



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

MARIA GABRYELLA ROCHA DE OLIVEIRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS:
o importante papel da boa-fé organizacional**

Brasília – DF
2018

MARIA GABRYELLA ROCHA DE OLIVEIRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: o importante papel da
boa-fé organizacional**

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

Professor Orientador: Prof^a. Dr^a. Gisela
Demo Fiuza

Brasília – DF
2018

MARIA GABRYELLA ROCHA DE OLIVEIRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: o importante papel da
boa-fé organizacional**

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

MARIA GABRYELLA ROCHA DE OLIVEIRA

Prof^a Dr^a Gisela Demo Fiuza
Professor-Orientador

Mestre, Ana Carolina Rezende Costa
Professor-Examinador

Doutora, Natasha Fogaça
Professor-Examinador

Brasília, 23 de maio de 2018

AGRADECIMENTO

Meu primeiro agradecimento é a Deus, por me proporcionar a maior riqueza que existe: a Fé! Através dessa fé tenho vencido os meus desafios diários, o que me possibilitou chegar até aqui.

À minha mãe, que por muitas vezes optou por se sacrificar para me proporcionar o melhor. Ao meu pai, que sempre demonstrou preocupação com o meu futuro. Aos meus irmãos Andre e Fernanda, pelo apoio presente em todas as etapas da minha vida; e à minha tia Paula, pelo carinho expressado no seu cuidado e atenção por mim.

À minha orientadora, professora Gisela Demo, que me proporcionou a oportunidade de desenvolver esse projeto com ela. Obrigada por aquele conselho dado antes de iniciarmos esse trabalho, me encorajando a ir em frente. Hoje vejo o quanto suas palavras me abençoaram, pois me impulsionaram a trilhar um caminho na vida acadêmica que gerou benefícios para as diversas áreas da minha vida.

Agradeço também à minha amiga Priscila Dias, que esteve próxima a mim durante esse período da universidade, compreendendo os momentos difíceis que passei e me ajudando com seus doces conselhos.

Por fim, agradeço aos colegas de curso e aos professores que marcaram positivamente a minha vida nesses últimos anos.

“Só são verdadeiramente felizes aqueles que procuram ser
úteis aos outros.”

Albert Schweitzer

RESUMO

Diante do cenário mundial cada vez mais competitivo e do entendimento das pessoas como competências essenciais para a diferenciação estratégica organizacional, há evidências de que as percepções de virtudes morais organizacionais podem impactar o relacionamento do indivíduo com o seu sistema empregador, o que tem impulsionado pesquisadores e gestores a ampliarem a compreensão deste construto em relação à gestão de pessoas. Posto isto, esta pesquisa teve como objetivo principal verificar a influência das virtudes morais organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas GP, relação ainda inexplorada na literatura científica. Trata-se de um estudo descritivo e explicativo, de natureza quantitativa, com a utilização de análises estatísticas e de regressão múltipla linear para testar o modelo de pesquisa com uma amostra composta por colaboradores de diversas organizações. Os resultados coligidos permitiram concluir que boa-fé organizacional é o fator de virtudes morais organizacionais que exerce influência sobre todas as práticas de gestão de pessoas. Como implicação, este estudo avança nos estudos sobre antecedentes de políticas e práticas de gestão de pessoas. No tocante à gestão empresarial, os resultados servirão como subsídio para tomadas de decisões quanto ao planejamento estratégico de gestão de pessoas para maior obtenção de resultados em nível individual e organizacional.

Palavras-chave: Virtudes Morais Organizacionais. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Boa-fé Organizacional. Estudo Relacional. Modelo de Predição.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de pesquisa.....	34
Figura 2 - Síntese do modelo de predição e da associação entre boa-fé organizacional e confiança organizacional com os fatores de PPGP.....	59
Figura 3 - Síntese das possíveis causas dos resultados da predição de boa-fé organizacional sobre a percepção de PPGP.....	60
Figura 4 - Síntese das possíveis causas dos resultados da predição de confiança organizacional sobre três fatores de PPGP.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quatro maneiras de encarar as virtudes	16
Tabela 2 – Política de Recrutamento e Seleção	24
Tabela 3 – Política de Envolvimento	24
Tabela 4 – Política de Treinamento, Desenvolvimento & Educação	25
Tabela 5 – Política de Condições de Trabalho	25
Tabela 6 – Política de Avaliação de Desempenho e Competências	26
Tabela 7 – Política de Remuneração de Recompensas	26
Tabela 8 – Classificação, fatores e descrição das variáveis	32
Tabela 9 – Índices psicométricos do Instrumento de pesquisa EPPRH	38
Tabela 10 – Índices psicométricos do Instrumento de pesquisa Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais	40
Tabela 11 – Análises estatísticas dos itens de Boa-fé Organizacional de VMO	41
Tabela 12 – Análises estatísticas dos itens de Confiança Organizacional de VMO	43
Tabela 13 – Análises estatísticas dos itens de Generosidade Organizacional de VMO	44
Tabela 14 – Análises estatísticas dos fatores de VMO	45
Tabela 15 – Análises estatísticas dos itens de Recrutamento de Seleção de PPGP	46
Tabela 16 – Análises estatísticas dos itens de Envolvimento de PPGP	48
Tabela 17 – Análises estatísticas dos itens de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) de PPGP	49
Tabela 18 – Análises estatísticas dos itens de Condições de Trabalho de PPGP	50
Tabela 19 – Análises estatísticas dos itens de Avaliação de Desempenho e Competências de PPGP	52
Tabela 20 – Análises estatísticas dos itens de Recompensas e Remuneração de PPGP	53
Tabela 21 – Análises estatísticas dos fatores de PPGP	54
Tabela 22 – Correlações entre as variáveis dependente e independente	55
Tabela 23 – Resultado da regressão múltipla linear	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Formulação do problema e objetivos	12
1.3 Justificativa	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Virtudes Morais Organizacionais	14
2.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	20
3. MÉTODO	31
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	31
3.2 Modelo de pesquisa	32
3.3 Caracterização das organizações	34
3.4 População e amostra	35
3.4.1 Tratamento de dados	36
3.4.2 Caracterização da amostra	37
3.5 Instrumento de Pesquisa	37
3.5.1 Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH)	38
3.5.2 Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais	39
3.6 Procedimentos de coleta de análise de dados	40
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	41
4.1 Identificação da percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais	41
4.2 Identificação da percepção de colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas	46
4.3 Verificação da influência das virtudes morais organizacionais na percepção de políticas e práticas de GP	55
5. CONCLUSÕES	62
5.1 Síntese dos principais resultados	62
5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais	63

5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros	64
6. REFERÊNCIAS	66
7. APÊNDICE A	74

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, nesse capítulo será apresentado e esclarecido o tema deste estudo por meio das seguintes seções: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

O ambiente organizacional e as modificações no mercado de trabalho exigem dos colaboradores uma maior flexibilidade ao ponto de conseguirem se adaptar às novas exigências e dificuldades que estão em pauta (Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo, & Goulart, 2011). E em tempos em que os tradicionais fatores de vantagem competitiva, como as inovações tecnológicas, não são mais apontados como suficientes para assegurar um estado competitivo confortável, as pessoas passam a ser competências essenciais de diferenciação estratégica das organizações (Demo, Martins, & Roure, 2013). Em vista disso, torna-se mais notória a necessidade de ampliação da compreensão das interações sociais e de atitudes e comportamentos humanos no contexto laboral (Estivaletes, Costa, & Andrade, 2014), como, por exemplo, as virtudes morais organizacionais.

A relação entre virtudes morais organizacionais e gestão de pessoas pode se encontrar na associação existente entre virtudes e organizações. Por conseguinte, verifica-se a relevância de investigações por parte dos estudiosos da pesquisa organizacional nos campos que representem o mais alto potencial humano, qualidades enobrecedoras e propósitos significativos (Cameron, Bright, & Caza, 2004).

Em relação à importância da virtuosidade organizacional, alguns estudos têm sido desenvolvidos. Em geral, essas teorias relatam que as virtudes são apoiadas, praticadas, disseminadas e preservadas, tanto a nível individual quanto coletivo (Bright, Cameron, & Caza, 2006). De acordo com Oliveira e Tamayo (2008), do ponto de vista do indivíduo, virtude é a capacidade ou potência moral; é a disposição estável de comportar-se moralmente de maneira positiva.

Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), por seu turno, defendem que as virtudes representam aquilo que os indivíduos acreditam ser uma conduta ética e moral. Para os autores, as virtudes podem também ser classificadas como qualidades que fornecem suporte e que possuem grande importância ao ambiente organizacional, por ajudarem as interações nas empresas. Eles citam

cinco virtudes importantes para as transações empresariais: confiança, autocontrole, empatia, veracidade e equidade.

Vieira (2014), por sua vez, define a percepção de virtudes morais organizacionais como um agregado de crenças que o empregado possui em relação à organização que o emprega no sentido de que a empresa é capaz de reger suas relações com veracidade, de cumprir seus compromissos no futuro e, por fim, de sacrificar os interesses organizacionais em prol de alcançar os interesses dos empregados.

E assim, Gomide, Vieira e Oliveira (2016) concluíram em seu estudo sobre a existência de três fatores que estão relacionados à percepção de virtudes morais organizacionais, são eles: boa-fé organizacional, confiança organizacional e generosidade organizacional. Os autores partiram do pressuposto de que os vínculos morais do colaborador com a organização que o emprega podem ser afetados pela percepção de que esse sistema empregador tem virtudes que direcionam seu comportamento em relação a seus empregados e clientes. Este modelo mais atual e validado no contexto brasileiro proposto pelos autores acima foi o utilizado neste trabalho.

Neste contexto, diante da consciência de que as pessoas são geradoras de conhecimento, saber gerir os recursos humanos com inteligência, flexibilidade e sensibilidade, para assim conduzir as pessoas a realizar o seu potencial, atribui à Gestão de Pessoas (GP) uma maior responsabilidade e liberdade (Santos, 2004). Tabouli, Habtoor e Nashief, (2016) apontam que as organizações que possuem objetivos de longo prazo geralmente têm seus esforços direcionados à análise de como tem acontecido a gestão dos seus recursos humanos, ou seja, há uma valorização da área de GP por parte dessas empresas.

Em relação ao papel da GP nas organizações, Bohlander e Snell (2009), Guest (1987), Legge (2006) dentre outros autores entendem como sendo estratégico, defendendo a ideia de que sua gestão deve estar alinhada ao planejamento e à estratégia da organização. A gestão de pessoas estratégica se aplica na análise de como a relação de trabalho pode ser gerenciada pela organização de forma a alcançar suas metas (Legge, 2006). Na visão de Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015), tais relações de trabalho são formalizadas por meio de políticas e práticas que devam priorizar a valorização dos colaboradores.

No que tange à distinção entre os conceitos, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) argumentam que as estratégias de GP estabelecem diretrizes para a gestão da mão de obra, enquanto as políticas de GP atuam orientando as práticas para que sigam na mesma direção e tenham coerência. Assim, as práticas de GP constituem as ações de fato, e estão no menor nível.

Desta forma, a estrutura de uma organização não é constituída apenas por prédios ou equipamentos técnicos utilizados pelos colaboradores, mas pelos papéis, normas, valores, estratégias, políticas e práticas que orientam todo o funcionamento da empresa. Esses fatores estão relacionados diretamente à cultura organizacional, que por sua vez, determina o desempenho individual, a satisfação no trabalho e a produtividade da empresa (Tamayo, Mendes, & Paz, 2000). Demo, Fernandes e Fogaça (2017) relatam que os valores e práticas organizacionais formam o núcleo da cultura da organização, e que há uma relação direta entre esses dois fatores, os quais impactam também os resultados de gestão de pessoas como *performance* (Katou, 2012), confiança organizacional (Mariotti & Souza, 2009) e bem-estar no trabalho (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Rubino, Demo, & Traldi, 2011).

Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012) apresentaram um modelo abrangente e validado transculturalmente com seis políticas de GP, sendo elas: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento; Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências; e Recompensas e Remuneração, o qual será adotado na presente pesquisa.

1.2 Formulação do problema e objetivos

Existem evidências de que quanto mais o colaborador possuir uma disposição de comportar-se moralmente de maneira positiva, mais perceberá efetivamente políticas e práticas organizacionais que visem a sua valorização, o que cooperará, em última análise, para um maior desempenho organizacional (Nishii *et al.*, 2008).

Não obstante, não foram encontrados estudos relacionando as virtudes morais organizacionais e as práticas de gestão de pessoas, o que constitui uma lacuna na literatura. Destarte, este projeto propõe o seguinte problema de pesquisa: Virtudes morais organizacionais influenciam práticas de gestão de pessoas?

Portanto, como objetivo geral, o presente estudo descreve a influência da percepção das virtudes morais organizacionais sobre a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Para consecução do objetivo geral, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais;
- II. Identificar a percepção de colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações em que trabalham.

III. Verificar a influência das virtudes morais organizacionais na percepção de políticas e práticas de GP dos colaboradores pesquisados.

1.3 Justificativa

A relevância desse estudo está na contribuição que apresenta para o avanço nas pesquisas sobre comportamento organizacional e gestão de pessoas, sobretudo na relação ainda inexplorada entre a percepção das virtudes morais organizacionais e a percepção das políticas e práticas de GP.

Verifica-se a importância de estudos sobre virtudes morais organizacionais, uma vez que virtudes morais dirigidas à organização podem impactar o vínculo do indivíduo com o seu sistema empregador (Vieira, 2013). E no que tange a variável políticas e práticas de GP, sua relevância deve-se dar por esta ser vista como fonte de vantagem competitiva (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017).

Ademais, esta pesquisa aborda antecedentes de políticas e práticas de GP, o que também constitui uma lacuna na literatura (Demo, 2010; Horta, Demo, & Roure, 2012). Quanto às virtudes morais organizacionais, nota-se que os estudos sobre o tema se encontram pouco desenvolvidos tanto teórica quanto empiricamente (Hamrahi, Najlfbagy, Musakhani, Daneshfard, & Delavar, 2015).

Por fim, como contribuição prática, este estudo engendrará um diagnóstico para os gestores das instituições pesquisadas em relação à presença de virtudes morais, à percepção de políticas e práticas de GP, bem como à relação entre estas variáveis, o que servirá como subsídio aos gestores para tomada de decisões quanto ao planejamento organizacional, ao obterem conhecimento de qual fator de virtudes morais organizacionais deve ser desenvolvido em sua organização para o alcance da percepção de políticas e práticas de GP.

Além da Introdução, esse projeto está estruturado em Referencial Teórico, Métodos, Resultados e Discussão e Conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os estados da arte das variáveis a serem estudadas nesta pesquisa: Virtudes Morais Organizacionais (VMO) e percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP). Estão expostos seus principais conceitos, pressupostos, histórico, revisões de literatura, medidas e demais estudos empíricos recentes para cada um dos temas a partir da busca no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

2.1 Virtudes Morais Organizacionais

Conforme relatado na contextualização deste projeto, atualmente alguns estudos têm sido desenvolvidos em relação à importância da virtuosidade organizacional, como os realizados por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), Bright, Carmeron e Caza (2006), Hamrahi, Najafbagy, Musakhani, Daneshfard e Delavar (2015) e Gomide, Vieira e Oliveira (2016). Estes últimos apresentaram como uma das justificativas de seus estudos nessa área a consideração de que os vínculos morais do indivíduo com seu sistema empregador podem estar diretamente relacionados à percepção de virtudes no gerenciamento da organização perante seus empregados e clientes. Segundo os autores, esse tema é ainda uma conceituação inédita para a literatura, havendo a necessidade de identificar os possíveis antecedentes e consequentes da percepção de virtudes morais organizacionais.

Para Gomide *et al.* (2016) as virtudes dizem respeito a uma disposição ou capacidade do sujeito em manter-se dentro de um contexto moralmente aceito, com a finalidade de alcançar o bem e a excelência. Essa disposição ou capacidade está relacionada às qualidades que se referem ao caráter moral do indivíduo.

La Taille (2001) apresentou duas formas de se definir virtudes. A primeira corresponde à função de determinado objeto. A segunda se refere à qualidade que uma pessoa tem e que lhe atribui valor, e remete ao caráter do indivíduo. O autor aponta a coragem, a humildade, a generosidade e a justiça como exemplos de virtudes.

No que se refere à presença das virtudes no indivíduo, Aristóteles (2006) relatou que nenhuma das virtudes morais surge no indivíduo naturalmente, pelo contrário, estas são adquiridas em resultado do hábito. O autor declarou, também, que é graças à virtude que os homens tendem a exercer ações nobres e se tornam justos por meio da prática de ações justas.

Morrell e Brammer (2016), em seu estudo baseado na visão de Aristóteles, apresentaram a virtude como sendo uma tendência desenvolvida e treinada de agir e se comportar de forma correta, pelas razões certas e no momento certo. De maneira semelhante, Cunha e Rego (2015) também afirmaram que a virtude é desenvolvida por meio do hábito.

