C. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 21(47), 82-99.
- Greengard, S. (1999). *Competency management delivers spectacular corporate gains*. *Workforce*, 78 (3), 104-106.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Horn, J. L. (1965). *A rationale and test for the number of factors in factor analysis*. *Psychometrika*, 30 (2), pp. 179-185.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research* (5th ed.). Independence, KY: Wadsworth Thomson.
- Kessler, M. M. (1965). Comparison of the results of bibliographic coupling and analytic subject indexing. *American Documentation*, 16(3), 223-233.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kim, A., & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kronberger, N., & Wagner, W. (2002). Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos. In Bauer, M. B., & Gaskell, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som - um manual prático* (pp. 416-441). Petrópolis: Vozes.

- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.
- Lacombe, M., & Chu, R. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35.
- Laher, S. (2010). Using exploratory factor analysis in personality research: Best-practice recommendations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-7.
- Laros, J. A. (2004). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. Em: L. Pasquali (Org.), *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis: Vozes.
- Lawler III, E. E. (1986). What is wrong with point factor job evaluation. *Management Review*, Vol. 75 Issue 11, p. 44-49.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. California: Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E. (1991). Paying the person: a better approach to management. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 2, p. 145-154.
- Lawler III, E. E. e Mohrman JR. A. M. (1995). Administração de RH, construindo uma parceria estratégica, in Galbraith, J. R. Lawler III, E.E. Organizando para competir no futuro, Jossey-Bass.
- Ledesma, R. D. & Valero-Mora, P. (2007). Determining the number of factors to retain in EFA: An easy-to-use computer program for carrying out parallel analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(1), 1-11.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, & P., Tolbert, P. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração da USP*, 46(1), 19-31.

- Leite, N., Leite, F., & Albuquerque, L. (2013). A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), 91-122.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E. & Kiers, H. A. (2011). The hull method for selecting the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340-364.
- Loudoun, R., & Johnstone, R. (2010). Occupational health and safety in the modern world of work. In Wilkinson, A., Bacon, N., Redman T., & Snell, S. (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 286-307). London: Sage.
- Majumder, M. T. H. (2012). HRM practices and employees satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Lisboa: Report Number.
- Marshakova, I. V. (1981). Citation networks in information science. *Scientometrics*, 3(1), 13-25.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mascarenhas, A. O., & Kirschbaum, C. (2008). *Fundamentos de gestão estratégica de pessoas*. In Mascarenhas, A. O. (Org). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica* (pp. 23-30). São Paulo: Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10th ed.). Ohio: South- Western/Thomson.

- Meijerink, J. G., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2016). Employees as active consumers of HRM: Linking employees' HRM competences with their perceptions of HRM service value. *Human Resource Management, 55*(2), 219-240.
- Meneses, P. P. M., Coelho, F. A., Jr., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva, A. I. da, Filho. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie, 15*(4), 110-134.
- Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management, 28*(6), 455-471.
- Missel, Simoni. *Feedback corporativo. Como saber se está indo bem*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- Muckinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Nannetti, M. A., Mesquita, J. M. C., & Teixeira, L. A. A. (2015). A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. *Revista de Administração (FEA-USP), 50*(1), 56-72.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "Why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 8*(3), 503-545.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, A. O., Mourão-Júnior, C. A. (2013). Estudo teórico sobre percepção na filosofia e nas neurociências. *Revista Neuropsicologia Latinoamericana, 5*, 41-53.
- Osborn, R., Hunt, J., & Schermerhorn, J. (1998). *Fundamentos de comportamento organizacional*. São Paulo: Bookman.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica, 7*(1), 11-22.
- Pasquali, L. (1997). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

