



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

GABRIELLE CRUVINEL GONÇALVES

**A RELAÇÃO ENTRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS E A AUTOAVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NO SENADO FEDERAL**

Brasília – DF

2015

GABRIELLE CRUVINEL GONÇALVES

**A RELAÇÃO ENTRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS E A AUTOAVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NO SENADO FEDERAL**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Professora
Doutora e Pesquisadora ADM-PPGA,
Gisela Demo.

GABRIELLE CRUVINEL GONÇALVES

**A RELAÇÃO ENTRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS E A AUTOAVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NO SENADO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Gabrielle Cruvinel Gonçalves

Dr^a., Gisela Demo

Professor-Orientador

Dr^a., Tatiane Paschoal

Professor-Examinador

Mestre, Natasha Fogaça

Professor-Examinador

Brasília, 3 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e à Nossa Senhora pela saúde e perseverança concedidas a mim para a realização deste trabalho.

Agradeço também à minha família: meus pais, minha irmã e minha sobrinha pelo apoio e compreensão durante os momentos de ausência e estresse.

Ao meu namorado, Matias Poletti, pelo carinho, imenso amor e incentivos desprendidos a mim durante todo o processo, inclusive durante as dificuldades e decepções. O seu ombro amigo foi essencial para essa conquista!

À minha excelente orientadora, Dr^a. Gisela Demo, por estar sempre presente e disponível para me ajudar em todos os momentos, inclusive nas suas férias. Obrigada por fazer com que este trabalho fosse possível!

Às minhas amigas, lindo presente recebido da Universidade de Brasília: Fernanda, Clarissa, Kedema e Jéssica; assim como às minhas amigas de coração, Gabriela Borges e Iara Ávila, que me acompanharam desde o início dessa jornada.

À Daniela Borges e Luciana de Paula, pela compreensão e ajuda durante os momentos de ausência que foram necessários para elaboração deste trabalho.

Ao Senado Federal, pela autorização de realização da pesquisa, em especial ao Diretor Rodrigo Martins Brum, e aos servidores Paulo Meira, Marília Marra e Dalva; assim como a todos os outros servidores que colaboraram para o preenchimento dos questionários.

A todos que contribuíram de alguma forma para o sucesso deste trabalho.

RESUMO

Há consenso na literatura acadêmica de que as práticas de gestão de pessoas afetam positivamente a efetividade organizacional e o desempenho no trabalho. Assim, este estudo teve como objetivo geral analisar as relações existentes entre as políticas e práticas de gestão de pessoas como variável independente, e o desempenho no trabalho como variável dependente. A pesquisa pode ser classificada como teórico-empírica, quanto ao seu enquadramento, e quantitativa, quanto à sua natureza. Contou com a utilização de duas escalas: EPPRH de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) e a escala de autoavaliação de desempenho no trabalho de Coelho Jr. et al. (2010). A pesquisa foi aplicada no Senado Federal e utilizou a aplicação de questionários presenciais para a coleta de dados. Quanto à análise dos dados, foram realizadas regressões múltiplas lineares a fim de se identificar relações de predição entre as variáveis. Por meio dos resultados coletados, é possível afirmar que existe uma relação de predição entre as duas variáveis de estudo, sendo a política de remuneração e recompensas a maior influenciadora da autoavaliação do desempenho no trabalho. A pesquisa contribuiu para a produção acadêmica das áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional, ao explorar relações pouco investigadas no setor público brasileiro. De forma prática, os resultados obtidos compõem um diagnóstico para auxiliar os gestores do Senado Federal em suas tomadas de decisão para o alcance de melhores resultados.

Palavras-chave: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Autoavaliação de desempenho no trabalho. Estudo Relacional. Setor Público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho	22
Figura 2 - Organograma do Senado Federal.....	46
Figura 3 - Modelo de pesquisa	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores da Escala EPPRH	49
Tabela 2 - Fatores da Escala de Autoavaliação do Desempenho.....	51
Tabela 3 - Evolução do nível de escolaridade superior dos servidores.....	54
Tabela 4 - Média, desvio padrão, moda, mínimo e máximo dos itens referentes à percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	55
Tabela 5 - Média, desvio padrão, moda, mínimo e máximo dos fatores referentes à percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	58
Tabela 6 - Remuneração de cargos no Senado Federal.....	60
Tabela 7 - Funções comissionadas no Senado Federal	60
Tabela 8 - Média, desvio padrão, moda, mínimo e máximo dos itens referentes à Autoavaliação de Desempenho no Trabalho	63
Tabela 9 - Média, desvio padrão, moda, mínimo e máximo dos fatores referentes à Autoavaliação de Desempenho no Trabalho	66
Tabela 10 - Correlação dos fatores	68
Tabela 11 - Resultados das regressões múltiplas lineares	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Políticas de Gestão de Pessoas	24
Quadro 2 - Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho	31
Quadro 3 - Perspectivas de Desempenho no Trabalho	33
Quadro 4 - Principais medidas de desempenho em relatos empíricos	39
Quadro 5 - Definição das variáveis de pesquisa	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média dos fatores de Políticas e Práticas de GP	59
Gráfico 2 - Média dos fatores de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PPGP – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SF – Senado Federal

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EPPGP - Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

COC - Comportamento Organizacional de Cidadania

MVA - Valor de Mercado Agregado

ROA – Retorno sobre o ativo

ROE- Retorno sobre o Patrimônio Líquido

P_VPA - Índice Preço/Valor Patrimonial

P/L – Preço/Lucro

BSC- *Balanced Scorecard*

X - Média

DP - Desvio padrão

Mo - Moda

N - Tamanho da amostra

α - Critério de significância/ Índice psicométrico

TDE - Treinamento, Desenvolvimento e Educação

CT - Condições de Trabalho

AD - Avaliação de Desempenho e Competências

RR - Remuneração e Recompensas

DT- Desempenho no Trabalho

ILB - Instituto Legislativo Brasileiro

VIF - Fator de Inflação da Variância

R^2 - Coeficiente de determinação

β - Coeficiente de regressão padronizado

R - Coeficiente de regressão múltipla

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Formulação do problema	17
1.2 Objetivo Geral.....	17
1.3 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Estado da Arte sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	19
2.2 Estado da Arte sobre Desempenho no Trabalho	29
2.2.1 Perspectiva individual	33
2.2.2 Perspectiva contextual ou situacional	34
2.2.3 Perspectiva de regulação do desempenho	35
3 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	44
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	44
3.2 Caracterização da organização estudada.....	44
3.3 Modelo de Pesquisa	46
3.4 População e amostra.....	47
3.5 Instrumento(s) de pesquisa	48
3.5.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	48
3.5.2 Desempenho no trabalho	49
3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	51
3.6.1 Tratamento de Dados	52
3.6.2 Caracterização da amostra estudada.....	53
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1 Identificação da percepção das políticas e práticas de GP.....	55
4.2 Identificação da percepção da autoavaliação de desempenho no trabalho	63
4.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como preditoras do Desempenho no Trabalho.....	68
5 CONCLUSÕES	72
5.1 Síntese dos Resultados.....	72
5.2 Limitações e contribuições do estudo.....	72

5.3 Recomendações para estudos futuros	73
REFERÊNCIAS	75
ANEXOS	94
ANEXO A	94
PARTE I: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	96
PARTE II: Desempenho no Trabalho.....	99
DADOS DEMOGRÁFICOS	101

1 INTRODUÇÃO

Já existe uma concordância entre os principais autores da área de Gestão de Pessoas a respeito da importância das pessoas para as organizações. Corroborando esta premissa, Armstrong e Taylor (2014) afirmam que as pessoas constituem ponto estratégico dentro das organizações, e que o desempenho organizacional depende extensivamente de seus recursos humanos. Como consequência, a área de Gestão de Pessoas (GP) precisa buscar o bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional (Demo et al., 2012).

Armstrong e Taylor (2014, p. 05, tradução nossa) definem Gestão de Pessoas como “Uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o trabalho, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações”. De acordo com Dessler (2012, p. 04, tradução nossa), Gestão de Pessoas “é o processo de aquisição, formação, avaliação e compensação de empregados; e de atender às suas relações de trabalho, saúde, segurança e preocupações de equidade”. Mathis e Jackson (2003), por sua vez, definem a Gestão de Pessoas como a capacidade de administrar os recursos humanos por meio de políticas e práticas, a fim de adquirir e preservar diferenciais competitivos.

A área de Gestão de Pessoas preocupa-se tanto com a contribuição que poderá fazer a fim de melhorar a efetividade organizacional, como com a dimensão ética e os valores humanos. A área abrange algumas atividades, dentre as quais podem ser citadas: responsabilidade social-cooperativa, desenvolvimento organizacional, recrutamento e seleção, aprendizagem e desenvolvimento, desempenho etc. (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

Neste trabalho, foram utilizados como sinônimos os termos “Gestão de Pessoas” – GP – e “Gestão de Recursos Humanos” – GRH –, pois, como apontado por Armstrong e Taylor (2014), independentemente do termo utilizado, o importante é que a abordagem deva ser baseada no princípio enumerado por Schneider (1987), o qual afirma que as pessoas fazem o lugar e são essenciais na definição de fatores como clima, cultura e práticas organizacionais. Ou seja, o importante é que as

peças sejam o elo central da instituição, sendo valorizadas e respeitadas acima de tudo.

Storey et al. (2009) ressaltam que a globalização tem sido um dos maiores influenciadores da mudança organizacional. Nesse contexto, alguns fatores que impactam a GRH incluem mudanças tecnológicas e demográficas, migrações, estruturas de propriedade, expectativas do consumidor, pressões competitivas, entre outros (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014; STOREY et al., 2009). As empresas devem operar eficientemente em uma escala global; mas também devem criar práticas de Gestão de Pessoas que atendam às necessidades específicas de um País ou região (STOREY et al., 2009).

O manejo de uma força de trabalho globalizada é uma dimensão crítica nos negócios atuais, que possuem um modelo mais complexo e diversificado de administração (DE CIERI; DOWLING, 2006). Este novo modelo constitui formas organizacionais mais flexíveis, com tomadas de decisões mais frequentes e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional (HUBER; GLICK, 1995).

Guest (1997, p. 269, tradução nossa) assinala que “O diferencial da área de Gestão de Pessoas é assumir que um melhor desempenho será alcançado através das pessoas da organização”.

De acordo com Demo (2010), a GP entende o colaborador como fundamental no processo de alcance de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Demo et al. (2011) também verificam que as pessoas assumiram papel estratégico e essencial nas empresas, e que a sua gestão deve ser apoiada por teorias substanciais. Nessa linha, Legge (2005) atesta que os recursos humanos são valiosos e uma fonte de vantagem competitiva.

Dessler (2012) afirma que uma GRH eficiente pode ajudar a garantir que melhores resultados sejam obtidos através das pessoas, aumentando a lucratividade e o desempenho. O uso da GRH também é associado à menor rotatividade no trabalho e maior lucratividade por empregado (GUEST, et. al., 2000).

Neste sentido, levando-se em consideração importância das pessoas para as empresas, devem ser instauradas diversas condutas objetivando-se a valorização dos recursos humanos, denominadas “Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas”, ou PPGP (DEMO et al., 2011).

Políticas de GP são “propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados.” (DEMO et al., 2011, p. 19).

Conforme enumerado por Demo et al., 2013, as políticas de GP ajudam a desenvolver costumes e rotinas da organização, sendo base para delimitar o posicionamento, as perspectivas e os princípios da empresa no que diz respeito ao tratamento com as pessoas; fazem também com que todos os indivíduos sejam tratados de maneira igualitária (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

É necessário diferenciar “Políticas” de “Práticas”. Práticas são procedimentos ou conjunto de ações e atividades inseridas nas políticas (DEMO et al., 2011). As políticas se operacionalizam por meio de suas práticas, conforme Legge (2005).

Storey (2009) observa que as políticas de GP impactam as práticas, e que ambas, por sua vez, influenciam as atitudes e comportamentos dos funcionários, que impactarão as ofertas de serviço e a percepção de valor por parte do consumidor.

As políticas de gestão de pessoas, conforme teoria proposta por Guest (1989; 1997), são desenhadas para resultarem em integração estratégica, elevado empenhamento, qualidade e flexibilidade. Elas também influenciam positivamente a confiança do colaborador e o bem-estar no trabalho (DEMO et al., 2013; BAPTISTE, 2008; GELADE; IVERY, 2003; RUBINO et al., 2011; NISHII et al., 2008; TURNER et al., 2008; GOULD-WILLIAMS, 2003; MARIOTTI; SOUZA, 2005; TZAFRIR, 2005). Guest e Conway (2011) relacionaram várias práticas de GP com maior efetividade organizacional e resultados melhores em alguns indicadores de desempenho.

Práticas apropriadas de GP também aumentam a motivação e o comprometimento dos funcionários (GUEST, 1997). Ulrich (1997) encontrou resultados que comprovam que as práticas de GP afetam os resultados organizacionais, e Demo et al. (2013) as relacionou com o comprometimento organizacional, comprovando que as políticas de GP são preditoras do comprometimento e da satisfação organizacionais.

O desempenho, ou *performance*, assume especial importância no estudo das PPGP, já que, conforme assinalado por Demo et al. (2012), existe um consenso de que as práticas de GP produzem desempenho organizacional superior quando são utilizadas em conjunto e de maneira integrada à estratégia de negócios (EZZAMEL et al., 1996; GUEST; HOQUE, 1994).

Demo et al. (2012) e Guest e Conway (2011) verificaram a associação entre a adoção de mais práticas de GP, maior efetividade organizacional e melhorias em uma série de indicadores de desempenho. O estudo conduzido por Katou (2012) demonstrou que as PPGP têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional, avaliado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento e motivação) e comportamentos (faltas, volume de negócios e disputas).

Armstrong e Taylor (2014) assumem que boas práticas de GP melhoram o desempenho individual, e informam que muitos autores têm realizado pesquisas comprovando essa relação, como: Guest et al. (2000), Patterson et al. (1997), Purcell et al. (2003), e West et al. (2002). Portanto, mensurar o desempenho é essencial para atestar a efetividade das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Coelho Jr. et al. (2010, p. 03) definem desempenho como “O empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho.” Os autores ainda afirmam que não se trata de toda conduta manifestada pelo trabalhador, mas sim aquelas relacionadas às suas incumbências profissionais durante o desempenho no cargo. Seguindo a mesma orientação, o desempenho individual pode ser definido como o comportamento do indivíduo que é mensurável e condizente com os objetivos organizacionais (SONNENTAG; FREESE, 2002).

Tsui et al. (1997) operacionalizaram o conceito de desempenho avaliando-o por meio da quantidade e qualidade das tarefas do trabalhador, além de sua eficiência durante a realização das tarefas básicas; e de suas habilidades gerais, julgamento, precisão, conhecimento do trabalho e criatividade na execução das atividades.

DeNisi (2000) e Sonnentag e Freese (2002) assinalam que o conceito de desempenho possui diversas dimensões, sendo composto tanto por elementos individuais, como a motivação, idade e personalidade; quanto por elementos contextuais ou situacionais e processos de regulamentação.

De fato, fatores individuais como idade, formação educacional, e empresa de atuação, assim como a motivação para continuar no emprego, têm importante influência no desempenho no trabalho (Tsui, et al., 1997). Chen et al. (2002), por sua vez, apontaram que o desempenho no trabalho está mais relacionado à dedicação e esforço pessoais do funcionários do que com a identificação e internalização dos valores do supervisor.

Sonnentag e Freese (2002) concluíram que as organizações precisam de indivíduos com alto grau de desempenho para atenderem aos seus objetivos, entregarem produtos e serviços adequadamente e alcançarem vantagem competitiva. Pessoas com desempenho individual elevado são promovidas mais facilmente e geralmente possuem melhores oportunidades de trabalho. O desempenho é um pré-requisito essencial para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso, segundo os autores.

Posto isso, o principal objetivo desta pesquisa foi testar a relação entre a variável “percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas” e a variável “desempenho no trabalho”, com o diferencial de ser estudada no contexto do serviço público federal brasileiro, além de terem sido utilizadas medidas mais atualizadas e abrangentes.

1.1 Formulação do problema

O presente estudo teve como objetivo responder ao seguinte questionamento: Qual a relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho no trabalho de acordo com a percepção dos servidores do Senado Federal?

1.2 Objetivo Geral

Verificar a relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho no trabalho de acordo com a percepção dos servidores do Senado Federal.