Na mesma linha, Gomide *et al.* (2016), apoiados na tese de que a virtude é algo que pode ser desenvolvido (Aristóteles, 2006), afirmaram que um ato moral, ou uma atitude vista de maneira isolada, não é o suficiente para atribuir determinado traço de caráter. Para Vasquez (1995), o indivíduo busca agir de forma moral ao recorrer a normas, formular juízos e se servir de argumentos para justificar suas decisões tomadas diante dos problemas práticos.

Deste modo, Oliveira e Tamayo (2008) argumentaram que virtudes compreendem a disposição constante de comportar-se moralmente e de maneira positiva. Semelhante a estes autores, Cunha e Rego (2015) apontaram que virtude não significa apresentar respostas extraordinárias em momentos eticamente complexos, mas é definida como sendo a expressão frequente de comportamentos e valores exercidos.

Vásquez (1995), por sua vez, asseverou que diante das decisões que devem ser tomadas constantemente pelo indivíduo, o homem age moralmente quando, ao se defrontar com a necessidade de basear o seu comportamento em normas que são aceitas por ele, e reconhecidas como obrigatórias, decide, então, como agir.

Gomide (2011), por seu turno, apresentou em seu estudo que a formação de indivíduos virtuosos ocorre por meio de duas pré-virtudes (polidez e obediência), seis virtudes (justiça, empatia, generosidade, amizade, verdade /mentira e honestidade), dois sentimentos morais (culpa e vergonha) e dois processos (reparação de dano e perdão). A autora considera essas virtudes, sentimentos e processos boas qualidades capazes de direcionar a conduta dos sujeitos, inspirando a manutenção e a formação das relações humanas. Para o autor, a polidez e a obediência não são virtudes propriamente ditas, mas são qualidades que servem para o surgimento das demais, denominadas, portanto, como pré-virtudes.

De maneira semelhante, Ferrell *et al.* (2001) apresentaram a empatia, a veracidade, a equidade, a confiança e o autocontrole como virtudes que fornecem suporte e que podem influenciar o ambiente organizacional. Nesta mesma linha, os autores Gotsis e Grimani (2015), ao relatarem acerca da virtude como uma dimensão crítica das organizações contemporâneas, apontaram para o fato de que as iniciativas de gestão aliadas às responsabilidades dos líderes em promover o bem comum estão entrelaçadas com o objetivo de transformar os colaboradores em indivíduos corporativos virtuosos.

Ribeiro e Rego (2010), por sua vez, afirmaram que quando a virtuosidade no contexto de trabalho é percebida, os indivíduos são direcionados a sentir emoções positivas e, por conta disso, se sentem compelidos a serem mais prestativos e a atuarem em benefício da organização e das demais pessoas. Para Cunha e Rego (2015), as virtudes podem ser praticadas tanto a nível individual quanto no plano organizacional. Os autores afirmam que o triângulo propiciador de organizações virtuosas é formado pela combinação do esforço pessoal juntamente com a cultura organizacional e com o trabalho virtuoso.

Para Vieira (2014), a base da relação entre indivíduo e sistema empregador pode estar associada ao sentimento de obrigação ou a um senso de dever que nasce por meio da existência de valores e normas partilhados entre empregado e organização que os levem a permanecer moralmente vinculados.

Atribuir a uma organização a qualidade de virtuosidade, segundo Cameron *et al.* (2004), é como dizer que a organização permite e apoia atividades virtuosas por parte de seus membros. Os autores apresentaram uma definição geral de virtuosidade organizacional ao afirmarem que esta inclui as ações de indivíduos, atividades coletivas, atributo culturais ou o desenvolvimento de disseminação e a perpetuação da virtuosidade na organização por meio de processos.

Cunha e Rego (2015) acreditam que as organizações genuinamente virtuosas valorizam a existência das ações orientadas para o bem-comum. Os autores estudaram a virtude em cima de quatro abordagens: a virtude como disposição, relacionada à inclinação do indivíduo em atuar de modo virtuoso; a virtude como interação generativa, isto é, a virtude como resultado da aprendizagem pelo exemplo positivo; a virtude como processo cultural, o que ocorre mediante a pressão do ambiente positivo; e por fim, a virtude como trabalho, ou seja, a virtude é gerada pela prática cotidiana de uma abordagem moralmente equilibrada.

A Tabela 1 sumariza as quatro maneiras de encarar as virtudes (disposição individual, interação generativa, processo cultural e trabalho), contendo suas definições em relação à explanação, às possibilidades de desenvolvimento e às limitações explicativas.

Tabela 1
Quatro maneiras de encarar as virtudes

	Disposição individual	Interação generativa	Processo cultural	Trabalho
Explicação	As virtudes são um elemento intra-individual: as pessoas são mais virtuosas ou menos	As virtudes resultam de exposição a bons exemplos virtuosos.	As virtudes resultam de processos de socialização trabalhados ao longo do tempo.	As virtudes são uma forma de prática – e não valores abstratos.

Possibilidades de desenvolvimento	Estimular a base virtuosa de cada pessoa. Cultivar a expressão das virtudes Selecionar pessoas com caráter, i.e., boas “maçãs”.	Promover pessoas com competências técnicas, pessoais e de caráter. Discutir dilemas concretos. Criar um “provedor” ético.	Criar culturas éticas. Afirmar os valores como bússolas morais. Premiar o seu cumprimento.	Formar pessoas na importância da média dourada. Trabalhar as dimensões de <i>technê e phronesis</i>
Limitações explicativas	As virtudes intra-individuais não explicam que pessoas boas façam coisas más.	As interações são importantes, mas podem não passar de “gotas” de virtuosidade num oceano de más práticas.	As culturas são frequentemente ambíguas, conferindo valor ético idiossincrático a práticas imorais, isto é, a organização vê ética onde observadores externos veem imoralidade.	As organizações frequentemente têm dificuldade em criar praticantes reflexivos.

Nota. Adaptado de Cunha e Rego (2015).

Os autores Payne, Moore, Bell e Zachary (2013) e Cameron *et al.* (2004) também apontaram o fato da virtude auxiliar no desempenho organizacional. Para estes últimos, a existência da relação entre virtudes e o desempenho organizacional é explicada em termos das duas principais funções desempenhadas pela virtuosidade nas organizações. De acordo com a visão dos pesquisadores, essas funções são a função amortecedora e a função amplificadora. A primeira refere-se à capacidade que a virtuosidade proporciona à organização em amortecer os impactos dos efeitos negativos, diante das dificuldades e adversidades frequentemente enfrentadas. Por outro lado, a função amplificadora refere-se ao desenvolvimento de comportamentos, atitudes e contextos positivos dentro da organização, inspirando, por meio da influência, os demais colaboradores. Por conseguinte, um desempenho organizacional superior se torna resultado dessas ações.

No entanto, mesmo diante do fato de que as virtudes morais dirigidas às organizações podem impactar o vínculo do indivíduo com o seu sistema empregador (Vieira, 2014), o que poderá ser refletido no desempenho, e conseqüentemente, nos resultados estratégicos da empresa, Gomide *et al.* (2016) retrataram os possíveis fatores que podem ter contribuído para a baixa realização de estudos sistemáticos sobre as virtudes, suas expressões e seus efeitos, apresentando, a princípio, a dificuldade em mensurar termos abstratos, transformando-os em

aspectos observáveis. Soma-se a isso o que Cameron *et al.* (2004) sugeriram, ao afirmar que acontecimentos negativos marcam mais as relações, emoções e impressões das pessoas do que a ocorrência de emoções boas e positivas, por isso recebendo maior atenção da literatura. Ademais, há o desafio em determinar o número exato de virtudes existentes, tanto em relação ao indivíduo quanto às organizações (Ferrell *et al.*, 2001)

Na mesma direção, segundo Cameron *et al.* (2004), a importância das virtuosidades nas organizações é reconhecida no meio científico organizacional, mas as pesquisas permanecem escassas. No entanto, os autores relataram que diante do atual ambiente de deterioração da confiança nas empresas, cabe aos estudiosos das pesquisas organizacionais ampliar suas investigações em campos que representem qualidades enobrecedoras, potencial humano e propósitos significativos. Em seu estudo, os autores apresentaram as relações positivas existentes entre as virtudes e medidas objetivas e percebidas de desempenho organizacional.

Diante da consciência do poder das virtudes no desenvolvimento organizacional, projetos como o desenvolvido por Payne, Brigham, Broberg e Moss (2011) buscaram entender a diferença entre organizações nas seis dimensões de virtudes organizacionais (integridade, empatia, cordialidade, coragem, consciência e zelo). Cunha e Rego (2015) também apresentaram relações entre grau de interesse por estudo de virtudes organizacionais diante de escândalos no ambiente empresarial.

Na Nigéria, Ugwu (2012) realizou um estudo a fim de examinar se as percepções de virtuosidade organizacional e otimismo poderiam prever o engajamento no trabalho. Por meio de uma análise de regressão múltipla hierárquica, os resultados mostraram que tanto a percepção de virtuosidade organizacional, quanto a percepção de otimismo previam significativamente o engajamento no trabalho. A pesquisa realizada por Kooshki e Zeinabadi (2015), por meio do uso de técnicas de análise fatorial e equação estrutural, resultou na confirmação da hipótese de que virtuosidade organizacional causa impactos positivos no compromisso organizacional, na satisfação no trabalho e nas atitudes de trabalho.

Outros estudos na área da virtuosidade organizacional comprovaram a influência das virtudes no desenvolvimento organizacional, bem como a relação da virtude com a ética e a moral. Sertek e Reis (2002), ao analisarem os resultados de um programa de gestão de mudanças baseado na Ética das Virtudes, concluíram que o desenvolvimento da cultura ética organizacional tem uma posição preponderante na condução de mudanças eficientes e eficazes dentro das organizações. Ademais, segundo La Taille (2001), as virtudes podem desempenhar um papel na construção da moralidade.

Chun (2016) apresentou um estudo empírico sobre a percepção de virtudes organizacionais pelos *stakeholders* internos e externos, os quais são, respectivamente, os funcionários e os clientes, e a relação entre virtudes e resultados organizacionais. Por meio de um modelo de equação estrutural, a autora testou as ligações entre seis dimensões da virtude organizacional (empatia, cordialidade, integridade, consciência, coragem e zelo) e a identificação com a organização. Os resultados comprovaram que para os funcionários, a identificação com a empresa ocorre de maneira mais significativa por conta da integridade; para os clientes, a identificação com a organização é principalmente influenciada pela empatia.

Chun (2017), posteriormente, apresentou um estudo que amplia o paradigma estratégico emergente da virtude organizacional, por meio da introdução de um estudo empírico de valores éticos de implicações para empresas multinacionais, no qual são apontadas as dimensões de virtude predominantes nos diversos setores de serviço e continentes. Os resultados mostraram que as empresas europeias enfatizam a integridade e a empatia, enquanto que as empresas americanas tendem a enfatizar a coragem.

Diante dessas pesquisas, ao se fazer uma análise dos estudos mais antigos com os contemporâneos, é possível concluir que em relação ao conceito de virtude houve pouca modificação. No entanto, não há entre os autores um consenso sobre o número exato de virtudes (Hamrahi *et al.*, 2015; Gomide *et al.*, 2016) e esforços nesse sentido estão sendo realizados, como o estudo de Gomide, Vieira e Oliveira (2016) ao apresentarem um instrumento de validação, para o qual foram elencadas oito dimensões de virtude, baseados nos estudos de Ferrell *et al.* (2001) e Gomide (2011), quais sejam: amizade, autocontrole, confiança, empatia, generosidade, honestidade, veracidade e equidade; e três fatores: boa-fé organizacional, confiança organizacional e generosidade organizacional.

Comte-Sponville (2009) definiu a boa-fé como sendo uma virtude moral, cujo significado está relacionado ao amor ou ao respeito à verdade, e até mesmo, à sinceridade. A boa-fé organizacional e a veracidade estão intimamente interligadas. Gomide *et al.* (2016) apresentaram a boa-fé organizacional como sinônimo de transparência, idoneidade, honestidade e integridade no proceder, no fornecimento de informações verdadeiras, na assistência aos colaboradores, e no respeito aos direitos do outro.

O fator confiança organizacional foi descrito por Gomide *et al.* (2016) como sendo a percepção que o empregado tem de que a organização confia nele. Dentro desse assunto, Veloso, Ferreira, Keating e Silva (2010) afirmaram que a forma como as práticas de gestão de recursos humanos é implementada demonstra o grau de confiança dos gestores nos colaboradores.

De acordo com Vieira (2014), a generosidade, como virtude moral, refere-se a uma livre decisão do indivíduo em doar uma quantidade maior do que o outro pede ou espera receber. E a generosidade organizacional diz respeito à uma disposição da organização em agir de forma a sacrificar seus interesses a fim de atender necessidades singulares do empregado, como por exemplo, ajudar o colaborador sem esperar um retorno por parte dele (Gomide *et al.*, 2016).

Em síntese, Gomide *et al.* (2016) constataram que a percepção de virtudes morais organizacionais pode ser conceituada como um conjunto de crenças do colaborador de que a organização que o emprega possui a capacidade de reger suas relações com veracidade, de cumprir compromissos no futuro e de sacrificar seus interesses em prol de alcançar os interesses dos empregados. Este conceito e seu respectivo instrumento, validado para o contexto brasileiro, foram adotados na presente pesquisa.

Destarte, perante à revisão literária ora realizada, fica notória a influência positiva das virtudes organizacionais na gestão empresarial e seus resultados. Entretanto, estudos sobre o tema encontram-se com pouco progresso, tanto teórico quanto empírico. Diante disso, acredita-se que a realização de pesquisas envolvendo a percepção de virtudes morais organizacionais e a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas pode auxiliar a gestão estratégica das organizações a obter melhores resultados, tanto em nível organizacional quanto individual.

2.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Conforme apresentado na contextualização, as modificações do mercado de trabalho demandam que o trabalhador seja flexível e capaz de se adaptar às novas exigências (Ribeiro *et al.*, 2011). E tendo em vista que as pessoas são entendidas como competências essenciais de diferenciação estratégica organizacional (Horta *et al.*, 2012), o papel da Gestão de Pessoas (GP) nas organizações se torna estratégico (Bohlander & Snell, 2009). Para Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015), a função estratégica da GP se encontra no fato de suas políticas e práticas criarem capacidades organizacionais que garantam a obtenção de melhores resultados.

Os Recursos Humanos têm sido um dos fatores mais importantes para o diferencial organizacional diante do atual cenário do mercado, marcado pela alta competitividade (Majumder, 2012). Sob essa perspectiva, Legge (2006) aponta a necessidade da adoção de novos modelos organizacionais por parte das empresas, sendo que estes modelos devem visar à diferenciação da concorrência e à atenção no atendimento aos clientes. Por conta disso, um dos atuais e mais desafiadores objetivos da GP se encontra em diferenciar a organização frente

ao seu mercado, gerando uma contribuição positiva para a competitividade e a imagem organizacional (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017).

Em seu estudo sobre a evolução histórica da Gestão de Pessoas no Brasil, Wood, Tonelli e Cooke (2011) perceberam, ao analisar o período entre 1980 e 2010, a existência de uma crescente preocupação nesta área em alinhar as políticas de recursos humanos ao novo cenário mercadológico composto pelo surgimento do empreendedorismo, pela abertura de novos mercados, e pela busca por inovação, qualidade e eficiência, a fim de incluir o Brasil nesse novo ambiente. Tendo isso em vista, a atração, a capacitação, a valorização e a retenção de talentos tornam-se ações que constituem o principal desafio estratégico da GP no novo milênio, traçando os fundamentos, pressupostos e conceitos da moderna GP (Demo, Fogaça, Fernandes & Sá, 2015).

Para Guest (1987), os fundamentos da GP envolvem a integração dos recursos humanos com os planos estratégicos da organização a fim de obter um maior grau de comprometimento dos colaboradores, maior flexibilidade das estruturas e funções organizacionais e uma melhoria na percepção de qualidade em relação às pessoas, ao desempenho, aos padrões e à imagem pública. Nesse sentido, Bohlander e Snell (2009) apresentaram a visão de que a gestão de recursos humanos compreende o processo de gerenciar talentos humanos a fim de alcançar os objetivos da organização.

De acordo com Demo, Fernandes e Fogaça (2017), a moderna GP distingue-se da clássica Administração de Pessoal uma vez que as capacidades organizacionais que possibilitam a diferenciação das empresas derivam da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de GP. Por conta disso, a GP não deve mais se limitar a um papel tradicional de suporte, como na clássica administração de pessoal, mas precisa ser vista como uma competência essencial para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais (Demo, Fogaça, Fernandes & Sá, 2015).