- Pasquali, L. (1999). Testes referentes ao construto: teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali (Org.). *Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração* (pp.37-71). Brasília, DF: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – LabPAM.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria. Teoria dos testes na psicologia e na educação* (2ª ed), Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Pasquali, L. (2008). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração* (2ª ed.). Brasília: LabPAM-IBAPP.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali (Org.). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas* (pp.165-198); Porto Alegre: ArtMed.
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S. & Donavan, D. T. (2008). Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the ‘eigenvalue greater than one’ criterion. *Journal of Business Research*, 61(2), 162-170.
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Reginaldo, T., Tartari, J. S., & Lira, W. J. (2016). Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 6-16.
- Reise, S. P., Waller, N. G., & Comrey, A. L. (2000). *Factor analysis and scale revision. Psychological assessment*, 12 (3), p. 287.
- Ressel, L. B., Beck, C. L. C., Gualda, D. M. R., Hoffmann, I. C., Silva, R. M., & Sehnem, G. D. (2008). O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto & Contexto Enfermagem*, 17(4), 779-786.
- Rogers, W. M., Schimiti, M., Mullins, M. E. (2002). Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of Alpha and parallel forms approaches. *Organizational Research Methods*, 5, 184-199.
- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Scheible, A., & Bastos, A.V. (2006). *Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrincheiramento*. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.
- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172-191.
- Shen, Y., Demel, B., Unite, J., Briscoe, J. P., Hall, D. T., Chudzikowski, K., Mayrhofer, W., Abdul-Ghani, R., Bogicevic Milikic, B., Colorado, O., Fei, Z., Las Heras, M., Ogliastri, E., Pazy, A., Poon, J. M. L., Shefer, D., Taniguchi, M., & Zikic, J. (2015). Career success across 11 countries: implications for international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1753-1778.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 139-143). Porto Alegre: Artmed.
- Sisson, K. (1994). Personnel management: paradigms, practice and prospects. In Sisson, K. (Ed.). *Personnel management* (2nd ed., pp. 3-50). Oxford, UK: Blackwell.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265-269.
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80, 217-222.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.

- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics*. (6a ed). Boston: Pearson Allyn And Bacon.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ulrich, D. (2001). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 5. ed. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D., Halbhook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.
- Uysal, G. (2012). For the development of effective HRM systems: inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 01-12.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Pratascos, G. P. (2007). Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Velicer, W. F., Eaton, C. A. & Fava, J. L. (2000). Construct explication through factor or component analysis: A review and evaluation of alternative procedures for determining the number of factors or components (pp. 41-71). Em: R. D. Goffin & E. Helmes (Orgs.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*. Boston: Kluwer.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2015). How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437-462.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). *The sage handbook of human resource management*. London: Sage Publications.
- Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S. Y., & Cooper, C. L. (2016). Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa: Chinese managers' HRM practices. *International Business Review*, 25(1), 28-41.

- Yahiaoui, D. (2015). Hybridization: striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian Subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1665-1693.
- Young, A. W., & Bruce, V. (2011). *Understanding person perception*. *Br J Psychol*, 102(4), 959-974.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário Utilizado na Análise de Juízes



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas – FACE

Departamento de Administração - ADM

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DE JUÍZES

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da etapa de **Análise de Juízes** de uma pesquisa elaborada pela graduanda em Administração Ana Carolina Miyasaki, pela doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Ana Carolina Rezende Costa e pela sua orientadora, Professora Doutora Gisela Demo, sobre práticas de gestão de pessoas no serviço público.

Para a Análise de Juízes, pedimos que avalie cada um dos itens a seguir observando sua pertinência ao conceito de práticas de gestão de pessoas apresentado em seguida, no contexto do serviço público (escrevendo S para Sim e N para Não na coluna específica) e também assinalando um X na coluna representativa das práticas de gestão de pessoas na qual o item melhor se encaixa. Se achar que o item se encaixa em mais de uma prática, escreva 1 para a dimensão em que se encaixa mais, 2 para a outra dimensão em que também se encaixa, e assim sucessivamente.