1.3 Objetivos Específicos

- I. Verificar a percepção dos servidores do Senado Federal em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas;

- II. Identificar a percepção dos servidores do Senado Federal quanto ao seu desempenho dentro da organização;

III. Avaliar se as políticas e práticas de GP são preditoras do desempenho no trabalho.

1.4 Justificativa

A pesquisa em questão visou realizar contribuições acadêmicas e práticas. O projeto possuiu como contribuições acadêmicas a utilização de modelos - que avaliam políticas e práticas de GP e desempenho no trabalho - com índices psicométricos confiáveis e genéricos; além de estudar um órgão público, ao contrário da maioria dos estudos anteriores que priorizaram o setor privado. Serão utilizados a escala de autoavaliação do desempenho, validada por Coelho Jr. et al (2010), que conta com 30 itens que tratam da percepção do indivíduo sobre seus resultados de trabalho; e o modelo proposto por Demo (2012; 2014) com as políticas e práticas de GP mais citadas na literatura.

Em termos práticos, os resultados desse estudo podem gerar ferramentas para a tomada de decisão dos gestores dentro do Senado Federal, no que concerne à Gestão de Pessoas. Além disso, os resultados servirão como diagnóstico que pode auxiliar os administradores a identificarem áreas de GP que precisam de melhorias, para que, uma vez alinhadas com os valores organizacionais, produzam melhores resultados pessoais e organizacionais, especialmente em termos de desempenho.

Nos próximos capítulos deste trabalho serão descritos o referencial teórico que embasará a pesquisa, no qual será explicitado o estado da arte sobre cada uma das variáveis citadas; seguido pela explicação dos métodos e técnicas de pesquisa que serão utilizadas para a aplicação do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será composto pelo resumo da literatura das variáveis “Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas” e “Desempenho no Trabalho”, levando-se em consideração os principais autores que as investigaram. Serão apresentadas definições, fundamentos, pressupostos e medidas relevantes no que concernem as variáveis pesquisadas, priorizando-se os estudos empíricos elaborados sobre os temas nos últimos anos.

2.1 Estado da Arte sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

A economia global, cada vez mais competitiva, força as empresas a aproveitarem ao máximo todos os seus recursos disponíveis, a fim de alcançarem vantagem competitiva (WRIGHT; GARDNER 2000). A globalização trouxe evoluções no que concerne à diversidade e complexidade dos negócios. Simultaneamente, surgiu uma preocupação com o gerenciamento de uma força global de trabalho, avaliando-se sua dimensão crítica para os resultados organizacionais (DE CIERI; DOWNLING, 2006).

Entre os recursos que constituem fonte de diferencial competitivo, incluem-se os recursos humanos (WRIGHT; GARDNER 2000, tradução nossa). Wright, Gardner e Moynihan. (2003) assinalam que criar vantagem competitiva através de pessoas exige atenção, a fim de que sejam adotadas práticas que melhor alavanquem os indivíduos.

Brewster (2006) aponta que a Gestão de Pessoas (GP) ou Gestão de Recursos Humanos (GRH) é universal, e que toda organização, de alguma maneira, gerenciará recursos humanos. Snell, Morris e Bohlander (2015) enfatizam que a GP possui papel essencial no âmbito organizacional, e não apenas acessório; na mesma linha, Demo (2010, p.63) afirma que “as pessoas constituem poderosa *core competence*, ou competência central, definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes”.

Entretanto, nem sempre as práticas de recursos humanos foram disseminadas e consideradas como aspecto essencial dentro das organizações: no

Brasil, durante o final dos anos 80, elas ainda eram restritas à administração de processos operacionais e limitadas ao trabalho de departamento de pessoal; além de possuírem atividades pouco sistematizadas. Assim, não existia coerência entre o planejamento estratégico e a operacionalização das ações a longo prazo (WOOD; LINS; CURADO, 1995).

Fischer (1998) observa que, a partir de 1995, o contexto brasileiro com relação à GP começou a mudar, iniciando uma tendência a ser seguida pela GRH atual. A participação ativa e o envolvimento dos indivíduos dentro das organizações passaram a ser necessários em virtude da adoção de novas práticas como trabalho em equipe, programas de qualidade de vida, planejamento estratégico, entre outros.

Tonelli (2002) estudou algumas empresas nacionais e concluiu que, em algumas empresas de pequeno porte, a área de GP era subordinada a outras áreas – como a administrativa e financeira - e não ocupava uma posição estratégica, já que suas atividades costumavam ser terceirizadas. No entanto, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) estudaram a GRH entre 1980 e 2010 e concluíram que existia uma preocupação, por parte das organizações, de incluir o Brasil no novo contexto da época, caracterizado pela abertura de mercado e busca por novas formas tecnológicas e de inovação. Por isso, políticas como atração, retenção, valorização de talentos e capacitação passaram a ser valorizadas e constituíram ponto essencial no alcance dos objetivos estratégicos.

A GRH aprimora tanto capacidades individuais quanto organizacionais; essas capacidades resultam na entrega de resultados positivos para a organização. (STOREY et al., 2009). AIDamoe, Yazam e Ahmid (2012) afirmam que um melhor desempenho é alcançado através das pessoas nas organizações.

Armstrong e Taylor (2014) atestam que as pessoas são o recurso chave das organizações, e que o desempenho organizacional depende essencialmente delas. A ARH pode gerar impacto nos resultados da empresa através de algumas ações características da área, como: desenvolvimento e implementação de práticas de trabalho eficientes; formulação de uma visão específica e de um conjunto de valores organizacionais; aumento da motivação e comprometimento dos colaboradores; formulação e implementação de políticas que coincidam com as necessidades individuais, criando um bom ambiente de trabalho, entre outras (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

Neste contexto, o colaborador passou a fazer parte das tomadas de decisões no âmbito de negócios, ajudando na melhora dos resultados organizacionais e no alcance de seus objetivos, tornando-se, assim, um agente primordial e essencial para a organização (DEMO, 2010).

Demo et al. (2011, p. 60) afirmam que os recursos humanos são “valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva”, devendo, assim, constituir prioridade na busca pela consecução de objetivos e metas organizacionais e individuais. Demo et al. (2011) resumem as visões de autores como Guest (1987), Storey (1995) e Legge (2005), concluindo que, de fato, as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações.

Storey (2009) discorre que investimentos em Gestão de Pessoas podem impactar no nível individual, aumentando a competência ou até o comprometimento dos empregados (ULRICH, 1998; Wright; McMahan; McWilliams, 1994; WRIGHT; SNELL, 1998).

Assim, conforme apontado por Wright, Gardner e Moynihan (2003), Becker e Huselid (1998) sugerem que as práticas de GP impactam diretamente o desempenho organizacional, afetando a habilidade e motivação dos funcionários, assim como a estrutura e design do trabalho. Esses fatores provocam certos níveis de criatividade, produtividade e esforço, traduzindo-se na melhora do desempenho operacional. O resultado é o impulsionamento dos lucros e crescimento, gerando valor de mercado para a empresa (WRIGHT; GARDNER; MOYNIHAN, 2003).

De acordo com Demo et al. (2011, p. 59), a GP nas organizações “Alcança papel especialmente estratégico, já que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma competitividade maior.”

Política organizacional define-se como a instituição de princípios ou fundamentos gerais visando estabelecer um curso de atuação de uma empresa, no qual certas convenções são trabalhadas a fim de atingirem-se determinados objetivos (SINGER; RAMSDEN, 1972). DEMO et al. (2011, p. 19), partindo dessa definição, definem políticas de GP como “propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados.”

Na visão de Singer e Ramsden (1972), as políticas de GP devem informar aos membros da organização sobre oportunidades, recompensas, condições de trabalho e tipo de tratamento. As políticas de GP ainda devem estar acessíveis a todos

dentro da organização, pois elas só serão efetivas se forem divulgadas e compreendidas por todos, conforme os autores.

Práticas de GP, segundo Demo et al. (2011), são a operacionalização das políticas; as rotinas ou hábitos organizacionais Políticas de recursos humanos orientam a abordagem da organização no que diz respeito à gestão de suas pessoas, devendo servir como ponto de referência nas tomadas de decisão que envolvam os indivíduos. Elas definem as filosofias e os valores da empresa com relação à forma de tratamento dos empregados e desenham os princípios a serem seguidos pelos gestores quando lidam com questões de GP. Conclui-se que, quando um conjunto de políticas e processos de GP são desenvolvidos e implementados eficientemente, a GRH terá um impacto substancial no desempenho organizacional (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

Brewster (2006) concorda que não há um consenso do que constituem “boas” políticas e práticas de gestão de pessoas. Entretanto, os autores resumem algumas características de “sistemas de trabalho de alto desempenho”, dentre as quais podem ser citadas: a elaboração cuidadosa de sistemas de recrutamento, seleção e treinamento; efetivação de sistemas que compartilhem as informações entre os colaboradores da organização; monitoramento de atitudes e comportamentos; avaliações de desempenho; criação de canais para formalização de reclamações e queixas por parte dos funcionários; métodos de promoção e remuneração que proporcionem o reconhecimento e gratificação financeira dos membros da força de trabalho com desempenho elevado, entre outras.

Guest et al. (2000) explicam a relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o desempenho financeiro, que é uma medida do desempenho organizacional, ressaltando a sua importância, conforme mostra a Figura 1.

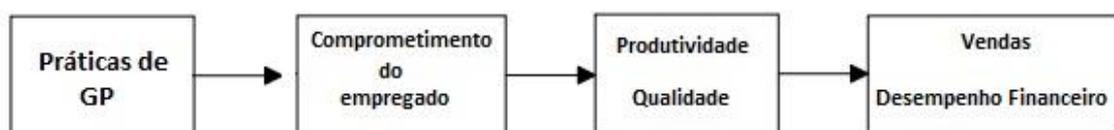


Figura 1- Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho

Fonte: adaptado de Guest et al. , 2000, p. 03, tradução nossa

Demo et al. (2012) propuseram um modelo abrangente, compilando as principais políticas e práticas de GP existentes na literatura e as resumem dentro de seis grandes grupos, a saber: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências; e Remuneração e Recompensas.

Este trabalho adotará as políticas e práticas resumidas pelo Quadro 1, seguindo o modelo proposto por Demo et al. (2012), desenvolvido e validado no Brasil e, posteriormente, nos Estados Unidos (DEMO; ROZZETT, 2012).

Fator	Descrição
Recrutamento e Seleção	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.
Envolvimento	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 e Educação	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	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	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	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Quadro 1 - Políticas de Gestão de Pessoas

Fonte: DEMO et al. (2012)

Foram encontradas duas revisões de literatura referentes às PPGPs, a primeira elaborada por Demo; Fogaça; Nunes; Edrei e Francischeto (2011); e a segunda elaborada por Demo; Nunes; Mendes; Ferreira e Melo (2011). Elas possuíam como objetivo elaborar um panorama dos estudos envolvendo políticas de gestão de pessoas. Nas revisões foram utilizados periódicos científicos com classificação maior ou igual à “Qualis B2” pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ou seja, periódicos de nível superior da área de administração. A primeira revisão de literatura, publicada na Revista Organizações em Contexto, encontrou 108 artigos, abrangendo o período entre 2004 e 2008, e tratou de estudos com somente quatro políticas de GP (Treinamento,

Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Recompensas; e Envolvimento).

A segunda revisão foi publicada na Revista de Administração Mackenzie, compreendendo o período entre 2000 e 2010, e trabalhou com estudos que já envolviam o modelo abrangente com seis políticas (Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Remuneração e Recompensas; Envolvimento; Recrutamento e Seleção; e Avaliação de Desempenho e Competências), descrevendo as definições operacionais de cada política. Em ambas as revisões, sugeriu-se a ampliação das pesquisas sobre o tema, a realização de mais estudos e ensaios teóricos, e o desenvolvimento e validação de mais instrumentos de pesquisa. Os resultados ressaltaram a importância da GRH para as organizações, propondo relacionar as políticas de GP a outras variáveis do Comportamento Organizacional, já que algumas políticas ainda são pouco estudadas, como as de recrutamento e seleção; envolvimento; remuneração e recompensas; e avaliação de desempenho e competências.

Com relação às medidas de políticas e práticas de GP, foram encontrados dois estudos. O primeiro, realizado por Demo (2008), resultou na escala EPPGP (Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas), abrangendo quatro políticas com 19 itens. As políticas abordadas foram: Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Recompensas; e Envolvimento.

No segundo trabalho, elaborado por Demo et al. (2012), desenvolveu-se a EPPRH (Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos). O instrumento foi validado a partir de 40 itens distribuídos em seis fatores, quais sejam: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências; e Remuneração e Recompensas. Posteriormente, a EPPRH foi validada transculturalmente por Demo e Rozzett (2012) nos Estados Unidos, sendo que o instrumento passou a contemplar 32 itens distribuídos em seis fatores. Observa-se que as seis políticas mencionadas não se alteraram.

É essencial conhecer os resultados das PPGPs avaliados por meio de estudos empíricos e relacionais, visto que as relações de trabalho são efetivadas através das políticas e práticas de GP, que objetivam a realização das metas organizacionais. (LEGGE, 2005).

Neste sentido, foi realizada revisão dos artigos empíricos a partir do fim da década de 80 até o ano de 2014, no portal de periódicos da CAPES, utilizando-se as seguintes palavras-chave: *people management practices*; *people management policies*; *people management strategies*; *people management policies and practices*; *human resource practices*; *human resource policies*; *human resource practices and policies*; estratégias de gestão de pessoas; estratégias de recursos humanos; políticas de gestão de pessoas; práticas de gestão de pessoas; e políticas e práticas de gestão pessoas, resultando em 1.543 artigos, dos quais foram privilegiados os mais recentes, classificados por relevância de acordo com o sistema de busca.

O estudo de Thompson (2002) verificou que algumas práticas de GP constituem elemento essencial para o sucesso empresarial. Combs, Liu e Ketchen (2006) confirmaram, através de meta-análise, alta correspondência entre práticas de GP e resultados organizacionais no ramo industrial.

Guest (1987); Schneider e Bowen (1985); e Ulrich et al. (1991) demonstraram associações positivas entre políticas de gestão de pessoas e lucratividade, produtividade, comprometimento e qualidade. Patterson et al. (1997) buscaram a relação entre desempenho organizacional, cultura organizacional e práticas de GP. Concluíram que as práticas de recursos humanos explicaram variações significativas na rentabilidade e produtividade.

O maior uso de práticas de GP está associado a maiores níveis de comprometimento do trabalhador e contribuição; além de maiores níveis de produtividade e qualidade de serviços (GUEST et al., 2000). Cameron et al. (2011) também verificaram o impacto positivo de algumas práticas, dentre elas as de gestão de pessoas, na efetividade organizacional.

Gomide Jr. e Tanabe (2012) verificaram alta conexão entre práticas de GP e efetividade organizacional. Stone, Stone-Romero, e Lukaszewski (2007) verificaram que os valores e a cultura organizacional estão relacionados com a efetividade e a aceitação das políticas de GP.

Demo (2010) demonstrou forte ligação entre políticas de GP e justiça organizacional em empresas públicas e privadas no Brasil. Esperon (2011) verificou a influência positiva das práticas de recursos humanos sobre o comprometimento organizacional, percepção do apoio organizacional, contratos psicológicos e atritos dos funcionários. Lai, Liu e Ling (2011) comprovaram a correlação entre práticas de GP e os resultados da gestão de segurança no ramo de construção.

Estudos de Gelade e Ivery (2003), Gould-williams (2003), Mariotti e Souza (2005), Nishii, Lepak e Schneider (2008), Rubino, Demo e Traldi (2011), Turner, Huemann e Keegan (2008) e Tzafirir (2005) revelaram que as políticas de GP têm impacto tanto nas relações de confiança nas organizações quanto no bem-estar no trabalho. Horta, Demo e Roure (2012) avaliaram a relação existente entre bem-estar, confiança e políticas de GP, encontrando associações positivas entre essas variáveis.

Souza, Ribeiro e Bertolini (2014) averiguaram fortes associações entre bem-estar no trabalho e as políticas de gestão de pessoas em uma entidade sem fins lucrativos no Estado do Paraná. Menon (2012) identificou que algumas práticas de recursos humanos resultam no bem-estar dos funcionários e na satisfação com a performance da cadeia de suprimentos de uma organização.

Majumder (2012) constatou uma associação positiva entre práticas de GP e satisfação dos empregados em bancos privados de Bangladesh. As percepções dos funcionários quanto às PPGPs também influenciam o esforço de trabalho discricionário e a assistência ao colega de trabalho (FRENKEL; RESTUBOG; BEDNALL, 2012). Lim e Ling (2012) e Katou (2012) confirmaram a relação entre práticas de recursos humanos e satisfação no trabalho.