Dessa forma, Mascarenhas e Kirschbaum (2008) afirmaram que a tese do alinhamento estratégico juntamente com a emergência da gestão estratégica de pessoas proporcionou o surgimento de novas políticas de GP úteis à construção de sistemas produtivos que valorizam o envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos colaboradores. Portanto, essas políticas devem estar em consonância com o planejamento estratégico organizacional.

Na visão de Armstrong (2009), a gestão de pessoas deve estar coerente aos mais primordiais valores organizacionais que compreendem a ênfase na integração, o foco no empreendimento e nos valores do negócio, e a crença de que os indivíduos devem ser tratados como recursos valiosos para a organização, conceito de capital humano.

Legge (2006) também percebe a GP como sendo uma perspectiva mais estratégica, e de patente relevância para as organizações por causarem impacto na performance organizacional e na experiência de trabalho dos colaboradores. Para a autora, a *Strategic Human Resource Management* ou a Gestão de Pessoas estratégica é entendida como a gestão dos relacionamentos com os colaboradores a fim de impactar positivamente o desempenho organizacional, por meio da consecução das metas organizacionais. A autora apresenta, ainda, dois pontos importantes para a gestão de pessoas, quais sejam: a integração das políticas de GP ao planejamento estratégico organizacional, podendo ser utilizada para reforçar a cultura organizacional considerada apropriada pela instituição; e a alegação de que os recursos humanos constituem importante fonte de vantagem competitiva. Legge (2006) afirma que a GP estratégica está relacionada à forma em que as relações de trabalho são gerenciadas, a fim de alcançar as metas organizacionais.

Semelhante à proposta de Legge (2006), Barney (1991) já havia apresentado uma forma de definir a GP por meio da visão baseada em recursos da firma. Nessa perspectiva, Barney (1991) enxerga os colaboradores como um importante diferencial competitivo. Este autor defende que os talentos e suas interações são recursos fundamentais na produção de conhecimento e no alcance dos objetivos organizacionais. Estes, por sua vez, definem os fundamentos das políticas e práticas de GP. Barney (1991) utiliza quatro indicadores empíricos de potencialidade competitiva, quais sejam: o valor, a raridade, a imitabilidade imperfeita e a capacidade da organização em explorar os seus recursos humanos de forma eficiente.

Por conseguinte, a GP estratégica estuda as formas de gerenciar as relações de trabalho a fim de alcançar as metas organizacionais. Essas relações de trabalho são formalizadas por meio de políticas e práticas (Legge, 2006). Para Huselid (1995), as práticas de GP impactam a produtividade dos colaboradores. Na mesma direção, Inyang e Akaegbu (2014) argumentam que os profissionais de recursos humanos desempenham um importante papel nas organizações por serem responsáveis por projetar e implementar estratégias de gerenciamento de gestão de pessoas que facilitam o desenvolvimento de alta performance e de uma força de trabalho competente que contribua para a efetividade organizacional.

No que se refere às políticas organizacionais, Singar e Ramsden (1972) as definem como sendo o estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, um curso abrangente de ação no qual determinadas práticas são desenvolvidas em conjunto, de forma construtiva, com o intuito de atingir determinados objetivos.

Armstrong (2009), por seu turno, sustenta que as políticas de GP definem o posicionamento, os valores e as expectativas da organização em relação à forma de tratamento

dos indivíduos. As ações dos gestores diante dos problemas na área de GP são baseadas nessas políticas, as quais também são usadas como referência para a formação das práticas organizacionais e para as decisões tomadas pelos indivíduos, além de promover um relacionamento equitativo entre as pessoas (Demo *et al.*, 2015).

No entanto, é fundamental que os gestores organizacionais saibam diferenciar conceitualmente estratégias de GP, políticas e práticas. Por esta razão, Martin-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) descreveram cada uma dessas vertentes. Os autores relataram que as estratégias de GP possuem a função de ditar as diretrizes a serem utilizadas pela gestão da força de trabalho, enquanto que as políticas, assumindo um nível inferior, têm a função de coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção, objetivando o cumprimento do que foi estabelecido estrategicamente; por último, as práticas estão no menor dos três níveis, representando as ações de fato.

Neste trabalho, optou-se por utilizar o termo “política” de gestão de pessoas no sentido de proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, objetivando à obtenção de resultados almejados (Demo *et al.*, 2011). Embora haja outras acepções na literatura, como funções, atividades e sistemas de GP, o termo “política de GP” também foi adotado por autores como Singar e Ramsden (1972), Guest (1987), Legge (1995, 2006) e Dessler (2002). Dessa feita, cabe às políticas de GP definirem o referencial teórico e prático construído para tornar possível o alcance dos objetivos organizacionais (Demo *et al.*, 2015). E no que diz respeito ao termo “prática”, este será utilizado na concepção de hábito, rotina, ação ou, ainda, atividades componentes das políticas, pois, como afirmado por Demo *et al.* (2012), as políticas são proposições operacionalizadas por meio de suas práticas. Ainda, na literatura internacional, observa-se uma preferência pelo uso do termo “práticas de GP” (*HRM practices*), uma vez que as políticas se referem às definições e diretrizes conceituais e as práticas remetem diretamente às ações organizacionais efetivas.

Demo (2008) e Demo *et al.* (2011) consideraram a importância estratégica da Gestão de Recursos Humanos e, por conseguinte, a relevância em compreender a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas de GP e propuseram um modelo composto por 4 e 6 grupos de políticas e práticas de GP, respectivamente, denominadas: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) treinamento, desenvolvimento e educação, 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; 6) remuneração e recompensas.

As Tabelas 2, 3, 4, 5, 6 e 7 apresentam, de forma sintetizada, as definições e fundamentações de tais políticas, com base no estudo de Demo *et al.* (2011).

Tabela 2
Política de Recrutamento e Seleção

Recrutamento e Seleção	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.
Principais pontos abordados na literatura	Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores; Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização; atividades estratégicas para a organização; devem estar alinhadas às outras políticas, informações a respeito de etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos; utilização de vários instrumentos de seleção; testes devem ser desenvolvidos e validados pelas organizações; testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo; os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados; imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados.
Autores	Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Orlitzky (2007), Schmitt e Kim (2007), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009) e Lievens e Chapman (2010).

Nota. Adaptado de Demo *et al.* (2011).

Tabela 3
Política de Envolvimento

Envolvimento	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Principais pontos abordados na literatura	Impacta na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos. Contribui para a efetividade organizacional; possibilita o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo desigualdades dentro da organização; adaptação dos colaboradores aos seus cargos; coerência entre discurso e prática gerencial; tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar; clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas; integração dos colaboradores; estímulo à participação e comunicação constantes; autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões; reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos; identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos; Existência de canais de comunicação interna.
Autores	Ulrich, Halbbrook, Meder e Stuchlik (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Bohlander e Snell (2009); Dietz, Wilkinson e Redman (2010).

Nota. Adaptado de Demo *et al.* (2011).

Tabela 4

Política de Treinamento, Desenvolvimento & Educação

Treinamento, Desenvolvimento & Educação	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Principais pontos abordados na literatura	Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho. Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo. Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla tornando o colaborador capaz de aprender. Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural. Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento. Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções. Investimento em desenvolvimento e educação. Treinamentos: levantamento contínuo das necessidades, avaliação pelos participantes e transferência. Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).
Autores	Goldstein (1996); Sisson (1994); Dutra (2001); Dessler (2002); Borges Andrade, Abbad e Mourão (2006); Winterton (2007); Bohlander e Snell (2009).

Nota. Adaptado de Demo *et al.* (2011).

Tabela 5

Política de Condições de Trabalho

Condições de Trabalho	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Principais pontos abordados na literatura	Proteção e cuidados dos colaboradores; deve ser escrita e divulgada aos colaboradores; incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho; ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bem-estar físico, psíquico e mental dos indivíduos; não exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, no intuito de diminuir riscos de lesão à saúde integral dos colaboradores; medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos; higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia; oferta de benefícios básicos e complementares; programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde; ergonomia; preocupação com a segurança; plano flexível de benefícios (plano cafeteria); oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções; facilidades e conveniência no local de trabalho.
Autores	Sisson (1994); Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998); Hulrich (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010).

Nota. Adaptado de Demo *et al.* (2011).

Tabela 6

Política de Avaliação de Desempenho e Competências

Avaliação de Desempenho e Competências	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Principais pontos abordados na literatura	Apresentação de <i>feedbacks</i> aos colaboradores, com relação às metas atingidas e aos resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos; definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito; observar o desempenho, interpretando resultados; tomar decisões, com base na avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas; realizações periódicas; desmistificar o caráter punitivo da avaliação; subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.
Autores	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009).

Nota. Adaptado de Demo *et al.* (2011).

Tabela 7

Política de Remuneração e Recompensas

Recompensas	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.
Principais pontos abordados na literatura	Principais decisões: como pagar e quanto pagar; deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos; dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho; necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP; remuneração compatível com a formação; remuneração compatível com as oferecidas no mercado; existência de incentivos como prêmios e promoções; plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos; consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas; remuneração condicionada aos resultados.
Autores	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Dessler (2002); Bohlander e Snell (2009); Gerhart (2010).

Nota. Adaptado de Demo *et al.* (2011).

A lacuna de pesquisa relacionada à construção e validação de medidas de políticas e práticas de GP foi apresentada por Huselid (1995), quando desenvolveu e validou a escala denominada *High-Performance Work Practices*, com foco apenas em práticas de GP que podem gerar alto desempenho, composta por 13 itens. O autor usou como inspiração os estudos

de Delaney, Lewin e Ichniowski (1989) e Bailey (1993). O instrumento é dividido em dois fatores, sendo o primeiro denominado “habilidade dos funcionários e estrutura organizacional”, que compreende a adoção de práticas por parte da organização com a finalidade de alavancar o conhecimento, as habilidades e as competências dos funcionários; e o segundo fator “motivação do funcionário”, o qual é utilizado para reconhecer e reforçar os comportamentos esperados pelos funcionários. No entanto, esse instrumento desenvolvido por Huselid (1995) mostrou-se limitado por conta de seu restrito grau de abrangência de políticas e práticas e de seu nível de confiabilidade abaixo de 0,70, conforme recomendações da literatura de psicometria (Nunnally & Bernstein, 1994).

Assim, a partir da lacuna delineada, Demo (2008) desenvolveu e validou, no contexto brasileiro, a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). Tal instrumento é de caráter multifatorial com 19 itens, distribuídos em 4 fatores, sendo eles: Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E), Condições de Trabalho e Recompensas.

Posteriormente, as autoras Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012), no intuito de abranger a completude das políticas e práticas de GP citadas na literatura, apresentaram o desenvolvimento e a validação de um novo instrumento de medida, complementando a EPPGP, denominado EPPRH, composto por 40 itens, distribuídos, nesta feita, em 6 fatores, sendo eles: Recrutamento e Seleção, Envolvimento, TD&E, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências, e Remuneração e Recompensas.

Adicionalmente, para prover validade externa e generalização ao instrumento, a EPPRH recebeu validação transcultural nos Estados Unidos (Demo & Rozzett, 2012), apresentando melhores índices psicométricos que a versão brasileira e com uma estrutura mais enxuta, contendo apenas 32 itens, embora os 6 fatores originais tenham sido mantidos. Destarte, a versão brasileira da escala ficou conhecida como versão completa (40 itens) e a versão americana como versão reduzida (32 itens). A versão reduzida foi traduzida para o português por Demo *et al.* (2014), sendo essa a versão utilizada na presente pesquisa.

No que se refere às revisões sobre políticas e práticas de gestão de pessoas encontradas na literatura, tem-se como pioneiro o estudo de Demo, Nunes, Mendes, Ferreira e Melo (2011), ao apresentarem um panorama dos estudos sobre Políticas de Gestão de Pessoas, obtido por meio de uma revisão bibliométrica que abrangeu trabalhos da produção internacional e estudos empíricos de nível nacional nos periódicos da área de administração no período compreendido entre 2004 e 2008, e de classificação Qualis CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) de nível superior, ou seja, maior igual a B2. Os resultados apontaram a relevância estratégica dos estudos de políticas e práticas de GP para as organizações. Os

autores enfatizaram a necessidade de ser construído e validado um instrumento mais abrangente sobre políticas de GP, bem como a realização de estudos que relacionassem as políticas e práticas de GP a variáveis do comportamento organizacional.

A revisão realizada logo depois por Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011) também engendrou estudo bibliométrico com os mesmos critérios da revisão anterior, mas com período maior, entre 2000 e 2010 e contemplando as 6 políticas de GP do modelo mais novo. Os resultados, consonantes com a primeira revisão, apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas.

Por último, o estudo de Demo *et al.* (2015), atualizou e complementou as revisões supracitadas por meio de uma revisão bibliométrica dos trabalhos de políticas e práticas de gestão de pessoas publicados no período compreendido entre 2010 a 2014, mas com a novidade de incluir, além dos periódicos de administração, os periódicos de psicologia, área que tradicionalmente estuda práticas de GP, o que permitiu desenhar um retrato mais completo das produções recentes sobre o tema. No que tange aos resultados, as autoras relataram um aumento dos indicadores de produção científica desse tema, o que apontou para a relevância acadêmica da área, ratificando sua importância estratégica para as organizações. Os resultados corroboraram os das revisões anteriores, não obstante destacou-se a premência de se realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas, embora estratégicas, ainda são pouco investigadas, como envolvimento e recrutamento e seleção. Ademais, sugeriu-se combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

A partir da constatação do caráter estratégico das políticas e práticas de GP na gestão organizacional, torna-se fundamental conhecer seus impactos demonstrados empiricamente por estudos científicos quanto ao tema. Guest (1987) é um dos pesquisadores que evidenciaram a presença de relações positivas entre políticas de GP e variáveis como produtividade, comprometimento, lucratividade, qualidade, dentre outras. Foi seguindo essa linha que Cantarello, Fillipini e Nosella (2012) investigaram a relação entre práticas de GP e a qualidade do produto, sabendo que este, por sua vez, atinge a satisfação do consumidor.

Majumder (2012) mostrou a relação entre práticas de GP e a satisfação dos empregados em bancos privados de Bangladesh, ao passo que Kim e Lee (2012) obtiveram como resultado de sua pesquisa realizada em empresas de consultoria de gestão da Coreia do Sul a evidência de que as práticas de GP melhoram a capacidade estratégica e o desempenho organizacional. Na Romênia, Shafeek (2016) confirmou o efeito das práticas de GP sobre o desempenho de pequenas e médias empresas.

Jia, Shaw, Tsui e Park (2014) demonstraram que práticas de GP estão associadas à densidade de comunicação relatada no ambiente de trabalho e à criatividade de equipes de trabalho na China. Também no contexto chinês, Zhang, Zhu, Dowling e Fan (2017) apresentaram a influência das práticas de GP sobre as respostas estratégicas de multinacionais chinesas e a discriminação estrutural contra os trabalhadores migrantes rurais.

No Brasil, Gomide e Tanabe (2012) encontraram a existência de correlação entre práticas de GP e efetividade organizacional. Horta *et al.* (2012) desvelaram o impacto das práticas de GP no bem-estar e na confiança nas organizações, o que foi confirmado por Martins e Demo (2014) e Sá e Demo (2014) no que tange ao bem-estar no trabalho. Adicionalmente, Demo, Martins e Roure (2013) mostraram a influência das práticas de GP sobre a satisfação no trabalho e sobre o comprometimento organizacional.

Kianto, Sáenz e Aramburu (2017), baseados em testes empíricos realizados em 180 empresas espanholas, propuseram um modelo conceitual em que o sistema de gerenciamento de recursos humanos e de práticas de GP explicitamente baseadas no conhecimento afeta o capital intelectual das empresas, gerando maior desempenho de inovação.

O estudo de Onnis (2017), realizado na Austrália, constatou a influência das práticas de gestão de pessoas sobre a sustentabilidade da força de trabalho. Nassar (2017) realizou um estudo em hotéis de quatro e cinco estrelas do Egito, a fim de analisar a relação entre práticas de GP e comprometimento organizacional, constatando que o recrutamento e seleção, TD&E, avaliação de desempenho e competências, remuneração e comunicação estão positivamente relacionados ao comprometimento afetivo.

Por fim, na linha de investigação de antecedentes de práticas de GP, o que também constitui uma lacuna na literatura, haja vista que os estudos supracitados focaram na pesquisa de consequentes de práticas de GP, pode-se citar o estudo de Demo (2010) e o de Demo *et al.* (2017). O primeiro apresentou a predição da justiça organizacional, de valores pessoais e do tipo de organização (pública ou privada) sobre a percepção de práticas de GP, enquanto que o segundo apresentou os valores organizacionais como fortes preditores de práticas de GP, enfatizando a importância de se considerar elementos da cultura organizacional no desenho de políticas de gestão de pessoas. A partir daí, vê-se a necessidade de mais estudos para identificar antecedentes de políticas e práticas de gestão de pessoas, tais como as virtudes morais organizacionais, proposta da presente pesquisa.