Bohlander e Snell (2009) definem a gestão de recursos humanos ou simplesmente gestão de pessoas (GP) como o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização, ou a gestão dos relacionamentos com os colaboradores para contribuir o máximo possível com a consecução das metas organizacionais (Legge, 2006). Por seu turno, a gestão estratégica de pessoas é o repensar das estratégias, políticas e práticas de GP, tendo em conta as variáveis contextuais e os múltiplos atores envolvidos, de maneira a assumir uma coesão interna à função de GP, bem como uma integração estratégica com os objetivos da organização, a fim de facilitar o estabelecimento dos planos organizacionais, de alavancar seus resultados e, ainda, sua capacidade de resiliência (Boxall, 1996; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Para o presente estudo, práticas de GP são entendidas como propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no que tange a relações humanas com vistas à obtenção de resultados desejados (Demo, 2016). As práticas de GP consideradas para esta pesquisa tiveram como base o modelo conceitual que originou a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), validada no Brasil e nos Estados Unidos, construída por Demo et al. (2012), Demo e Rozzett (2012), Demo et al. (2014) e Demo (2016). As seis

categorias que emergiram desses trabalhos, e constituem práticas de GP, foram assim denominadas: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) treinamento, desenvolvimento e educação; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) remuneração e recompensas.

A Tabela 1 sumariza o modelo proposto por Demo (2016) de forma a apresentar as práticas de GP com suas respectivas definições constitutivas.

Tabela 1. Práticas de GP

| Recrutamento e Seleção |
|--|
| Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização. |
| Envolvimento |
| Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. |
| Treinamento, Desenvolvimento & Educação |
| Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento. |
| Condições de Trabalho |
| Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. |
| Avaliação de Desempenho e Competências |
| Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. |
| Remuneração e Recompensas |
| Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. |

Nota. Fonte: Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In H. Mendonça, M. C. Ferreira, & E. R. Neiva. (Orgs.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (1ª ed., pp. 117-148). São Paulo: Vetor.

| Itens | Pertinência às práticas de GP (S para Sim, N para Não) | Recrutamento e Seleção | Envolvimento | Treinamento, Desenvolvimento & Educação | Condições de Trabalho | Avaliação de Desempenho e Competências | Remuneração e Recompensas |
|---|--|------------------------|--------------|---|-----------------------|--|---------------------------|
| 1. A remuneração recebida é compatível com as oferecidas em outras organizações públicas para a minha função. | | | | | | | |
| 2. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. | | | | | | | |
| 3. A organização onde trabalho utiliza vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.). | | | | | | | |
| 4. Na organização onde trabalho, capacitações/treinamentos são avaliados pelos participantes. | | | | | | | |
| 5. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em intranet, notícias em murais, etc.). | | | | | | | |
| 6. Na organização onde trabalho, os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os servidores. | | | | | | | |
| 7. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/capacitações de que participo. | | | | | | | |
| 8. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas imparciais. | | | | | | | |
| 9. Na organização onde trabalho, as necessidades de | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| capacitação/treinamentos são levantadas periodicamente. | | | | | | | |
| 10. A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com a minha formação/escolaridade. | | | | | | | |
| 11. A organização onde trabalho investe em meu desenvolvimento, propiciando meu crescimento pessoal e profissional (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada, etc.). | | | | | | | |
| 12. A organização onde trabalho utiliza vários instrumentos de seleção para a ocupação de cargos em comissão/funções gratificadas (ex. entrevistas, provas, etc.). | | | | | | | |
| 13. A organização onde trabalho acompanha a adaptação dos seus servidores aos novos cargos e funções. | | | | | | | |
| 14. Na organização onde trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes/enfrentamento de incidentes. | | | | | | | |
| 15. Na organização onde trabalho, servidores e dirigentes desfrutam da troca constante de informações para a boa execução das atividades. | | | | | | | |
| 16. Os processos de seleção internos e externos (editais de concursos) da organização onde trabalho são amplamente divulgados. | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 17. Na organização onde trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas. | | | | | | | |
| 18. A organização onde trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final dos processos seletivos (externos, via concurso, ou internos para cargos em comissão, gratificações, etc.). | | | | | | | |
| 19. A organização onde trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. | | | | | | | |
| 20. A organização onde trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas atividades de trabalho (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.). | | | | | | | |
| 21. A organização onde trabalho se preocupa com meu bem-estar. | | | | | | | |
| 22. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde trabalho considera as sugestões de seus servidores. | | | | | | | |
| 23. A organização onde trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões. | | | | | | | |
| 24. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis). | | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 25. A organização onde trabalho estimula a aprendizagem dos servidores. | | | | | | |
| 26. A organização onde trabalho ou o órgão competente divulga aos candidatos as informações a respeito das etapas/critérios do processo seletivo. | | | | | | |
| 27. A organização onde trabalho tem programas de qualidade de vida para os servidores. | | | | | | |
| 28. A organização onde trabalho procura conhecer minhas necessidades/expectativas profissionais. | | | | | | |
| 29. Os processos seletivos internos e os concursos públicos para a organização onde eu trabalho são disputados. | | | | | | |
| 30. Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores. | | | | | | |
| 31. Na organização onde trabalho, recebo incentivos por desempenho (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.). | | | | | | |
| 32. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. | | | | | | |
| 33. Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 34. Os servidores da organização onde trabalho me tratam com respeito e atenção. | | | | | | | |
| 35. Na organização onde trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os servidores. | | | | | | | |
| 36. A organização onde trabalho me oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes, creches, etc.). | | | | | | | |
| 37. Existem facilidades na organização onde trabalho (ex: espaços de convivência e conveniência como estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.). | | | | | | | |
| 38. Na organização onde trabalho, há processos seletivos internos para ocupação de cargos em comissão/funções gratificadas. | | | | | | | |
| 39. A organização onde trabalho preocupa-se com a segurança de seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas à instituição. | | | | | | | |
| 40. Na organização onde trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados. | | | | | | | |
| 41. Na organização onde trabalho, há um clima de compreensão e confiança entre chefes e servidores. | | | | | | | |
| 42. A organização onde trabalho incentiva a integração dos servidores (ex: | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.). | | | | | | | |
| 43. A organização onde trabalho divulga aos candidatos as informações a respeito das etapas/critérios dos processos seletivos para cargos comissionados. | | | | | | | |
| 44. A organização onde trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio alimentação e transporte, etc.). | | | | | | | |