Cantarello, Filippini e Nosella (2012) apuraram a relação positiva entre PPGPs e a satisfação dos clientes. Uma pesquisa envolvendo mais de 70.000 empregados em quatro continentes (Ásia, Europa, América do Norte e América Latina) comprovou o efeito das práticas de recursos humanos na satisfação no trabalho (KARIN ANDREASSI et al., 2014). Sánchez Manjavacas, Saorín Iborra e Willoughby (2014) corroboraram o impacto de políticas de recursos humanos na satisfação dos cliente, e também na cidadania organizacional e no compromisso.

Abutayeh e Al-Qatawneh (2012) comprovaram o efeito positivo das práticas de recursos humanos no envolvimento no trabalho. Ações organizacionais benéficas envolvendo gestão de pessoas afetam positivamente o ambiente organizacional, diminuindo o estresse e melhorando a saúde dos funcionários de forma geral (BONO et al., 2013). Coetzee, Mitonga-Monga e Swart (2014) constataram que as práticas de recursos humanos influenciaram positivamente o comportamento organizacional.

Vários estudos corroboram a ideia de que as práticas de GP resultam em desempenho organizacional superior quando são utilizadas conjuntamente e de

maneira associada à estratégia de negócios (EZZAMEL et al., 1996; GUEST; HOQUE, 1994). West et al. (2002) constataram que as práticas de GP fazem com que todo o sistema organizacional possua desempenho superior. Jayaram, Droge e Vickery (1999) averiguaram a relação entre algumas práticas de gestão de pessoas e o desempenho manufatureiro

Dunford e Palmer (2002) estudaram uma agência de viagem australiana, relacionando políticas de gestão de pessoas com desempenho e lucratividade. A conclusão é que existe relação direta entre essas práticas e o desempenho financeiro da organização. Com relação ao desempenho organizacional, as pesquisas de Huselid, Jackson e Schuler (1997); Boselie, Dietz e Boon (2005); De Menezes, Wood e Gelade (2010); e Subramony (2009) comprovaram sua relação positiva com as políticas de GP. Assim como Guest e Conway (2011), que verificaram a relação entre práticas de GP, maior efetividade organizacional e desempenho.

Osman, Ho e Carmen Galang (2011) constataram o impacto positivo da implementação de práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional em empresas na Malásia. Kim e Lee (2012) verificaram que, em algumas empresas de consultoria na Coreia do Sul, as políticas e práticas de GP melhoram tanto as capacidades estratégicas quanto o desempenho organizacional.

Práticas de GP possuem impacto significativo na rotatividade e produtividade dos empregados, assim como no desempenho financeiro da empresa (HUSELID, 1995). PPGPs também afetam positivamente o desempenho organizacional avaliado por meio de fatores como satisfação, volume de negócios, motivação, comprometimento, faltas e disputas dos funcionários (KATOU, 2012).

Chan e Mak (2012) constataram o papel mediador de práticas de saúde e segurança no trabalho no que tange à relação entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional. Wright, Gardner e Moynihan (2003) confirmaram que o comprometimento organizacional e as práticas de GP estão significativamente relacionados às medidas operacionais de desempenho.

Amin et al. (2014) verificaram o impacto positivo das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional de uma universidade pública. Rhee, Zhao e Kim (2014) constataram os efeitos positivos de práticas de GP no desempenho organizacional.

Tendo em vista os resultados obtidos com os estudos empíricos, é possível concluir a importância das políticas e práticas de GP como propulsoras de melhores resultados no ambiente organizacional. Quando desenvolvidas de acordo com a estratégia organizacional, possuem vários efeitos benéficos com vistas ao alcance dos resultados desejados e previstos no planejamento estratégico da empresa.

A seguir, será apresentado o estado da arte sobre desempenho no trabalho.

2.2 Estado da Arte sobre Desempenho no Trabalho

Um dos principais desafios da gestão de pessoas contemporânea consiste na gestão do desempenho humano (COELHO JR. et al., 2010). Grote (2003), Starbuck (2005), Pasquali (1999 apud COELHO JR., 2011) e Coelho Jr. et al. (2010) definem desempenho como o comportamento manifestado pelo indivíduo com relação à efetivação dos objetivos, metas, deveres e responsabilidades no contexto de seu trabalho. Segundo Coelho Jr. et al. (2010), o desempenho analisa os processos comportamentais dos indivíduos e como eles afetam os objetivos e produtividade organizacionais e individuais.

Coelho Jr. (2011, p. 02) completa a definição de desempenho e aponta algumas de suas características e finalidades:

“Desempenho (...) remete ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados. O desempenho deve ter uma finalidade ou um objetivo e deve se relacionar a toda sorte de características e aspectos (como motivação para tal, características do contexto, dentre outros) relacionados à sua execução, que devem estar voltadas ao cumprimento de metas organizacionais e que sejam passíveis de averiguação e julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia. Fatores tais como tempo, custo, qualidade e quantidade de trabalho seriam considerados fundamentais à determinação e planejamento do desempenho dos indivíduos no exercício de suas atribuições”.

Para Pasquali (1999 apud COELHO JR., 2011), o desempenho envolve o desprendimento de conhecimentos e habilidades que possuam como fim a realização do trabalho e a execução de tarefas organizacionais.

Entretanto, nem todo tipo de conduta do empregado deve ser considerada como desempenho, mas apenas aquelas relacionadas às atividades laborais (COELHO JR. et al., 2010). Complementando esta ideia, Sonnentag e Frese (2002) ressaltam que apenas os comportamentos do indivíduo que sejam condizentes com os objetivos organizacionais devem ser considerados para fins de desempenho. Collins (2002) também segue a mesma linha ao afirmar que o desempenho pode ser medido através dos resultados de trabalho que se encontrem coerentes com a missão da empresa.

A utilização de processos para avaliar o desempenho passou a ser utilizada com mais frequência a partir do taylorismo, no início do século passado. Nessa época, surgiram as primeiras escalas para avaliação do mérito, aplicadas com a intenção de disciplinar o trabalhador e moldar seu modo de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Conseqüentemente, conforme apontado por Fonseca e Bastos (2003), a forma de avaliar o desempenho passou por adequações, acompanhando o desenvolvimento da nova realidade organizacional, que envolveu a mudança de uma estrutura organizacional de controle e hierarquias funcionais para estruturas fluidas, horizontais e multifuncionais. Assim, os sistemas de avaliação de desempenho, que anteriormente mediam prioritariamente o resultado financeiro das organizações, passaram a basear-se em outros fatores e critérios, como indicadores desenvolvidos pelas próprias equipes de trabalho (MEYER, 2000 apud FONSECA; BASTOS, 2003).

O desempenho no trabalho é um gerador de valor essencial tanto para indivíduos quanto para organizações. É importante por constituir-se numa categoria comportamental capaz de integrar, num mesmo processo de ação, diversas dimensões psicossociais (BENDASSOLLI, 2012).

Coelho Jr. et al. (2010) explicaram que é essencial avaliar o desempenho humano no trabalho, pois os resultados de uma avaliação de desempenho adequada podem servir de apoio para o aperfeiçoamento de práticas de aprendizagem, capacitação e remuneração. Sonnentag e Frese (2002) corroboram a

importância do constructo ao afirmar que o desempenho é um requisito essencial para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso no mercado de trabalho.

Campbell (1990) apontou oito componentes que constituem o desempenho: 1) Proficiência de tarefas específicas do cargo; 2) Proficiência de tarefas não específicas de um cargo; 3) Comunicação escrita e oral; 4) Esforço; 5) Disciplina; 6) Facilitação do desempenho para pares e equipes; 7) Supervisão e 8) Gestão.

Oliveira-Castro, Carmo Lima e Veiga (1996) apresentam alguns fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho. Esses fatores são elencados no Quadro 2.

Características Organizacionais	Ambiente de Tarefas	Características do Trabalhador
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura e clima; - Políticas de benefícios; - Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; - Políticas e práticas de administração de pessoal; - Imagem da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> -Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos; -Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho; -Características e escopo do trabalho; - Clareza de objetivos; - Adequação de prazos; - Qualidade de gerenciamento do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades; -Conhecimentos; -Atitudes; -História funcional; -Idade; -Sexo; -Escolaridade; -Motivações; -Personalidade.

Quadro 2 - Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho

Fonte: De Oliveira-Castro, do Carmo Lima e da Veiga (1996), p. 44

Bendassolli (2012) observa que o desempenho não é avaliado apenas por um único fator ou medida global. Ele é composto por um conjunto de variáveis, que envolvem uma integração de fatores psicológicos, interpessoais e materiais.

Segundo Sonnentag e Frese (2002), Coelho Jr. et al. (2010) e DeNisi (2000), desempenho é um conceito multidimensional e composto por variáveis individuais, contextuais ou situacionais, e de regulação do desempenho. Existem alguns fatores que afetam o desempenho, ajudando a construir suas diversas perspectivas, como: aprendizagem, pró-atividade, trabalho em grupo, globalização, tecnologia, etc. (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Não apenas as características individuais (como motivação e grau de satisfação com a tarefa, por exemplo) devem ser consideradas para fins de mensuração de desempenho. As características da tarefa em si (grau de conhecimento e de *expertise* do indivíduo com a tarefa) e do contexto de trabalho também podem impactar o melhor ou pior desempenho do indivíduo (COELHO JR., 2011).

O Quadro 3 apresenta as principais características de cada uma destas perspectivas resumidas por Sonnentag e Frese (2002).

	Perspectiva Individual	Perspectiva Contextual	Perspectiva de regulação do desempenho
Questão Principal	Que indivíduos possuem o melhor desempenho?	Em quais situações os indivíduos possuem melhor desempenho?	A que o processo de desempenho assemelha-se? O que acontece quando alguém está “desempenhando”?
Principais suposições e descobertas	Habilidade cognitiva, motivação, personalidade, e experiência	Características do trabalho; estressores do papel e restrições situacionais.	Fatores de processamento das ações; nível hierárquico adequado.

	profissional.		
Implicações práticas para a melhoria do desempenho	Treinamento e Seleção de pessoal; exposição a experiências específicas.	<i>Design</i> de trabalho.	Estabelecimento de metas;Intervenções de <i>feedback</i> ; Modificação de comportamentos; Melhoria do processo de ação; Treinamento; <i>Design</i> de trabalho

Quadro 3 - Perspectivas de Desempenho no Trabalho

Fonte: Adaptado de Sonnentag e Frese (2002), p. 09, tradução nossa

Em seguida, serão apresentados, separadamente, fatores relevantes para o entendimento de cada uma das perspectivas segundo a percepção de diversos autores.

2.2.1 Perspectiva individual

Esta perspectiva concentra-se em fatores pessoais ou profissionais que podem facilitar o desempenho no trabalho. Dentre estes fatores, podem ser citados: personalidade, habilidades técnicas, idade e grau de escolaridade (COELHO JR., 2011). Sonnentag e Frese (2002) indicam ainda outros fatores, como princípios, metas, interesses, educação, treinamento, experiência profissional e motivação.

De Oliveira-Castro, Do Carmo Lima e Da Veiga (1996) informam que as características do trabalhador, como personalidade, habilidades, conhecimento, atitudes, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo e aparência pessoal influenciam no desempenho.

Na mesma linha, Tsui et al. (1997) apontam que muitos fatores individuais podem afetar a *performance* individual, como idade e nível educacional. Essas variáveis também estão relacionadas à motivação para continuar no emprego e à assiduidade no trabalho.

Segundo Coelho Jr. (2011), deve haver foco e atenção ao se pesquisar fatores pessoais e profissionais de desempenho, como as capacidades mentais, o grau de conhecimento das tarefas e os traços de personalidade já que, segundo o autor, o grau de conhecimentos e habilidades que o indivíduo possui podem produzir diversas consequências sobre os seus resultados. Além de consequências para os resultados, a perspectiva individual poderá servir como subsídio para processos de seleção de pessoas e programas de treinamento e desenvolvimento (BENDASSOLLI, 2012).

2.2.2 Perspectiva contextual ou situacional

O desempenho possui uma perspectiva que engloba fatores relacionados às condições sociais, culturais e ao contexto de trabalho dos indivíduos (Toro, 1996). Assim, a influência exercida pelo contexto de trabalho sobre o comportamento dos empregados deve ser estudada com base nos níveis de análise aos quais pertençam os componentes e os fatores estudados (DE OLIVEIRA-CASTRO; DO CARMO LIMA; DA VEIGA, 1996).

Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011, p. 113) afirmam que “O contexto de trabalho, ambiente no qual o indivíduo se encontra inserido e do qual recebe profunda influência, pode ser considerado como um determinante de seu comportamento.” Os fatores contextuais podem interferir na maneira de agir dos funcionários e impactar seus resultados (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2011).

Coelho Jr. et al. (2010) afirmam que essa perspectiva analisa aspectos do contexto de trabalho que facilitam ou dificultam o desempenho no trabalho. Confirmando esse pensamento, Bendassolli (2012) atesta que o principal objetivo da perspectiva situacional é entender em quais condições os indivíduos possuem melhor desempenho.

A perspectiva situacional pode ser dividida em dois segmentos: I) Fatores que facilitam o desempenho, como características do emprego, variedade de habilidades, autonomia, feedback e identificação com a tarefa e II) Fatores que dificultam o desempenho no trabalho, como estressores do ambiente de trabalho em geral, ambiguidade de papéis, conflitos de papéis, falta de informação necessária e problemas com máquinas e suprimentos (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Sonnentag e Frese (2002) explicam que esta perspectiva está associada ao ambiente no qual o indivíduo está inserido no contexto de trabalho, tendo como base as abordagens motivacionais, como a teoria da expectativa de Vroom (1964). Esta teoria, segundo Pérez-Ramos (1990) estuda o processo motivacional, que é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo possui da relação entre os esforços que deve realizar para alcançar um objetivo, e o valor que lhes atribui.

Oliveira-Castro, Carmo Lima e Veiga (1996) citam como elementos da perspectiva contextual o clima e a cultura organizacionais, políticas e práticas da administração, desenvolvimento de recursos humanos, políticas e práticas de benefícios e sistema de promoções, características do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo, qualidade de comunicação com a chefia, adequação do ambiente físico, entre outras.

Posto isso, é importante avaliar a influência exercida pelo contexto organizacional sobre o comportamento dos indivíduos, analisando os fenômenos que os circundam individualmente e em grupos sociais (OLIVEIRA-CASTRO; CARMO LIMA; VIEGA, 1996).

2.2.3 Perspectiva de regulação do desempenho

A perspectiva de regulação de desempenho foca no processo de desempenho em si, e o conceitua como um processo de ação. Basicamente, descreve quais são as diferenças entre um alto e baixo desempenho enquanto o funcionário está exercendo a sua tarefa. Ou seja, uma melhoria na forma de executar a ação por si só já melhoraria o desempenho (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Coelho Jr. (2010) afirma que esta perspectiva investiga a maneira como os indivíduos executam seu trabalho com qualidade, e quais processos ocorrem quando ocorre o desempenho. Segundo o autor, as variáveis fontes do estudo são anteriores ao desempenho, como o nível de especialidade ou *expertise* e o grau de excelência ao executar as tarefas.

A perspectiva de regulação de desempenho considera o desempenho como um processo ativo que tem relação direta com o interesse do indivíduo em sua manutenção (COELHO JR., 2011). Além disso, a maneira de abordagem das tarefas

e a forma de chegar a soluções durante a resolução dos problemas é o que diferencia um alto desempenho (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Sonnentag e Frese (2002) dão um exemplo aplicado dessa perspectiva: durante a resolução de um problema, por exemplo, um funcionário que possui alto desempenho foca-se nas informações gerais e abstratas, e concentra-se em objetivos de longo prazo. A performance depende do estabelecimento de objetivos, de um bom modelo mental, planejamento detalhado e de processos contínuos de *feedback* (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Com relação às revisões da literatura sobre desempenho no trabalho, foi encontrado o estudo de Bendassolli (2012), que realizou uma síntese da literatura científica sobre desempenho na perspectiva que o tomou como um constructo substantivo. Em específico, discutiu o significado de desempenho e alguns dos pressupostos das pesquisas sobre essa temática. Também apresentou seis modelos de desempenho referendados na literatura; e, por fim, resumiu as principais frentes e tópicos de pesquisa da área, orientados por tais pressupostos e modelos. O autor também indicou questões críticas que podem ser relevantes para a pesquisa e reflexão sobre desempenho na atualidade.