A partir dos estudos e resultados empíricos encontrados em diferentes países e em consonância com o que já afirmara Ezzamel, Lilley e Willmott (1996) no sentido de que as práticas de GP produzem desempenho organizacional ao serem utilizadas em conjunto e de

forma integrada à estratégia de negócio e também com o resultado empírico do estudo de Uysal (2012), o qual apresentou fortes correlações positivas das práticas de GP entre si, parece possível afirmar que as política e práticas de GP, quando sincronizadas à estratégia empresarial da organização, efetivamente impactam atitudes, comportamentos e importantes indicadores de desempenho individual e organizacional.

3 MÉTODO

Neste capítulo, é apresentada a forma como a presente pesquisa foi conduzida, descrevendo os métodos utilizados para a sua realização. Para isso, este capítulo é dividido em seis subseções, sendo elas: tipo e descrição geral da pesquisa, modelo de pesquisa, caracterização das organizações, caracterização da população e da amostra, descrição do instrumento de pesquisa e definição dos procedimentos de coleta e análise de dados utilizados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (2008), a ciência tem o objetivo de investigar a autenticidade dos fatos, enquanto que o método é o percurso traçado para se chegar ao fim dessa análise. Desta feita, o autor define o método científico como sendo o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para se atingir o conhecimento. Hair, Babin, Money e Samouel (2005) apontam que o método científico é composto por seis etapas, sendo elas: observação, descoberta, desenvolvimento de hipóteses, coleta de dados, análise e conclusão.

O processo de pesquisa exige a adoção de um plano de pesquisa capaz de orientar a realização do projeto. Diante disso, Hair *et al.* (2005) citam três planos de pesquisa, quais sejam: exploratório, descritivo e casual. Ao relatar acerca do plano de pesquisa descritiva, os autores afirmam que este é utilizado para descrever situações e geralmente são estruturados e desenvolvidos especificamente para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa.

E ao que se refere às pesquisas explicativas, Gil (2008) as classifica como pesquisas que possuem o objetivo de identificar os fatores que contribuem ou determinam a ocorrência de fenômenos. O autor ainda afirma que a pesquisa descritiva se aproxima da explicativa quando se busca ir além do simples reconhecimento da existência de relações entre variáveis, chegando a uma análise da natureza dessa relação.

Diante dos argumentos expostos, este estudo adota os dois planos de pesquisa descritos. Isso ocorre devido à adoção do modelo de pesquisa descritivo para o alcance dos dois primeiros objetivos específicos dessa pesquisa, por se tratar da descrição da percepção dos colaboradores, ou seja, dos sujeitos pesquisados, como pode ser observado a seguir:

I. Identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais;

II. Identificar a percepção de colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações.

Para o alcance do objetivo específico III, foi utilizado o modelo de pesquisa explicativa a fim de estudar a ocorrência do fenômeno existente na relação entre as variáveis identificadas anteriormente, pretendendo verificar a predição entre elas, como descrito a seguir:

III. Verificar a influência das virtudes morais organizacionais na percepção de políticas e práticas de GP dos colaboradores pesquisados.

Quanto aos meios, essa pesquisa é categorizada como uma pesquisa *survey*, ou seja, o procedimento de coleta de dados primários foi feito a partir de indivíduos, por meio de questionários, a fim de se obter dados quantitativos relativos às percepções dos indivíduos sobre as variáveis estudadas e a relação entre elas. E no tocante à natureza, este estudo é definido como quantitativo, considerando que os dados quantitativos são mensurações realizadas por meio de números que representam a propriedade de algo, tornando possível a realização da análise estatística (Hair *et al.*, 2005).

Esta pesquisa é classificada como sendo de corte transversal por se enquadrar no grupo das pesquisas que têm seus dados coletados em um determinado ponto no tempo e substanciados estatisticamente (Hair *et al.*, 2005).

3.2 Modelo de Pesquisa

Segundo Cooper e Shindler (2003), quando o pesquisador opera no nível empírico, ele tende a trabalhar com variáveis, e testes são realizados. Nesse trabalho, políticas e práticas de GP foram adotadas como variável dependente e como variável independente as virtudes morais organizacionais, cada uma subdividida em suas dimensões. A Tabela 8 apresenta as variáveis com suas respectivas classificações, fatores e descrição.

Tabela 8
Classificação, fatores e descrição das variáveis

Variável	Classificação	Fatores	Descrição
Virtudes Morais Organizacionais	Independente	Boa-fé Organizacional	Característica da Organização associada à transparência, honestidade, idoneidade e integridade nas suas condutas, no fornecimento de informações precisas e verdadeiras, na assistência que dá aos seus empregados e no respeito ao direito do outro (Gomide <i>et al.</i> , 2016).

		Confiança Organizacional	A ação da organização em proporcionar ao empregado a percepção de que a organização confia nele e de que há um reconhecimento da organização de ter um compromisso no futuro com o empregado (Gomide <i>et al.</i> , 2016).
		Generosidade Organizacional	A disposição espontânea da organização em sacrificar seus interesses próprios a fim de atender as necessidades singulares do empregado (Gomide <i>et al.</i> , 2016).
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Dependente	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 valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização (Demo <i>et al.</i> , 2011).
		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 (Demo <i>et al.</i> , 2011).
		Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	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 (Demo <i>et al.</i> , 2011).
		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 (Demo <i>et al.</i> , 2011).
		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 (Demo <i>et al.</i> , 2011).
		Recompensas e Remuneração	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos (Demo <i>et al.</i> , 2011).

Nota. Adaptada de Gomide *et al.* (2016) e Demo *et al.* (2011).

A seguir, a Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa com a subdivisão de cada variável.

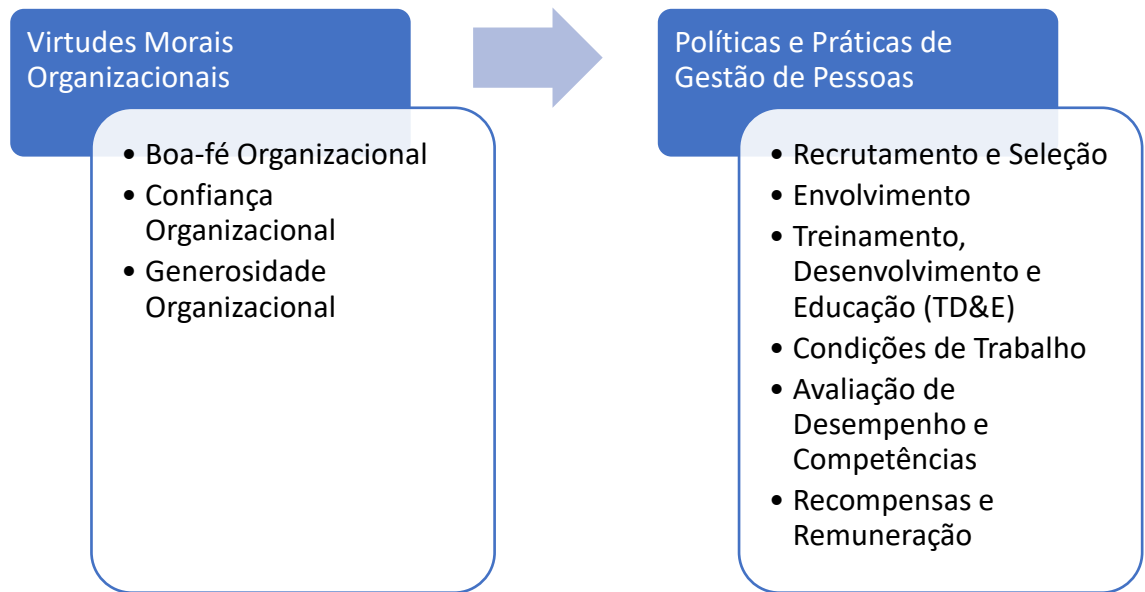


Figura 1. Modelo de pesquisa

Nota. Elaborada pela autora.

3.3 Caracterização das Organizações

Essa pesquisa foi realizada em cinco organizações, sendo quatro organizações privadas e uma empresa pública federal. Para resguardar o anonimato das organizações que aceitaram participar da pesquisa as instituições estarão intituladas como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E. Esta subseção apresenta informações gerais sobre as organizações.

A Empresa A é uma empresa pública federal e possui como missão conectar pessoas, instituições e negócios através de soluções postais e logísticas. A empresa também oferece prestação de serviços bancários. Em 2011 a instituição iniciou um profundo processo de modernização o que a possibilitou atuar no exterior e com uma solução de serviços mais eletrônica e integrada. Atualmente a empresa conta com mais de 110.000 funcionários.

A Empresa B, fundada em 1996 e com sede em Brasília, é focada na área de inteligência predial e em cidades inteligentes (*smart cities*). A organização atua em frentes que envolvam a tecnologia, tais como: segurança eletrônica, energia renovável, automação predial e *data centers*. A instituição conta atualmente com uma equipe formada por 60 colaboradores.

Por conseguinte, a Empresa C, com sede em Brasília, atua no mercado de incorporação imobiliária desde 1995, buscando garantir aos seus clientes segurança do investimento,

pontualidade na entrega do imóvel, qualidade e funcionalidade do produto. Além de sua equipe formada por 30 colaboradores, a organização conta com a parceria de outras instituições para a execução de suas obras.

A Empresa D, fundada em 2012 e com sede em Brasília, trabalha com a finalidade de proporcionar a gestão de imóveis corporativos a fim de garantir o uso responsável de recursos naturais e o bem-estar dos usuários dos edifícios administrados. A organização busca conciliar os interesses dos seus clientes, locadores e locatários, com o objetivo de trazer retorno do investimento imobiliário a eles. Atualmente a instituição conta com uma equipe de 10 colaboradores.

Por fim, a Empresa E foi fundada para atuar no mercado de incorporação imobiliária e construção para terceiros visando a construção de empreendimentos sustentáveis e inovadores por meio de projetos de arquitetura únicos e soluções de engenharia que buscam sustentabilidade ambiental. Atualmente a sua equipe é formada por quatro colaboradores.

Essas organizações aceitaram colaborar para o desenvolvimento desse estudo autorizando a participação de alguns de seus colaboradores na amostra dessa pesquisa. Além disso, manifestaram o desejo de terem um retorno dos resultados alcançados, o que demonstra uma preocupação das instituições com os seus recursos humanos.

3.4 População e amostra

Um censo compreende à coleta de dados de toda uma população. No entanto, em muitas situações, um censo é algo impossível de ser realizado. Desta feita, extrai-se da população uma amostra que a represente (Hair *et al.*, 2005). Os resultados obtidos a partir dessa amostra são retratados para a totalidade da população, que é tida como objeto de investigação (Gil, 2008).

A população dessa pesquisa corresponde aos indivíduos empregados em uma das instituições onde ocorreu a coleta dos dados, totalizando um universo composto por aproximadamente 117.500 indivíduos. A amostra foi não probabilística por conveniência, por envolver indivíduos que estiveram ao alcance e disponíveis para colaborar (Hair *et al.*, 2005). Foi utilizado o *software GPower* para estabelecer o valor da amostra mínima necessária com poder estatístico de 80%, porcentagem mínima recomendada por ser uma análise multivariada nos estudos da área de ciências comportamentais (Cohen, 1992), resultando no valor de 77 sujeitos.

As informações procederam do processo de coletas presenciais, com duração de um mês nas instituições as quais aceitaram receber a pesquisa, totalizando um quantitativo de participantes de aproximadamente 105 indivíduos.

Em consonância com Cochran (1977), quando a população tende ao infinito, ou seja, é maior igual a 10.000, a aplicação da técnica de amostragem não probabilística e por conveniência se torna possível de ser aplicada, assim conclui-se que essa técnica foi adequada para a presente pesquisa.

3.4.1 Tratamento de dados

O tratamento dos dados deu início após o levantamento dos 105 questionários respondidos presencialmente e de maneira voluntária. O procedimento para eliminação dos dados faltantes (*missing values*) ocorreu enquanto as informações dos questionários eram transferidas para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), não sendo considerados os questionários que continham itens em branco. Em razão dessa recusa, foram eliminados 12 questionários. Em seguida, foi realizado a análise de distribuição de frequência (média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo) para averiguar a precisão na transcrição dos dados.

A identificação de *outliers* foi feita por meio do método Mahalanobis, onde se buscou eliminar os dados que poderiam afetar os valores dos coeficientes de regressão, por apresentarem valores que divergem significativamente da média e da maioria dos dados (Field, 2009). O presente modelo de pesquisa obteve o qui-quadrado $X^2 = 99,61$.

Diante das análises de multicolinearidade e singularidade, considerando os valores de tolerância maiores que 0,1 e os valores do fator de inflação de variância inferiores a 10 (Myers, 1990), nenhum problema foi encontrado no grupo da amostra.

Por fim, foram gerados os gráficos de probabilidade normal e os gráficos de resíduos a fim de averiguar a normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados, seguindo o modelo de análise sugerido por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009). Conclui-se que todos os pressupostos foram devidamente atendidos.

Após tratamento de dados, foram considerados 93 questionários para a análise. Desta feita, por meio do uso do *software GPower*, esta amostra possui poder estatístico de 88%. Ao considerar o tipo de análise multivariada nos estudos da área de ciências comportamentais, a amostra deve ter poder estatístico maior que 0,80 (Cohen, 1992). Por conseguinte, infere-se que

a amostra final utilizada nesse trabalho apresenta uma quantidade adequada de participantes para o alcance dos objetivos da pesquisa.

3.4.2 Caracterização da amostra

Além dos itens das variáveis estudadas nesta pesquisa, o questionário era finalizado com a solicitação de informações sociodemográficas dos participantes a fim de caracterizar a amostra. As perguntas eram relacionadas à idade, sexo, grau de escolaridade e há quanto tempo é colaborador da empresa em que trabalha. Ao todo, foram analisadas as respostas da amostra final formada por 93 questionários, dos quais 80% são respostas de participantes da empresa A, enquanto que os 20% restantes são compostos pelas respostas dos colaboradores das demais empresas.

No que se refere à idade dos respondentes, em sua maioria, a amostra foi composta por adultos de idade entre 29 a 39 anos, correspondendo a 43% da amostra total. Em seguida, com 27%, estão os adultos com idade entre 40 e 50 anos. Compreendendo 19% dos respondentes, estão os adultos com 50 anos ou mais e os 11% finais da amostra estão os de idade entre 21 a 28 anos. Quanto ao sexo, 54% da amostra foi composta por mulheres e 46% por homens.

Em relação ao item que visava descobrir o grau de escolaridade dos respondentes, foram dadas as opções para marcar desde ensino fundamental até o doutorado. Nenhum dos respondentes possui apenas o ensino fundamental; 7% possuem o ensino médio; 82% possuem ensino superior; 10% possuem mestrado e 1%, doutorado.

Por fim, no que tange ao tempo de empresa, observou-se que 46% da amostra trabalham há mais de 10 anos na organização, 23% possuem entre 5 e 10 anos de empresa, 28% possuem entre 1 a 5 anos e 3% possuem menos de 1 ano.

3.5 Instrumento de Pesquisa

Neste estudo, a coleta de dados aconteceu por meio de questionário. Esta maneira de abordagem é ideal para se obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos (Gil, 2008).

O questionário foi formado por três partes, a saber: duas escalas de mensuração validadas cientificamente, quais sejam, a Escala de Percepção de Virtudes Morais

Organizacionais (Gomide *et al.*, 2016), contendo 30 itens distribuídos em 3 fatores (boa-fé organizacional, confiança organizacional e generosidade organizacional), apresentando índices de confiabilidade superiores a 0,80 e a Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos – EPPRH (Demo *et al.*, 2014), composta por 6 fatores (recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; recompensas e remuneração) e 32 itens, com índices de confiabilidade superiores a 0,81. Por fim, a terceira parte do instrumento foi formada por questões sociodemográficas a fim de caracterizar a amostra.

3.5.1 Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH)

A fim de desenvolver e validar uma escala de percepção de políticas de gestão de pessoas, Demo (2008) desenvolveu a EPPGP. Posteriormente, as autoras Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) complementaram a EPPGP ao desenvolverem o instrumento EPPRH abrangendo a completude das políticas e práticas de GP abordadas na literatura. Este último recebeu validação transcultural nos Estados Unidos (Demo & Rozzett, 2012) apresentando uma estrutura mais enxuta e com melhores índices de fidedignidade. Por fim, a versão reduzida foi traduzida para o português por Demo *et al.* (2014), sendo essa versão a ser utilizada na presente pesquisa.

Os respondentes convidados para participar da presente pesquisa foram os empregados das instituições que aceitaram colaborar com o projeto, e escolheram, segundo a sua percepção, o grau de concordância ou discordância de 1 a 5, de acordo com a escala *likert*, para cada uma das afirmativas propostas.