Por fim, pedimos sugestões de outros itens ou dimensões pertinentes a práticas de gestão de pessoas no serviço público que não estão acima contemplados.

Sua colaboração foi muito importante para o sucesso da nossa pesquisa!

APÊNDICE B - Formulário Utilizado na Análise Semântica



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas –

FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Departamento de Administração - ADM

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE SEMÂNTICA

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da etapa de **Análise Semântica** de uma pesquisa elaborada pela doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Ana Carolina Rezende Costa, pela aluna em conclusão de curso de Administração Ana Carolina Miyasaki e pela sua orientadora, Professora Doutora Gisela Demo, sobre **práticas de gestão de pessoas no serviço público**.

Para a análise semântica, pedimos que avalie cada um dos itens a seguir, observando se **a redação do item está clara** para quem vai responder (servidores públicos). Após leitura do item, pedimos que o(a) senhor(a) escreva **OK** para o item que está inteligível ou escreva **"R"** de Reformulação para o item que pode ser melhorado (neste caso, sugira uma nova redação). Durante a sua análise, pedimos que tente identificar itens redundantes, itens que podem ser excluídos e itens que podem ser acrescentados.

| Item | OK/R | Nova redação |
|---|------|-----------------|
| 1. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. | | |

| | | |
|---|--|--|
| 2. Na organização onde trabalho, capacitações/treinamentos são avaliados pelos participantes. | | |
| 3. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em intranet, notícias em murais, etc.). | | |
| 4. Na organização onde trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores. | | |
| 5. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/capacitações de que participo. | | |
| 6. Na organização onde trabalho, as necessidades de capacitação/treinamentos são levantadas periodicamente. | | |
| 7. A organização onde trabalho investe em meu desenvolvimento, propiciando meu crescimento pessoal e profissional (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada, etc.). | | |
| 8. A organização onde trabalho acompanha a adaptação dos seus servidores aos novos cargos e funções. | | |
| 9. Na organização onde trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes/enfrentamento de incidentes. | | |
| 10. Na organização onde trabalho, servidores e dirigentes desfrutam da troca constante de informações para a boa execução das atividades. | | |
| 11. Na organização onde trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas. | | |
| 12. A organização onde trabalho realiza avaliações de desempenho periodicamente. | | |
| 13. A organização onde trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas atividades de trabalho (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.). | | |
| 14. A organização onde trabalho se preocupa com meu bem-estar. | | |