Coelho Jr. (2009) atesta que as medidas de desempenho permitem avaliar os comportamentos que os indivíduos possuem durante a execução de suas atividades. O autor também relata que o desempenho é mensurado a partir da investigação dos comportamentos que o indivíduo possui no contexto organizacional e pelo resultado apresentado por ele durante o exercício das suas atribuições. Como consequência, podem ser criadas políticas de aprendizagem e suporte necessárias ao desenvolvimento do desempenho, a fim de que existam resultados de trabalho objetivos, mensuráveis, e maximizados.

As medidas de desempenho também podem melhorar o relacionamento entre chefias e subordinados; influenciar diretamente no clima organizacional, na satisfação no trabalho, nos níveis de comprometimento e envolvimento, e outros (COELHO JR. et al., 2010).

Sendo assim, após a apresentação das definições do constructo, é necessário introduzir as medidas existentes para a mensuração do desempenho no trabalho.

Segundo Coelho Jr. (2009), o desempenho no trabalho pode ser estudado através de medidas: a) heterogêneas ou b) de autoavaliação; e também através de

medidas c) objetivas, como as medidas financeiras ou numéricas, que são indicadores quantitativos relacionados à eficácia do trabalho que o indivíduo desempenhou, como a lucratividade e rentabilidade (GROTE, 2003); ou d) medidas subjetivas, que são de difícil mensuração, como a liderança, motivação em equipe, percepção de indivíduos e colegas de trabalho ou do próprio indivíduo (COELHO JR., 2009).

Farh e Cheng (1997) criaram uma escala para mensuração do desempenho que consiste em quatro itens que abordam a contribuição para o ambiente de trabalho, as expectativas do supervisor, o tempo para conclusão das tarefas e a atuação dos funcionários durante a execução de suas tarefas.

Tsui et al. (1997), por sua vez, criaram uma escala com onze itens que focam na quantidade e qualidade do trabalho do empregado, assim como na sua eficiência durante a execução das tarefas básicas. A escala mede também as habilidades individuais, julgamento, precisão, conhecimento do trabalho, e criatividade do trabalhador ao desempenhar o papel designado.

A escala de Chen, Tsui e Farh (2002) mede o desempenho no trabalho através do Comportamento Organizacional de Cidadania (COC). Essa escala possui treze itens que mensuram algumas dimensões éticas, como altruísmo e consciência do empregado.

Coelho Jr. et al. (2010) validaram psicometricamente uma medida de autoavaliação de desempenho. A escala foi elaborada com base na análise do desempenho, pautada no autorrelato ou percepção do próprio indivíduo sobre seus resultados de trabalho, enfocando processos (eficiência) e produtos (eficácia). A escala de avaliação de desempenho conta com 31 itens que tratam da percepção do indivíduo sobre seus resultados de trabalho. Os itens, em geral, tratam da avaliação de desempenho concernente a tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica. Os itens também dizem respeito a indicadores de desempenho relacionados a custos, cumprimento de prazos, planejamento da ação, otimização de tempo e visão sistêmica. São contemplados itens que tratam da postura profissional do indivíduo, bem como a busca por novas formas de executar o trabalho e o grau de esforço necessário para execução da ação.

Outra medida consiste em meta análises (VISWESVARAN; SCHIMIDT; ONES, 2005) que sinalizam a existência de um fator geral de desempenho,

principalmente quando são usadas medidas de autorrelato de desempenho no trabalho.

Dentro da categoria de medidas econômicas e financeiras, Mello e Marcon (2004) citam indicadores que mensuram a criação de valor para o acionista e a performance contábil, como o Valor de Mercado Agregado – MVA, o Retorno sobre o ativo – ROA, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE, o Índice Preço/Valor Patrimonial (P_VPA) e Preço/Lucro (P/L), entre outros. Os autores destacam também que Cyrino e Dornas (2002) incluem como indicadores de desempenho medidas de sobrevivência, indicadores contábeis de performance, medidas de geração de valor para os *stakeholders* e medidas de valor presente líquido.

Outra medida utilizada para mensuração do desempenho é o *Balanced Scorecard (BSC)* (COELHO JR., 2009). Conforme Prieto et al. (2006) , o BSC deve criar vários indicadores de desempenho que atinjam todos os níveis organizacionais, conectando toda a organização com a estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1996; 2000). Esta metodologia resume vários indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (PRIETO ET AL., 2006; KAPLAN; NORTON, 1992; 1996). Segundo Coelho Jr. (2009), o BSC ainda é pouco explorado no que se refere a medidas de desempenho, mas ajuda a entender o constructo através da efetivação da estratégia organizacional em relação aos objetivos e medidas financeiras e não financeiras de desempenho.

Coelho Jr. (2009, p.50) apresenta as principais medidas de desempenho em relatos empíricos, adaptada de Gonçalves et al. (2008) e Sciehl e Morissette (2000), conforme demonstrado no Quadro 04.

Área de Pesquisa	Medidas Típicas de Desempenho
Contabilidade	Capital de giro; recursos financeiros; volumes de entradas e saídas; retorno sobre o ativo.
Economia	Crescimento de vendas; relação curso/benefício; rentabilidade; crescimento no setor e sub-setor de atuação; recursos disponibilizados e utilizados.

Finanças	Retorno sobre investimento; lucratividade; controle financeiro; custos operacionais e logísticos; variação anual da receita bruta; variação anual da relação entre o custo do produto vendido e o faturamento bruto; alavancagem financeira.
Marketing	Participação no mercado; crescimento de vendas; exposição ao risco.
Comportamento organizacional	Grau de satisfação no trabalho; envolvimento; comprometimento; significado do trabalho; centralidade; rotatividade; absenteísmo; produtividade tangível.
Produção	Custos diversos; material dispendido; horas trabalhadas por funcionário; número de produtos; porcentagem de acidentes no local de trabalho.
Administração Estratégica	Orientação para o cliente; orientação para o concorrente; redimensionamento da visão, dos objetivos e processos organizacionais; redirecionamento da estratégia e visões; endividamento de longo prazo; grau de exposição ao risco; foco no longo prazo e intensidade da concorrência.

Quadro 4 - Principais medidas de desempenho em relatos empíricos

Fonte: Coelho Jr. (2009), adaptado de Gonçalves et al. 2008 e Sciehll e Morissette (2000)

A escala proposta por Coelho Jr. et al. (2010) foi escolhida para este trabalho por tratar da avaliação do desempenho concernente a tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica. Os itens dizem respeito a indicadores de desempenho relacionados a custos, cumprimento de prazos, planejamento da ação, otimização do tempo e visão sistêmica. São contemplados itens que tratam da postura profissional do indivíduo, bem como a busca por novas formas de executar o trabalho e o grau de esforço necessário para execução da ação.

A escala contempla índices psicométricos satisfatórios e o seu objetivo é diferenciar a categoria de desempenho da qual o indivíduo avalia seus resultados de trabalho. Existem várias medidas – quantitativas, de nível individual ou organizacional, baseadas em resultados e de natureza processual ou subjetiva – associadas ao desempenho no trabalho. O uso de medidas de autorrelato de desempenho é amplamente recomendado nas organizações de trabalho (COELHO JR. et al., 2010).

É essencial conhecer os resultados do desempenho no trabalho avaliados por meio de estudos empíricos e relacionais, visto que o constructo possui elevados impactos práticos e acadêmicos, constituindo-se em um forte gerador de valor para indivíduos e organizações (BENDASSOLLI, 2012).

Foi realizada revisão dos artigos empíricos a partir do fim da década de 90 até o ano de 2014, no portal de periódicos da CAPES, utilizando-se as seguintes palavras-chave: desempenho no trabalho; desempenho individual; *work performance*; *individual performance*; *employee performance*; *task performance* e *job performance*, resultando em 3.931 artigos, dos quais foram privilegiados os mais recentes, classificados por relevância de acordo com o sistema de busca. Verificou-se, através da revisão de literatura, que os termos pesquisados são tratados como sinônimos.

Tsui et al (1997) estudaram dez empresas chinesas com o objetivo de descrever quatro abordagens para a relação empregado – empresa. Os resultados demonstram, entre outros, que os empregados respondem favoravelmente em termos de desempenho quando os empregadores estão dispostos a se comprometerem em relações de longo-prazo com eles.

Fonseca e Bastos (2003) verificaram as possíveis relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional com o desempenho no trabalho. Os resultados obtidos na investigação confirmaram a hipótese da pesquisa, indicando que, nos ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior do que naqueles em que essas condições não são atendidas.

Fu e Deshpande (2014) mensuraram as relações entre o clima organizacional, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e

desempenho no trabalho. Os resultados demonstram que o clima organizacional possui um impacto direto e significativo sobre a satisfação no trabalho, comando organizacional e desempenho no trabalho. A satisfação no trabalho possui impacto significativo e direto no comprometimento organizacional, o qual também possui impacto indireto no desempenho no trabalho. O comprometimento organizacional possui impacto direto e significativo sobre o desempenho no trabalho.

Chen, Tsui e Farh (2002) verificaram que, para empregados da China, o desempenho individual está mais associado à dedicação do funcionário e seu desejo de relacionar-se com o supervisor do que com a identificação com o trabalho e a efetiva internalização dos valores do supervisor. A lealdade ao supervisor também é mais importante do que o comprometimento organizacional no que tange ao desempenho do empregado.

Queiroga (2009) verificou em que medida os resultados alcançados nos testes de conhecimento dos processos seletivos são preditores do desempenho no trabalho dos candidatos selecionados. Os resultados demonstraram que os testes de conhecimentos específicos têm potencial para selecionar os candidatos com maior probabilidade de desempenhar suas atividades laborais com sucesso.

Lessard, Kamanzi e Larochelle (2010) estudaram o desempenho no trabalho dos educadores canadenses, confirmando que o rendimento no trabalho dos educadores está associado de modo significativo à carga de trabalho e às condições de trabalho, e também às relações sociais que cercam o exercício cotidiano da profissão, impactando positivamente no desempenho. A influência das relações sociais é mais importante que a das condições de trabalho.

Yang, Zhang e Tsui (2010) investigaram a relação entre a liderança transformacional de gerentes de nível médio e a performance dos empregados de primeira linha, comprovando que a liderança transformacional melhora o desempenho dos funcionários ao invocar a identificação do funcionário com a organização.

Oliveira (2010) testou empiricamente a existência de relações entre as variáveis de aprendizagem, competência e desempenho. Os resultados revelaram haver relações preditivas entre variáveis individuais e profissionais e a percepção de suporte, o uso de estratégias, a expressão de competências e o desempenho individual. Além disso, foram encontradas relações preditivas das variáveis de suporte à aprendizagem e estratégias de aprendizagem sobre o desempenho.

Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) examinaram as relações entre variáveis relativas ao indivíduo e ao contexto na predição do desempenho individual. As percepções coletivas de suporte informal à aprendizagem, enquanto variáveis de contexto, foram capazes de prever o desempenho. Os resultados multiníveis corroboraram o modelo teórico de pesquisa hipotetizado e evidenciaram que a variância de desempenho foi explicada por distintos preditores de nível individual e de contexto, isoladamente ou em interação. Tal resultado indica que estas percepções compartilhadas estão fortemente associadas ao desempenho.

Goodwin, Groth e Frenkel (2011) confirmaram a relação entre estratégias emocionais (superficiais e profundas) de trabalho e os resultados organizacionais, como desempenho no trabalho e rotatividade. As ações superficiais estão diretamente relacionadas à rotatividade e à exaustão emocional; e a relação entre ações superficiais e desempenho no trabalho é indireta através da entrega afetiva do trabalhador. As habilidades políticas do funcionário contaram para uma proporção significativa do desempenho no trabalho, de acordo com Blickle et al. (2011).

Wu (2011) investigou os efeitos da inteligência emocional sobre a relação entre estresse no trabalho e desempenho no trabalho. A inteligência emocional possui impacto positivo sobre o desempenho no trabalho, e moderou esta relação.

O objetivo da pesquisa de Ziegler, Hagen e Diehl (2012) foi verificar se a ambivalência no trabalho (coexistência de avaliações positivas e negativas de um posto de trabalho) pode moderar a relação entre satisfação e desempenho no trabalho. A constatação foi que a satisfação no trabalho é um preditor do desempenho de trabalho. Maior satisfação causa maior desempenho quando os indivíduos experimentam baixa ambivalência no trabalho.

Os funcionários que são proativos em seu ambiente de trabalho conseguem permanecer engajados e desempenhar suas tarefas de trabalho bem (BAKKER; TIMS; DERKS, 2012). Bellé (2013) estudou a relação entre motivação no serviço público e desempenho no trabalho. O contato com os pacientes e o autoconvencimento possuíram efeitos positivos na persistência, nos resultados e na produtividade dos participantes; além de causar um aumento na motivação, que parcialmente mediou os efeitos positivos no desempenho.

Mussel (2013) confirmou a significância da curiosidade para o desempenho no trabalho. A curiosidade é uma importante variável para prever e explicar o

comportamento relacionado ao trabalho. Neto (2006) estudou a influência da remuneração variável na motivação e no desempenho. Descobriu, dentre outros, que os empregados mais motivados são os que apresentam melhor desempenho.

Após a exposição dos resultados obtidos com os estudos empíricos, verifica-se a importância do desempenho no trabalho como gerador de valor para os indivíduos e, conseqüentemente, para as organizações. O estudo do desempenho no trabalho possui diversos efeitos benéficos, e pode servir de aporte para a criação de medidas aperfeiçoadas de gestão de pessoas.

A seguir, serão apresentados o método e as técnicas de pesquisa.

3 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho pretendeu analisar a relação entre políticas e práticas de GP como variável independente e desempenho no trabalho como variável dependente. O capítulo em questão teve como objetivo definir o tipo e descrição da pesquisa, além de descrever os métodos e técnicas utilizados em sua caracterização. Serão apresentados o tipo e descrição geral da pesquisa, a caracterização da organização a ser estudada, o modelo de pesquisa utilizado, a caracterização da amostra e população, e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa proposta em relação aos seus objetivos classifica-se das seguintes formas: quanto aos fins: descritiva, já que descreveu características de uma população e estabeleceu relações entre variáveis, e explicativa, pois identificou os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2008); quanto à natureza: quantitativa, pois foi baseada na medida numérica de variáveis objetivas, com ênfase na comparação de resultados e no uso de técnicas estatísticas (WAINER, 2007); quanto aos meios: pesquisa de campo ou *survey*, uma vez que buscou o aprofundamento de uma questão específica, captando as explicações e interpretações (GIL, 2008) e obtendo os dados dos indivíduos estudados através de questionários (HAIR et al., 2005). Hair et al. (2005) afirmam que através dos questionários é possível obter dados quantitativos de forma prática e abrangente, atingindo um maior número de pessoas. Por fim, a pesquisa classifica-se quanto ao horizonte temporal como transversal, em razão de a coleta de dados ter sido feita em um único momento da realidade (HAIR et al., 2005).

Diante do exposto, é necessário explicar as características da organização estudada, assim como a população e a amostra definida.

3.2 Caracterização da organização estudada

O Senado Federal foi a organização escolhida como objeto do estudo devido à proximidade com seus funcionários e facilidade de acesso a organização, já que a autora da pesquisa foi estagiária da instituição durante dois anos (2012-2014).

O Senado Federal (SF) é uma das casas do Congresso Nacional, ao lado da Câmara dos Deputados. Foi criado em 1824 e, desde então, tem exercido papel fundamental na consolidação da democracia e na estabilidade das instituições. O órgão possui importância política e exerce funções legislativas, como: processar e julgar, escolher cargos, autorizar operações externas de natureza financeira e fixar limites globais para o montante da dívida consolidada.

No Senado Federal também são editadas obras técnicas e jurídicas, como a Constituição Federal, estatutos e outros títulos que trazem a legislação em vigor no país. Além das publicações técnicas, o Senado Federal, por meio de seu Conselho Editorial, edita obras de valor histórico e cultural e de relevância para a compreensão da história política, econômica e social do Brasil.

No Senado Federal são discutidas matérias muito diferentes entre si, tais como direito do consumidor, reforma agrária, meio ambiente, defesa nacional e tantas outras. Para lidar com a diversidade de temas, o Senado conta com 11 comissões parlamentares permanentes que, por sua vez, se dividem em subcomissões. O órgão é administrado pela Comissão Diretora, que é formada pelo presidente, primeiro e segundo vice-presidentes e quatro secretários.