Estão expostos na Tabela 9 os índices psicométricos do Instrumento de pesquisa EPPRH.

Tabela 9
Índices psicométricos do Instrumento de pesquisa EPPRH

Políticas e Práticas de Recursos Humanos			
Dimensão	Quantidade de itens	Índice de confiabilidade (Rho de Jöreskog)	Porcentagem de Variância explicada
Recrutamento e Seleção	06	0,77	58%

Envolvimento	09	0,87	
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	03	0,73	
Condições de Trabalho	05	0,80	
Avaliação de Desempenho e Competências	05	0,90	
Remuneração e Recompensas	04	0,83	

Nota. Adaptado de Demo *et al.* (2014).

3.5.2 Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais

Gomide *et al.* (2016) elaboraram 35 itens para identificar a percepção de virtudes morais organizacionais, sendo elas: amizade, autocontrole, confiança, empatia, generosidade, honestidade, veracidade e equidade. Após serem submetidos à avaliação dos juízes (professores de graduação e pós-graduação e alunos de pós-graduação *stricto sensu* do curso de psicologia de uma instituição federal de ensino superior), o instrumento foi reduzido para 30 itens considerados representativos.

Os 30 itens são distribuídos em três fatores, são eles: boa-fé organizacional, confiança organizacional e generosidade organizacional.

Os respondentes convidados para participar da presente pesquisa escolheram de acordo com suas percepções, o quanto concordam com as afirmações apresentadas no questionário de acordo com a escala *likert* de 1 a 5.

Estão expostos na Tabela 10 os índices psicométricos do Instrumento de pesquisa Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais.

Tabela 10

Índices psicométricos do Instrumento de pesquisa Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais

Virtudes Morais Organizacionais			
Dimensão	Quantidade de itens	Índice de confiabilidade (Alfa de Cronbach)	Porcentagem de Variância explicada
Boa-fé organizacional	17	0,95	58,89%
Confiança organizacional	07	0,92	
Generosidade organizacional	06	0,80	

Nota. Adaptado de Gomide *et al.* (2016).

3.6 Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta dos dados necessários para a realização do presente trabalho se deu por meio da aplicação feita pela própria autora, de maneira presencial, dos instrumentos de pesquisas apresentados no item anterior. A fim de garantir o anonimato, os respondentes depositaram seus questionários em uma urna própria para a coleta. Como exposto no Apêndice A, a carta convite e o termo de consentimento fazem parte do questionário. Dos questionários distribuídos 105 retornaram respondidos.

Para o primeiro e segundo objetivos específicos, foram realizadas análises estatísticas descritivas com medidas de tendência central e distribuição de frequência, enquanto que, no terceiro objetivo, foram realizadas análises de regressão múltipla linear para obter como resultado uma equação linear de predição da variável dependente, a partir de variáveis independentes (Tabachnik & Fidell, 2013), no caso, a predição de políticas e práticas de GP a partir das virtudes morais organizacionais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os resultados e discussão da pesquisa realizada, a partir dos objetivos específicos propostos anteriormente.

4.1 Identificação da percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais

O primeiro objetivo específico deste estudo constituiu em identificar de que forma os colaboradores participantes da pesquisa percebem as virtudes morais organizacionais da empresa em que trabalham. Para mensurar a variável “Virtudes Morais Organizacionais (VMO)”, foi utilizada a Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais, construída por Gomide *et al.* (2016), composta por 30 itens, distribuídos em 3 fatores, quais sejam: boa-fé organizacional, confiança organizacional e generosidade organizacional. Os itens foram avaliados pelos participantes por meio da escala *Likert* que varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). O construto apresentou média igual a 3,09 e desvio-padrão igual a 0,64.

Visando a um melhor acesso aos resultados, cada um dos 30 itens foi analisado isoladamente, divididos entre os três grupos fatoriais que compõem a variável VMO. As tabelas exibidas a seguir apresentam as análises estatísticas dos itens dos fatores de VMO expostas em ordem decrescente de valor de média. Ao final dessa subseção é apresentado os resultados das análises isolada dos fatores. Além disso, optou-se por mostrar também o valor da moda por considerar a presença de desvios padrões maiores que 1, não sendo a média, nesses casos, a melhor medida de tendência central.

A seguir é apresentada a Tabela 11 que expõe as análises estatísticas dos itens da variável Boa-fé Organizacional.

Tabela 11
Análises estatísticas dos itens de Boa-fé Organizacional de VMO

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
12	Respeita os direitos dos empregados.	3,60	1,04	4
1	Estabelece relações de aceitação com seus empregados.	3,57	0,81	4
4	Age de forma ética.	3,28	1,18	2

6	Distingue o que é certo e o que é errado em suas condutas.	3,27	1,03	4
13	Atribui, a cada empregado, o que lhe é de direito.	3,25	1,08	4
16	Estabelece relações de cooperação com seus empregados.	3,24	0,98	3
20	Estabelece relações de apoio aos seus empregados.	3,18	0,92	3
29	Age de forma correta.	3,15	1,08	3
2	Dá assistência de aceitação com seus empregados.	3,11	0,98	3
23	Designa, a cada empregado, as atribuições que lhes cabem.	3,05	1,12	4
17	Expressa a compreensão dos sentimentos de seus empregados.	2,83	0,97	3
28	Compreende as perspectivas de seus empregados.	2,80	0,99	2
10	Fornecer informações verdadeiras de sua realidade.	2,78	1,08	3
11	Expressa a compreensão das perspectivas de seus empregados.	2,75	0,97	3
18	Fornecer informações fiéis de sua realidade.	2,72	1,07	2
8	Compreende os sentimentos de seus empregados.	2,71	1,02	2
9	Fornecer informações precisas de sua realidade.	2,67	1,04	2

Nota. Elaborada pela autora.

Diante dos dados apresentados na Tabela 11, é possível identificar que o item 12 “Respeita os direitos dos empregados” e o item 1 “Estabelece relações de aceitação com seus empregados” apresentaram os melhores resultados dentre os demais itens de boa-fé organizacional, com média igual a 3,60 (desvio-padrão de 1,04) e 3,57 (desvio-padrão de 0,81) respectivamente. A possível explicação para a presença de melhores avaliações nesses itens pode estar associada aos direitos trabalhistas, que ofertam melhorias à classe trabalhadora, e que devem ser cumpridos, caso contrário a organização estará vilipendiando questões de ordem constitucional (Rocha, 2012).

Em contrapartida, os dois itens de boa-fé organizacional que obtiveram um maior grau de avaliação negativa foram o item 9 “Fornecer informações precisas de sua realidade” e o item 8 “Compreende os sentimentos de seus empregados”, apresentando média igual a 2,67 (desvio-padrão de 1,04) e 2,71 (desvio-padrão de 1,02), respectivamente, valores abaixo do parâmetro do ponto neutro.

A baixa pontuação dada ao item 9 pode estar associada ao aspecto da transparência que tem se apresentado como um tema relevante ao considerar a presença da corrupção nos países e na forma de gerenciar empresas e instituições públicas e privadas (Trapero, García, & Parra, 2014). O índice de percepção de corrupção (*Corruption Perception Index 2017*, CPI), apresentado pela Transparência Internacional (2018), mede como é percebida a corrupção no setor público de um país. A baixa classificação do Brasil nesse índice, visto que o país ocupa o

lugar 96 de uma lista de 180 países, com uma classificação de 37/100, na qual, quanto mais próximo de 100 for a pontuação mais limpo é o país, pode explicar a ausência da transparência nas organizações e, por conseguinte, a baixa percepção por parte dos respondentes acerca dos aspectos do item 9 de virtudes morais organizacionais.

E no que se refere a baixa pontuação recebida pelo item 8, a falta de compreensão dos sentimentos dos colaboradores pode estar associada ao aumento da competitividade que gera a situação em que os empregados assumem o papel de meros instrumentos e a dimensão humana é esquecida (Rego & Souto, 2004).

No geral, como nenhum item obteve avaliação superior a 4, verifica-se a necessidade das organizações considerarem esses resultados no processo de planejamento de ações que visem a alcançar uma positiva percepção dos colaboradores em relação à empresa no que tange as vertentes da transparência, idoneidade, honestidade e integridade, tendo a cautela em fornecer informações verdadeiras de sua realidade, prestar assistência aos empregados e respeitar os direitos do outro (Gomide *et al.*, 2016). Mundim e Wechsler (2007) descreveram parte da importância desses aspectos ao comprovaram em sua pesquisa que a características honestidade é a mais priorizada quando se anseia definir um líder.

A seguir é apresentada a Tabela 12 com os resultados das análises estatísticas dos itens de confiança organizacional.

Tabela 12

Análises estatísticas dos itens de Confiança Organizacional de VMO

Item		Média	Desvio-Padrão	Moda
25	Confia que o empregado cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas.	3,65	0,81	4
26	Confia que o empregado cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas.	3,65	0,74	4
27	Confia que o empregado se comportará de forma honrosa no futuro.	3,62	0,82	4
19	Confia que o empregado se comportará de forma ética no futuro.	3,46	0,87	4
14	Confia que o empregado se comportará de forma comprometida a ela no futuro.	3,42	0,92	4
24	Confia que o empregado se comportará de forma íntegra no futuro.	3,41	0,88	4
21	Confia que o empregado se comportará de forma leal a ela no futuro.	3,32	0,91	3

Nota. Elaborada pela autora.

Ao analisar a Tabela 12, percebe-se que há pouca variação no valor atribuído a cada item do fator confiança organizacional. O item 25 “Confia que o empregado cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas” e o item 26 “Confia que o empregado cumprirá as regras

de comportamento moral estabelecidas” obtiveram as maiores notas, com o mesmo valor de média, sendo igual a 3,65, mas diferentes desvios, nos valores de 0,81 e 0,74 respectivamente; enquanto que o item 21 “Confia que o empregado se comportará de forma leal a ela no futuro” e o item 24 “Confia que o empregado se comportará de forma íntegra no futuro” apresentaram as menores médias, sendo elas: 3,32 (desvio-padrão de 0,91) e 3,41 (desvio-padrão de 0,88), respectivamente. A possível causa para essa avaliação pode estar associada ao fato de que as organizações visam diminuir custos, e quando há ausência de confiança, os mecanismos de garantia são mais complexos, caros e de resultados mais imprevisíveis (Keating, Silva, & Veloso, 2010), logo, é natural que as organizações anseiem ter em seu quadro de funcionários pessoas nas quais ela confia.

Após examinar os resultados desse fator, conclui-se que há a necessidade por parte das organizações em planejar ações que demonstrem ao empregado o quanto a organização confia nele e está ciente que tem com ele um compromisso no futuro (Gomide *et al.*, 2016), considerando que uma alta confiança na organização gera um maior desempenho organizacional (Tzafrir, 2005).

A seguir é apresentada a Tabela 13 com os resultados das análises estatísticas dos itens de generosidade organizacional.

Tabela 13
Análises estatísticas dos itens de Generosidade Organizacional de VMO

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
7	Evita vantagens em suas condutas.	2,95	1,08	3
3	Evita o alcance dos benefícios próprios, em curto prazo.	2,90	0,82	3
15	Evita uma oportunidade conhecida de satisfação, em curto prazo, de auto interesse.	2,85	0,82	3
5	Ajuda seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	2,73	1,01	2
22	Beneficia seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	2,57	0,98	2
30	Sacrifica-se pelos seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	2,29	1,02	2

Nota. Elaborada pela autora.

Após analisar a Tabela 13, verifica-se que o item 7 “evita vantagens em suas condutas” foi o mais bem avaliado dentre os demais itens com média 2,95 (desvio-padrão de 1,08), um valor ainda abaixo do parâmetro do ponto neutro, e o menos bem avaliado sendo o item 30 “sacrifica-se pelos seus empregados sem esperar retribuições por parte deles” com média igual a 2,29 (desvio-padrão de 1,02).

Observa-se que todos os itens do fator generosidade organizacional obtiveram avaliação negativa. Isso pode significar que o colaborador associa o aparente bem que a organização faz a ele a uma troca em que o empregado fica em débito com a organização, ou seja, o empregado não consegue perceber a disposição espontânea da empresa em se preocupar mais com as necessidades singulares dos colaboradores do que com seus próprios interesses (Gomide *et al.*, 2016).

A generosidade eleva o indivíduo em direção ao outro (Comte-Sponville, 2009), e quando isso é aplicado no contexto organizacional resultados positivos são alcançados, como o apresentado por Tamayo e Paschoal (2003) que comprovaram a existência de maior eficiência nas estratégias de motivação laboral quando as metas e valores dos colaboradores são considerados.

Em geral, os resultados demonstram que os colaboradores não percebem minimamente o fator generosidade organizacional por parte da organização em que trabalham. Diante disso, as empresas pesquisadas precisam trabalhar maneiras de demonstrar sua generosidade espontânea aos seus colaboradores.

A seguir, é apresentada a Tabela 14 com os resultados das análises estatísticas dos fatores de VMO.

Tabela 14
Análises estatísticas dos fatores de VMO

Fator	Média	Desvio-Padrão	Moda
Confiança organizacional	3,50	0,74	4
Boa-fé organizacional	3,05	0,79	3
Generosidade organizacional	2,71	0,66	2

Nota. Elaborada pela autora.

Por fim, ao analisar a Tabela 14 que apresenta os resultados em ordem decrescente de valor de média, observa-se de maneira mais concisa a percepção de cada um dos fatores de virtudes morais organizacionais da amostra da pesquisa. Conclui-se que nenhum desses fatores obtiveram um grau efetivamente positivo de percepção, o que significa que a variável estudada não está sendo percebida pelos empregados em relação a organização em que trabalham, visto

que nenhum dos fatores obtiveram avaliação acima de 4. Diante desse resultado, é possível afirmar que a crença dos empregados de que a organização em que trabalham tem capacidade de reger suas relações com veracidade, de cumprir compromissos no futuro e de sacrificar seus interesses para o alcance dos interesses de seus funcionários (Gomide *et al.*, 2016) apresenta-se baixa.

Cabe aos gestores investirem nos fatores de virtudes morais organizacionais, uma vez que as virtudes morais dirigidas à organização podem impactar o vínculo do indivíduo com o seu sistema empregador (Vieira, 2014).

4.2 Identificação da percepção de colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas

O segundo objetivo específico do presente trabalho constituiu-se em identificar a percepção dos empregados participantes da pesquisa em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações em que trabalham. Dessa forma, os 32 itens relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas foram avaliados por meio de uma escala tipo *Likert* composta por variação de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O construto apresentou 3,11 de média e 0,71 de desvio-padrão.

Para melhor análise dos resultados, cada um dos 32 itens foi analisado isoladamente, divididos entre os seis grupos fatoriais que compõem a variável PPGP apresentados por ordem decrescente de média. Ao final dessa subseção é apresentado os resultados das análises isolada dos fatores. Optou-se por também exibir o valor da moda ao considerar que nos casos em que o desvio-padrão possui valor acima de 1 a média não se apresenta como a melhor medida de tendência central.

A Tabela 15 apresenta as análises estatísticas dos itens da variável recrutamento e seleção.

Tabela 15
Análises estatísticas dos itens de Recrutamento e Seleção de PPGP

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	3,45	0,95	4
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	3,31	0,97	4

2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	3,15	1,12	4
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).	3,11	1,11	4
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	3,05	1,19	4
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	2,94	1,08	4

Nota. Elaborada pela autora.

O fator Recrutamento e Seleção abrange a ação da organização em procurar colaboradores, incentivá-los a se candidatarem e selecioná-los com a finalidade de harmonizar valores, expectativas, interesses e competências do indivíduo com as características da organização e do cargo (Demo *et al.*, 2011).

Atentando-se para o valor das médias, o item 5 “a organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo” obteve a melhor avaliação, com média igual a 3,45 (desvio-padrão de 0,95). Este resultado pode ter como causa a presença de cerca de 80% da amostra da presente pesquisa ser composta por funcionários que exercem cargo público, no qual o processo de recrutamento e seleção acontece por meio de concurso público em que o edital é usado como ato normativo regido pela administração pública a fim de disciplinar o processamento do concurso público, sendo o meio para convocar os candidatos e ditar os certames que regerão o processo (Motta, 2005). No entanto, essa média demonstra que a variável ainda apresenta um vasto espaço para melhorias, considerando o ponto máximo da escala.

O item 3 “Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais” foi o que obteve menor avaliação, apresentando média igual a 2,94 (desvio-padrão de 1,08). Diante disso, infere-se que, dentro da amostra da pesquisa, existe uma quantidade considerável de empregados que percebem a ausência de profissionais capacitados que atuam de forma imparcial no processo de seleção da organização. Dentre todos os demais itens, esse é o que mais necessita ser trabalhado. Investir em um processo de seleção em que os indicadores comportamentais do perfil desejado são especificados por meio de informações objetivas podem trazer a esse processo maior imparcialidade, justiça e ética (Gontijo, 2005).