| | | |
|--|--|--|
| 15. A organização onde trabalho considera as sugestões dos servidores para definir benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes, creches, etc.). | | |
| 16. A organização onde trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões. | | |
| 17. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis). | | |
| 18. A organização onde trabalho estimula a aprendizagem dos servidores. | | |
| 19. A organização onde trabalho tem programas de qualidade de vida para os servidores. | | |
| 20. A organização onde trabalho procura conhecer minhas necessidades/expectativas profissionais. | | |
| 21. Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores. | | |
| 22. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. | | |
| 23. Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores. | | |
| 24. Os servidores da organização onde trabalho me tratam com respeito. | | |
| 25. A organização onde trabalho oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes, creches, etc.). | | |
| 26. Existem facilidades na organização onde trabalho (ex: espaços de convivência e conveniência como estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.). | | |
| 27. A organização onde trabalho preocupa-se com a segurança de seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas à instituição. | | |

| | | |
|---|--|--|
| 28. Na organização onde trabalho, há um clima de compreensão e confiança entre chefes e servidores. | | |
| 29. A organização onde trabalho incentiva a integração dos servidores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.). | | |
| 30. A organização onde trabalho oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio alimentação e transporte, etc.). | | |
| 31. Os servidores da organização onde trabalho são prestativos. | | |
| 32. Na organização onde trabalho recebo <i>feedbacks</i> informais para a melhoria do meu desempenho. | | |
| 33. A organização onde trabalho oferece materiais e tecnologia (<i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho eficaz da minha função. | | |
| 34. As práticas de gestão de pessoas da organização onde trabalho me motivam a dar o melhor de mim. | | |
| 35. Sinto orgulho de trabalhar nesta organização. | | |

Para finalizar, aponte os números dos itens que considerou redundantes e os que podem ser excluídos, bem como sugestões de novos itens:

Itens redundantes: _____

Itens a serem excluídos: _____

Sugestões de novos itens: _____

APÊNDICE C – Questionário Aplicado aos Servidores do TCU



Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

*Obrigatório

Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-graduação em Administração da UnB, e pela graduanda em Administração Ana Carolina Miyasaki, com o objetivo de validar a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) pública. O tempo médio estimado para responder às questões é de 5 a 10 minutos.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais ao final do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Nenhum membro do TCU terá acesso a este documento, só os pesquisadores, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão analisadas por amostragem em grupo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Caso haja interesse da organização, a qual formalmente autorizou a aplicação desta pesquisa, apresentaremos as análises dos dados de toda a amostra, "sem possibilidade de identificação do participante" (Resolução CNS nº 510/16, Parágrafo Único do Artigo 1º, do sistema CEP/CONEP de ética em pesquisas). Dessa forma, precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) Sr.(a) pensa.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e não indutiva, de maneira que o(a) Sr.(a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por fazê-la, por uma questão de ética em pesquisa, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto!!! Por gentileza, evite deixar itens em branco.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar x05350887106@tcu.gov.br ou carolmiyasaki1@gmail.com.

Termo de Consentimento. O(a) Senhor(a) afirma ter lido e entendido as informações desta carta convite e aceitado voluntariamente participar desta pesquisa? *

Sim

Próxima Página 1 de 5



Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

Você deve avaliar cada uma das 31 afirmativas seguintes, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de gestão de pessoas do TCU. Por favor, não deixe nenhum item em branco!

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo, nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

1. No TCU, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. O TCU oferece aos servidores tecnologia (materiais, software e hardware) adequada ao desempenho das funções.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. No TCU, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. As práticas de gestão de pessoas deste tribunal motivam os servidores a darem o seu melhor.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. No TCU, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. O TCU oferece algum tipo de benefício complementar (ex: convênios com academias, clubes, creches, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. No TCU, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. O TCU estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. No TCU, os gestores/chefes acompanham a adaptação dos servidores no início do exercício de cargos e funções.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. O TCU investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. No TCU, existem ações de prevenção de acidentes.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Os servidores sentem orgulho de trabalhar neste Tribunal.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. O TCU possui programas de qualidade de vida para os servidores (exemplo: horário flexível, ginástica laboral, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. As instalações e as condições físicas do TCU (ex: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. O TCU realiza avaliações de desempenho periodicamente.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16. O TCU privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. O TCU procura conhecer as expectativas profissionais dos servidores.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. No TCU, as ações de capacitação/treinamento são avaliadas pelos treinandos.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. O TCU reconhece o trabalho e os resultados apresentados pelos servidores (ex: elogios, matérias em intranet, notícias em murais, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. No TCU, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. No TCU, há um clima de cooperação entre os servidores.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