A instituição possui 2.902 servidores efetivos – concursados – e 3.264 servidores comissionados – ocupantes de cargos em comissão, mais conhecidos como cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração; cabe ao parlamentar a escolha da pessoa que exerce um cargo comissionado em seu gabinete. Seu ramo de atuação é o governamental, e possui sede no Palácio do Congresso Nacional, em Brasília (SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS – COORDENAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS, 2015).

A complexa estrutura organizacional da autarquia é confirmada através do seu organograma, extraído do site oficial da instituição e mostrado na Figura 02.

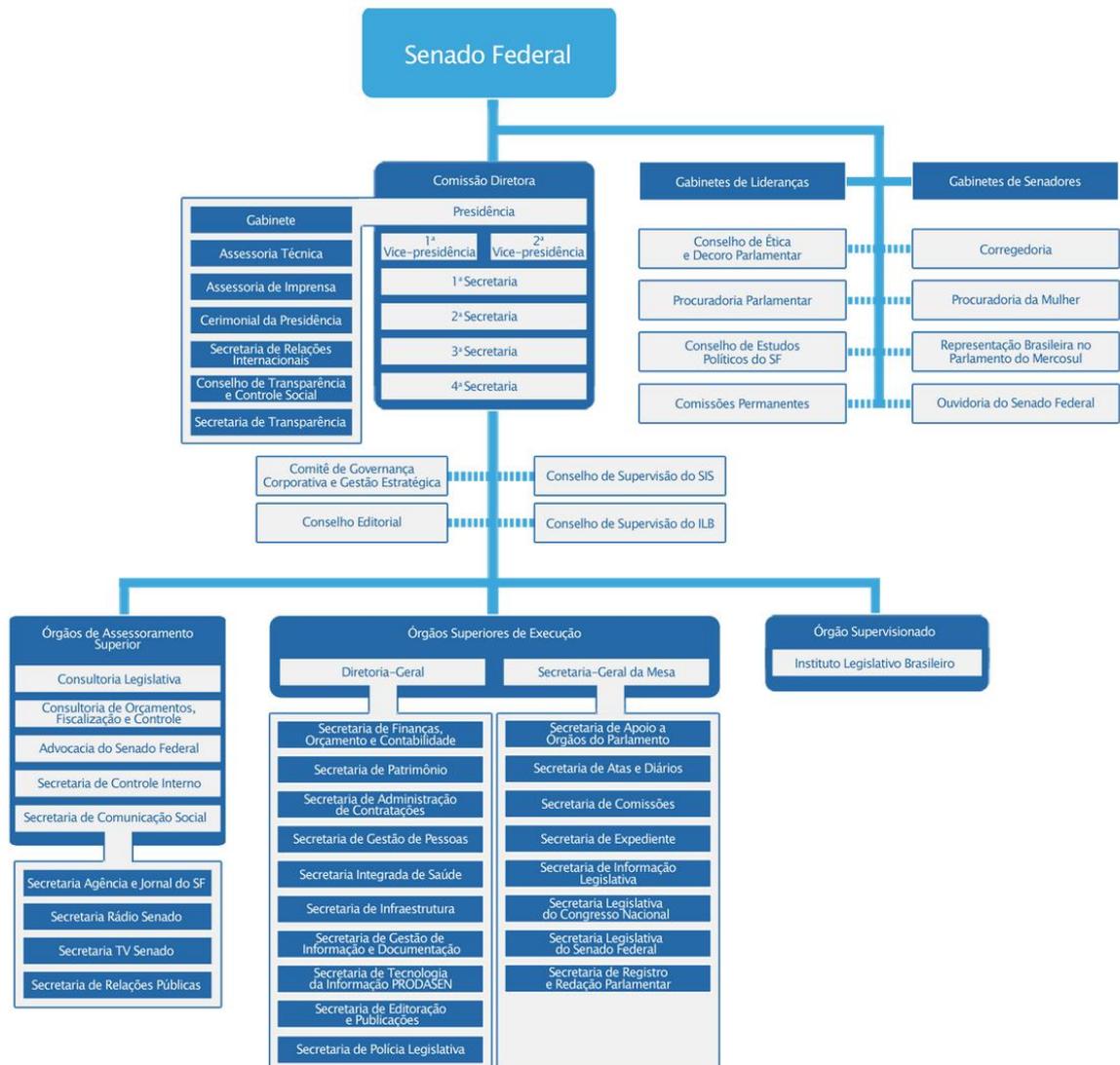


Figura 2 - Organograma do Senado Federal

Fonte: <http://www12.senado.gov.br/senado/institucional/>

3.3 Modelo de Pesquisa

Para estudar a relação entre as variáveis de pesquisa, foi utilizado um modelo de pesquisa que considera a relação de políticas e práticas de GP como variável independente e o desempenho no trabalho como variável dependente, conforme Figura 3.

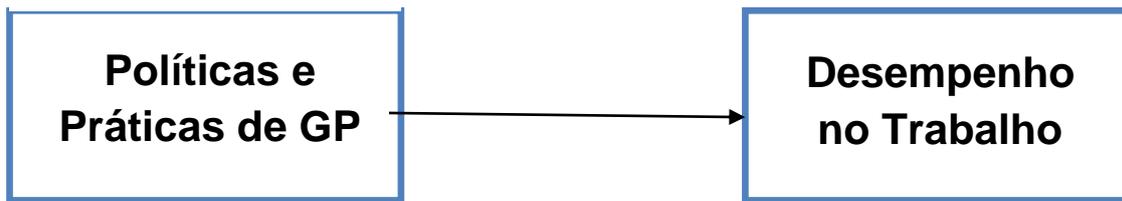


Figura 3 - Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

As variáveis estudadas são definidas no Quadro 05.

Variável	Definição	Classificação
Políticas e Práticas de GP	“Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados” (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013, p. 240).	Variável independente
Desempenho no Trabalho	“Empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados” (COELHO JR., 2011).	Variável dependente

Quadro 5 - Definição das variáveis de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 População e amostra

A população desta pesquisa foi caracterizada por servidores públicos efetivos e comissionados do Senado Federal, e a amostra foi não probabilística por conveniência. O método de análise de dados utilizado na pesquisa foi a regressão linear, e, por isso, foi necessário obter uma amostra com um poder estatístico maior que 0,80 pra as ciências comportamentais (COHEN, 1992). Segundo o autor, o

poder estatístico está relacionado a três fatores: tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e efeito médio do tamanho da população (ES).

Foi delimitada uma amostra mínima recomendada de 90 questionários a serem preenchidos através dos instrumentos de pesquisa. Este número foi definido através do *software* G-Power 3.1, que calcula o número adequado e o número de fatores abordados na variável independente dos modelos. No caso deste estudo, o número de fatores será cinco, considerando a variável independente políticas e práticas de GP, já que o fator “recrutamento e seleção” foi retirado da escala por não representar a realidade do Senado Federal, tendo em vista que o recrutamento e seleção da autarquia são realizados por outra instituição. O critério de significância (α) igual a 0,05, efeito médio do tamanho da população (ES); e 80% de poder estatístico.

3.5 Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado no trabalho consistiu em um questionário que reuniu escalas já validadas cientificamente; cada uma delas refere-se à avaliação de uma variável desse estudo, ou seja, políticas e práticas de GP e autoavaliação de desempenho no trabalho. Há também uma seção de variáveis sociodemográficas para fins de caracterização da amostra; e a carta convite, com explicações sobre a pesquisa e o termo de consentimento dos respondentes.

3.5.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

A escala utilizada para avaliação desta variável foi a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), validada nos Estados Unidos por Demo e Rozzet (2012), e traduzida para o Brasil por Demo et al. (2014), por ser o modelo mais abrangente encontrado na literatura. As autoras validaram a escala transculturalmente no Brasil e nos Estados Unidos, a fim de mensurar a percepção dos funcionários sobre a existência de políticas e práticas de GP nas organizações. A escala é composta por 32 itens, baseados em seis fatores, a saber: recrutamento e seleção; condições de trabalho (CT); envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TDE); avaliação de desempenho e competências (AD); e remuneração

e recompensas (RR). Após as adaptações à realidade da organização, restaram cinco fatores: CT, envolvimento, TDE, AD e RR.

O instrumento utiliza a escala Likert de cinco pontos, sendo o número 1 equivalente à afirmação “Discordo Totalmente”; 2 - “Discordo”; 3 - “Não concordo nem discordo/ Não se aplica”; 4 - “Concordo” e 5 - “Concordo totalmente”.

Na Tabela 1, estão apresentados os fatores da variável “Políticas e Práticas de GP”, juntamente com o número de itens de cada fator e os seus índices psicométricos (α) na validação original e na presente pesquisa. O fator “Recrutamento e Seleção” foi retirado por não ter sido utilizado na pesquisa. Com exceção da política de RR, os outros fatores mostraram estabilidade em termos de confiabilidade. É importante salientar que este fator apresentou baixa confiabilidade apenas na amostra, sendo mantido em razão da sua consistência interna original, que é considerada confiável (0,84). Este resultado pode ser explicado pela natureza da organização, que está inserida no setor público.

Tabela 1 - Fatores da Escala EPPRH

Fator	Número de Itens	Confiabilidade (α) original	Confiabilidade (α) da amostra
Envolvimento	9	0,91	0,82
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3	0,82	0,79
Condições de Trabalho	5	0,75	0,67
Avaliação de Desempenho e Competências	5	0,82	0,85
Remuneração e Recompensas	4	0,84	0,44

Total de variância explicada: 58%

Fonte: Demo e Rozzett (2012); Demo et al. (2014)

3.5.2 Desempenho no trabalho

Para avaliar a variável autoavaliação de desempenho no trabalho, foi utilizada a escala de Coelho Jr. et al. (2010), que foi elaborada com base na análise do desempenho pautada no autorrelato ou percepção do próprio indivíduo sobre seus resultados de trabalho, enfocando processos (eficiência) e produtos (eficácia). Trata-

se de uma importante ferramenta diagnóstica para ações gerenciais na avaliação do desempenho individual no trabalho (COELHO JR. ET AL. 2010).

A medida de autoavaliação de desempenho foi elaborada de maneira objetiva e sistemática, baseada em indicadores de comportamento esperados para o exercício da função de indivíduos e equipes. Os itens, em geral, tratam da avaliação de desempenho no que se refere às tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica. Envolvem também indicadores de desempenho relacionados a custos, cumprimento de prazos, planejamento da ação, otimização de tempo e visão sistêmica, bem como avaliam a postura profissional do indivíduo, sua busca por novas formas de executar o trabalho e o grau de esforço necessário para execução da ação (COELHO JR. ET AL., 2010).

A escala contou com cinco fatores com 30 itens que tratam da percepção do indivíduo sobre seus resultados de trabalho, e apresentou-se válida e confiável. Entretanto, foram retirados os seguintes fatores: restrição ao desempenho (três itens com consistência interna de 0,60); grau de esforço e de conhecimento da tarefa (três itens, com consistência interna de 0,60); e execução, monitoramento e revisão do desempenho (quatro itens, consistência interna de 0,66), por não apresentarem, originalmente, índices psicométricos altos. Nunnally e Bernstein (1994) afirmam que, para ser confiável, o alfa de Cronbach deve ser no mínimo 0,80; para Pasquali (2009), este índice deve ser acima de 0,70.

Posto isso, os seguintes fatores remanescentes foram mantidos: regulação de desempenho, que possui 12 itens com alfa de 0,91; e autogerenciamento do desempenho, com oito itens e alfa de 0,90. Originalmente, a escala possuía 11 pontos, oscilando de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Adaptou-se ao instrumento a escala Likert de cinco pontos, para que tivesse o mesmo número de pontos da escala de PPGP, sendo o número 1 equivalente à afirmação “Discordo Totalmente” e 5 - “Concordo totalmente”.

Na Tabela 2, são apresentados os fatores de autoavaliação do desempenho no trabalho, juntamente com o número de itens de cada fator e os seus índices psicométricos (α). Os dois fatores mostraram estabilidade em termos de confiabilidade. Foram removidos os fatores que não foram utilizados na pesquisa.

Tabela 2 - Fatores da Escala de Autoavaliação do Desempenho

Fator	Número de Itens	Confiabilidade (α) original	Confiabilidade (α) da amostra
Regulação do desempenho	12	0,91	0,84
Autogerenciamento do desempenho	8	0,90	0,78

Fonte: Elaborado pela autora

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do instrumento apresentado na seção 3.5, de forma presencial para os servidores. Foram acrescentados a carta convite e o termo de consentimento anexos (Anexo A). O período para aplicação do questionário foi durante agosto de 2015.

A amostra final da pesquisa contou com 110 respondentes, e os questionários foram entregues aos servidores que frequentavam aulas no Instituto Legislativo Brasileiro (ILB).

O ILB oferece mais de 30 cursos gratuitos, *online* e abertos a toda comunidade legislativa, com temas relativos ao Poder Legislativo, Orçamento, Administração Pública e Política. Os servidores do Senado Federal podem participar de cursos presenciais em quatro principais áreas temáticas: processo legislativo; orçamento; gestão de pessoas e administração pública.

Em relação aos objetivos específicos I e II, que tratam da identificação de variáveis, foi realizada uma análise estatística descritiva, envolvendo o cálculo das médias, desvios-padrão e distribuição de frequências.

Para atingir o objetivo específico III, que relaciona as duas variáveis, foi escolhida a análise da regressão múltipla linear. Para a análise dos dados coletados, foi necessário realizar o tratamento dos dados a fim de adequá-los aos pressupostos da regressão linear, a saber, normalidade, linearidade, homocedasticidade e independência dos termos de erro. A regressão múltipla possibilita a avaliação da

relação de uma variável dependente (no caso desta pesquisa, a autoavaliação de desempenho no trabalho) com diversas variáveis independentes (no caso desta pesquisa, as políticas e práticas de GP), obtendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente (TABACHINK; FIDELL, 2013). Desta forma, foi possível identificar a relação de predição das políticas e práticas de GP sobre a autoavaliação de desempenho no trabalho, como será detalhado na seção.

3.6.1 Tratamento de Dados

Após o levantamento inicial de 110 questionários respondidos voluntariamente, de forma presencial, o processo de tratamento dos dados teve início com a análise dos dados por meio da distribuição de frequências (média, desvio padrão, variância, máximo e mínimo) que demonstrou precisão dos dados. Em seguida, foi feita a análise de dados faltantes (*missing values*) com a eliminação de questionários que continham um ou mais itens respondidos em branco, procedimento denominado *listwise* (TABACHNICK; FIDELL, 2013). Este primeiro procedimento eliminou 16 questionários.

Em seguida, realizou-se a análise de verificação de *outliers* (valores discrepantes), que, de acordo com Field (2009), correspondem a valores atípicos que diferem substancialmente da maioria dos dados. Esses valores atípicos “podem afetar os valores dos coeficientes de regressão estimados” (FIELD, 2009, p. 173). De acordo com Field (2009), a identificação de *outliers* multivariados deve ser realizada através da distância de Mahalanobis, pois eles medem os afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis preditoras. Para o presente trabalho, com o índice de significância estatística $p < 0,001$, obteve-se o qui-quadrado $X^2 = 80,08$. A partir desse valor, não foi encontrado nenhum *outlier* na amostra. Por fim, após as análises preliminares realizadas, foram considerados 93 sujeitos, compondo a amostra final de 85% da população pesquisada. O poder estatístico foi de 0,91.

No que se refere ao tratamento dos dados para a regressão múltipla linear, o trabalho contou inicialmente com o seguimento das suposições para regressão propostas por Hair, Black, Babin e Tatham (2009). Dessa maneira, os dados foram analisados por meio de gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos a fim

de verificar a linearidade do fenômeno, a homocedasticidade (variância constante dos termos de erro), e a normalidade da distribuição dos termos de erro. Os dados não apresentaram problemas de normalidade, linearidade ou homoscedasticidade.

Por fim, as análises de multicolinearidade e singularidade não apresentaram problemas para a amostra pesquisada, pois os valores de *tolerance* (tolerância) foram superiores a 0,1 e os valores referentes a *variance inflation factor* (fator de inflação da variância - VIF) foram inferiores a 10 (HAIR et al., 2009).

3.6.2 Caracterização da amostra estudada

Além das percepções coletadas dos respondentes sobre os itens das escalas utilizadas, foram coletadas cinco informações sociodemográficas importantes para caracterizar a amostra estudada: gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço, e ocupação de cargo em chefia ou função comissionada.

Dentre os respondentes, 68% eram do sexo masculino, enquanto 32% eram do sexo feminino. A idade dos respondentes ficou entre 25 a 63 anos. As representatividades das faixas etárias variaram, com a maior concentração na faixa etária de 30 a 34 anos. Foram 10% de 25 a 29 anos, 29% de 30 a 34 anos, 18% de 35 a 39 anos, 6% de 40 a 44 anos, 16% de 45 a 49 anos, 12% de 50 a 54, 7% de 55 a 59 anos e 2% de 60 a 63 anos.