A seguir, é apresentada a Tabela 16 com os resultados das análises estatísticas dos itens de envolvimento de PPGP.

Tabela 16
Análises estatísticas dos itens de Envolvimento de PPGP

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
14	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	3,35	0,91	4
8	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	3,34	1,06	3
7	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	3,11	1,06	3
13	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	3,11	1,05	3
12	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	3,05	1,14	3
10	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	2,89	1,13	3
11	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	2,81	1,19	3
9	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	2,63	1,10	3
15	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	2,56	1,14	2

Nota. Elaborada pela autora.

A política de envolvimento compreende a criação do vínculo afetivo da organização com os seus colaboradores, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, contribuindo para o bem-estar dos funcionários (Demo *et al.*, 2011).

Ao analisar a Tabela 16, observa-se que o item 14 “na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” foi o que apresentou maior avaliação dentre os demais itens da variável envolvimento, com média igual a 3,35 (desvio-padrão de 0,91), ainda não demonstrando uma alta percepção. A presença da boa relação entre os colegas de trabalho é comprovada em estudos como o de Delcor *et al.* (2004), no qual mais de 90% da amostra da pesquisa foi composta por profissionais que concordaram em afirmar que os colegas de trabalho são amigáveis.

O item 8 “a organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” obteve valor de média igual a 3,34 (desvio-padrão de 1,06), sendo o segundo item com melhor avaliação. A causa desse resultado pode estar associada à presença do Direito do Trabalhador que visa proteger o trabalhador por meio da regulamentação legal das condições da relação de emprego e das medidas sociais implantadas pela sociedade (Cassar, 2011).

Em contrapartida, o item 15 “na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais” apresentou avaliação negativa, abaixo do parâmetro do ponto neutro, com média igual a 2,56 (desvio-padrão de 1,14) e o item 9 “a organização onde eu

trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais” foi o segundo item com menor média, apresentando também uma avaliação negativa.

A explicação para a baixa avaliação desses itens pode estar associada a um dos resultados do trabalho de Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011), os quais observaram que, na maioria das empresas, o discurso propagado pela organização não condiz com a prática, pois os colaboradores não são os maiores beneficiários das políticas de gestão de pessoas, prevalecendo os interesses da organização. Além disso, pode-se inferir também que a possível causa para a baixa percepção desses aspectos esteja associada à ausência de comunicação entre empresa e colaborador, pois, segundo Ruão (1999), as boas relações no trabalho implicam em conhecer as necessidades e os objetivos dos funcionários, o que é obtido por meio da comunicação.

Logo, observa-se a necessidade das organizações atuarem em práticas que visem a um melhor reconhecimento de seus colaboradores, incentivo a participarem das decisões negociais e incremento a comunicação organizacional a fim de melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na instituição (Demo, 2008), considerando que maior efetividade organizacional e satisfação dos colaboradores podem ser alcançadas por meio de investimentos em práticas de envolvimento (Demo, 2016).

A seguir, é exposta a Tabela 17 com os resultados das análises estatísticas dos itens de treinamento, desenvolvimento e educação de PPGP.

Tabela 17

Análises estatísticas dos itens de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) de PPGP

	Item	Média	Desvio- Padrão	Moda
17	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	3,52	0,91	4
18	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	3,38	1,04	4
16	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	3,13	1,11	3

Nota. Elaborada pela autora.

As práticas de TD&E envolvem as ações que visam proporcionar aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento (Demo *et al.*, 2011). Ao analisar a Tabela 17, o item 17 “eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que

participo” apresenta-se como o item que obteve maior valor de percepção, com média igual a 3,52 (desvio-padrão de 0,91). Isso pode significar, de fato, que o suporte psicossocial e o suporte material devam ser analisados já que estes são os fatores necessários para que o colaborador consiga aplicar no trabalho o que foi aprendido nos eventos de TD&E (Mourão, Abbad, & Zerbini, 2014).

Em contrapartida, os aspectos do item 16 “a organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.)” são os menos percebidos pelos colaboradores participantes da pesquisa. Estudos apontam que as organizações têm investido em capacitação de funcionários (Mourão, Abbad, & Zerbini, 2014). No entanto, talvez as ações não estejam sendo específicas ao ponto de ajudar o colaborador a desenvolver competências necessárias para a boa atuação em suas funções. Isso pode estar associado à ausência de análises das necessidades de treinamento, que apesar de serem importantes, vêm sendo realizadas de forma pouco sistemática nos ambientes organizacionais (Abbad & Mourão, 2012).

Tendo em vista que nenhum dos itens alcançou avaliação maior que 4, infere-se que há espaço e necessidade de se investir nas práticas de TD&E, uma vez que as organizações precisam de uma base desenvolvedora, por meio das ações de TD&E, para que os valores relacionados à inovação possam ser aplicados e serem bem-sucedidos (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017).

A seguir, é apresentada a Tabela 18 com os resultados das análises estatísticas dos itens de condições de trabalho de PPGP.

Tabela 18
Análises estatísticas dos itens de Condições de Trabalho de PPGP

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
20	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	4,44	0,49	4
22	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	3,98	0,79	4
21	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	3,74	0,82	4
23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	3,30	1,14	4
19	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	3,17	1,10	4

Nota. Elaborada pela autora.

O fator condições de trabalho compreende as ações que visam promover ao colaborador boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (Demo *et al.*, 2011). Condições inadequadas de trabalho podem estar relacionadas à causa das mais comumente doenças apresentadas pelos empregados (Bellusci & Fischer, 1999).

Ao analisar a Tabela 18, verifica-se que o item 20 “a organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.)” apresentou avaliação positiva com média igual a 4,44 (desvio-padrão de 0,49), o que já era esperado por considerar que a ofertas de benefícios básicos ao trabalhador é previsto pela legislação brasileira.

Em contrapartida, o item 19 “a organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida” foi o que apresentou menor avaliação com média igual a 3,17 (desvio-padrão de 1,10). Em seguida, o item 23 “as instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)” apresentou o segundo menor valor de média, sendo 3,30 (desvio-padrão de 1,14). Esses valores demonstram que praticamente não existe, por parte dos colaboradores que compuseram a amostra da pesquisa, uma percepção dos aspectos desses itens. Autores como Abrahão e Pinho (2002) apresentaram a existência da relação entre ergonomia e saúde, o que pode ser a explicação para o fato desses dois itens terem apresentado as menores avaliações com pouca variação de valor. Os mesmos autores, no entanto, também relacionam a ergonomia à produtividade. Portanto, essa baixa avaliação pode informar que a produtividade poderia ser melhor do que está sendo atualmente.

Entretanto, ainda há espaço para melhorias dentre os aspectos dos itens de condições de trabalho visto que a interação harmoniosa entre empresa e ambiente é capaz de impactar a interação entre os colaboradores (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017), e que a ausência de um bom relacionamento com os colegas trabalho pode gerar insatisfação no trabalho, e que esta pode acarretar prejuízos à saúde física, mental e social, ocasionando problemas à organização e ao ambiente de trabalho (Marqueze & Moreno, 2005).

A seguir, é apresentada a Tabela 19 com os resultados das análises estatísticas dos itens de avaliação de desempenho de PPGP.

Tabela 19
Análises estatísticas dos itens de Avaliação de Desempenho e Competências de PPGP

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
24	A organização onde eu trabalho realiza avaliação de desempenho e competências periodicamente.	3,59	1,09	4
28	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	3,11	1,17	4
27	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	2,74	1,12	3
26	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competência subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	2,47	1,23	1
25	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	2,38	1,20	2

Nota. Elaborada pela autora.

A Tabela 19 apresenta os itens que compõem o fator avaliação de desempenho e competências. Ao analisar os resultados desse fator, verifica-se que apesar do item 24 “a organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente” apresentar a melhor avaliação dentre os demais itens desse construto, sua média foi 3,59 (desvio-padrão de 1,09) o que é considerada uma baixa avaliação. Diante dessa realidade, infere-se que a formação do plano de desenvolvimento dos colaboradores e das decisões sobre promoção e aumento de salário não são formadas com base nos resultados das avaliações de desempenho e competências, pois estas não ocorrem com a frequência necessária, visto que os resultados comprovaram a baixa percepção dos colaboradores sobre a presença dessa ação. Isto explica o julgamento dado ao item 25 “na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário”, que apresentou a pior avaliação com média igual a 2,38(desvio-padrão de 1,20), e ao item 26 “na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competência subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores”, com média igual a 2,47(desvio-padrão de 1,23) sendo o segundo item a apresentar menor pontuação.

A explicação para a baixa pontuação dada a esse fator pode ter a mesma relação que os pesquisadores Bavaresco e Salvagni (2015) encontraram em seus estudos realizados em uma empresa de telecomunicação, no qual foi verificado que a utilização da avaliação de desempenho estava sendo tratada como um cumprimento de protocolo e utilizada pelos líderes como uma justificativa para a cobrança de resultados ou desligamento, mostrando que a preocupação da organização não estava sobre o desenvolvimento do colaborador. Dessa feita,

é possível afirmar que a avaliação de desempenho é um instrumento de poder na gestão de pessoas quando os seus resultados não estão limitados a fatores externos à técnica, subsidiando ações dos diretores (Philadelpho & Macêdo, 2007). Conclui-se que quando esse processo é tratado de forma negligente, como descrito nesses estudos, não há benefícios para o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa, o que faz com que esse fator perca o seu valor real diante dos gestores.

Essa possível insatisfação nos aspectos desses itens por parte dos colaboradores participantes dessa pesquisa demonstra que o propósito desse fator não está sendo atingido, haja vista que a avaliação de desempenho e competências consiste em avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões pertinentes às promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento (Demo *et al.*, 2011), o que pode acarretar efeitos negativos na própria implementação da política de remuneração e recompensas.

As organizações que descobriram os valores estratégicos do conhecimento e do esforço na contínua qualificação de seu pessoal apresentam crescente demanda por avaliação (Borges-Andrade, 2002). Por tanto, diante da análise dos resultados dos itens de avaliação de desempenho e competências, infere-se que investimentos nesse fator trarão resultados positivos à organização.

A seguir, é apresentada a Tabela 20 com os resultados das análises estatísticas dos itens de recompensas e remuneração de PPGP.

Tabela 20
Análises estatísticas dos itens de Recompensas e Remuneração de PPGP

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
30	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/ prêmios/ gratificações, etc.).	2,86	1,23	2
29	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	2,84	1,10	3
31	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	2,40	1,10	2
32	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	2,31	1,18	1

Nota. Elaborada pela autora.

A Tabela 20 apresenta a avaliação dos itens de recompensas e remuneração. Este fator compreende as ações que visam recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de incentivos e remuneração (Demo *et al.*, 2011). A maior avaliação foi a dada ao item 30 “na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex:

promoções/funções comissionadas, bônus/ prêmios/ gratificações, etc.)” sendo igual a 2,86 (desvio-padrão de 1,23), o que significa que os aspectos desse construto não são percebidos pelos colaboradores participantes da pesquisa, semelhante ao o que ocorreu com o fator avaliação de desempenho e competências, o que testifica a relação entre esses fatores comprovado também em estudos como o de Barbosa, Ferraz e Lopes (2003) e Silva e Luz (2010).

O item 32 “na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” foi o que obteve menor avaliação com média igual a 2,31 (desvio-padrão de 1,18). A justificativa para a baixa avaliação desse item pode estar associada às questões legislativas brasileiras, considerando que na carteira de trabalho é fixado um valor de remuneração que não poderá ser modificado, sem prévio acordo. Além disso, considerando que maior parte da amostra da pesquisa é composta por funcionários públicos, cabe como justificativa desse resultado a existência de um plano de carreira mais engessado associado à crise orçamentária do país.

Diante dos resultados desse fator, enxerga-se a necessidade de haver ações corretivas neste sentido, considerando que o sistema de recompensa reflete diretamente na estrutura organizacional da empresa e nos seus resultados, a fim de aumentar a motivação e a produtividade na organização (Carvalho *et al.*, 2012).

A seguir, está exposta a Tabela 21 com os resultados das análises estatísticas dos fatores de PPGP.

Tabela 21
Análises estatísticas dos fatores de PPGP

Fator	Média	Desvio-Padrão	Moda
Condições de Trabalho	3,72	0,57	4
TD&E	3,34	0,91	4
Recrutamento e Seleção	3,16	0,82	4
Envolvimento	2,98	0,91	3
Avaliação de Desempenho e Competências	2,85	0,96	3
Recompensas e Remuneração	2,60	0,92	3

Nota. Elaborada pela autora.

Por fim, ao analisar a Tabela 21, observa-se de maneira mais concisa a percepção de cada um dos fatores de políticas e práticas de gestão de pessoas da amostra pesquisada. O fator

condições de trabalho apresentou a maior percepção, com média igual a 3,72 (desvio-padrão de 0,57), enquanto que o fator recompensas e remuneração apresentou a pior avaliação com média igual a 2,60 (desvio-padrão de 0,91). Conclui-se que nenhum desses fatores obtiveram um grau de percepção eminentemente positivo, o que significa que a variável estudada não está sendo percebida pelos empregados em relação à organização em que trabalham, visto que nenhum dos fatores obtiveram avaliação acima de 4 em termos de média. Diante disso, considerando a relevância estratégica da Gestão de Recursos Humanos (Demo & Rozzett, 2012), uma baixa percepção das políticas e práticas de GP por parte dos colaboradores é motivo de preocupação para as organizações.

4.3 Verificação da influência das virtudes morais organizacionais na percepção de políticas e práticas de GP

O terceiro e último objetivo específico consiste em verificar a influência das virtudes morais organizacionais na percepção de políticas e práticas de GP dos colaboradores pesquisados.

Para o alcance desse objetivo, a primeira análise ocorreu com os valores das correlações dos fatores da variável virtudes morais organizacionais com os fatores da variável políticas e práticas de GP. Após isso, realizou-se uma regressão múltipla padrão, tendo como variável dependente políticas e práticas de GP e como variável independente virtudes morais organizacionais.

A Tabela 22 apresenta os valores das correlações entre os fatores das variáveis estudadas.

Tabela 22
Correlações entre as variáveis dependente e independente

Fatores	Boa-fé Organizacional	Confiança Organizacional	Generosidade Organizacional
Recrutamento e Seleção	0,46**	0,42**	0,30**
Envolvimento	0,77**	0,70**	0,54**
Treinamento Desenvolvimento e Educação (TD&E)	0,73**	0,60**	0,53**
Condições de Trabalho	0,66**	0,53**	0,47**
Avaliação de Desempenho e Competências	0,65**	0,60**	0,48**

Recompensas e Remuneração	0,63**	0,56**	0,48**
---------------------------	--------	--------	--------

Nota. Elaborada pela autora.

** correlação significativa no nível $p < 0,01$

Ao analisar a Tabela 22, verifica-se que todas as correlações são estatisticamente significantes por apresentarem nível $p < 0,01$. No que se refere à intensidade das associações, Cohen (1992) aponta que valores entre 0,1 a 0,29 indicam baixa associação, valores entre 0,3 e 0,49 apresenta associação moderada e valores acima 0,5 representa forte associação. Nessa pesquisa, todas as correlações exibiram valores maiores que 0,30, o que significa que a associação entre esses fatores foi de grau moderado a forte. Diante das correlações significantes, recomenda-se uma análise de regressão (Field, 2009) para avaliar a predição das virtudes morais organizacionais (variável independente) sobre as políticas e práticas de GP (variável dependente).

Para a análise desta predição, adotou-se o modelo de regressão múltipla linear. Este método utiliza variáveis para a sua identificação, sendo o coeficiente de determinação (R^2) uma delas por ser considerado o parâmetro mais adequado para a interpretação dos resultados, destacando a medida da proporção da variância da variável dependente em torno da sua média definida pelas variáveis independentes (Hair *et al.*, 2009). O coeficiente de regressão padronizado (β) também será utilizado por apontar a intensidade e a direção da relação entre a variável dependente e cada preditor, por meio da comparação direta entre os coeficientes e os seus poderes inerentes sobre a explicação da variável dependente (Hair *et al.*, 2009). Por fim, serão utilizadas as informações da análise da variância (ANOVA) para verificar a significância estatística dos resultados, considerando que esses valores devem ser inferiores a $p < 0,05$ (Field, 2009). Na Tabela 23, são apresentados os resultados da regressão múltipla linear.