22. O TCU se preocupa com a segurança de seus servidores (ex: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. O TCU trata os servidores da organização com respeito.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. Os servidores do TCU são prestativos.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

25. No TCU, as necessidades de capacitação/treinamentos são levantadas periodicamente.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. O TCU promove a integração dos servidores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27. O TCU oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

28. O TCU disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

29. No TCU, os servidores possuem as informações necessárias para a execução das atividades.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30. O TCU auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.).

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

31. O TCU se preocupa o bem-estar dos servidores.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Informações demográficas

Ressalto que as questões demográfico-funcionais buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. O anonimato está garantido aos participantes.

Qual a sua idade?

- 18 - 25
- 26 - 40
- 41 - 60
- 61 ou mais

Sexo

- Feminino
- Masculino

Escolaridade

- Ensino médio
- Ensino superior
- Mestre
- Doutor

Há quanto tempo é servidor do TCU?

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 20 anos
- Entre 20 e 30 anos
- Mais que 30 anos

APÊNDICE D – Versão Final da EPGP Pública e Composição dos Fatores

ESCALA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PÚBLICA

Você deve avaliar cada uma das 19 afirmativas seguintes, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de gestão de pessoas da organização em que você trabalha. Por favor, não deixe nenhum item em branco! **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

Organização em que trabalha: _____.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|--|--------------------------------------|
| Discordo totalmente da afirmativa | Discordo parcialmente da afirmativa | Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica | Concordo parcialmente com a afirmativa | Concordo totalmente com a afirmativa |

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes. | |
| 2 | A organização onde trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções. | |
| 3 | Na organização onde trabalho, os servidores recebem <i>feedbacks</i> informais sobre seu desempenho. | |
| 4 | As práticas de gestão de pessoas da organização onde trabalho motivam os servidores a darem o seu melhor. | |
| 5 | Na organização onde trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes. | |
| 6 | Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores. | |
| 7 | A organização onde trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão. | |

| | | |
|-----------|---|--|
| 8 | Na organização onde trabalho, os gestores/chefes acompanham a adaptação dos servidores no início do exercício de cargos e funções. | |
| 9 | A organização onde trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (exemplo: horário flexível, ginástica laboral, etc.). | |
| 10 | As instalações e as condições físicas do local onde trabalho (ex: iluminação, ventilação, ruído e temperatura) são adequadas. | |
| 11 | A organização onde trabalho procura conhecer as expectativas profissionais dos servidores. | |
| 12 | Na organização onde trabalho, as ações de capacitação/treinamento são avaliadas pelos treinandos. | |
| 13 | A organização onde trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá, etc.). | |
| 14 | A organização onde trabalho trata seus servidores com respeito. | |
| 15 | A organização onde trabalho oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, etc.). | |
| 16 | A organização onde trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.). | |
| 17 | Na organização onde trabalho, os servidores possuem as informações necessárias para a execução das atividades. | |
| 18 | A organização onde trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.). | |
| 19 | A organização onde trabalho se preocupa o bem-estar dos servidores. | |

COMPOSIÇÃO DOS FATORES

| Fator | Itens | Total | Confiabilidade (α) / (ρ) |
|--------------------------|--|--------------|---|
| 1. Envolvimento | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 11 | 8 | 0.89 / 0.89 |
| 2. Condições de Trabalho | 2, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 | 11 | 0.87 / 0.88 |

Total de itens: 19**Total de variância explicada: 43,9%**

ANEXO – Organograma do Tribunal de Contas da União