No que diz respeito à escolaridade, foi solicitado aos respondentes que selecionassem o item que representasse o grau de escolaridade completo, ou seja, apenas o nível que já tivessem concluído. A maioria dos respondentes, 75%, possui pós-graduação completa. 13% possuem ensino superior completo; 6% pós-graduação incompleta; 4% ensino superior incompleto e apenas 1% ensino médio.

Pacheco (2014) demonstra, através da Tabela 03, que o aumento na escolaridade dos funcionários públicos é uma tendência: em 1995, menos de 40% dos servidores possuíam escolaridade de nível superior. Em 2001, pela primeira vez, os servidores de nível superior passaram a constituir mais da metade da força de trabalho do Governo Federal.

Tabela 3 - Evolução do nível de escolaridade superior dos servidores

Nível de escolaridade superior	1995	1998	2000	2002
Do servidor	34,8%	46%	49,3%	53,6%

Fonte: Adaptado de Pacheco (2014) apud: MP – Boletim Estatístico de Pessoal

Além disso, a maior parte dos respondentes ocupou cargo em chefia ou função comissionada (82%). Com relação ao tempo de serviço dos servidores, apenas 1% trabalham até um ano no Senado Federal, 39% de 1 a 5 anos, 31% de 5 a 10 anos, 14% de 10 a 20 anos, e 15% há mais de 20 anos.

A seguir, serão apresentados os resultados e sua discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada de acordo com cada objetivo específico proposto anteriormente e finaliza com a síntese dos resultados obtidos.

4.1 Identificação da percepção das políticas e práticas de GP

O primeiro objetivo específico proposto foi identificar a percepção dos servidores quanto às políticas e práticas de GP no Senado Federal. A parte do questionário referente à percepção das políticas contou com 26 itens, que foram avaliados por meio de escala Likert de 5 pontos, na qual 1 representava “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. As respostas foram analisadas em relação a cada questão isoladamente. O resultado específico para cada item e para os fatores da variável estão representados nas Tabelas 04 e 05, respectivamente. Foram apresentados valores máximo, mínimo, média, desvio padrão e também a moda, uma vez que, como foram encontrados desvios altos, a média pode não ser a melhor medida de tendência central da distribuição. Os itens foram ordenados por ordem decrescente de média, mas a sua numeração segue o padrão da numeração aplicada aos itens dos questionários.

Tabela 4 - Média, desvio padrão, moda, mínimo e máximo dos itens referentes à percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
23- O Senado me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	1	5	4,52	0,72	5
14- O Senado me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc).	2	5	4,37	0,86	5

24- No Senado, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc).	1	5	3,73	1,05	4
8- No Senado, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	1	5	3,67	1,01	4
16- O Senado preocupa-se com a segurança dos servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização.	1	5	3,61	1,05	4
7- No Senado, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus servidores.	1	5	3,57	1,07	4
6- No Senado, os servidores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	1	5	3,34	1,06	4
11- Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	1	5	3,30	1,08	4
2- O Senado me trata com respeito e atenção.	1	5	3,20	1,01	4
12- O Senado estimula a aprendizagem e a produção do conhecimento.	1	5	3,18	1,07	4
5- O Senado reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc).	1	5	3,14	1,02	4
1- O Senado se preocupa com meu bem-estar.	1	5	3,12	0,99	4
26- No Senado, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados e/ou pela minha formação (cursos, etc).	1	5	2,97	1,17	4
13- O Senado preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	1	5	2,85	1,13	2

4-O Senado estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	5	2,81	1,07	3
10- O Senado me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc).	1	5	2,77	1,22	2
15- No Senado, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	1	5	2,76	1,20	3
18- O Senado realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	1	5	2,54	1,36	1
25- Na definição de seu sistema de recompensas, o Senado considera as expectativas e sugestões de seus servidores.	1	5	2,48	0,99	3
3- O Senado procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	1	5	2,47	0,89	2
17- As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	1	5	2,34	1,28	1
22- No Senado, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os servidores.	1	5	2,30	1,21	1
9- No Senado, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	1	5	2,19	0,99	2
19- No Senado, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	1	5	2,03	1,20	1
21- No Senado, os critérios e resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os servidores.	1	5	1,81	0,95	1

20- No Senado, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores.	1	5	1,71	0,93	1
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	------	------	---

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 05 apresenta os descritores por fator estudado.

Tabela 5 - Média, desvio padrão, moda, mínimo e máximo dos fatores referentes à percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Fator	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
Remuneração e Recompensas	2	4	3,42	0,61	3
Condições de Trabalho	1	5	3,19	0,73	3
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	1	5	3,09	0,95	3
Envolvimento	1	4	3,06	0,65	3
Avaliação de Desempenho e Competências	1	4	2,08	0,90	1

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 01 ilustra as médias por fator, com os respectivos desvios-padrão indicados entre parênteses.

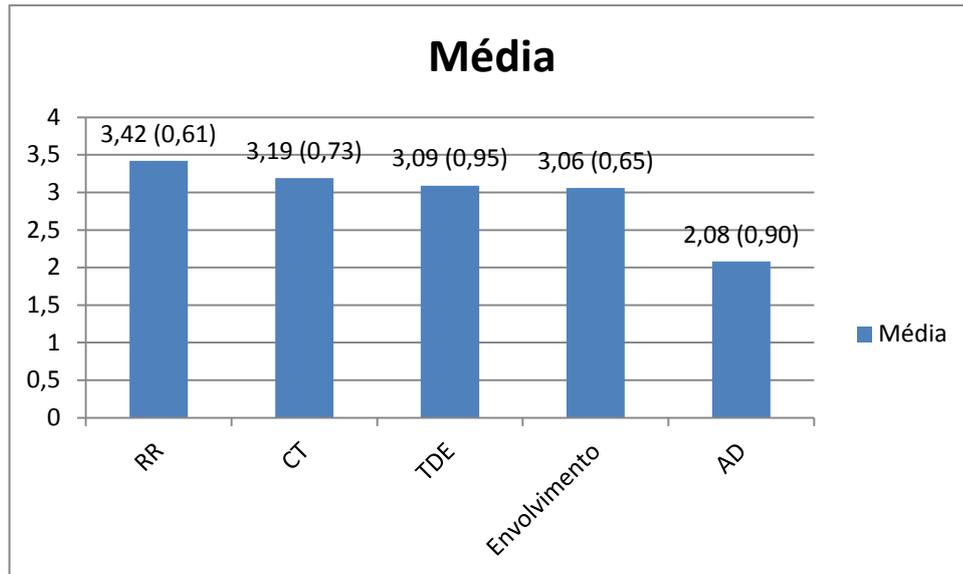


Gráfico 1 - Média dos fatores de Políticas e Práticas de GP

Fonte: dados primários coletados pela autora

Por meio dos dados apresentados, é possível notar que a política de Avaliação de Desempenho e Competências não é percebida pelos servidores, pois possui média abaixo do ponto neutro da escala, que é 3. Todas as outras políticas são percebidas pelos servidores, pois possuem a média acima do ponto neutro da escala.

A política de Remuneração e Recompensas obteve a maior média (3,42, com desvio padrão de 0,61); sendo, portanto, a mais percebida pelos servidores do Senado Federal. Este resultado pode ser atribuído pelo fato de a remuneração para o concurso do Senado Federal ser alta, por tratar-se de um concurso de esfera do poder Legislativo, com possibilidade de progressão na carreira, recebimento de gratificações e funções comissionadas, além de outros benefícios. Pacheco (2014) afirma que a remuneração nos poderes Legislativo e Judiciário é bastante superior à do Executivo, o que justifica a possível preferência do quadro qualificado de pessoal por concursos desses dois poderes.

Devanna, Fombrun e Tichy (1984) afirmam que as recompensas são fundamentais para a valorização dos colaboradores, e isto inclui salários competitivos e compatíveis com a formação do funcionário, bônus, promoções, um bom plano de carreira, e benefícios. Para Bohlander e Snell (2009), uma remuneração justa é uma das variáveis relacionadas ao trabalho que leva à

satisfação do funcionário. França (2010) segue a mesma linha ao afirmar que é justo e necessário que as organizações valorizem seus colaboradores através de recompensas, sendo a remuneração um dos componentes da valorização do funcionário. Outros componentes incluem elogios, promoções e premiações.

O resultado também é reflexo da média do item 23 – “O Senado me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade”, que foi a mais alta de todos os itens (4,52, com desvio padrão de 0,72). A título de exemplo, na Tabela 11 são exibidas as remunerações dos principais cargos do Senado Federal, conforme o Portal da Transparência da instituição. A Tabela 06 mostra o valor de algumas Funções Comissionadas, que variam de FC1, de menor valor, à FC5, de maior valor.

Tabela 6 - Remuneração de cargos no Senado Federal

Cargo (Padrão)	Vencimento (R\$)	Gratificação de Atividade Legislativa (R\$)	Gratificação de Representação (R\$)	Gratificação de Desempenho 60% (R\$)	Total (R\$)
Consultor e advogado (45)	7.068,21	11.733,22	4.523,65	4.240,93	27.566,01
Analista Legislativo (45)	7.068,21	8.481,85	3.251,39	4.240,93	23.042,38
Técnico Legislativo (36)	5.373,48	7.684,07	1.979,10	3.224,09	18.260,74

Fonte: <http://www.senado.gov.br/transparencia/rh/pdf/secrh/EstruturaRemuneratoria.pdf>

Tabela 7 - Funções comissionadas no Senado Federal

Funções comissionadas	
FC	VALOR (R\$)
FC01	1.979,10
FC05	7.068,21

Fonte: <http://www.senado.gov.br/transparencia/rh/pdf/secrh/EstruturaRemuneratoria.pdf>

A política menos percebida foi a de Avaliação de Desempenho e Competências. Além da média do fator ter sido abaixo do ponto neutro (2,08, com desvio padrão de 0,90), a moda (valor mais apontado pelos servidores) dos itens referentes a este fator foi 1, que significa “discordo totalmente da afirmativa”. Esses

resultados podem ser explicados devido ao fato de a política de Avaliação de Desempenho e Competências no Senado Federal (SF) ter sido implantada recentemente, ainda estando em fase de adaptação, e demonstra que o SF deve aprimorar o programa de avaliação de desempenho e competências, divulgando seus resultados para os servidores, assim como os utilizando para subsidiar as decisões sobre promoção e aumento de salários.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) afirmam que a avaliação de desempenho é um instrumento importante de desenvolvimento dos recursos humanos, além de constituir um mecanismo de controle dos empregados, registrando suas ações e a maneira como executam o seu trabalho. É por meio da avaliação de desempenho de pessoal que a organização consegue se renovar e sobreviver em ambientes instáveis e turbulentos. Portanto, ela deve ser considerada um elemento estratégico pelas empresas, que devem fazer a avaliação em todos os níveis.

Segundo os autores, algumas condições devem ser atendidas a fim de que a metodologia de avaliação de desempenho em uma empresa tenha sucesso, a saber: 1) Decisão política da alta direção da organização, que transforme a avaliação de desempenho em prioridade e determine claramente seus usos; 2) Simplicidade e facilidade de operacionalização, já que metodologias complexas e com múltiplos objetivos encontram barreiras no seu uso, comprometendo a sua efetividade; 3) Comprometimento dos gerentes e supervisores em geral, que serão os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação; e 4) Uso adequado das informações geradas pela avaliação para alimentar outros sistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos: a avaliação só tem sentido como meio de fornecimento de informações para outros sistemas (como treinamento) e processos de trabalho, não sobrevivendo por si só. O Senado Federal pode não atender a alguma dessas condições efetivamente, e isso poderia explicar a má avaliação dos servidores quanto a esta política.

O item 17 - "As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)", obteve média de 2,34, e moda igual a 1 (com DP= 1,281). Isso significa que a maioria dos servidores não considera o local de trabalho adequado e ergonômico fisicamente. Existem alguns setores dentro do Senado Federal que não

possuem ar condicionado, as salas são escuras ou mesmo o mobiliário é antigo ou inadequado para a execução do trabalho.

Bellusci e Fischer (1999) já alertaram para a necessidade de avaliar as condições de trabalho. O ambiente de trabalho, a influência da organização e os aspectos físicos e ergonômicos do trabalho devem ser estudados, a fim de que os trabalhadores possuam mais equilíbrio entre a sua capacidade e as demandas exigidas. Posto isso, o Senado Federal deve observar a necessidade dos servidores, a fim de corrigir as falhas para que os colaboradores possuam melhores condições de trabalho.

O item 09 - “No Senado, há coerência entre discurso e práticas gerenciais”, apresentou média $x=2,19$ (abaixo do ponto neutro da escala), $DP=0,99$ e $Mo=2$, indicando que os servidores estão insatisfeitos, pois os discursos provavelmente não são apoiados por práticas efetivas. Os superiores podem pregar um tipo de comportamento ou atitude, mas, na prática, exercerem o oposto.

De acordo com Siqueira e Mendes (2009, p. 242), é necessário “verificar o quanto a ideologia gerencial e a pressão da gestão atual podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas, ao invés de desenvolvê-las”. Os autores afirmam ainda que, muitas vezes, são feitos discursos sem que as consequências das práticas de trabalho idealizadas sejam medidas no dia a dia do funcionário nas organizações públicas. Uma investigação mais profunda por parte dos gestores do SF deve ser realizada a fim de identificar a causa específica da baixa avaliação deste item, verificando se de fato há incoerência entre discurso e prática.

4.2 Identificação da percepção da autoavaliação de desempenho no trabalho

Nesta seção, buscar-se-á trabalhar com o segundo objetivo específico, qual seja a identificação da percepção dos servidores do Senado Federal quanto ao seu desempenho dentro da organização. A parte do questionário referente ao desempenho no trabalho contou com 20 itens, sendo 12 deles referente ao fator “Regulação do Desempenho” e 08 pertencentes ao fator “Autogerenciamento do Desempenho”, os quais foram avaliados por meio de escala Likert de 5 pontos, na qual 1 representava “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. As respostas foram analisadas em relação a cada questão isoladamente, dentro do fator correspondente. As Tabelas 08 e 09 demonstram os resultados específicos para cada item e para os fatores, respectivamente.

Tabela 8 - Média, desvio padrão, moda, mínimo e máximo dos itens referentes à Autoavaliação de Desempenho no Trabalho

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
1 – Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com o Senado.	2	5	4,61	0,57	5
14 – Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	3	5	4,48	0,56	5
15 – Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados do meu trabalho.	2	5	4,42	0,71	4
11 – Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria	2	5	4,42	0,67	5

dos resultados.					
09 – Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	3	5	4,38	0,62	4
08 - Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	2	5	4,37	0,67	5
17 – Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	2	5	4,32	0,65	4
13 – Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	1	5	4,30	0,75	4
12 – Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	1	5	4,24	0,89	4
03 - Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pelo Senado.	2	5	4,24	0,77	4
20 – Avalio que a busca pela melhoria do meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	1	5	4,23	0,90	5
02 - Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a	1	5	4,23	0,93	4

consecução da missão e objetivos do Senado.					
07 - Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	1	5	4,20	0,89	4
05 - Meu trabalho é importante para o desempenho do Senado.	1	5	4,16	0,92	4
16 – Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	2	5	4,13	0,70	4
18 - Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	1	5	4,11	0,89	4
06 – Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	1	5	4,06	0,79	4
19 – Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	1	5	4,05	0,94	4
04 - Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos do Senado.	2	5	3,88	0,86	4
10 – Eu sei o que é esperado de mim em	1	5	3,88	1,03	4

termos do meu
desempenho no
trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 09 apresenta os descritores por fator estudado.

Tabela 9 - Média, desvio padrão, moda, mínimo e máximo dos fatores referentes à Autoavaliação de Desempenho no Trabalho

Fator	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda
Autogerenciamento do Desempenho	2	5	4,26	0,49	4
Regulação do Desempenho	2	5	4,22	0,49	3

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 02 ilustra as médias por fator, com os respectivos desvios-padrão indicados entre parênteses.