Tabela 23

Resultado da regressão múltipla linear

Variáveis Independentes (VI)	Variável Dependente (VD)	R	R ²	Variáveis Predictoras (VI)	β	sig	Teste Estatístico
Fatores de VMO (Boa-fé Organizacional; Confiança Organizacional; Generosidade Organizacional)	Recrutamento e Seleção (R&S)	0,48	0,23	Boa-fé Organizacional	0,38	0,025	F= 9,21 p= 0,00
	Envolvimento	0,80	0,64	Boa-fé Organizacional	0,56	0,00	F= 53,79 p= 0,00
				Confiança Organizacional	0,31	0,01	

	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	0,74	0,54	Boa-fé Organizacional	0,60	0,00	F= 36,10 p= 0,00
	Condições de Trabalho	0,67	0,45	Boa-fé Organizacional	0,60	0,00	F= 24,34 p= 0,00
	Avaliação de Desempenho e Competências	0,68	0,46	Boa-fé Organizacional	0,43	0,00	F= 25,91 p= 0,00
				Confiança Organizacional	0,28	0,01	
	Recompensas e Remuneração	0,65	0,42	Boa-fé Organizacional	0,42	0,05	F= 22,21 p= 0,00
				Confiança Organizacional	0,23	0,045	

Nota. Elaborada pela autora.

De acordo com Cohen (1992), a interpretação do coeficiente de determinação (R^2) dentro do âmbito das ciências comportamentais consiste na seguinte classificação: 2% é considerado um pequeno efeito; 13% é considerado um médio efeito e acima de 26% é considerado um grande efeito. Ao analisar a Tabela 23, verifica-se que dentre os fatores de PPGP, o fator recrutamento e seleção é o que menos é influenciado pelos fatores de virtudes morais organizacionais, mas ainda assim, a variável independente contribuiu em 23% na explicação de recrutamento e seleção, o que é considerado um médio efeito.

Nos demais fatores, a variável independente apresentou grande efeito sobre os fatores da variável dependente. Em ordem crescente de influência, virtudes morais organizacionais explicam 42% do fator recompensas e remuneração; 45% do fator condições de trabalho; 46% do fator avaliação de desempenho e competências; 54% do fator treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e 64% do fator envolvimento. Verifica-se que mais da metade da variância de alguns fatores foi explicada pelo modelo da pesquisa.

No que se refere à associação da variável independente com a variável dependente, o fator boa-fé organizacional juntamente com confiança organizacional apresenta associação positiva com os fatores: envolvimento ($\beta = 0,56$ e $\beta = 0,31$, respectivamente), avaliação de desempenho e competências ($\beta = 0,43$ e $\beta = 0,28$, respectivamente), e recompensas e remuneração ($\beta = 0,42$ e $\beta = 0,23$, respectivamente). Além desses, o fator boa-fé organizacional possui associação positiva com os fatores recrutamento e seleção ($\beta = 0,38$), treinamento, desenvolvimento e educação ($\beta = 0,60$) e condições de trabalho ($\beta = 0,60$). Desta feita, fica comprovado que boa-fé organizacional tem associação positiva com todos os fatores da variável dependente, considerando que este fator apresenta valores de beta (β) maiores do que 0; o

mesmo ocorre com o fator confiança organizacional em relação aos três fatores em que ela possui associação.

A explicação teórica para a existência desses resultados pode ser alcançada ao analisar a descrição desses fatores utilizando como referência os estudos de Demo *et al.*, (2011) e Gomide *et al.* (2016). Com base nisso, são descritas nas linhas a seguir as possíveis causas desses resultados.

Boa-fé organizacional é o principal fator, dentre os três fatores de virtudes morais organizacionais, que leva os colaboradores a perceberem políticas e práticas de GP. Ou seja, quanto mais a organização apresentar honestidade, transparência, idoneidade e integridade no respeito ao direito do outro, nas suas condutas, na assistência que dá aos seus empregados e no fornecimento de informações precisas e verdadeiras, mais os seus colaboradores perceberão as políticas e práticas de GP de maneira positiva.

Uma das ações que compreende boa-fé organizacional é dar assistência ao empregado, o que está relacionado com o ato de estimular a contínua aprendizagem, ação que compõe o construto treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), e ao ato de fornecer boas condições de trabalho, ação que compõe o construto condições de trabalho. Além disso, dar assistência aos funcionários também pode ser considerado uma forma de recompensar o desempenho do colaborador. Essa é uma possível explicação para a associação entre boa-fé organizacional e recompensas e remuneração ($\beta = 0,42$).

No que se refere à associação de boa-fé organizacional com o fator envolvimento, esta pode ser explicada porque o fator envolvimento abrange ações que visam à participação e comunicação entre colaborador e empresa, enquanto que o ato de fornecer informações precisas e verdadeiras também estão associadas à boa-fé organizacional. Por conseguinte, é possível verificar uma visível associação entre esses fatores, quando se observa suas descrições.

Usar a avaliação de desempenho como subsídio para as decisões de promoções e de desenvolvimento de carreira é agir de forma mais apropriada. Essa relação pode ser a causa da associação de boa-fé organizacional com avaliação de desempenho.

E no que se refere à associação de boa-fé organizacional com recrutamento e seleção ($\beta = 0,38$), a provável explicação esteja na possibilidade de que organizações que apresentam transparência em seu proceder, estimulem indivíduos a se candidatarem em seus processos de recrutamento e seleção.

O fator confiança organizacional apresentou associação positiva com três fatores da variável dependente, sendo eles: envolvimento ($\beta = 0,31$), avaliação de desempenho e competências ($\beta = 0,28$) e recompensas e remuneração ($\beta = 0,23$). Ao analisar a descrição desses

fatores, utilizando como referência os estudos de Demo *et al.* (2011) e Gomide *et al.* (2016), a explicação para a primeira associação deve estar elencada à possível relação do ato da empresa em agir de forma a proporcionar ao colaborador a percepção de que a organização confia nele e a construção do vínculo afetivo entre organização e colaborador; já a segunda e a terceira relações podem ser explicadas pelo fato de que a organização reconhece que tem um compromisso no futuro com o empregado, e consegue passar a estes a mensagem de que o desempenho do colaborador subsidiará seu desenvolvimento na empresa e trará a ele recompensas.

A Figura 2 sintetiza os resultados encontrados por meio da análise de regressão múltipla linear, comprovando o modelo de predição proposto nesta pesquisa. A Figura 3 e a Figura 4 apresentam, de forma mais sintetizada, as possíveis causas dos resultados encontrados.

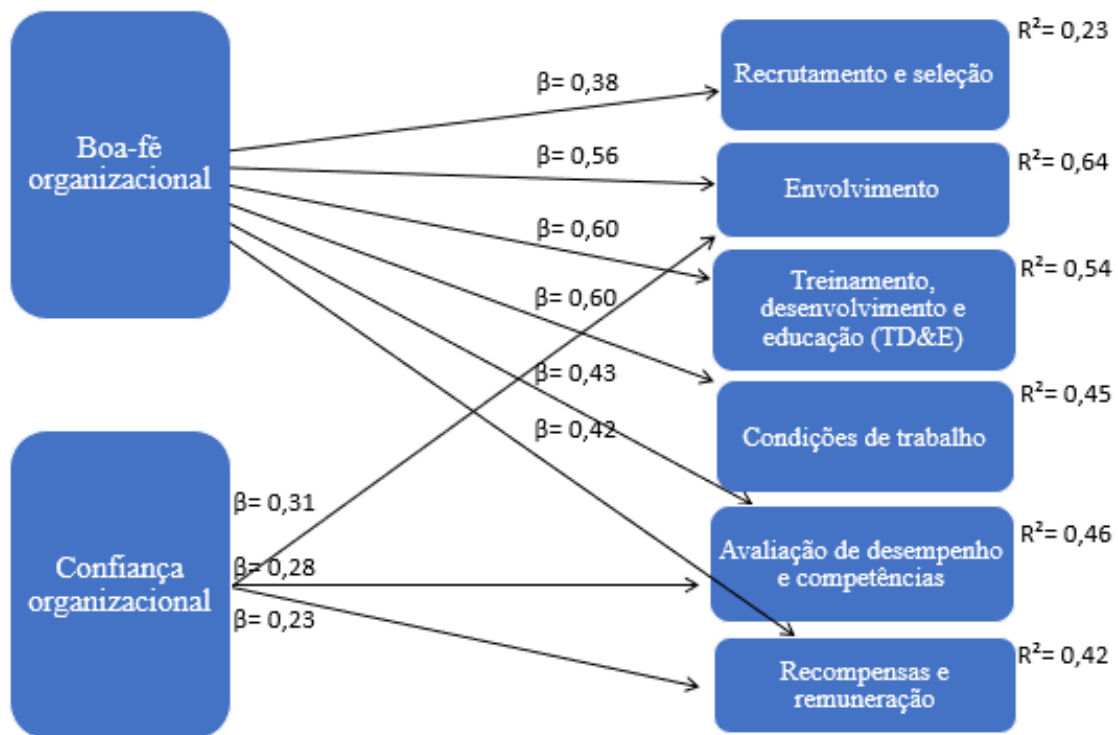


Figura 2. Síntese do modelo de predição e da associação entre boa-fé organizacional e confiança organizacional com os fatores de PPGP

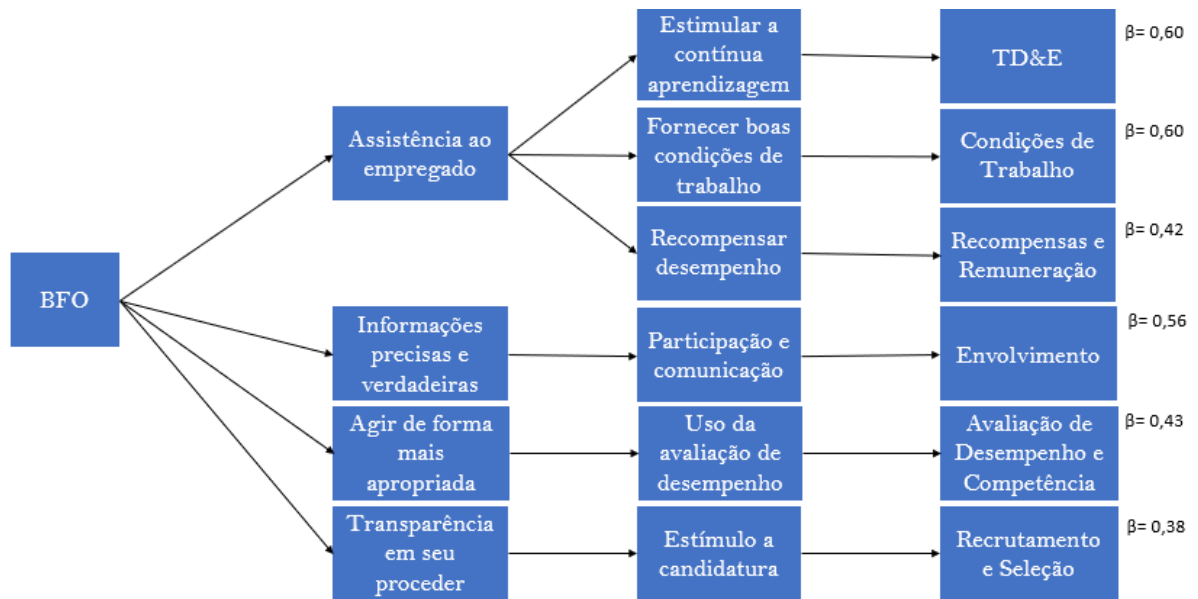


Figura 3. Síntese das possíveis causas dos resultados da predição de boa-fé organizacional sobre a percepção de PPGP.

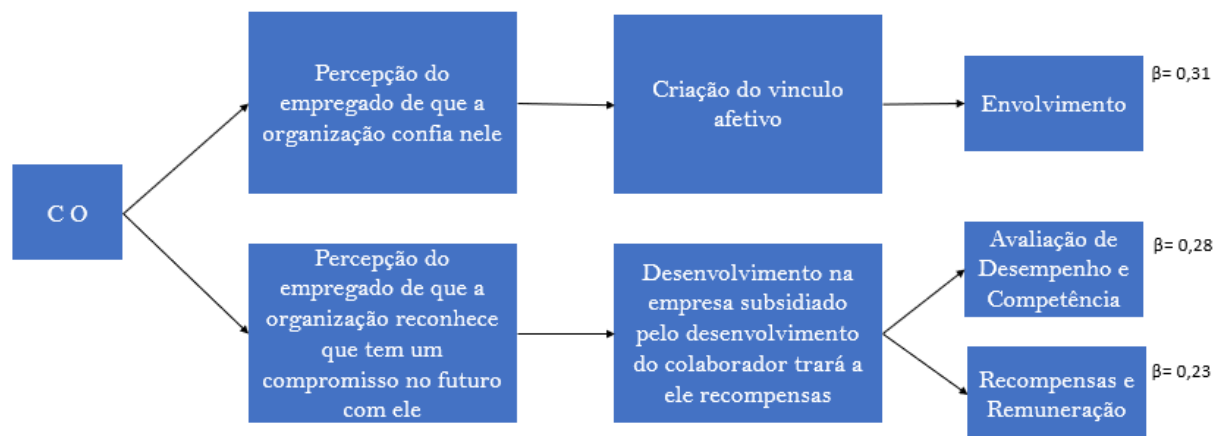


Figura 4. Síntese das possíveis causas dos resultados da predição de confiança organizacional sobre três fatores de PPGP.

Por fim, respondendo a principal pergunta de pesquisa, a resposta é positiva, ou seja, a percepção das virtudes morais organizacionais influencia a percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas (GP). Os resultados apontaram que quando uma organização adota uma conduta concernente à boa-fé organizacional e à confiança organizacional, suas políticas e práticas de GP primarão pela valorização e respeito aos colaboradores, o que será percebido por estes.

No entanto, os resultados demonstraram que poucos são os aspectos das variáveis estudadas que estão sendo percebidos pelos colaboradores. A partir disso, infere-se que há um

vasto espaço para aplicação de melhorias no relacionamento empregado e instituição empregadora. Logo, essa pesquisa serve como uma contribuição para as gerências organizacionais ao apontar antecedentes de PPGP e os seus graus de influência sobre essa variável.

A seguir, o capítulo de conclusões do estudo.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas uma síntese dos resultados mais relevantes extraídos da pesquisa, contribuições acadêmicas e gerenciais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Síntese dos principais resultados

Os resultados dessa pesquisa corroboraram o modelo de predição adotado neste estudo ao apresentar dados que testificam que a percepção das virtudes morais organizacionais influencia a percepção das políticas e práticas de GP.

O objetivo específico I buscou identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais. Como resultado, o construto VMO apresentou média igual a 3,09 e desvio-padrão de 0,64, ou seja, há uma baixa percepção de virtudes morais organizacionais considerando a amostra de indivíduos que compuseram a pesquisa.

Quanto ao objetivo específico II, identificar a percepção de colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações em que trabalham, assim como ocorreu no objetivo específico I, os resultados apresentaram a existência da baixa percepção de PPGP, com média igual a 3,11 e desvio-padrão de 0,71. Ao observar os resultados dos dois primeiros objetivos da pesquisa, verifica-se a baixa percepção como algo comum nos construtos.

O objetivo específico III compila essa relação buscando verificar a influência das virtudes morais organizacionais na percepção de políticas e práticas de GP dos colaboradores pesquisados. Os resultados desse objetivo confirmaram que a percepção de virtudes morais organizacionais influencia a percepção de políticas e práticas de GP. Verificou-se que, dentre os três fatores de VMO, boa-fé organizacional possui associação positiva com todos os fatores de PPGP, o que o caracteriza como sendo o principal fator a predizer a percepção de políticas e práticas de GP, seguido por confiança organizacional que apresentou associação com três fatores de PPGP, sendo elas: envolvimento, avaliação de desempenho e competências e recompensas e remuneração. Generosidade organizacional não apresentou predição no modelo, demonstrando que, segundo a amostra estudada, esse fator não influencia a percepção das políticas e práticas de GP.

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

No âmbito acadêmico, o presente estudo coopera para avanços nas pesquisas sobre comportamento organizacional, especialmente na relação ainda inexplorada entre a percepção das virtudes morais organizacionais e a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas. Além disso, a exploração sobre a variável virtudes morais organizacionais traz contribuições para a literatura do construto, que atualmente ainda apresenta pouco desenvolvimento teórico e empírico (Hamrahi *et al.*, 2015), ademais, colabora para o estudo dos antecedentes de PPGP.

Uma vez que a maior parte das pesquisas investigam a área privada (Demo, Fernandes & Fogaça, 2017), o *locus* dessa pesquisa não se limitou a recolher dados apenas com funcionários do setor privado, mas apresenta resultados de pesquisa feita com participação de colaboradores de cinco organizações de diferentes ramos de atuação e setores da economia, o que possibilita maior variabilidade e representatividade amostral.

No que se refere às implicações gerenciais, o presente estudo coopera ao comprovar a influência da percepção de virtudes morais organizacionais sobre políticas e práticas de GP e ao expor quais os fatores de virtudes morais organizacionais causam impacto sobre as seis políticas de GP.