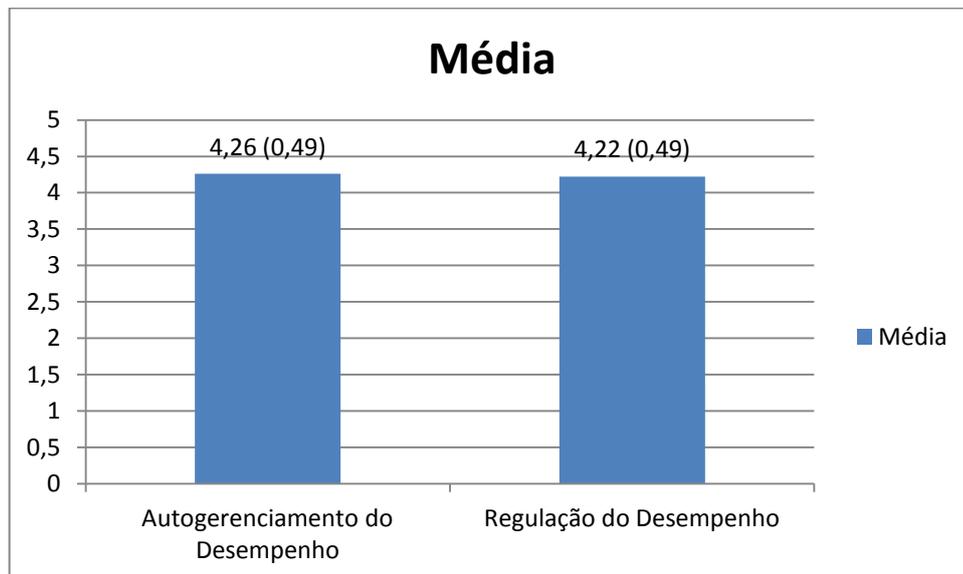


Gráfico 2 - Média dos fatores de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho

Fonte: Dados primários coletados pela autora

Os dois fatores, juntamente com todos os seus itens, apresentaram médias acima do ponto central da escala, o que significa que, de forma geral, os servidores avaliam positivamente o seu desempenho no trabalho. O fator “Regulação do Desempenho” possui média ($X= 4,22$, $DP=0,49$ e $Mo =4$). O fator “Autogerenciamento do Desempenho” possui média ($X = 4,26$, $DP = 0,49$ e $Mo=4$).

O item 01 – “Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com o Senado”, pertencente ao fator de Regulação do Desempenho, obteve a maior média (4,61, com DP de 0,57), o que indica que os servidores, em geral, executam seu trabalho com comprometimento à instituição, mantendo-se fiéis a ela. De acordo com Bastos (1993), o comprometimento organizacional pode ser um preditor da rotatividade, do absenteísmo e da qualidade do desempenho dos funcionários, por isso a sua importância.

Os itens com as menores médias foram o 04 – “Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos do Senado.” ($X=3,88$, $DP= 0,858$ e $Mo=4$), e 10 – “Eu sei o que é esperado de mim em termos do meu desempenho no trabalho.” ($X=3,88$, $DP=1,031$ e $Mo=4$). Ambos os itens pertencem ao fator de Regulação do Desempenho. As respostas permaneceram um pouco acima do ponto central da escala, o que indica que os servidores sabem o que a organização espera deles em termos de desempenho, mas a distância do ponto ótimo da escala denota que há grande espaço para melhorias nesse sentido.

O Senado deve investir na divulgação de informações claras aos servidores, a fim de delimitar os padrões exigidos e necessários para alcançar um nível de desempenho adequado. Além disso, os servidores não estão tão conscientes de que precisam redirecionar suas ações quando os objetivos do Senado mudam. Este valor poderia ser maior caso a instituição divulgasse seus objetivos claramente, explicando aos servidores quais ações devem ser tomadas para ajudar no alcance destes objetivos. Coelho Jr. (2011) afirma que a gerência deve estabelecer uma relação clara entre os padrões de execução das tarefas e o nível de acompanhamento dos superiores, melhorando a aquisição de competências e o suporte à aprendizagem e diminuindo possíveis barreiras ao desempenho. O autor também conclui, na mesma linha, que é importante definir claramente as expectativas de desempenho de forma conjunta entre superior e subordinado.

4.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como preditoras do Desempenho no Trabalho

Para execução do último objetivo específico, que propõe identificar se as políticas de GP são preditoras do desempenho no trabalho, foram realizadas duas regressões múltiplas lineares padrão, considerando os dois fatores de desempenho no trabalho como variáveis dependentes e os cinco fatores referentes às políticas e práticas de GP como variáveis independentes. Em primeira instância, a Tabela 10 sintetiza as correlações para as variáveis estudadas.

Tabela 10 - Correlação dos fatores

	Envolvimento	TDE	CT	RR	AD
Regulação do Desempenho	0,337**	0,298**	0,275**	0,382**	0,122
Autogerenciamento do Desempenho	0,184	0,186	0,174	0,314**	0,067

A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que metade das correlações foi significativa e positiva no nível 0,01. As demais não apresentaram correlação significativa, pois obtiveram $p > 0,05$ ou $p > 0,01$. De acordo com Cohen (1992), valores entre 0,1 e 0,29 apresentam baixa associação; entre 0,3 e 0,49 apresentam média associação e maiores que 0,5 apresentam forte associação. As correlações significativas médias encontradas foram entre regulação do desempenho e remuneração e recompensas (0,382); envolvimento e regulação do desempenho (0,337) e remuneração e recompensas e autogerenciamento do desempenho (0,314). As correlações entre treinamento, desenvolvimento & educação e regulação do desempenho (0,298) e condições de trabalho e regulação do desempenho (0,275) foram baixas. Considerando que há correlações significativas entre as variáveis, recomenda-se estimar relações de predição entre as variáveis através de regressões lineares (FIELD, 2009).

Para a regressão múltipla linear, é necessário considerar aspectos sobre a qualidade do modelo adotado para investigação. Deste modo, a qualidade do modelo pode ser observada através de algumas variáveis:

- Coeficiente de determinação (R^2): parâmetro mais indicado para interpretar resultados obtidos em regressão. Apresenta a medida da proporção da

variância da variável dependente em torno da sua média, a qual é explicada pelas variáveis independentes (HAIR et al., 2009);

- Coeficiente de regressão padronizado (β): Permite comparação direta entre coeficientes e seus poderes relativos de explicação da variável dependente. Representa a magnitude e a direção do relacionamento entre cada preditor e a variável dependente (HAIR et al., 2009);
- Significância estatística dos resultados: realizada por meio da análise de variância (ANOVA). O valor estatisticamente significativo deve ser inferior a 0,05 ou 5%, ou seja, $p < 0,05$ (FIELD, 2009);
- Coeficiente de regressão múltipla (R): parâmetro igualmente importante para interpretação de resultados oriundos da regressão múltipla, na medida em que facilita a compreensão da relação existente entre variáveis dependentes e independentes;
- Teste Estatístico F (ANOVA): Teste estatístico cujo objetivo principal consiste em verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente.

Os resultados das regressões realizadas segundo cada variável dependente (fator) estudada estão sintetizados na Tabela 11.

Tabela 11 - Resultados das regressões múltiplas lineares

Variável Dependente	Variável Independente	R	R ²	Preditores	β	Sig	Teste Estatístico
Regulação do Desempenho	Políticas e Práticas de GP	0,45	0,20	Remuneração e Recompensas	0,29	0,016	F=4,434 P<0,05
Autogerenciamento do Desempenho		0,34	0,12		0,31	0,05	F= 2,28 P<0,05

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados obtidos apontaram somente uma política de GP como preditora dos fatores de regulação do desempenho e de autogerenciamento do desempenho: a política de remuneração e recompensas. O coeficiente de determinação da regressão mostrou que 20% do fator regulação do desempenho pode ser explicado pela política de remuneração e recompensas, considerando a análise de $R^2=0,20$. Pelo entendimento de Cohen (1992), esse valor é considerado de médio efeito. Adicionalmente, 12% do fator de autogerenciamento do desempenho pode ser explicado pela política de remuneração e recompensas, considerando a análise de $R^2=0,12$, sendo considerando um valor de pequeno efeito. Para Cohen (1992), a interpretação dada para a significância estatística do coeficiente de determinação de uma regressão (R^2) nas ciências comportamentais possui contornos específicos, quais sejam, considera-se de 2 a 12% como um pequeno efeito, de 13 a 25% como um médio efeito e a partir de 26% um grande efeito (COHEN, 1992). Também é possível analisar que o preditor tem uma relação positiva com os dois fatores da autoavaliação do desempenho ($\beta > 0$); isso significa que, quanto mais a política de remuneração e recompensas for percebida pelos servidores, mais eles perceberão que o seu trabalho contribui para o atingimento da missão e estratégia da organização, além de ser maior a eficiência do desempenho e a capacidade dos servidores para administrar a própria execução do trabalho.

A política de Remuneração e Recompensas pode ser considerada, então, uma boa preditora da regulação do desempenho no trabalho, haja vista que sozinha explica 20% da variável. Isto demonstra que, quando os funcionários possuem uma boa remuneração, eles possuem mais proatividade, buscam novas aprendizagens

relacionadas ao trabalho, possuem maiores expectativas de desempenho, maior comprometimento com a tarefa e maior adequação à ação.

Demonstrando coerência com a teoria, sabe-se que os salários e benefícios praticados nas organizações podem influenciar significativamente o desempenho (GUEST; CONWAY, 2011; DEMO et al., 2012; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014, EZZAMEL; LILLEY; WILLMOTT, 1996; GUEST; HOQUE, 1994).

Por outro lado, os resultados por ora obtidos não confirmaram os resultados de Souza (2014), que utilizou as mesmas escalas, porém, obteve como preditoras as variáveis de envolvimento e condições de trabalho para o fator de regulação do desempenho; e recrutamento e seleção e condições de trabalho, para o fator de autogerenciamento do desempenho. Talvez essa divergência tenha ocorrido por conta do lócus de estudo, que foram as empresas juniores, nas quais não há remuneração para seus colaboradores.

Em suma, os gestores, mesmo na área pública, precisam priorizar as práticas de gestão de pessoas que levem a uma maior autoavaliação do desempenho dos servidores, pois isso refletirá, em última análise, em maior efetividade organizacional, não importa como seja medida.

A seguir, as conclusões do estudo.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados do estudo, além de suas limitações, contribuições e as recomendações para futuras pesquisas.

5.1 Síntese dos Resultados

Este estudo teve como principal objetivo identificar a existência de relações de predição entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a autoavaliação de desempenho no trabalho, de acordo com a percepção dos servidores do Senado Federal. Para alcançar tal objetivo, foram realizadas análises de regressão múltipla linear, considerando as políticas e práticas de GP como variável independente e a o desempenho no trabalho como variável dependente. Os objetivos específicos também foram alcançados. Foram identificados, por meio de análises estatísticas, o modo como os servidores percebem as políticas e práticas de GP, e também foi diagnosticada a sua autoavaliação de desempenho no trabalho.

Os resultados apontaram que nem todos os fatores integrantes da variável independente apresentaram efeitos sobre a variável dependente, mas tão somente o fator “Remuneração e Recompensas”, sendo este o único passível de indicação como preditor do desempenho no trabalho, porém apresentando médio efeito na predição da regulação do desempenho e baixo efeito na predição do autogerenciamento do desempenho. Isto evidenciou que a prática de remuneração e recompensas já adotada no SF é efetiva para a promoção do desempenho no trabalho dos servidores; entretanto, há espaço para o desenvolvimento de outras políticas não tão bem avaliadas pelos servidores, a exemplo da política de avaliação de desempenho e competências.

Posto isso, conclui-se que as práticas de GP devem ser consideradas pelos gestores do Senado Federal, no sentido de aperfeiçoar o desempenho no trabalho.

5.2 Limitações e contribuições do estudo

A pesquisa desenvolvida contribuiu para a literatura acadêmica na área de Gestão de Pessoas, principalmente quando se considera a escassez de outros estudos que relacionem as variáveis políticas e práticas de GP e o desempenho no

trabalho, no contexto do setor público. Ademais, foram utilizadas escalas validadas recentemente na literatura, com índices psicométricos bastante confiáveis.

Além disso, a contribuição prática baseia-se no diagnóstico realizado, que pode auxiliar os gestores do SF em suas estratégias de melhoria do desempenho no trabalho a partir da identificação de práticas de GP, nas quais são necessárias implementações de melhorias.

No tocante às limitações, a opção por um estudo de corte transversal, no qual os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente, refutou qualquer tentativa de generalizar os resultados, porquanto se restringiram ao momento estudado e à amostra pesquisada. Destaca-se também o fato de terem sido retirados, do instrumento original de autoavaliação do desempenho no trabalho, alguns fatores que não possuíram consistências internas altas.

5.3 Recomendações para estudos futuros

Considerando as limitações apontadas, é possível traçar a proposição de estudos futuros. No que se refere às políticas e práticas de gestão de pessoas, observa-se carência de medidas, o que se traduz em um convite a mais pesquisas sobre o tema. Sugere-se realizar também mais pesquisas na área pública, bem como no terceiro setor da economia, os quais, por suas especificidades, podem gerar resultados peculiares. No que tange à variável desempenho no trabalho, observa-se que foram encontrados poucos estudos referentes à discussão do construto, considerando conceitos e fundamento; e também medidas de desempenho, sendo que, na maioria das vezes, a literatura oferece escalas de desempenho pelo supervisor ou pelos pares.

Ademais, uma validação confirmatória pela modelagem por equações estruturais do modelo aqui testado é importante para a construção de um arcabouço teórico mais consistente no que tange a influência de políticas e práticas de GP na autoavaliação do desempenho.

Por fim, propõe-se o teste das medidas em uma estrutura longitudinal, por meio de séries temporais, uma vez que o estudo aqui conduzido não permite inferir qualquer evidência do consolidado nas relações entre as variáveis pelo seu caráter transversal. Também é necessária a utilização de um instrumento de autoavaliação

do desempenho no trabalho que possua índices psicométricos mais altos, mas que, por ora, não se encontra disponível na literatura.

Finalmente, observa-se que as recomendações apresentadas não são conclusivas ou limitantes, mas ressaltam a necessidade de constante atualização de pesquisas a fim de contribuir com o avanço dos estudos sobre políticas e práticas de GP e desempenho no trabalho. A compreensão dessa relação deve ser aprofundada, com o objetivo de melhorar os ambientes de trabalho, tornando-os mais saudáveis e produtivos.

REFERÊNCIAS

ABUTAYEH, B.; AL-QATAWNEH, M. The Effect of Human Resource Management Practices on Job Involvement in Selected Private Companies in Jordan. **Canadian Social Science**, v. 8, n. 2, p. 50-57, 2012.

ALDAMOE, F. M. A.; YAZAM, M.; AHMID, K. B. The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 1, p. 75-88, 2012.

AMIN, M.; KHAIRUZZAMAN WAN ISMAIL, W.; ZALEHA ABDUL RASID, S.; DAVERSON ANDREW SELEMANI, R.. The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. **The TQM Journal**, v. 26, n. 2, p. 125-142, 2014.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 13th ed. London: Kogan Page Publishers, 2014. p. 880.

BAKKER, A. B.; TIMS, M.; DERKS, D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. **Human relations**, v. 65, n. 10, p. 1359-1378, 2012.

BAPTISTE, N.R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 284-309, 2008.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In: **Research in personnel and human resource management**. Greenwich, CT: JAI Press.1998.

BELLÉ, N. Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. **Public Administration Review**, v. 73, n. 1, p. 143-153, 2013.

BELLUSCI, Sílvia Meirelles; FISCHER, Frida Marina. Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses. **Revista Saúde Pública**, v. 33, n. 6, p. 602-9, 1999.

BENDASSOLLI, P. F.. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 68, p. 171-184, 2012.

BLICKLE, G.; KRAMER, J.; SCHNEIDER, P. B.; MEURS, J. A.; FERRIS, G. R.; MIERKE, J.; WITZKI, A. H.; MOMM, T. D. .. Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-Sectional and Predictive Studies. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 41, n. 2, p. 488-514, 2011.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos** (14th ed.). São Paulo: Cengage Learning. 2009.

BONO, J. E.; GLOMB, T. M.; SHEN, W.; KIM, E.; KOCH, A. J. Building positive resources: effects of positive events and positive reflection on work stress and health. **Academy of Management Journal**, v.56, n. 6, p. 1601-1627, 2013.

BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C.. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE**, v. 41, n. 1, p. 9, 2001.

BREWSTER, C. Comparing HRM policies and practices across geographical borders. In: STAHL, G.; BJORKMAN, I. **Handbook of research in international human resource management**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006. p. 68-90, 2006.

CAMERON, K.; MORA, C.; LEUTSCHER, T.; CALARCO, M. Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 3, p. 266-308, 2011.

CAMPBELL, J. P.. **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.