A principal contribuição dessa pesquisa consiste em comprovar boa-fé organizacional como o principal fator de VMO a prever PPGP. Este conhecimento possibilita uma atuação mais centrada por parte dos gestores que visam desenvolver a percepção das políticas e práticas de GP em suas organizações. Em razão disso, conclui-se que investir em ações voltadas para estimular a boa-fé organizacional ocasionará uma percepção mais favorável das práticas de GP adotadas.

Ademais, sugere-se também aos gestores uma revisão das práticas de avaliação de desempenho e competência, considerando os baixos indicadores de percepção desse fator e a sua importância para a organização, tendo em vista que tais práticas acarretam efeitos na implementação de políticas de remuneração e recompensas (Demo *et al.*, 2011).

Vale ressaltar as comprovadas associações de políticas e práticas de GP com alguns fatores que trazem benefícios as organizações. Segundo Frenkel, Restubog e Bednall (2012), a percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas causa impacto sobre o esforço de trabalho discricionário e a assistência ao colega de trabalho. O estudo de Demo (2010) constatou a relação positiva entre políticas de GP e justiça organizacional em instituições brasileiras públicas e privadas. Majumder (2012) comprovou a existência da relação entre práticas de GP

e satisfação dos colaboradores do setor bancário de Bangladesh. Guest e Conway (2011) atestaram a existência da associação entre a adoção de mais práticas de GP, maior efetividade organizacional e melhorias em diversos indicadores de desempenho. Além disso, também é verificado na literatura que as práticas de GP possuem correlação com a efetividade (Gomide & Tanabe, 2012). Por fim, Demo, Fernandes e Fogaça (2017) afirmam que políticas e práticas de GP são vistas como uma fonte de vantagem competitiva.

Por conseguinte, vê-se a importância, para as organizações, de pesquisas que apresentem os preditores de PPGP, como o que é feito nesse trabalho.

5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros

Diante do caráter exploratório da pesquisa, tem-se a necessidade de serem realizados novos estudos a fim de que sejam confirmadas ou não as conclusões alcançadas nesse trabalho e para que haja maior detalhamento dos aspectos envolvidos na relação entre as variáveis estudadas.

Dentre as limitações da pesquisa, a primeira deve-se ao caráter transversal do estudo, uma vez que os dados foram coletados somente em um determinado momento de tempo e foram estatisticamente sintetizados, ficando os resultados restringidos ao período e à amostra selecionada, o que impede sua generalização. Para mais, o uso apenas da natureza quantitativa limita a completa compreensão dos construtos e suas relações. Logo, é sugerido que estudos longitudinais e multimétodo, que mesclam abordagens quantitativa e qualitativa, sejam realizados visando, dentre outros objetivos, um maior aprofundamento da compreensão de como o fator boa-fé organizacional impacta as políticas de GP.

Para a presente pesquisa, o método estatístico escolhido para medir a relação entre as variáveis estudadas foi a regressão múltipla linear. No entanto, outros métodos estatísticos podem ser utilizados, como a modelagem por equação estruturais, possibilitando confirmar ou não os resultados por ora obtidos.

Outra limitação do estudo encontra-se na quantidade de pessoas e organizações participantes e na diferença entre as empresas na proporção na amostra final da pesquisa. Sugere-se a realização de estudos com maior número de respondentes, o que possibilitará maior generalização dos resultados e, por conseguinte, maiores contribuições à aplicação prática nas organizações.

Considerando que a pesquisa foi realizada com diferentes organizações, de características e ramos distintos os resultados alcançados não obtiveram um caráter específico para um determinado setor. Recomenda-se estudos que procurem estudar um único setor, para que resultados inerentes sejam alcançados.

Quanto às limitações concernentes ao referencial teórico, poucos estudos que tratam sobre virtudes morais organizacionais e antecedentes de políticas e práticas de GP foram encontrados. Observa-se a necessidade do desenvolvimento de novos estudos que abordem estes construtos no âmbito da administração.

Por fim, conclui-se que mesmo diante das limitações apresentadas, o objetivo final da pesquisa foi alcançado ao comprovar que a percepção de virtudes morais organizacionais tem forte predição sobre a percepção de políticas e práticas de GP. Mas é importante salientar que este trabalho se apresenta como um esforço inicial para a análise da relação entre as variáveis adotadas. Por isso, ressalta-se a importância de realização de mais pesquisas que aprofundem esta relação trazendo avanços às políticas e práticas de GP e às virtudes morais organizacionais.

6 REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 107-137.
- Abrahão, J. I., & Moura Pinho, D. L. (2002). As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. *Estudos de psicologia*, 7, 45-52
- Aristóteles. (2006). *Ética a Nicômaco* (1a ed., P. Nassetti, Trad.). São Paulo: Martin Claret.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11nd ed.). London: Kogan Page.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. New York: Institute on Education and the Economy, Teachers College, Columbia University.
- Barbosa, A. C. Q., Ferraz, D. M., & Lopes, D. P. T. (2003). É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente—um estudo em grandes organizações. *Encontro Nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação e pesquisa em administração*, Atibaia, São Paulo, 27.
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bavaresco, G. C., & Salvagni, J. (2016). Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. *Revista de Carreiras e Pessoas*. ISSN 2237-1427, 5(3).
- Bellusci, S. M., & Fischer, F. M. (1999). Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses. *Revista Saúde Pública*, 33(6), 602-9.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2009). *Managing Human Resources*. South-Western Cengage Learning.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudo da Psicologia*. 7, 31-43
- Bright D. S., Cameron K. S., & Caza A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 766-790.
- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The international journal of human resource management*, 23(18), 3906-3924.

- Carvalho, G. R., Silva, D. R., Almeida, F., Moura, R., & Júnior, D. (2012). Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: Estudo em uma cooperativa Capixaba. *IX SEGET–Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*.
- Cassar, V. B. (2011). *Direito do trabalho* (5ª ed.). Niterói: Impetus.
- Chun, R. (2016). Organizational virtue and performance: An empirical study of customers and employees. *Journal of Business Ethics*, (pp. 1-13).
- Chun, R. (2017). How Virtuous Global Firms Say They Are: A Content Analysis of Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, (pp. 1-17).
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling technique* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155-159.
- Comte-Sponville, A. (2009). *Pequeno tratado das grandes virtudes* (2a ed., E. Brandão, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7a ed.). São Paulo: Bookman.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4), 349-359.
- Delcor, N. S., Araújo, T. M., Reis, E. J., Porto, L. A., Carvalho, F. M., Silva, M. O., & Andrade, J. M. D. (2004). Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 20 (1), 187-196.
- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77-101.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In: Helenides Mendonça; Maria Cristina Ferreira; Elaine Rabelo Neiva (Eds.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (pp. 117-148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e práticas de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117.
- Demo, G., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Revisão Bibliométrica da Produção Nacional em Periódicos de Primeira Linha e Institucionalização da Pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *Anais do V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, Brasil.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.

- Demo, G., Martins, P., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Demo, G., Neiva, E., Nunes I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M.M.M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 240-255). Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G., Nunes, I., Mendes, N., Ferreira, L., & Melo, B. (2011). Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. *Revista Organizações em Contexto-online*, 7(14), 57-84.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2012). Human Resource Management Policies and Practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41-66.
- Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Washington. DC: U.S. Government Printing Office.
- Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9nd ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Estivaletes, V. F. B., Costa, V. F., & Andrade, T. (2014). Comportamento de Cidadania Organizacional: um estudo comparativo entre a produção científica internacional e a brasileira do período de 2002 a 2012. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 38.
- Ezzamel, M., Lilley, S., Wilkinson, A., & Willmott, H. (1996). Practices and Practicalities In Human Resource Management1. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 63-80.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2001). *Ética empresarial* (4a ed.). Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Field, A. P. (2009). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS* (2a ed.). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). 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*, 23(20), 4193-4210.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The international journal of human resource management*, 22(8), 1686-1702.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). Editora Atlas SA.

- Gomide, S., Jr, & Tanabe, T. R. (2012). Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. In: Demo, G. (Org.), *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*, (pp. 175-195). São Paulo: Atlas.
- Gomide, S., Jr, Vieira, L. E., & Oliveira, A. F. (2016). Percepção de virtudes morais organizacionais: evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(3), 298-307.
- Gomide, P. I. C. (2011). *Comportamento moral: Uma proposta para o desenvolvimento das virtudes*. Curitiba: Juruá.
- Gontijo, C. L. (2005). Captação e Seleção de talentos para as organizações. *Gestão e Conhecimento, Poços de Caldas*, 2(2), 1-14.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: an integrative framework. *Journal of Management Development*, v. 34, n. 10, p. 1288-1309.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Hamrahi, M., Najafbagy, R., Musakhani, M., Daneshfard, K., & Delavar, A. (2015). Factor effecting on promoting organizational virtuousness in Iran state agencies. *Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 5(1), 4772-4779.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Inyang, B. J., & Akaegbu, J. B. (2014). Redefining the role of the Human Resource Professional (HRP) in the Nigerian public service for enhanced performance. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 90-98.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., & Park, T. Y. (2014). A social–structural perspective on employee–organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). Confiança organizacional: teste de um modelo. *VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, 2135-2147.

- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kim, A., & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146.
- Kooshki, S. A., & Zeinabadi, H. (2015). An investigation into the role of organizational virtuousness in the job attitudes of teachers. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(1), 563-570.
- La Taille, Y. (2001). Desenvolvimento moral: A polidez segundo as crianças. *Cadernos de Pesquisa*, 114, 89-119.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In: S. Ackroyd et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Majumder, M. T. H. (2012). HRM practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.
- Mariotti, D. F., & Souza, Y. S. (2009). Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho-uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martins, M., & Demo, G. (2014). Bem-Estar No Trabalho Na Disney o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 5, 3605-3632.
- Mascarenhas, A. O., & Kirschbaum, C. (2008). Fundamentos da gestão estratégica de pessoas. In: A. Mascarenhas, (Org.). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica* (pp.23-30). São Paulo: Cengage Learning.
- Monaco, F. D. F., & Guimarães, V. N. (2000). Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. *Revista de administração contemporânea*, 4(3), 67-88.
- Motta, F. (2005). Concursos públicos e o princípio da vinculação ao edital. *Revista de Direito Administrativo*, 239, 139-148.
- Morrell, K.; & Brammer, S. (2016). Governance and virtue: The case of public order policing. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 385-398.

- Mourão, L., Abbad, G. S., & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Revista de Administração da USP*, 49 (3), 534-548.
- Mundim, M. C. B., & Wechsler, S. M. (2007). Estilos de pensar e criar em gerentes organizacionais e subordinados. *Boletim de psicologia*, 57(126), 15-32.
- Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Nassar, M. A. (2017). Human resource management practices and organizational commitment in four-and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1),1-21.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “Why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira, (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 97-110). Porto Alegre: Artmed.
- Onnis, L. (2017). Human resource management policy choices, management practices and health workforce sustainability: remote Australian perspectives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Payne, G. T., Brigham, K. H., Broberg, J. C., Moss, T. W., & Short, J. C. (2011). Organizational virtue orientation and family firms. *Business ethics quarterly*, 21(2), 257-285.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Bell, R. G., & Zachary, M. A. (2013). Signaling organizational virtue: an examination of virtue rhetoric, country-level corruption, and performance of foreign IPOs from emerging and developed economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(3), 230-251.
- Philadelpho, P. B. G., & Macêdo, K. B. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, (26), 27-40.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Ribeiro, A. C. A., Mattos, B. M., Antonelli, C. S., Canêo, L. C., & Goulart, E., Jr. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo (Maringá)*, 16(4), 623-633.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. *Anais do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Braga.

- Rocha, C. J. (2012). O constitucionalismo, a democracia e os direitos fundamentais trabalhistas. *Revista Quaestio Iuris*, 5(2), 57-84.
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Caderno do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.
- Rubino, T., Demo, G., & Traldi, M. T. F. (2011). As políticas de gestão de pessoas influenciam o bem-estar no trabalho. In *Proceedings of the Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, Florianópolis.
- Sá, P., & Demo, G. (2014). Bem-Estar no Trabalho na Fiat: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 5, 3581-3604.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158.
- Sertek, P., & Reis, D. (2002). Gestão de mudanças e comportamento ético nas organizações. *Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos.
- Shafeek, H. (2016) The impacto f human resources management practices in smes. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, 14 (4), 91.
- Silva, L. V., & Luz, T. R. (2010). Gestão por competências um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. *Gestão e Sociedade*, 4(8), 539-561.
- Singar, E. J., & Ramdsen, J. (1972). *Human Resources: obtaining results from people at work*. New York: McGraw-Hill.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6.ed.). Boston: Pearson Allyn And Bacon.
- Tabouli, E. M., Habtoor, N. A., & Nashief, M. (2016). The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable. *Asian Social Science*, 12(9), 176.
- Tamayo, Á., Mendes, A. M., & Paz, M. D. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de psicologia*, 5(2), 289-315.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Transparency international (2018). CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017. Recuperado em 25 de Abril de 2018, de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
- Trapero, F. G. A., García, J. G., & Parra, J. C. V. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios gerenciales*, 30(133), 408-418.
- Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.

- Ugwu, F. O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(3), 188-198.
- Uysal, G. (2012). For the development of effective HRM systems: inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 1-12.
- Vásquez, A. S. (1995). *Ética*. (15a. ed.) Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Veloso, A., Ferreira, T., Keating, J., & Silva, I. (2010). A confiança organizacional e a gestão de recursos humanos. *VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, 1992-2005.
- Vieira, L. E. (2014). *Percepção de virtudes morais organizacionais: construção e validação de um instrumento de medida* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Zhang, M. M., Zhu, C. J., Dowling, P., & Fan, D. (2017). Subsidiary responses to the institutional characteristics of the host country: Strategies of multinational enterprises towards hukou-based discriminatory HRM practices in China. *Personnel Review*, 46(5), 870-890.
- Wood T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3).

7 APÊNDICE 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 Maria Gabryella Rocha de Oliveira intitulado **A influência das virtudes morais organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas (GP)**.

Assim, você só estará apto (a) a participar da pesquisa se estiver empregado e tiver 18 anos ou mais de idade.

É importante ressaltar que as questões sociodemográficas 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 gabryella.adm@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu afirmo ter lido e entendido as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela.

ASSINATURA/RÚBRICA

____/____/____
DATA

PARTE I: VIRTUDES MORAIS ORGANIZACIONAIS

Você deve avaliar cada uma das 30 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 de virtudes morais na organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

A organização onde eu trabalho...

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1	Estabelece relações de aceitação com seus empregados.			
2	Dá assistência aos seus empregados, independentemente de qualquer regra ou acordo estabelecido.			
3	Evita o alcance dos benefícios próprios, em curto prazo.			
4	Age de forma ética.			
5	Ajuda seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.			
6	Distingue o que é certo e o que é errado em suas condutas.			
7	Evita vantagens em suas condutas.			
8	Compreende os sentimentos de seus empregados.			
9	Fornece informações precisas de sua realidade.			
10	Fornece informações verdadeiras de sua realidade.			
11	Expressa a compreensão das perspectivas de seus empregados.			
12	Respeita os direitos dos empregados.			
13	Atribui, a cada empregado, o que lhe é de direito.			
14	Confia que o empregado se comportará de forma comprometida a ela no futuro.			
15	Evita uma oportunidade conhecida de satisfação, em curto prazo, de auto interesse.			
16	Estabelece relações de cooperação com seus empregados.			
17	Expressa a compreensão dos sentimentos de seus empregados.			
18	Fornece informações fiéis de sua realidade.			
19	Confia que o empregado se comportará de forma ética no futuro.			
20	Estabelece relações de apoio aos seus empregados.			
21	Confia que o empregado se comportará de forma leal a ela no futuro.			
22	Beneficia seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.			
23	Designa, a cada empregado, as atribuições que lhes cabem.			
24	Confia que o empregado se comportará de forma íntegra no futuro.			
25	Confia que o empregado cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas.			

26	Confia que o empregado cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas.	
27	Confia que o empregado se comportará de forma honrosa no futuro.	
28	Compreende as perspectivas de seus empregados.	
29	Age de forma correta.	
30	Sacrifica-se pelos seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	

PARTE II: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Você deve avaliar cada uma das 32 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 recursos humanos da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.			
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.			
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.			
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).			
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.			
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.			
7	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.			
8	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.			
9	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.			
10	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.			
11	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).			
12	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.			
13	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.			
14	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.			
15	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.			
16	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).			

17	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
18	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
19	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
20	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
21	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
22	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	
23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
24	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
25	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
26	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
27	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
28	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	
29	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
30	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
31	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
32	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

PARTE IV: INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Para finalizar, gostaríamos de pedir-lhe algumas informações para caracterizar a amostra. **Seu anonimato está garantido.**

1. **Idade:** _____ anos

2. **Sexo**

Masculino

Feminino

3. **Escolaridade (curso completo):**

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Mestrado

Doutorado

4. Há quanto tempo é colaborador desta empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Muito obrigado pela colaboração!
Sua participação foi fundamental para o sucesso deste trabalho!