CANTARELLO, S.; FILIPPINI, R.; NOSELLA, A. Linking human resources management practices and customer satisfaction on product quality. **The International Journal of Human Resources Management**, v. 13, n. 18, p. 3906-3924, 2012.

CHAN, S. CH; MAK, WM. High performance human resource practices and organizational performance: the mediating role of occupational safety and health. **Journal of Chinese Human Resources Management**, v. 3, n. 2, p. 136-150, 2012.

CHEN, Z. X.; TSUI, A. S.; FARH, J.L. Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75, n. 3, p. 339-356, 2002.

COELHO JR., F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR., F. A.; MOURA, C. F. Re-validação de escala de satisfação no trabalho. In: XXXII Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: XXXII EnANPAD, 2008.

COELHO JR., F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., SEIDL, J., PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In: **XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)**, Rio de Janeiro, 2010.

COELHO JR., F. A.. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (enGPR)**, João Pessoa, 2011.

COELHO JR., F.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Efeitos de Variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.16, n.2, p.111-120, 2011.

COETZEE, M.; MITONGA-MONGA, J.; SWART, B. Human resource practices as predictors of engineering staff's organisational commitment. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 1, p. 12 pages, 2014.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, New York, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

COLLINS, D. B. Performance-level evaluation methods used in management development studies from 1986 to 2000. **Human Resource Development Review**, v. 1, n. 1, p. 91-110, 2002.

COMBS, J.; LIU Y.; HALL, A.; KETCHEN, D. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, 59 (3), p. 501-528, 2006.

CYRINO, A. B.; DORNAS, G. C. V. Intensidade competitiva, performance e sustentabilidade: uma análise longitudinal do desempenho econômico financeiro das 500 melhores empresas do Brasil no período 1990-1999. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, Campinas, 2002. **Anais**. Campinas, 2002. CD-ROM.

DE AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino; DE ABREU, Nelsio Rodrigues. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos**, 2008.

DE CIERI, H.; DOWLING, P. J. Strategic international human resource management in multinational enterprises: developments and directions. **Handbook of research in international human resource management**, p. 15-35, 2006

DE MENEZES, L. M.; WOOD, S.; GELADE, G. The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. **Journal of operations Management**, v. 28, n. 6, p. 455-471, 2010.

DE OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; DO CARMO LIMA, G. B.; DA VEIGA, M. R. M.. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 3, 1996.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM - Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.9, n. 6, set/out. 2008.

_____. Políticas de Gestão de Pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 5, set/out. 2010.

_____. FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 5, set/ out. 2011.

_____. MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 20, n. 2, p.237-254, abr./jun. 2013.

_____. NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. **BAR – Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 2, p. 395-420, Oct./Dec. 2012.

_____. NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 240-255.

_____. NUNES, I.; MENDES, N.; FERREIRA, L.; MELO, B. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos de Administração. **Organização em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, jul/dez. 2011.

_____. ROZZET, K. Human Resource Management Policies and Practices Scale (HRMPP): scale validation in the United States. **International Journal of Strategic Management**, v. 12, n. 3, p. 41-66. 2012.

DENISI, A. S. Performance Appraisal and Performance Management: A Multilevel Analysis. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. **Multilevel Theory**,

Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 121-156, 2000.

DESSLER, G. **Human Resource Management.** 13th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 720 p.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management.** New York: John Wiley and Sons, 1984.

DUNFORD, R.; PALMER, I. Managing for high performance? People management practices in Flight Centre. **The Journal of Industrial Relations**, v. 44, n. 3, p. 376-396, 2002.

ESPERON, D. C. D. Human Resource Practices and its Influence on Pre-Attrition among Independent Electric Companies. **Asian Journal of Business and Governance**, v. 1, n. 1, 2011.

EZZAMEL, M.; LILLEY, S.; WILKINSON, A.; WILLMOTT, H.. Practices and Practicalities In Human Resource Management. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 63-80, 1996.

FARH, J. L.; CHENG, B. S.. Modesty bias in self-ratings in Taiwan: Impact of item wording, modesty value, and self-esteem. **Chinese Journal of Psychology**, 39, 103–118, 1997.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/>>. Acesso em: 2015-07-09.

FONSECA, C. A. M. da; BASTOS; A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 61-88, 2003.

FRANÇA, A. C. L. **Prática de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FRENKEL, S.; RESTUBOG, S.L.D.; BEDNALL, T. How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 20, p. 4193-4210, 2012.

FU, W.; DESHPANDE, S. P. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. **Journal of Business Ethics**, v. 124, n. 2, p. 339-349, 2014.

GELADE, G. A.; IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 2, p. 383-404, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, 2008.

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

GONÇALVES, C. A.; DIAS, A. T.; MUNIZ, R. M. Análise discriminante das relações entre fatores estratégicos, indústria e desempenho em organizações brasileiras atuantes na indústria manufatureira. **Revista de Administração Contemporânea**, 12(2), p. 287-311, 2008.

GOODWIN, R. E.; GROTH, M.; FRENKEL, S. J. Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 2, p. 538-548, 2011.

GOULD-WILLIAMS, J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 1, p. 28-54, 2003.

GROTE, D. **O Indicador de performance. Perguntas e respostas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GUEST, D. E. **Human Resource management: its implications for industrial relations and trade unions**. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 41-55). London: Routledge, 1989.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. **International journal of human resource management**, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997.

GUEST, D. E.; MICHIE, J. SHEEHAN, M.; CONWAY, N. **Getting inside the HRM-Performance Relationship**. 2000.

GUEST, D.; CONWAY, N. 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**, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.

GUEST, D.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **PERSONNEL MANAGEMENT- LONDON-**, p. 40-40, 1994.

GUIMARÃES, T.; NADER, R.; RAMAGEM, S. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, nov./dez. 1998. Acesso em: 28 set. 2015.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Artmed, 2005.

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

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552012000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 Nov. 2015.

HUBER, George P.; GLICK, William H. **Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance**. Oxford university press, 1995.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

JAYARAM, J.; DROGE, C.; VICKERY, S. K. The impact of human resource management practices on manufacturing performance. **Journal of operations Management**, v. 18, n. 1, p. 1-20, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, sep./oct. 2000.

KARIN ANDREASSI, J.; LAWTER, L.; BROCKERHOFF, M.; J. RUTIGLIANO, P. Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. **Cross Cultural Management**, v. 21, n. 1, p. 55-77, 2014.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

KIM, A.; LEE, C. How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 126-146, 2012.

LAI, D. NC; LIU, M.; LING, F. YY. A comparative study on adopting human resource practices for safety management on construction projects in the United States and Singapore. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 8, p. 1018-1032, 2011.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities: Anniversary Edition**. Palgrave Macmillan, 2005. 400 p.

LESSARD, C.; KAMANZI, P. C.; LAROCHELLE, M.. O desempenho no trabalho dos educadores canadenses: o peso relativo da tarefa, as condições de ensino e as relações entre alunos e equipe pedagógica. **Educar em Revista**, v. 1, 2010.

LIM, L. JW; LING, F. YY. Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 19, n. 1, p. 101-118, 2012.

MAJUMDER, M. T. H. Human resource management practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. **International Review of Management and Marketing**, v. 2, n. 1, p. 52-58, 2012.

MARIOTTI, D. F.; SOUZA, Y. S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. **XXIX ENANPAD**, 2005.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**, 10th ed. Ohio: South-Western/Thomson. 2003.

MELLO, R. B.; MARCON, R.. A mensuração multivariada da performance e suas componentes de variância: uma análise dos efeitos do ano, indústria e firma no contexto brasileiro. **XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 2004.

MENON, S. T. Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. **International Journal of Manpower**, v. 33, n. 7, p. 769-785, 2012.

MEYER, C. Como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes. In: Medindo o Desempenho Empresarial. **Coleção Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2000.

MUSSEL, P. Introducing the construct curiosity for predicting job performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 4, p. 453-472, 2013.

NETO, M. T. R.. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 30, 2006.

NISHII, L. H.; LEPAK, D. P.; SCHNEIDER, B. Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. **Personnel psychology**, v. 61, n. 3, p. 503-545, 2008.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory** (3rd ed.). New York: McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, H. F. F. de. **Aprendizagem, competência e desempenho no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)- Brasília Universidade de Brasília, p.178, 2010.

OSMAN, I.; HO, T. CF; CARMEN GALANG, M.. The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. **Business Strategy Series**, v. 12, n. 1, p. 41-48, 2011.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2014.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Vozes, 2009.

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A., LAWTHOM, R.; NICKELL, S.. **Impact of people management practices on business performance**. London: Institute of Personnel and Development, 1997.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

PURCELL, J.; KINNIE, K.; HUTCHINSON, S.; RAYTON, B.; SWART, J. **People and Performance: How people management impacts on organizational performance**. CIPD, London, 2003.

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimento**. 2009. 215 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

RHEE, J.; ZHAO, X.; KIM, C. Effects of HRM Practices on Chinese Firms' Organizational Performance: The Moderating Effect of CEO Support. **Asian Social Science**, v. 10, n. 13, p. 210, 2014.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

RUBINO, T.; DEMO, G.; TRALDI M. T. F. As políticas de gestão de pessoas influenciam o bem-estar no trabalho? In: Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho, 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Congresso Iberoamericano, 2011.

SÁNCHEZ-MANJAVACAS, Á.; SAORÍN-IBORRA, M. C.; WILLOUGHBY, M. Internal employability as a strategy for key employee retention. **Innovar**, v. 24, n. 53, p. 7-22, 2014.

SCIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, 4(3), p.7-24, 2000.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel psychology**, v. 40, n. 3, p. 437-453, 1987.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. **Journal of applied Psychology**, v. 70, n. 3, p. 423, 1985.

SENADO FEDERAL. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/hpsenado>>. Acesso em 05 de julho de 2015.

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS. COORDENAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS. Transparência – Dados abertos – Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/transparencia/dadosAbertos/dadosAbertos.asp>>. Acesso em 05 de julho de 2015.

SINGER, E. J.; RAMSDEN, J. **Human resources: obtaining results from people at work**. McGraw-Hill, 1972.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, 2009.

SNELL, S.; MORRIS, S.; BOHLANDER, G. **Managing human resources**. 17th ed. Cengage Learning, 2015.

SONNENTAG, S; FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. In: SONNENTAG, S. Ed. **Psychological Management of Individual Performance**. London: John Wiley & Sons, 2002. p. 4-19.

SOUZA, M. S. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Desempenho no Trabalho e Efetividade Organizacional: um estudo aplicado a empresas juniores brasileiras**. 2014. 93 f. (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SOUZA, J.; RIBEIRO, I.; BERTOLINI, G. R. F.. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 3-22, 2014.

STARBUCK, W. H. Performance Measures Prevalent and Important but Methodologically Challenging. **Journal of management inquiry**, v. 14, n. 3, p. 280-286, 2005.

STONE, D. L.; STONE-ROMERO, E. F.; LUKASZEWSKI, K. M. The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. **Human resource management review**, v. 17, n. 2, p. 152-165, 2007.

STOREY, J. **New perspectives in human resource management**. London: Routledge, 1995.

STOREY, J. **The Routledge companion to strategic human resource management**. Taylor & Francis, 2009.

SUBRAMONY, M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. **Human resource management**, v. 48, n. 5, p. 745-768, 2009.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Pearson, 2012.

THOMPSON, M. High performance work organization in UK Aerospace. London: **Society of British Aerospace Companies**, 2002.

TONELLI, M. J. **Comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos e profissionais da área** (Relatório de Pesquisa/2002), São Paulo, Núcleo de Pesquisas e Publicações, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2002.

TORO, F. **Desempeño y Productividad**. Medellín: Cincel Editora, 1996.

TSUI, A. S.; PEARCE, J. L.; PORTER, L. W.; TRIPOLI, A. M.. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? **Academy of Management journal**, v. 40, n. 5, p. 1089-1121, 1997.

TURNER, R.; HUEMANN, M.; KEEGAN, A.. Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 577-585, 2008.

TZAFRIR, S. S. The relationship between trust, HRM practices and firm performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 9, p. 1600-1622, 2005.

ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

ULRICH, D. Intellectual capital = competence x commitment. **MIT Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 15, 1998.

ULRICH, D.; HALBROOK, R.; MEDER, D.; STUCHLIK, M.; Thorpe, S.. Employee and customer attachment: synergies for competitive. **People and Strategy**, v. 14, n. 2, p. 89, 1991.

VISWESVARAN, C.; SCHMIDT, F. L.; ONES, D. S. Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 1, p. 108, 2005.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York, John Wiley, 1964.

WAINER, J. **Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação**. Atualização em Informática. Org: Tomasz Kowaltowski; Karin Breitman. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2007.

WEST, M. A.; BORRILL, C.; DAWSON, J.; SCULLY, J.; CARTER, M.; ANELAY, S.; PATTERSON, M.; WARING, J. The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 8, p. 1299-1310, 2002.

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neo-colonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, 51 (3), 232-243, 2011.

WOOD, T.; LINS, J.; CURADO, I. **Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo**. São Paulo: Senac. 1995.

WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M. **Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship**. 2000.

WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.

WRIGHT, P. M.; KEHOE, R. R. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 1, p. 6-20, 2008.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International journal of human resource management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.

WU, Y.C. Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 39, n. 1, p. 21-31, 2011.

YANG, J.; ZHANG, Z.X.; TSUI, A. S. Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 4, p. 654-678, 2010.

ZIEGLER, R.; HAGEN, B.; DIEHL, M. Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 42, n. 8, p. 2019-2040, 2012.

ANEXOS

ANEXO A



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, e pela aluna em conclusão do curso de Administração, Gabrielle Cruvinel Gonçalves, a respeito da **relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho no trabalho**.

Assim, você só estará apto (a) a participar da pesquisa se for servidor efetivo ou comissionado do Senado Federal e tiver 18 anos ou mais de idade.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário objetivo a seguir com as devidas orientações para preenchimento. O tempo estimado para responder às questões é **entre 10 e 15 minutos**.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa.

É importante ressaltar que as questões sócio-demográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo

em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Por gentileza, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exs: não se aplica; não concordo nem discordo).

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

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao prosseguir com o preenchimento/ ao clicar no link abaixo, estou afirmando que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente concordo em participar dela.

PARTE I: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Você deve avaliar cada uma das 26 afirmativas seguintes na coluna à direita, 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 políticas de gestão de pessoas da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!** Caso esteja em dúvidas quanto alguma questão ou caso a situação não se aplique ao seu contexto, indique a opção 3.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo da afirmativa	Não concordo e nem discordo/ não se aplica	Concordo com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

1	O Senado se preocupa com meu bem-estar.	
2	O Senado me trata com respeito e atenção.	
3	O Senado procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
4	O Senado estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
5	O Senado reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
6	No Senado, os servidores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
7	No Senado, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus servidores.	
8	No Senado, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	

9	No Senado, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
10	O Senado me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	
11	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
12	O Senado estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
13	O Senado preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
14	O Senado me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
15	No Senado, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
16	O Senado preocupa-se com a segurança dos servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização.	
17	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
18	O Senado realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
19	No Senado, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
20	No Senado, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores.	
21	No Senado, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os servidores.	
22	No Senado, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os servidores.	
23	O Senado me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
24	No Senado, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
25	Na definição de seu sistema de recompensas, o Senado considera	

	as expectativas e sugestões de seus servidores.	
26	No Senado, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados e/ou pela minha formação (cursos, etc).	

PARTE II: Desempenho no Trabalho

Você deve avaliar cada uma das 20 afirmativas seguintes na coluna à direita, 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 ao desempenho no trabalho da organização em que você trabalha.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa				Concordo totalmente com a afirmativa

1	Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com o Senado.	
2	Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos do Senado.	
3	Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pelo Senado.	
4	Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos do Senado.	
5	Meu trabalho é importante para o desempenho do Senado.	
6	Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	
7	Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	
8	Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	
9	Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	
10	Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	
11	Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	

12	Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	
13	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	
14	Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	
15	Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	
16	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	
17	Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	
18	Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	
19	Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	
20	Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	

DADOS DEMOGRÁFICOS

1 – Qual a sua idade? _____

2- Sexo:

Feminino

Masculino

3- Por favor, indique a sua escolaridade:

Ensino Médio

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-Graduação Incompleta

Pós-Graduação Completa

4- Há quanto tempo você trabalha na organização?

Até 1 ano

De 1 a 5 anos

De 5 a 10 anos

De 10 a 20 anos

Mais de 20 anos

5 – Você ocupa cargo de chefia/função comissionada?

Sim

Não

Muito obrigada pela colaboração!

Sua participação foi fundamental para o sucesso deste trabalho!!!